

Mut zur Digitalisierung



Das Menschliche bleibt auch bei der Digitalisierung das Wichtigste

INKLUSIVE 2 Boni!

Anleitung
Digitales Marketing
wirkungsvoll
einsetzen

WORKBOOK
zum Buch

Edith Karl

Das größte Risiko geht der ein,
der die Sicherheit bei anderen sucht.

Edith Karl

Digitalisierter Mut

Das Menschliche bleibt auch
bei der Digitalisierung das Wichtigste

Edith Karl

Mut zur Digitalisierung

Das Menschliche bleibt auch bei der Digitalisierung das Wichtigste

Sonderausgabe 2. Auflage

Autorin: Edith Karl

© 2020 PowerManagement Media

Herausgeber Rudolf Pusterhofer

Schmiedgasse 9a/5, 8605 Kapfenberg – Austria

Titelbild: Sam Cadosch

Für Fragen und Anregungen:

verlag@powermanagement.at

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ohne Zustimmung des Verlags ist unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Weiterführende Hinweise *siehe letzte Seite*

Inhaltsverzeichnis

Warum du dieses Buch bis zum Schluss aufmerksam lesen solltest	9
In welchem gesellschaftlichen Umfeld Angestellte, Freelancer und Unternehmer derzeit arbeiten.....	19
Beschränkt euch nicht selbst, steckt eure Ziele möglichst hoch.....	25
Wie Angst dazu führt, sich nur oberflächlich miteinander auszutauschen..	30
Persönliche Wertschätzung und konstruktive Gesprächsführung kann man lernen.....	31
So bauen der Unternehmer und sein Sohn ein tragfähiges Fundament für das Unternehmen.....	34
Wie du aus dem Gefängnis von Glaubenssätzen ausbrechen kannst.....	43
Warum du mit Wertschätzung deutlich mehr Erfolge und viel weniger Stress erzielst.....	44
Dein „Warum“ und dein „Wofür“ bestimmen über den Erfolg deines Unternehmens – dein Purpose macht dich einzigartig.....	46
Von Angst und Langeweile zu aktiver Zukunftsgestaltung.....	49
Arbeitssitzungen aus dem Blickwinkel aller Beteiligten betrachtet.....	57
Arbeitssitzungen moderieren und dabei Angst umwandeln in Konzentration, Selbstbewusstsein und Eigenverantwortung.....	62
Wie Change Management Freude bereiten kann.....	67
Welche Rolle hättest du am liebsten übernommen?	71
Wenn die linke und die rechte Gehirnhälfte zusammenspielen.....	71
Mit Purpose Perspektiven für die Zukunft schaffen.....	73
Von Fantasiereisen, Wunschträumen und Gesprächen mit Andersdenkenden	80
Die Übereinstimmung zwischen Hirn und Herz herstellen.....	81
Agiles Arbeiten = fachübergreifendes Arbeiten = crossmodales Arbeiten...	85
Digitale Transformation - Mit Herz und Hirn.....	89
Warum digitales Marketing heute nicht mehr wegzudenken ist – und welche Fehler man dabei unbedingt vermeiden sollte	96

Deine Kunden sind immer der Ausgangspunkt und das Ziel deiner Bemühungen	97
So kannst du dir Umwege, Zeit und sehr viel Geld sparen	99
Warum Keywords (= Schlagwörter) so wichtig sind, wenn Kunden dich finden sollen.	100
Warum Verkaufstrailers wirken und wie du diese einfach selbst herstellen kannst	103
Landingpages sind Kundenmagneten- wenn du es richtig anstellst	106
Wie wichtig sind die sozialen Medien für kleine und mittelständische Unternehmen?.....	107
Medienarbeit ist die subtilste Form von Marketing - digital und in Print .	111
Newsletters und E-Mail-Marketing	114
Dein ständiger Begleiter: Mut zum Vertrauen.....	117
Der Unterschied zwischen Digitalisierung und digitaler Transformation .	125
Zusammenfassend die wichtigsten 8 Tipps für Dich zum gemeinsamen Gestalten der digitalen Transformation.....	129
Herzlichen Dank	135
Leserstimmen.....	137
Speakerin Edith Karl	143
Medienportal „Erfolgswissen für Mensch und Wirtschaft“	144
Die Akademie für Leben und Beruf.....	145
Über die Autorin.....	147
Download und Linkverzeichnis	149
Deine Boni zum Buch.....	149
Tools die wir selbst nützen, Berater mit denen wir zusammenarbeiten	150
Literarische Begleiter / Quellenverzeichnis.....	155
Glossar.....	161

Diese zwei Boni zum Buch unterstützen dich zusätzlich:



<https://t2m.io/Workbook>



<https://t2m.io/digitalesmarketing>

Gerne unterstütze ich dich auch persönlich bei deinen nächsten Schritten.

Zur Kontaktaufnahme



<https://www.edithkarl.com>

Was andere können, kannst du auch.

Warum du dieses Buch bis zum Schluss aufmerksam lesen solltest

Viele Unternehmer und Führungskräfte fühlen sich von den disruptiven Technologien in fast allen Bereichen ihres Unternehmens überrollt. Es ist ihnen oft nicht möglich, sich den Überblick über die vielen möglichen Methoden zu schaffen. Natürlich wollen sie möglichst viele neue Methoden und Möglichkeiten früh erkennen und einschätzen. Welche Innovation sollen sie wagen, auf welchen Zug sollen sie aufspringen, um möglichst präsent im Kopf der Kunden zu sein?

In diesem Buch erfährst du, warum aller Technologie zum Trotz, gerade du der Ausgangspunkt für deinen Erfolg bist. Diese unumstößliche Tatsache gilt, ob du jetzt angestellt bist, ein Solopreneur (auch Einzelunternehmer genannt) oder UnternehmerIn.

Es liegt an dir, ganz persönliche Markenzeichen zu setzen. In Gesprächen mit Geschäftspartnern und anderen Menschen, denen du begegnest. Wir alle haben täglich neue Chancen, andere zu überzeugen und gemeinsam die Zukunft zu gestalten.

Das Familienunternehmen Rösler lässt dich teilhaben daran, wie Sohn und Vater als ersten Schritt ihre Beziehung zueinander vertiefen. Wertschätzend und respektvoll. Dann legen sie den Grundstein für das Revitalisieren des Unternehmens.

Sie lernen ausgerechnet von ihren Kunden mit besonderen Bedürfnissen, ihre Ziele möglichst hoch zu stecken. Dazu müssen sie zuerst noch eine Menge negativer Glaubenssätze ausräumen – bei sich selbst und ihren Mitarbeitern.

Daraus entsteht ein klares „Warum“ sie genau dieses Unternehmen in genau dieser Gesundheitsbranche führen wollen. Auch das „Wofür“ - der Purpose wird gemeinsam klar. Sie wollen ihre Kunden dabei unterstützen, möglichst schnell wieder auf eigene Beine zu kommen mit mehr Selbstbewusstsein als je zuvor - mit ihren bionischen Prothesen. Sie freuen sich, damit einen wesentlichen Beitrag zu leisten. Sie helfen den einzelnen Menschen, wieder ein selbstbestimmtes Leben führen zu können. Zudem leisten sie einen wesentlichen Beitrag dazu, dass die Gesellschaft erkennt, wie sie den betroffenen Menschen wertschätzend auf Augenhöhe begegnet. Alle sollen sehen, wie Menschen mit starken Einschränkungen seit Geburt, durch einen schweren Unfall oder durch Krankheit ihr Schicksal oftmals besser meistern als je zuvor.

Dafür überwinden sie ihre eigenen Ängste vor der Zukunft mit ihren unzähligen Veränderungen und Unsicherheiten. Gemeinsam stellen sie sich den Anforderungen der digitalen Transformation. Dabei lernen sie sich selbst und einander noch besser kennen und schätzen. Neue Methoden beflügeln sie nach anfänglichem Zögern. Sie lernen neue Techniken und Führungsmethoden kennen. Nach und nach bauen sie ihre Ängste vor der ungewissen Zukunft ab. Sie erkennen, wie viel sie beitragen können, um diese zu gestalten. Mit ihrem Mut zum Vertrauen entwickelt sich das Familienunternehmen nach und nach zu einem Treffpunkt für Geschäftspartner, seien das nun Kunden, Zielgruppenbesitzer oder Lieferanten.

Wie schön, dass das Unternehmen Meilensteine seines Erfolges feiert.

Dieses Buch enthält zwei Highlights für Dich:

Du erfährst an Hand der Beispiele aus dem Familienunternehmen, wie auch du es bewerkstelligen kannst.

Erste wichtige Erfolgsstrategie: Menschen mögen keine Kritik. Bevor du gleich laut aufschreist, weil man den deiner Meinung nach den Leuten schon einmal die Leviten lesen musst, halte inne und lerne hier andere, zielführende Möglichkeiten kennen. In diesem Unternehmen setzt die Chefetage vorbildhaft andere Methoden ein bei ihren Veränderungen. Sie interessieren sich für die Beweggründe von Verhalten. Dann sehen sie weiter, wer wem warum und wie überzeugen konnte. Ängste und Fehlverhalten verschwinden schnell. Sohn Manuel, der zukünftige Juniorchef hat damit begonnen. Sein Beispiel pflanzt sich erfolgreich fort und durchdringt bald das ganze Unternehmen.

Zweite wichtige Erfolgsstrategie: Benenne nicht alle Methoden, die du einführst nach ihren theoretischen Namen. Das verwirrt viele Mitarbeiter. Führe wichtige Schritte sanft und bestimmt ein. Wenn sich die Schritte etabliert haben, freuen sich dann viele, zu erfahren, dass sie jetzt agile Arbeitsmethoden anwenden und sogar einen Purpose für ihre Kunden haben und damit einen wichtigen Beitrag zur Gesellschaft leisten.

Du findest wichtige weitere Tipps und Hilfen zum Umsetzen über das Buch hinaus – du als interessierter Leser bekommst **sie kostenlos als Boni**.

Diese zwei Boni zum Buch unterstützen dich zusätzlich:



<https://t2m.io/Workbook>



<https://t2m.io/digitalesmarketing>

Gerne unterstütze ich dich auch persönlich bei deinen nächsten Schritten.

Zur Kontaktaufnahme



<https://www.edithkarl.com>

Was andere können, kannst du auch.

Was Manuel Rösler beachtet, bevor er in das Unternehmen des Vaters einsteigt

Manuel sitzt im Flieger und wartet gespannt auf die Landung. Vater will ihn abholen. Sie haben einander fast drei Jahre lang nicht mehr gesehen. Wie er jetzt wohl denkt über seinen abtrünnigen Sohn, fragt Manuel sich schon zum wiederholten Mal. Vater war damals sichtlich enttäuscht, weil Manuel nach seinem Studium der Betriebswirtschaft und der Medizintechnik kurzerhand in einem Lebensmittelkonzern anheuerte. Die Arbeit bereitete ihm wie erwartet Freude. Er hatte viel mit Menschen zu tun, das mochte er. Er galt als sehr erfolgreich. Nach nur zwei Jahren bekam er den Auftrag eine Tochterfiliale in England aufzubauen. Dabei sammelte er weiterhin jede Menge Erfahrungen.

Doch der väterliche Betrieb ging ihm nie so ganz aus dem Kopf. Wenn er fähig war, eine Tochterfiliale im Ausland auf die grüne Wiese zu setzen und dabei in kurzer Zeit hochprofitabel war mit seinem Team, dann musste er doch auch Vater zur Seite stehen können. Wenn es nur ein wenig einfacher wäre zwischen ihnen. Fachlich und betriebswirtschaftlich ist das zu schaffen, ist er sich sicher. Doch mit Vater ist es nicht so einfach. Warum nur ist er so in sich gekehrt? Manuel hatte oft das Gefühl, ihn nie wirklich erreichen zu können.

Er brauchte diesen jahrelangen Abstand vom väterlichen Betrieb. Bis heute weiß er nicht sicher, ob er da einsteigen will. Vater ist Orthopädiemeister, ein tüchtiger Handwerker. Er fertigt Prothesen an, Stützvorrichtungen und Schienen, die außen am Körper angelegt werden. Außerdem handelt er mit Rollstühlen, Rollatoren und verleiht Krankenbetten. Diese Vielfalt soll ihm ein gutes Einkommen sichern. Doch das Geschäft entwickelte sich in den letzten Jahren eher schlecht als recht. Warum läuft das so? Manuel hatte schon damals einen Verdacht: Wahrscheinlich fühlen die wenigen Kunden, die sich hierher verirren, vor allem Bedrückung. Vater wurde immer noch schwermütiger mit den Jahren. Warum nur? Das Thema Behinderung ist nicht per se fröhlich, aber hier bekommt es eine zusätzliche Schwere. Das müsste nicht sein. Ganz im Gegenteil. Brauchen nicht gerade diese Men-

schen ein besonders einladendes Klima? Freundlich und einfühlend aber auch fröhlich und zukunftsweisend.

Die Gedanken in Manuels Kopf schwirren. Seine Eltern wissen nicht, dass er nach Vollendung seines Auftrags eine Auszeit der ganz anderen Art genommen hat. Er ging in die USA, um zu sehen, wie weit man dort in der Entwicklung bionischer Prothesen war. Der Unterschied zum heimischen Betrieb war eklatant. Doch genau darin lag der Reiz. Würde eine entsprechende Weiterentwicklung im heimischen Betrieb möglich sein? Vaters Betrieb wirkte wie ein Museum auf ihn, bevor er die Flucht ergriffen hat.

Und jetzt ist er fast wieder zu Hause. Bald werden Vater und Sohn einander gegenüberstehen. Schnell greift er nach seinem Gepäck und rollt es zum Ausgang. Freude und Aufregung mischen sich, als er seinen Vater auf ihn warten sieht.

Grau ist er geworden, der alte Herr. Haare und Gesicht sind kaum im Grauton zu unterscheiden. Du lieber Himmel. Er ist sein Vater. Manuel will alles daran setzen ein guter Sohn zu sein. Ob sie auch gute Geschäftspartner füreinander sein können?

Die beiden umarmen sich herzlich. Manuel freut sich auf das Zusammensein mit seinen Eltern. Der Vater fährt ihn auch sofort nach Hause. Mutter begrüßt ihn herzlich. Sie freut sich, ihren Sohn wieder bei sich zu haben. Schwester Birgit ebenso, sie muss allerdings gleich wieder an die Arbeit. Auch der Vater fährt nach dem Essen wieder in sein Unternehmen.

Den Nachmittag richtet Manuel sich zuerst einmal wieder gemütlich ein in seinem Zimmer. Schön ist es im Elternhaus. Geschmackvoll und gepflegt wie gewohnt. Gut, dass Manuel einen Monat lang Urlaub geplant hat. Den braucht er jetzt dringend. Schließlich will er sich neu orientieren. Spätestens danach will er weitersehen.

Mutter fragt ihn neugierig nach seinen Erlebnissen. Sie waren öfter über Zoom in Verbindung. Aber über die letzten Wochen war Manuel kaum erreichbar gewesen und sehr wenig gesprächig. Warum wohl, fragt sie. Darüber lässt Manuel sich auch heute nicht aus. Er wirkt unsicher und bedrückt,

aber auch verschmitzt. Hast du schon nachgedacht, ob du mit Vater zusammenarbeiten willst, fragt sie nun doch nach. Selbstverständlich hat er das getan.

Hat sich irgendetwas verändert Mutter, will er wissen. Mutter weiß wenig vom Betrieb ihres Mannes. Sie geht kaum hin. Es ist immer noch niederdrückend, meint sie leise.

Sie selbst unterrichtet Englisch und Geschichte. Sie mag die jungen Menschen in der Schule. Voller Engagement leitet sie Projekte und Schülerfahrten. Vater bleibt sowieso bis in die Nacht in der Firma, da hat sie viel Zeit für ihre Interessen. Viel hat sich offensichtlich nicht verändert in den letzten Jahren.

Abends folgt ein großes Familienabendessen mit Gästen. Alle gratulieren dem Sohn des Hauses zu seinen Erfolgen und freuen sich, dass er wieder hier ist. Schwester Birgit erzählte von ihrer neuen Galerie und den beiden letzten Ausstellungen. Sie verkaufte inzwischen schon mehrere Bilder. Derzeit malt sie an einem größeren Auftrag für einen Unternehmer. Fünf Bilder in unterschiedlichen Größen hat er bestellt. Sie strahlt vor Freude. Auch Mutter erzählt von ihren Schülerinnen und Schülern. Ihre Augen leuchten, wenn sie berichtet, wie selbständig die Schüler ihre Projektaufgaben bewältigen und wie viel Wissen sie zusammentragen. Am meisten schätzt sie, dass die Kollegin aus Geografie und Wirtschaftskunde bei den Projekten mitarbeitet. So bekommen die Schüler einen wesentlich besseren Einblick in eine Epoche. Jetzt wollen die beiden engagierten Pädagoginnen noch Biologen und die Kunsterzieher für Musik und bildnerische Erziehung in ihr Projekt mit einbeziehen. Ob das wohl gelingen wird? Mutter ist sicher eine beliebte Lehrerin. Auch die Gäste erzählen kurzweilige Geschichten aus ihren letzten Monaten.

Vater erzählt nichts über seine Firma und seine Arbeit. Schon gar nicht über seine Gedanken. Er sitzt ziemlich in sich gekehrt da. Einsam wirkt er in diesem Kreis fröhlicher Menschen. Ob er das selbst auch so fühlt?

Zum Nachdenken

Welche der beteiligten Personen hier verstehst du am leichtesten, mit wem identifizierst du dich am ehesten:

mit dem Sohn Manuel
dem Vater Siegbert
der Mutter oder
der Schwester Birgit?

Schauen wir uns die einzelnen Personen näher an:

Mutter:

Sie hat das Ihre gefunden, mag ihre Fächer und unterrichtet gerne. Die Anstellung in der Schule garantiert ihr und ihrer Familie ein sicheres Einkommen und einen geregelten Tagesablauf. Sie unternimmt allerdings viel, um den Unterricht immer noch ansprechender zu gestalten. Von einem angepassten und langweiligen Leben als Beamtin ist bei ihr nicht die Rede.

Spricht dich ein solches abgesichertes Leben an? Nimmst du es dafür in Kauf, dich mehr anzupassen als Manuels Mutter um leichter im Kollegenkreis akzeptiert zu werden? Oder wäre es für dich in Ordnung, eher anders zu sein, als andere?

Schwester Birgit:

Sie riskiert viel. Als Malerin kann sie sich selbst verwirklichen. Offensichtlich hat sie es auch geschafft, sich gut in der Kunstszene zu vernetzen. Andernfalls könnte sie nicht ausstellen und hätte keine Auftragsarbeiten. Eine mutige junge Frau voller Selbstvertrauen.

Hast du selbst künstlerische Ambitionen? Was sagen die Menschen in deinem Umfeld dazu? Traust du dir selbst zu, davon leben zu können?

Sohn Manuel:

Manuel gehört wie seine Schwester der jungen Generation an. Millennials nennt man junge Menschen, die in den späten Achtzigern oder frühen den Neunzigerjahren geboren wurden. Sie sind meistens sehr gut gebildet und selbstbewusst. Natürlich wissen sie, wie viele Chancen sie haben, weil es wesentlich weniger von ihnen gibt, als gebraucht werden. Manuel hat sich noch nicht exakt entschieden, was er beruflich machen möchte. Er hat unzählige viele Möglichkeiten und weiß das auch. Mit seinen Studien der Betriebswirtschaft und der Medizintechnik stehen ihm fast alle Branchen offen. Doch er hat seine Zeit gut genutzt. Es geht schließlich um nichts weniger als seine nächsten beruflichen Schritte und seine damit verbundene persönliche Weiterentwicklung. Der Gedanke an die neue Filiale, die er aufgebaut hat, lässt ihn heute noch zufrieden lächeln. Das war eine Zeit voller Herausforderungen. Er musste viele Menschen und ihre nächsten Schritte koordinieren, lernte aber auch klug zu delegieren. Arbeiter aus allen Professionen kam gerne zu seiner Baustelle.

Über das gute Arbeitsklima und die erstklassigen Ergebnisse sprach man bereits in der näheren und weiteren Umgebung. Er erhielt viele Bewerbungen für die Arbeit im Supermarkt. Viele freuten sich bereits auf das Aufsperrren. In seiner Filiale fühlten sich bald alle wohl. Die Mitarbeiter freute ihre Arbeit. Kunden kamen gerne und in immer größerer Zahl. Er sucht wieder eine solche Aufgabe. Dieses Werk hat er erfolgreich abgeschlossen. Er hat den Grundstein zum Erfolg gelegt, dann war Staffeübergabe.

Jetzt steht er vor einer großen Fülle von Auswahlmöglichkeiten. Das fasziniert ihn, erleichtert die Entscheidung aber keineswegs. Wie gut, dass man sich heute nicht mehr darauf einstellt, vierzig Jahre lang dasselbe zu machen, freut er sich. Viele Chancen bereiten ihm nicht nur die Qual der Wahl, sondern auch die dazugehörige Freude.

Führst du auch gerne Menschen so wie Manuel? Organisierst du gerne?

Manuel fühlte sich auch frei genug, sich nach ein paar erfolgreichen Jahren eine Auszeit zu gönnen und sie als Sabbatical zu nutzen. Niemand zu Hause weiß von seinem Trip in die USA, den er sich aus seinem Ersparten selbst finanziert hat. Er hat sich kundig gemacht über mehrere Themen. Davon ahnte hier noch niemand etwas.

Das Leben als Unternehmer reizt Manuel. Die Frage ist nur, ob er das mit seinem Vater gemeinsam sein will. Noch weiß er nicht, was dafür und was dagegenspricht. Wir dürfen gespannt sein.

Vater Siegbert:

Wenn du schon älter bist, verstehst du vielleicht den Vater am ehesten. Ältere Menschen identifizieren sich häufig mit ihm. Er hat zuerst das Handwerk des Prothesenmakers gelernt und dann ein Unternehmen aufgebaut. Inzwischen hat er 46 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Es hat sich allerdings im Lauf der Zeit zu viel Routine und Selbstverständlichkeit eingeschlichen. Jeder macht, was zu tun ist. Doch die Stimmung im Haus wird immer düsterer. Vielleicht kann das in einem Betrieb, wo es um Prothesen geht auch gar nicht anders sein, denkt der Vater oft. Er hätte sich über junge Mitarbeiter gefreut. Doch wenn einer gekommen ist, dann hat er sich noch im Bewerbungsgespräch von sich aus abgesagt. Wollen die jungen Leute nicht mehr für Behinderte arbeiten, fragt er sich immer wieder. Inzwischen ist er 65 Jahre alt und weiß nicht genau, wie es weiter gehen wird. Die Umsätze sind gesunken. Die Mitarbeiter wirken bedrückt und er selbst geht auch schon relativ gebückt.

Kennst du auch Menschen, die schon fast sehnsüchtig auf ihre Pensionierung warten? Sie wollen noch gerne gebraucht werden, doch wo bekommen sie diese Wertschätzung?

Ich weiß aus meiner Coaching-Praxis, dass sich solche Situationen in Unternehmen derzeit häufen. Die vielen neuen Möglichkeiten durch die Digita-

lisierung verunsichern Menschen in diesem Alter häufig. Da passiert es nur allzu leicht, dass der Mitbewerber die Nase vorne hat.

Bist du selbst bereits im Alter über fünfzig? Wie erlebst du selbst deine derzeitige Situation? Fühlst du dich den technologischen Anforderungen gewachsen? Fürchtest du die technologischen Anforderungen? Fühlst du dich mit deinen Erfahrungen wertgeschätzt?

Theoretischer Hintergrund

In welchem gesellschaftlichen Umfeld Angestellte, Freelancer und Unternehmer derzeit arbeiten

Bis vor relativ kurzer Zeit mahnten Eltern ihre Kinder eine gute Berufsausbildung zu absolvieren und möglichst sofort danach eine Anstellung – möglichst für das gesamte Leben zu suchen. So können sie ihren Lebensunterhalt mit hoher Wahrscheinlichkeit verdienen. Alle anderen Wünsche und Interessen können warten bis zur Pensionierung. Mit etwas Glück können sie auch die Wochenenden für ihre Freizeitgestaltung nützen. Soweit die gut gemeinten Ratschläge der Altvorderen. So haben die meisten von ihnen es selbst gehalten.

Inzwischen leben wir in einer Zeit der rapiden technologischen und gesellschaftlichen Veränderungen. Darum ist Vorausplanung auf Jahrzehnte schon lange nicht mehr sinnvoll. Wir haben beste medizinische und medizintechnische Versorgung und ausreichend Lebensmittel zur Verfügung. Das bedeutet für die meisten von uns eine wesentlich längere Lebenserwartung als unsere Vorfahren sie hatten. Zur Freude darüber gesellt sich eine höhere Verantwortung. Bewegung und gesunde Ernährung lassen uns glücklicher leben. Beides brauchen wir dringend, da wir natürlich auch länger arbeiten müssen als unsere Väter. Wie gut, wenn die Arbeit zugleich Berufung ist.

Viele Menschen stehen in ihrem Leben immer wieder vor der Entscheidung wie es weitergehen soll – beruflich und privat. Doch darauf wurden die wenigsten von uns vorbereitet.

Die Schule erzieht die jungen Menschen zu fleißigen Angestellten oder Beamten. Von Selbstständigkeit ist da nicht die Rede. Schade.

Heute kann sich jede und jeder dafür entscheiden als Angestellte zu arbeiten, als solcher die Firma und auch die Position zu wechseln, sich selbstständig zu machen, ein Unternehmen zu gründen oder eines zu übernehmen.

Schauen wir uns die grundlegenden Unterschiede genauer an.

Angestellte

suchen oft Sicherheit und fragen sich welchen Weg sie einschlagen sollen:

Führungskraft werden oder eine Fachkarriere anstreben. Die Firma wechseln oder weiterhin bleiben.

Sie lesen immer wieder von Entlassungen im großen Stil. Es wird alles digitalisiert, was man digitalisieren kann, hören sie immer wieder. Was das genau bedeutet, können die meisten nicht klar fassen. Welche Tätigkeiten sind am meisten betroffen, welche Branchen sind besonders anfällig? Davor stecken die einen den Kopf in den Sand, die anderen fühlen sich immer mehr verunsichert.

Viele ahnen, dass das Dasein als Angestellter keine Sicherheit mehr bringt. Wer also lediglich nach Sicherheit sucht und den Alltag von anderen geregelt bekommen möchte, schlittert über kurz oder lang in Probleme.

Auch Angestellte müssen sich beweisen, sich weiterentwickeln und genau die Leistungen anbieten, die gefordert sind. So manche fürchten, den neuen Anforderungen nicht gewachsen zu sein. Sie ängstigen sich, weil sie nicht klar sehen können, was von ihnen in Zukunft erwartet wird und wie sie diese Aufgaben bewältigen können. Die größte Angst ist die, von den Softwareprogrammen ersetzt zu werden. Was dann, lautet die bange Frage.

Wer hingegen voller Selbstvertrauen nach interessanten Projekten Ausschau hält, wird schnell fündig. Verträge für mehrere Monate oder ein bis zwei Jahre gibt es viele. Auf dieser Basis kann man sich gemäß seinen Vorlieben und den passenden Gelegenheiten weiterentwickeln. Das bietet zwar kaum Sicherheit, aber diese gibt es inzwischen sowieso längst nicht mehr. Wer weiß was er kann und bereit ist zu lebensbegleitenden Lernen sieht seine Möglichkeiten und ergreift sie.

Selbstständige

nennen sich oft auch Freelancer. Sie genießen ihre Freiheit, keinen Chef mehr zu haben. Das war auch für mich damals ein wichtiger Grund, mich selbstständig zu machen. Ich musste niemanden fragen, ob ich einen neuen Computer bekomme oder zu einer wichtigen Weiterbildung reisen darf. Das Genehmigungsverfahren war einfach. Ich habe mir viele Wünsche erfüllt. Beachte aber bitte auch den Wermutstropfen: Die Rechnung für diese wunderbare Wunscherfüllung kommt bestimmt, meistens früher als dir lieb ist.

Das ist ein heftiger Ansporn, sich ins Zeug zu legen und Geld zu verdienen. Private Reichtümer müssen lange warten. Es ist nämlich sehr viel klüger, das verdiente Geld zu einem möglichst hohen Anteil in dein Business rück zu investieren.

Wer sich seinen Tag gut selbst einteilen kann, erreicht seine Ziele. Selbstständige erkennen bald, dass dieses Los in mancher Hinsicht härter ist als das Angestelltendasein. Sie sind auf einmal selbst alle Abteilungen und können keine der unzähligen Aufgaben, die im Unternehmensalltag anfallen, delegieren. Plötzlich müssen sie ihre Buchhaltung machen, mit Behör-

den verhandeln, Produkte und Serviceangebote entwickeln, produzieren und verkaufen.

Sobald sie es schaffen, sich ein Netzwerk aufzubauen oder einen oder mehrere Angestellte aufzunehmen, umgehen sie die Falle eines Burnouts. Dazu müssen sie allerdings erst einige Voraussetzungen schaffen. Außerdem birgt das Delegieren viele Fallen und muss gelernt werden. Für Startups bestehen allerdings derzeit größere Chancen als je zuvor. Mit einem guten Laptop um ca. 1 500,- € ist man dabei. Alle benötigten Programme stellt Google kostenfrei zur Verfügung. Mit dieser doch recht geringfügigen technischen Ausrüstung, einem guten Angebot für die Kunden und mit gekonntem Internetmarketing kannst du Menschen auf der ganzen Welt erreichen.

Viele erfolgreiche Startups zeigen uns das vor. Wer Ansprechpartner sucht, sieht sich am besten nach einem Coworking-Place um. Hier gibt es zum einen den Austausch mit Gleichgesinnten und Andersdenkenden aus unterschiedlichen Branchen und oft auch Herkunftsländern und zum anderen Plätze zum konzentrierten Arbeiten.

Viel konstruktiver kann ein Arbeitsklima kaum sein. Nicht selten wachsen solche Startups schnell. So manche fallen auf und werden von großen Unternehmen gekauft. Es gilt klar zu entscheiden, wie man sich weiterentwickeln möchte.

Manche gründen schnell hintereinander mehrere Startups. Durchaus mit Erfolg. Dabei spielt das Mindset eine große Rolle. Wird jemand durch den Erfolg übermütig oder gar eingebildet, verliert er das soeben Gewonnene schnell wieder.

Unternehmer

wie Vater Siegbert Rösler: Unternehmer haben im besten Fall ihren Lebensraum wahr gemacht und arbeiten genau in der Branche, die sie angestrebt haben. Das bedeutet nicht, dass es ab jetzt keine Herausforderungen

mehr gibt. So ein Unternehmen muss zuerst einmal aufgebaut werden für Kunden und Mitarbeiter. Schritt für Schritt kann es dann wachsen. Durfte es früher langsam und organisch wachsen, muss es sich heute ebenso exponentiell weiterentwickeln, wie die Technologien, die es umgeben. Ohne Weiterbildung und ohne die eigene Persönlichkeit mitwachsen zu lassen, wird es schwierig. Unser Unternehmer Siegbert Rösler bekommt das zu spüren. Wer gerne Unternehmer ist, hat alle Chancen der Welt, solange er sich nicht in psychischen Problemen verfängt. Diese zu überwinden muss Siegbert Rösler noch lernen. Er bekommt mit seinem Sohn einen unerwarteten Unterstützer.

Das ist jetzt nur ein Stenogramm. Es stecken einige Tücken, Abenteuer und viele Möglichkeiten im Unternehmertum.

Heute können Menschen bewusst zwischen den Möglichkeiten wechseln. Man kann als Angestellter Erfahrungen sammeln und lernen, dann ein Startup gründen - manche tun das sogar zur gleichen Zeit, um Risiken abzufedern. Manche orientieren sich mit ca. 50 Jahren um und gründen ein Unternehmen. Andere wählen gerne immer wieder für ein paar Jahre das Angestelltenverhältnis.

Beschränkt euch nicht selbst, steckt eure Ziele möglichst hoch

Am nächsten Morgen treffen sich Vater und Sohn im Familienunternehmen. Hier hat sich kaum etwas verändert. Beide wissen, was jetzt kommt. Sie müssen sich einander stellen. Beide spüren Scheu und Aufregung hochsteigen. Scheu davor, den anderen zu verletzen oder selbst verletzt zu werden.

Der Vater hat seinen Sohn mit gemischten Gefühlen in die Fremde ziehen lassen. Ob er wohl wiederkommen wird, hat er sich immer wieder gefragt. Andererseits sah und sieht er auch Vorteile darin, dass Manuel sich nach seinem Studium erst einmal anderswo seine Sporen verdienen wollte. Manuel soll wissen wie es anderswo läuft. So ein Vergleich ist wichtig für beide. Doch jetzt fürchtet er genau diesen Vergleich.

Angespannt sitzt er seinem Sohn gegenüber. Jetzt mach ich Nägel mit Köpfen, denkt er, räuspert sich und fragt gleich ganz direkt: „Möchtest du hier einsteigen?“ Der Sohn zuckt zusammen. Natürlich hat er Gedanken darüber gewälzt. Und nicht nur das. Er kennt das Familienunternehmen seit seinen Kindertagen. So manches Praktikum hat er da absolviert. Inzwischen ist er längst kein Kind mehr. Aber in all den Jahren ist hier alles beim Gleichen geblieben.

Manuel schätzt seinen alten Herrn als Vater. Er hat ihm sein Doppelstudium ermöglicht. Er ist und war kein schlechter Vater.

Aber leider auch kein herzlicher. Keiner mit dem er spielen, herumtollen und Spaß haben konnte. Vater war immer sehr beschäftigt und meistens ernst. Man konnte mit ihm auch keine Gespräche führen, in denen man ein Thema aus mehreren Richtungen betrachtete. Dafür kann er schnell zupacken und flott entscheiden, so manche choleriche Attacke inklusive. Und dann kommt immer wieder dieses undurchdringliche Schweigen.

Manuel spürt den bohrenden Blick seines Vaters. Klar will der wissen, woran er mit ihm ist. Aber Manuel weiß es beim besten Willen selbst nicht.

Will der Vater womöglich alles beim Alten lassen? Würde Vater sich persönlich angegriffen fühlen, wenn Manuel ihm seine Erlebnisse aus den USA erzählt? Würde er Manuel als verrückt abstempeln, frei nach dem Motto "du und dein USA-Wahn"?

Warum nur haben sie nie offen und ehrlich miteinander über die Themen gesprochen, die ihnen beide am Herzen gelegen sind? Warum nur haben sie nie darüber gesprochen, wie sie sich gefühlt haben, über Herzenswünsche, über Hoffnungen und Ängste?

Gut, nun muss es also sein. Es ist auch höchste Zeit dazu. Manuel holt tief Luft. Er will und muss ehrlich mit Vater reden. Er will seinen Vater nicht verletzen und dabei auch für sich selbst so gut wie möglich sorgen.

Er betont, wie wichtig auch ihm diese Entscheidung ist.

Einen Arbeitgeber kann ich jederzeit wechseln, bei dir ins Familienunternehmen einsteigen ist doch eine andere Dimension, betont er. Da will ich nicht ein- und aussteigen nach Belieben. Der Vater nickt anerkennend. Der Sohn will sich gerne umsehen gemeinsam mit Vater.

Sie beschließen, miteinander durchs Haus zu gehen, damit Manuel sich ein Bild machen kann vom Ist-Zustand. Beide Männer spüren die eigene Nervosität und auch die des anderen. Sie sind einander wichtig. Auch das erkennen sie beide klar. Mein Sohn ist auf Besuch, erklärt der Vater den Mitarbeitern. Na, dann soll er doch gleich dableiben und zupacken, meint einer spontan. Da müsste der aber schön blöd sein, das tut er nie, murmelt jemand weiter hinten fast unhörbar. Die Stimmung ist nicht nur bedrückt, sie ist auch leicht muffelig und angestaubt - obwohl natürlich physisch alles sauber ist.

Nach diesem Rundgang gehen sie erst einmal essen. Viele Worte fallen nicht dabei. Jeder fragt sich im Stillen, ob der andere sich gerade genauso intensiv auf das kommende Gespräch vorbereitet.

Dann sitzen sie wieder gemeinsam in Vaters Büro. Manuel räuspert sich und dann legt er los. Fachkundige Fragen stellt er. Beobachtungen teilt er

mit und erkundigt sich zu den weiteren Plänen des Vaters. Dem alten Herrn verschlägt es fast die Sprache. „Sag einmal, warst du nicht in einem Lebensmittelkonzern, wundert er sich. Der Sohn bestätigt. Dann sieht er seinen Vater schelmisch an und setzt nach: Das ist aber nicht alles, was ich getan habe wie ich unterwegs war. Spontan erzählt er von seiner anschließenden Auszeit und dass er sie als Sabbatical zu seiner eigenen Weiterbildung genutzt hat.

Erst zum Schluss verrät er: Ich habe mich in den USA herumgetrieben, genauer gesagt in Austin in Texas. Der Vater holt tief Luft. Was die heutige Jugend sich leistet, übertrifft die schlimmsten Befürchtungen schießt es ihm durch den Kopf. Zum Glück spricht er diesen Satz nicht aus.

Manuel erzählt jetzt vom Festival „South by Southwest“ – ein Treffpunkt für Computer Nerds aus aller Welt.

Dort verbinden die Menschen riesige Erwartungen und Hoffnungen mit der Digitalisierung. Jetzt nur nicht die Augen verdrehen, hält Siegbert an sich. Ganz ist es ihm natürlich nicht gelungen. Begeistert erzählt ihm Manuel weiter: Und jetzt stell dir vor, dort betritt ein Redner die Bühne, setzt sich auf einen Stuhl und krempelt beide Hosenbeine hoch. Du ahnst nicht, was da zum Vorschein gekommen ist. Seine zwei bionischen Beinprothesen. Es war tatsächlich Hugh Herr. Was, der berühmte Kletterer, der seine beiden Beine verloren hat und jetzt mit seinen Prothesen angeblich noch besser klettern kann als zuvor? Der Vater kriegt es nicht zu fassen. Ja, genau der, der am MIT, Massachusetts Institute of Technology, forscht.

Und weißt du, was der in die Menge gerufen hat:

Beschränkt euch nicht selbst. Steckt eure Ziele möglichst hoch.

Er gehörte schon als Siebzehnjähriger zu den besten Kletterern Amerikas. Bei einem Schneesturm verlor er kurzzeitig die Orientierung. Bei minus 29 Grad erfroren ihm beide Unterschenkel und mussten ihm amputiert werden.

Aber für ihn war sofort klar, dass er zum Klettern zurückkehren wird, egal was sein Umfeld davon hält und dazu sagt. Und genau das hat er ge-

schafft. Dafür hat er auch selbst für seine Prothesen geforscht. Und weißt du was, er ist schon längst nicht mehr der einzige, der mit Prothesen in Steilwänden klettert. Auch über Handprothesen wusste der Sohn viel Neues zu berichten.

Dem Vater treten Tränen in die Augen. Er ist schwer beeindruckt von seinem Sohn. Er hat sich doch glatt eine Auszeit genommen für seine Weiterbildung im Zusammenhang mit dem Unternehmen. Die beiden umarmten sich. Eine solche Verbundenheit tut einfach gut.

Was von all dem willst du denn in dieser bescheidenen Firma umsetzen, fragt Vater fast schon schüchtern.

Du weißt noch nicht alles, geht es da weiter. Es gibt noch viel mehr zu erzählen. Manuel berichtet von Projekten in den kriegsführenden und verminnten Ländern. Dort gibt es Beinamputierte in großer Anzahl. Die haben nur leider nicht das Geld für teure Ersatzbeine. Und jetzt halt dich fest. Auch dort naht Hilfe.

Ein Nürnberger Forscher will mit günstiger Technologie und Materialien maßgeschneiderte Prothesen mit dem 3D-Drucker schaffen. Dazu müssen die Ärzte in den Krisengebieten die Maße mit der Handykamera erfassen und durchgeben. Die Prothese soll aus recycelten Plastikbechern geschaffen werden. Ein 3D-Drucker kann so etwas in 30 Stunden schaffen. Was sagst du jetzt?

Ich sage: Heute abends führ ich dich und Mutter ganz groß zum Essen aus. Dazu gibt es Champagner. Champagner ist super, begeistert sich der Sohn. Aber ganz ehrlich, ich hab schon so viel auswärts gegessen, ich würd mich riesig freuen über ein ganz einfaches Essen von Mutter. Sie kocht am besten. Sofort ruft der Vater seine Frau an. Sie stimmt voller Freude zu.

Die beiden schreiben zuvor noch ein paar Stichworte auf das Flipchart in Vaters Büro. Was von den vielen Möglichkeiten sollten sie umsetzen. Jede fasziniert sie. Worauf wollen sie sich spezialisieren? Sie wollten zur Nummer 1 in Sachen Beinprothesen werden. So viel ist jedenfalls sicher.

In großen Lettern schreiben sie auf das Flipchart:

Was wollen wir in den nächsten 5 Jahren erreichen?

Welchen Schritt setzen wir zuerst?

Woran soll man spontan denken, wenn man deinen Namen liest oder hört, insistiert Manuel liebevoll, aber beharrlich.

Vater schlägt die Hände zusammen. Für heute haben sie genug gearbeitet, ist er überzeugt. Ein Spaziergang ist angesagt.

Zum Nachdenken

Was denkst du über den heimgekehrten Sohn?

Wie erlebst du den Vater?

Kennst du auch Menschen, die lange Zeit fast nicht über wirklich Wichtiges miteinander gesprochen haben, obwohl sie zusammen wohnen?

Wie stellen hier Vater und Sohn die Beziehung zueinander auf völlig neue Beine?

Welche Themen müssen die beiden deiner Meinung nach noch besprechen, um eine klare Entscheidung für oder gegen eine Zusammenarbeit treffen zu können?

Theoretischer Hintergrund

Wie Angst dazu führt, sich nur oberflächlich miteinander auszutauschen.

Wie in vielen anderen Familien auch, haben Vater und Sohn wichtige Themen bisher sorgsam vermieden. Gefühle wurden meistens nicht artikuliert. Freute sich Manuel als Kind ganz besonders auf ein Ereignis oder ein Geschenk, hörte er Vater schnell sagen: Freu dich nicht zu früh, noch ist es nicht so weit. Wenn es dann nicht klappt, bist du enttäuscht. Das war jedes Mal ein Dämpfer. Eine ganze Zeitlang fürchtete er sogar selbst, seine Freude würde das gute Ergebnis womöglich gefährden. Bald zeigte er seine Vorfreude nicht mehr. Damit hat er eine ganze Menge angenehmer Gefühle unterdrückt.

Über Unangenehmes wurde schon gar nicht gesprochen, das verdrängte man erst recht. Inzwischen wissen wir, dass Verdrängtes im Inneren gärt. Verdrängtes löst sich nicht auf, es existiert sogar verstärkt weiter, nur eben unbewusst. Tief im Unbewussten übernimmt es genau dann die Führung, wenn es am wenigsten passt. Verdrängte Wut und unterdrückte Trauer drängen plötzlich an die Oberfläche und stören so manche Gespräche. Die daran beteiligten Personen können sich dann nicht erklären, warum schon wieder so eine unerwartete Reibung in ihrem Gespräch passiert ist.

Wenn beispielsweise Ärger sich viel heftiger entlädt als in einer aktuellen Situation angemessen, wird für Kommunikationsprofis erkennbar, dass sich etwas Altes und Verdrängtes machtvoll an die Oberfläche kämpft und gesehen werden will, obwohl es gar nicht hierhergehört. Manchmal tritt auch heftige Trauer auf, obwohl der aktuelle Anlass vergleichsweise wenig emotional ist.

In der Generation des Vaters waren Gefühle für Männer meistens tabu. Echte Männer halten sich nicht mit Gefühlen auf, erklärten sie im Brustton der Überzeugung. So hat man es ihnen beigebracht. Solche Überzeugungen erschweren leider auch, dass man einander Zuneigung zeigt. Nicht einmal Wertschätzung zwischen Vater und Sohn fand hinreichend Platz. Zumindest

wurden sie kaum ausgedrückt oder deutlich gezeigt. So etwas musste schon unabsichtlich passieren. Ein Mann ist ein Mann und kein Weichei, war ein weiterer oft getätigter Spruch. Als viel wichtiger galt es, als Vater möglichst perfekt zu sein. Da standen die Mütter leider auch nicht allzu sehr nach. Auch Mütter wollten als solche möglichst perfekt sein. Trotzdem zeigten sie eher Gefühle als Männer. Heute wissen wir, dass Perfektion mehr schadet als nützt. Hundertprozentige Perfektion ist zum Glück auch gar nicht möglich. Das ist gut so. Würdest du jemanden mögen, der ständig perfekt ist?

Ärger, Wut und Trauer entstehen aus Angst und lösen weitere Angst aus. So wollen sich viele nicht zeigen. Und damit das auch nicht passiert, wollen sie sich erst gar nicht so fühlen.

Inzwischen weißt du, dass solche Gefühle trotzdem an die Oberfläche drängen. Sobald solche Gefühle sich hochkämpfen, fällt es schwer, seine Gedanken im Zaum zu halten und konstruktiv damit umzugehen. Man fürchtet, den anderen zu verletzen oder selbst zu verlieren, weil die Gegenseite sich machtvoll durchsetzt.

Vater und Sohn Rösler tasten sich langsam, mit viel Wertschätzung an ehrlichen persönlichen Austausch heran. Jeder respektiert die Grenze des anderen. So kommen sie einander näher.

Persönliche Wertschätzung und konstruktive Gesprächsführung kann man lernen

Jetzt fragst du dich vielleicht, wie Menschen ihre alten verdrängten Gefühle so bearbeiten können, dass sie nicht mehr störend hochkochen, wenn es gerade gar nicht passt.

Kommunikationsforscher geben wertvolle Hinweise für konstruktive Gesprächsführung.

Sie haben inzwischen viele Erkenntnisse gewonnen. Paul Watzlawicks Aussage

“man kann nicht kommunizieren“

verdeutlicht das Desaster des nicht miteinander reden Wollens. Wir teilen uns auch mit, wenn wir einander deutlich machen, worüber nicht geredet werden darf. Er beschreibt solche Szenen teilweise humorvoll.

Friedemann Schultz von Thun verfasste drei Bände “Miteinander reden“. Dabei geht er auf die vielen Aspekte der Kommunikation ein. Daniel Goleman erläuterte in seinem Buch “Emotionale Intelligenz“ die Wichtigkeit und hohe Bedeutung der Gefühle und wie man damit am besten umgehen kann, um wirkungsvoll zu kommunizieren. Menschen wollen anregend miteinander reden.

Carl Rogers entwickelte seine bekannte Gesprächspsychotherapie. Er begründete die klientenzentrierte Psychotherapie und den humanistischen Ansatz. Therapeuten dürfen sich nicht hinter theoretischen Konzepten und klug klingenden Floskeln verstecken. Sie müssen sich selbst unverstellt - kongruent - dem Klienten als Mensch stellen mit ihren eigenen Gefühlen. In einem solchen Prozess lernen beide, Klient und Therapeut. Die empathische - also nicht bewertende Grundeinstellung dem anderen gegenüber - fördert den Fortschritt bei den Klienten. Wer sich angenommen fühlt, benötigt keine weiteren Manöver mehr, um zur Geltung zu kommen. Das humanistische Menschenbild geht davon aus, dass der Mensch sich weiterentwickeln will und dazu auch in der Lage ist. Dazu braucht er allerdings wertschätzende Beziehungen zu anderen Menschen. Wechselseitige Anerkennung ist der Motor für persönliche Entwicklung. In so einer Beziehung findet der Klient selbst die für ihn passende Lösung für sein Anliegen.

Die hier genannten Autoren und Forscher stellen nur eine kleine Auswahl kluger Menschen dar, die sich mit dem Thema Gesprächsführung beschäftigt haben und es zum Teil noch immer tun. Hier reinzulesen hilft schon eine ganze Menge weiter. Du musst dich allerdings auf längere Lesezeiten einstellen und auf wiederholtes Üben. Wenn du schneller Fortschritte erleben willst, rate ich dir, Coachings in Anspruch zu nehmen. Ich arbeite

beispielsweise mit den Menschen daran, frei zu werden von ihrem alten und unpassenden Gefühls-Ballast und stattdessen ihr neues Sein und Tun zu kreieren. Das fördert die persönlichen Beziehungen im privaten Umfeld und das gedeihliche Miteinander im beruflichen Kontext. So empfinden sie Veränderungen nicht mehr als beängstigend, sondern sind neugierig auf ein spannendes Gestalten.

Für Führungskräfte ist das Führen von Gesprächen entscheidend. Damit tragen sie wesentlich bei zum Erfolg ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und damit zum Erfolg des Unternehmens. Sie werden schließlich am Erfolg ihrer Mitarbeiter gemessen.

So bauen der Unternehmer und sein Sohn ein tragfähiges Fundament für das Unternehmen

Vater und Sohn haben es sich diesmal in ihrem Lieblingskaffeehaus bequem eingerichtet. Bei Kaffee und Brötchen in der entspannten Atmosphäre des Kaffeehauses lässt es sich leichter denken, sind sie überzeugt.

Warum hast du das Handwerk des Prothesenmechanikers gelernt, interessiert sich der Sohn. Eigentlich eigenartig, dass sie bisher nie darüber gesprochen haben.

Der Senior denkt nach. Es wirkt, als würde er tief graben in seiner Vergangenheit. Dann erzählt er langsam: Damals gab es noch wesentlich mehr amputierte Menschen als heute. Sie wurden als Krüppel bezeichnet und nicht wirklich als gleichwertige Menschen behandelt, kommt es langsam nach und nach. Der Senior war immer schon handwerklich geschickt. Diesen Menschen wollte er zu einem besseren, einem erfüllteren Leben verhelfen. Er hat gemacht, was er nur konnte. Seine Kunden bekamen die bestmöglichen Beinprothesen. Trotzdem blieben viele mürrisch, verdrossen, manche wurden leider auch depressiv. Wirklich aufheitern konnte er nur wenige.

Dann fiel ihm Onkel Peter ein. Gerade diesen Onkel, den er so besonders gern mochte, hatte es besonders hart getroffen. Sein Stumpf brach immer wieder auf. Kaum heilte eine Wunde an einer Stelle, entstand eine neue anderswo. So konnte er auch kaum Prothesen tragen. Er quälte sich mit den Krücken ab. Ganz besonders litt der Onkel darunter, dass seine Frau bei seiner Heimkehr mit einem anderen Mann zusammen war. Er war ein Spätheimkehrer. Seine Frau und auch die anderen hatten nicht mehr daran geglaubt, dass er noch zurückkommen wird aus dem Krieg. Er wurde für tot erklärt. Ein Jahr später lernte sie einen anderen Mann kennen. Sie lebten bereits zusammen als der Onkel zurückkam. Er hatte es durch das Fenster der ebenerdigen Wohnung gesehen. Natürlich hätte er sich zeigen können. Doch der neue Mann war offensichtlich heil, da wollte er nicht als Mitleid erregender Krüppel danebenstehen. Noch dazu wo auch sein Kind sich mit

dem neuen Mann gut zu verstehen schien. Die kleine Familie wirkte sehr harmonisch. Da hat er sich unbemerkt davongeschlichen. Er wollte nicht, dass jemand seiner Frau erzählte, dass er heimgekehrt war.

Vater kommen jetzt noch die Tränen in die Augen. Das hatte ihn sehr mitgenommen. Er mochte Onkel Peter gerne, konnte ihm aber nicht wirklich helfen. Immer kränker ist der arme Kerl geworden, nach zwei Jahren war er tot. Vater wirkt immer noch ziemlich hergenommen, wenn er an seinen Onkel denkt und daran, dass er ihm nicht helfen konnte. Sie sitzen eine Weile schweigend beisammen. Der Sohn kann seinem Vater diese Bürde zwar nicht abnehmen, doch sein Wissen um diese traurige Geschichte und sein Mitgefühl bringt die beiden einander näher.

Nach einer Weile erzählt Siegbert Rösler weiter: Sein Chef fragte ihn eines Tages, ob er das Geschäft übernehmen wolle, wenn er selbst in einem Jahr in Pension geht.

Das wollte Vater, hatte er doch das Glück, dass seine Frau als Lehrerin ein sicheres Einkommen nach Hause brachte. So konnte er mit ihrem Einverständnis leichter das Risiko eingehen, Unternehmer zu werden. Es hat sich auch alles gut entwickelt. Manuel erinnert sich, wie viel Vater gearbeitet hat als er selbst noch ein Kind war. So manche Nachtstunden hat er Prothesen schnitzend verbracht. Er wollte den behinderten Menschen so gut helfen wie irgend möglich und natürlich auch selbst erfolgreich sein.

Und dabei ist er immer ernster geworden. Das war ihm selbst gar nicht aufgefallen. Jetzt versteht Manuel, warum das alles so passiert ist.

Als junger Mensch ist er von Jahr zu Jahr weniger gern in Vaters Geschäft gegangen, obwohl es nicht weit entfernt vom Wohnhaus liegt. Es vermittelt mir schon beim Betreten eine Schwere, die ich nicht mittragen wollte, gesteht der Sohn. Vater horcht überrascht auf. Das war ihm nie so bewusst gewesen. Ist das heute auch noch so? Die Frage klingt ziemlich betreten. Trotzdem bestätigt Manuel diese Befürchtung. Gleich setzt er nach: Du hast schon sehr vielen Menschen zu einem wesentlich angenehmeren Leben verholfen. Bei Onkel Peter ist es nicht gelungen. Da haben zu viele andere Fak-

toren mitgespielt, für die du nicht verantwortlich warst und die du auch nicht hättest ändern können, sagt Manuel leise zu seinem Vater. Stimmt, bekräftigt Vater Siegbert nach einer Weile. Ärzte können auch nicht alle ihre Patienten retten, auch wenn sie das sehr gerne möchten und viel dafür gelernt haben.

Was brauchst du, damit du wieder deine ursprüngliche Fröhlichkeit findest, fragt der Sohn. Das ist keine einfache Frage. Eine Pause entsteht.

Nach einiger Zeit ist dem Vater klar, er wollte immer schon so gut wie irgend möglich das Leid seiner behinderten Kunden lindern.

Er holt nochmals einen tiefen Atemzug. Jetzt muss alles raus. So schnell wie irgend möglich fertigte er alle benötigten Gehhilfen an. So gut er nur konnte, kam er seinen Kunden entgegen. Sogar Preisnachlässe gewährte er mehr als die Firma sich eigentlich leisten konnte, wenn er sah, dass die Leute mit ihrer Kriegsversehrten- oder Invalidenrente nicht über die Runden kamen. Er seufzt schwer bei diesen Erinnerungen. Diesen Ausflug in die Vergangenheit braucht der alte Herr. Schließlich soll sein Sohn verstehen, warum er so ernst geworden ist. Er hat halt kaum was zum Lachen gefunden.

Glaubst du wirklich, dass du diesen Leuten ihr Schicksal abnehmen kannst, hört Manuel sich sagen. Der Senior hätte das tatsächlich gerne getan. Immer klarer wird ihm bewusst, dass das nicht möglich ist. Mit seinem Mitleid kann er niemandem helfen. Damit erreicht er nur, dass er auch leidet und genau damit unfähig wird, weiter zu helfen. Leidende tun sich immer schwerer mit allem, was sie anfassen. Nicht mitleidig, sondern mitfühlend sein, ist die Lösung. Helene, seine Frau hat ihm das schon oft gesagt. Oje, mit Helene muss er unbedingt auch noch reden. Sie haben kaum noch irgendetwas gemeinsam unternommen in den letzten Jahren. Du lieber Himmel. Das muss er ändern. Hoffentlich mag sie mich noch, wünscht er sich intensiv. Na ja, sie hat zumindest noch nichts Gegenteiliges gesagt.

Plötzlich schießt ihm die Erkenntnis durch den Kopf, dass er mit seinem Verhalten seine Kunden sogar fast schon entmündigt. Sie sind fähig genug, ihr Schicksal selbst zu meistern. Behinderte wollen zumeist kein Mitleid. Da

werden sie eher unwirsch. Völlig zurecht. Was er tun kann ist nicht mehr, aber auch nicht weniger als diesen Menschen auf Augenhöhe zu begegnen und ihnen beste Qualität zu bieten. Den Rest schaffen sie auch ohne ihn.

Schade, dass wir nicht schon früher so miteinander sprechen konnten, seufzte der Vater nun aus tiefem Herzen. Du guter Gott, ich bin doch geflohen aus deiner Tristesse, erinnert sich der Sohn.

Das war unerträglich für mich. Ich wollte Spaß haben. Freude erleben. Ab jetzt reden wir ehrlich miteinander über das, was uns durch den Kopf geht, vereinbaren sie mit einem nur leicht angedeuteten High Five. Schließlich sind sie ja in einem ehrwürdigen Kaffeehaus

Schon denken sie gemeinsam weiter. Wie und wo können sie jetzt beginnen? Man muss zuerst das besonders gut schaffen, was man hat, dann kommt die nächste Stufe, war beiden klar. Es muss mehr Leichtigkeit und Fröhlichkeit ins Geschäft: Wandanstriche, die Einrichtung könnte sicherlich klüger aufgestellt werden und noch so einige Ideen, die kaum Kosten verursachen, kommen ihnen sofort in den Sinn. Dieses Schwelgen in Möglichkeiten ist schon ein schönes Stück gute Laune. Beide freuen sich. Das ist aber nicht alles, was sich ändern muss. Es ist nicht einmal das wichtigste, ist ihnen klar. Sie wollen nicht einfach nur Kosmetik betreiben mit ihren bunten Farben.

Am wichtigsten ist es, dass wir die Mitarbeiter in unsere neuen Gedanken mit einbinden, sind sie überzeugt. Das ist bedeutsam für das Gelingen ihres Vorhabens.

Also gehen sie in Vaters Büro und skizzieren den Ist-Zustand: Vater betreut Kunden im Umfeld von ca. 100 km. Es gab bisher kaum Reklamationen. Ihre Arbeit wird geschätzt. Trotzdem kommen viel zu wenige Kunden. Ich wünsche ja niemandem, dass er meine Dienstleistung braucht, meint der Senior, aber ich glaube nicht, dass alle, die unsere Leistung benötigen, uns auch kennen. Meine 46 Mitarbeiter sind nicht wirklich ausgelastet, sorgt sich der Unternehmer. Wahrscheinlich herrscht auch deswegen eine bedrückte

Stimmung. Die Menschen spüren so etwas. Sie wollen gebraucht werden. Und ganz ehrlich, mich bekümmert das auch. Das müssen wir ändern.

Doch zuerst gilt es sich gemeinsam zu einigen, in welche Richtung sie gehen wollen. Sie beginnen damit, zuerst die vorhandenen Abläufe durchzugehen und dann Änderungen anzudenken. Das Unternehmen soll schließlich zukunftsfähig werden.

Inzwischen ist der Nachmittag angebrochen. Sie brauchen dringend etwas zwischen den Zähnen. Tapetenwechsel ist auch angesagt. Also machen sie sich auf den Weg und ordern Pizza und große Salate beim Lieblingsitaliener. Dort schmeckt es immer köstlich.

Noch während der Mahlzeit will Manuel es genauer wissen. Es geht doch darum, wohin die Firma sich entwickeln soll. Dazu muss zuerst der Chef des Hauses seine Orientierung finden. Erst dann kann er vorangehen und ein Vorbild sein. Manuel ist angespannt. Es geht schließlich auch um seine Orientierung für die nächste Zukunft. Werden sie einen gemeinsamen Weg einschlagen?

Schnell entschlossen fragte er, welche von den bisher besprochenen Arbeiten Vater am meisten am Herzen liegt. Was will er auf jeden Fall beibehalten? Der Senior muss nicht lange nachdenken. Am liebsten ist ihm die direkte Arbeit mit seinen Kunden. Gleich danach schätzt er die Zusammenarbeit mit seinen Mitarbeitern. Also eigentlich alles, wo es um Menschen geht. Die dazu passende Technik mag er vor allem deswegen, weil sie die Arbeit erleichtert und mehr Zeit für wesentliche Begegnungen verschafft.

Manuel setzt nach: Du hast derzeit ja sehr unterschiedliche Kunden. Welche Kundengruppe betreust du am liebsten? Auch diese Antwort kommt spontan. Vater unterstützt sie alle gerne dabei, mit möglichst wenig Einschränkung wieder in ihr gewohntes Leben zurückzufinden. Am allerliebsten sind ihm dann aber doch die Patienten, die wieder eine möglichst hohe Mobilitätsstufe erreichen wollten, also Sportler, Mütter, die wieder mit ihren Kindern auf dem Spielplatz herumtollen wollen, Wanderführer und ähnli-

che. Sie haben sich bereits abgefunden mit ihrer Situation und wollen sie bestmöglich bewältigen.

Ob er in Zukunft nur noch solche Kunden möchte? Was für eine Frage. Klar.

Und wie sieht dein Handelsprogramm aus? Das war schwach. Obwohl er fast alles verkauft. Bettpfannen, Verbandszeug und den gesamten Kram. Sogar einen Verleih von Krankbetten hat er. Ich mach so viel und kaum jemand nutzt meine Angebote, seufzte er resigniert. Vollkommen perplex ist er aber erst, als Manuel ihm eröffnet, dass er genau deswegen so wenig verdient, weil er so viel arbeitet und so viel Unterschiedliches anbietet. Vaters bisheriges Wertesystem von fleißigen und den Kunden jederzeit zugewendeten Unternehmer bricht gerade zusammen. So verwirrt war er schon lange nicht mehr.

Für Manuel ist das eine gute Situation. Auf dem Trümmerhaufen von alten Glaubenssätzen und einer gehörigen Portion Verwirrung kann etwas Neues wachsen. Auf dieser Basis kann der erfahrene Unternehmer entlernen. Das ist bitter nötig. Jetzt hat er offene Ohren für Manuels Vorschläge. Der legt auch schon los.

Er malt ein Zukunftsbild für das Unternehmen. Vorerst nur mit Worten.

Es sollte ein größeres Zentrum geben für die Kundinnen und Kunden der Mobilitätsstufe 3 und 4. Das sind Vaters Wunschkunden. Die wollen etwas bewegen in ihrem Leben. Dazu müssen sie zuallererst wieder sich selbst bewegen. Diese Kunden sollen nicht nur den allerbesten, sondern auch den schnellstmöglichen Service erhalten. Um das zu bewerkstelligen, werden sie in Zukunft anstatt der bisherigen Gipsabdrücke den Stumpf genau vermessen und den Schaft mit einem 3D-Drucker herstellen.

Das ist schnell und kostengünstig. Der Rest bleibt wie bisher.

Dem Vater schwindelt beim Gedanken an die Finanzen. Hast du vielleicht gar einen zweiten, reichen Dad, der dich adoptiert hat und dir Geld

zusteckt? Nein, den hat Manuel nicht. Auch auf unserem Mist wächst Gutes, grinste er breit.

Dann einigen sie sich auf die einzelnen Schritte:

Zuerst soll das Geschäft noch drei Monate in alten Bahnen laufen. Allerdings mit einer bisher ungewohnten Auflage: Alle, die mit Kunden arbeiten, müssen exakt Buch führen über vorher definierte Fragen:

Worauf genau kommt es den einzelnen Kunden an:

Was ist ihnen wichtig?

Welche Abläufe gelingen fließend und in freundlicher Stimmung?

Welche Abläufe laufen nicht so reibungslos ab?
Warum?

Welcher Zeitbedarf gilt derzeit?

Wie viel Zeit benötigen wir für das Betreuen unterschiedlicher Kunden beim Gehen lernen mit der Prothese?

Wie oft muss der Kunde herkommen?

Was und wie oft muss nachjustiert werden bis die Prothese gut sitzt und Sicherheit bietet?

Welche Nachbetreuung brauchen unsere Kunden in welchen Zeiträumen?

Hat jemand Verbesserungsvorschläge?

Diese Dokumentation ist wichtig für das weitere Vorgehen.

Manuel selbst will sich dem Verkauf widmen. Der Verkauf der vorhandenen Ware sollte intensiviert werden. Nachbestellungen sollten sie derzeit noch aufschieben. Nur wenn sich Bestseller herauskristallisieren sollten, würden sie nachbestellen. Was übrig bleibt, werden sie als Schnäppchen anbieten. Der Direktverkauf ist derzeit am unergiebigsten und muss wahrscheinlich auslaufen, vermuten sie.

Nach Ablauf der drei Monate gilt es, die Erfahrungen und Verbesserungsideen der Mitarbeiter zusammenzutragen. Es sind interessante Erkenntnisse und Ideen zu erwarten.

Manuel will inzwischen einen Onlinehandel aufbauen. Aber zuerst wollen sie die Mitarbeiter in ihre Vorhaben mit einbeziehen. Die wollen sicher wissen, welche Pläne da geschmiedet werden für das Unternehmen. Wahrscheinlich haben auch sie sehr gute Ideen. Sie planen das Arbeitstreffen mit der gesamten Belegschaft für den kommenden Mittwoch.

Zuvor lädt Siegbert Rösler die Familie zu einem klärenden Gespräch ein. Er vertraut seinem Sohn. Daher will er ihn auch juristisch absichern. Die Mutter freut sich, dass ihr Mann sichtbar entlasteter wirkt, weil er seinem Sohn fachlich und menschlich voll vertraut. Vielleicht unternehmen sie nun endlich mehr gemeinsam. Schwester Birgit hat ebenfalls kein Mitgestaltungsinteresse am Orthopädietechnikunternehmen. Sie widmet sich engagiert ihrer Malerei. So wird Manuel einstimmig zum Teilhaber, Prokuristen und Erben des Unternehmers Siegbert Rösler ernannt. Manuel freut sich über seinen engagierten Vater und wünscht sich nichts mehr, als dass sie beide noch lange gemeinsam das Unternehmen weiter ausbauen und zu noch mehr Erfolg führen. Danach übergehen alle Rechte zu 100% an Manuel Rösler. Mutter und Schwester Birgit erhalten finanzielle Zuwendungen als Erben.

Mit dem Gesellschaftsvertrag und dem Eintrag ins Grundbuch und Firmenbuch bei der Wirtschaftskammer setzen sie auch ein deutliches Zeichen gegenüber dem Wettbewerb.

Zum Nachdenken

Wie bewusst ist Dir der Unterschied zwischen Mitleid und Mitgefühl?

Hattest du auch schon Schuldgefühle, wenn du jemandem nicht helfen konntest? Wie und wobei haben dich diese Schuldgefühle behindert?

Warum richtet Mitleid eher Schaden an?

Warum ist Mitgefühl so wichtig?

Kennst du auch Zeiten, in denen du dir für deine Familie nur sehr wenig Zeit genommen hast? Wie hat sich das ausgewirkt?

Mit wem sprichst du über deine Sorgen und Nöte?

Wie haben Vater und Sohn es geschafft, eine neue Gesprächsbasis aufzubauen?

Mit wem möchtest du in nächster Zeit ein ehrliches Gespräch führen?

Theoretischer Hintergrund

Wie du aus dem Gefängnis von Glaubenssätzen ausbrechen kannst

Im Laufe der Jahre entstehen Glaubenssätze. Manche sind uns bewusst. Das sind beispielsweise alle die mit folgenden Worten beginnen:

Das gehört sich nicht...

Das muss man so machen...

Jeder sieht das so...

Es hat sich bewährt, dass...

Ein Mann darf nicht...

Frauen müssen...

Usw. usf.

Wer solche Sätze viele Jahre hindurch gehört hat und sie letztlich selbst sagt, spricht sie nicht mehr bewusst aus. Er hat sie schon so verinnerlicht, dass er sie für die Wahrheit hält.

Häufig erheben Menschen ihre Glaubenssätze nicht nur für sich selbst als Wahrheit, sondern erwarten, dass auch andere danach handeln. Das sorgt für Unverständnis, Unmut und für Konflikte. Der Unternehmer Siegbert Rösler glaubt seit Jahrzehnten, seinem Onkel nicht ausreichend geholfen zu haben, obwohl er alles getan hat, was er konnte. Außerdem glaubte er, ständig für seine Kunden und für sein Unternehmen da sein zu müssen. Für alles andere ist erst dann Platz, wenn alle Arbeit getan ist. Kennst du Menschen, die nach diesen Grundsätzen leben?

Glaubenssätze entstehen unbemerkt und üben starken Einfluss auf das Leben der Menschen aus und bringen Kummer. Solche Glaubenssätze verlieren ihre zerstörerische Wirkung, wenn sie erkannt und verändert werden.

Glaubenssätze entstehen aus einem Gefühl der Angst heraus, etwas falsch machen zu können. Diese Blamage vor sich selbst und anderen will man sich lieber ersparen. Daher hält an eine entsprechende Regel, auch Glaubenssatz genannt.

Angst erzeugt oft Schuldgefühle. Schuldgefühle verleiten dazu, perfekt sein zu wollen. Doch: Wer selbst perfekt sein will, nimmt sich selbst zu wichtig. Das klingt zwar paradox, funktioniert aber nach diesem Muster.

Angst kann man nur mit Wertschätzung, zum Verschwinden bringen. Wertschätzung für dich selbst und dein ehrliches Sein und Wertschätzung anderen Menschen gegenüber.

Warum du mit Wertschätzung deutlich mehr Erfolge und viel weniger Stress erzielst

Wenn einer sich selbst als höherwertig als das Gegenüber ansieht, begegnet er ihm nicht auf Augenhöhe. Er schaut dann quasi von oben herab auf die andere Person herunter. Das wird körpersprachlich deutlich sichtbar. Besonders aufreizend wirkt ein sogenanntes hämisches Grinsen, wenn der andere seine Meinung vertritt. Man sieht das oft in Fernsehdiskussionen zwischen Politikern. Die wollen damit bei den Zuschauern Eindruck schinden. Ich selbst schätze solches Verhalten nicht. Niemand hat das Recht, andere als Person herabzuwürdigen.

Auch eine wegwerfende Handbewegung wertet den anderen ab.

Ein beißender oder höhnischer Tonfall verrät ebenfalls die gelebte Missachtung. Die Wortwahl tut dann noch ein Übriges.

Beispiele dazu:

Wie oft habe ich ihnen schon gesagt...

Sie sollen nicht nachdenken, sondern machen, was ich ihnen sage.

Das haben wir immer so gemacht, dabei bleiben wir.

Ich verbitte mir das.

Usw. usf.

Meistens stehen „Machthaber“, die sich so verhalten, Mitläufern gegenüber. Alle anderen haben schon das Weite gesucht. Nur wer sich nicht zutraut, etwas Besseres zu finden, bleibt. Mit solchen Menschen kann man allerdings keinen Wettbewerb gewinnen und kaum beim Kunden punkten. Mitläufer machen Dienst nach Vorschrift, mehr ist da nicht. Sie wollen nicht Kopf und Kragen riskieren?

Ein guter Grundsatz für die Begegnung auf Augenhöhe lautet:
Ich bin o.k. – du bist o.k.

Wenn Menschen einander auf Augenhöhe begegnen, können sie Gedanken und Erfahrungen austauschen und auf das gemeinsame Ziel hin ausrichten. Es geht nicht darum, wer Recht hat, sondern wie das gemeinsame Ziel am besten erreicht werden kann.

Dein „Warum“ und dein „Wofür“ bestimmen über den Erfolg deines Unternehmens – dein Purpose macht dich einzigartig

Manuel ist es wichtig, den Vater und Gründer des Unternehmens ernst zu nehmen. Daher befragt er ihn eindringlich nach seinem „Warum“. Warum macht er das, was er tut. Warum hat er sich gerade für diesen Beruf, für dieses Unternehmen entschieden.

Dieses Warum ist wichtig und genügt lange Zeit. Jetzt kommt immer deutlicher eine weitere grundlegende Frage dazu: Was trägst du bei zum Wohlbefinden der Gesellschaft? Noch härter formuliert: Was ist deine Daseinsberechtigung?

Die Antworten auf diese Fragen bilden die Grundlage für erfolgreiches Handeln. Wer etwas schafft, was andere brauchen und das auch demonstrieren kann, hat beste Chancen sich von anderen Unternehmen zu unterscheiden.

Ein gutes Beispiel dafür ist Patagonia, ein Hersteller für Outdoorbekleidung. Die Firma warb in ganzseitigen Zeitungsanzeigen mit dem Bild einer ihrer Outdoorjacken mitsamt dem Text „Kaufen Sie diese Jacke nicht“.

Eine derart originelle Werbung übersieht man nicht. Kleingedruckt gab es Erklärungen dazu, dass man nicht mehr Produkte kaufen soll als man tatsächlich braucht, denn selbstverständlich verschmutzt auch dieses Unternehmen die Umwelt mit seiner Erzeugung von Kleidungsstücken.

Sie verwenden zwar weitgehend Naturmaterialien und setzen auf umweltschonende Produktionsprozesse, aber ganz vermeiden können eben auch sie die Umweltverschmutzung nicht. Wenn jemand allerdings gerade eine Jacke braucht, ist er mit Patagonia besonders gut beraten. Die Jacke zeichnet sich durch beste Naturmaterialien und lange Haltbarkeit aus. Damit schonen wir gemeinsam die Umwelt, bekräftigen sie.

Der Purpose, also dein „warum“ und dein „wofür“ sind in jedem Fall entscheidend, egal wo du gerade bist und was du machst. Damit fühlst du dich wohl, vermeidest Stress und Burnout. Es finden sich die richtigen Kunden, die Dein Wirken zu schätzen wissen und dich gerne weiter empfehlen.

Von Angst und Langeweile zu aktiver Zukunftsgestaltung

Heute ist ein bedeutsamer Tag.

Nach und nach kommen die 46 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den größten Raum des Hauses. Die Aufregung ist deutlich spürbar, die Neugierde ebenso. Der Chef hat sie alle vor zwei Tagen zu diesem gemeinsamen Treffen eingeladen. Ihr wisst ja, mein Sohn ist jetzt bei uns. Da wollen wir uns mit euch allen zusammensetzen, hat er in die verschiedenen Räume gerufen und ein Einladungsschreiben am schwarzen Brett befestigt. Niemand weiß genau, um welche Themen es in dieser Sitzung für alle gehen wird. Seither herrscht auch Nervosität vor. Was will der junge Mann verändern? Geht es womöglich gar um Kündigungen? Das Stimmengewirr wird noch einmal lauter. und dann ebbt es nach und nach ab. Können wir abends noch zufrieden nach Hause gehen, denken sie sorgenvoll. Manche ärgern sich, weil sie so wenig wissen über das weitere Vorgehen heute und in Zukunft.

Siegbert Rösler tritt vor seine Leute. Erwartung steht jetzt in den Gesichtern. Manche schauen ängstlich drein.

Der Chef ist selbst auch aufgeregt. Mit Freude stellt er allen seinen heimgekehrten Sohn vor.

Einige von euch wollten ja gleich beim ersten Rundgang, dass er bleibt und mit anpackt. Manchmal gehen Wünsche schneller in Erfüllung als erwartet, lächelt er dann. Hier ist er - begrüßen sie mit mir Manuel Rösler. Alle applaudieren. Einige kennen den jungen Mann noch aus seiner Jugendzeit beim Praktikum hier. Was er jetzt wohl vorhat mit ihnen und der Firma?

Der Sohn steht freudestrahlend da. So, jetzt wird gearbeitet, meint der Gründer in seiner trockenen Art. Manuel bitte übernimm.

Der erklärt in wenigen Worten, dass er ab jetzt hier dabei ist und sich schon auf die gemeinsame Zeit freut. Er hat sich bereits Gedanken gemacht,

die er mit allen gemeinsam besprechen möchte. Die Augen werden rund. Einige wetzen auf dem Sessel.

Dazu ist mir wichtig, von euch ehrlich zu erfahren, was ihr nicht wollt und was ihr euch wünscht. Dazu verteilt er rote und grüne Moderationskarten und dicke Filzstifte. Jeder schreibt bitte nur eine Sache auf eine Karte. Rot heißt, das wollt ihr nicht, grün heißt, das wünscht ihr euch. Jeder soll nur für sich und seine eigene Person schreiben. Die anderen sind schließlich auch alle mündig und können für sich selbst sorgen. Nach anfänglichem Zögern beginnen sie zu schreiben.

Manche schreiben jede Menge Karten, andere nur wenige. Manuel hat ihnen Anonymität zugesichert. Sie sollen in Druckschrift schreiben und die beschriebenen Karten auf ihrem Schoß umdrehen. So kann er nicht lesen, wer was geschrieben hat. Wichtig ist nicht, wer etwas geschrieben hat, sondern eure ehrlichen Wünsche, Hoffnungen und Befürchtungen. Alles, was hier steht, ist uns wichtig, versichert er.

Tatsächlich sammelt er die Karten freundlich lächeln und aufmunternd ein, ohne hinzusehen, was die Einzelnen geschrieben haben. Er lässt ihnen dazu viel Zeit. Dann mischt er die Karten nochmals deutlich sichtbar. Jetzt pinnt er die 1. Karte an die vorbereitete Pinnwand, die zweite bekommt einen eigenen Platz daneben, die dritte passt zur zweiten usw. usf. Es dauert gar nicht lange, bis alle Karten ihren Platz gefunden haben. Jetzt sieht man Cluster mit Inhalten, die zusammen passen. Denen verpassen sie jetzt gemeinsam eine Überschrift.

Erstaunen macht sich breit. Da tauchten doch glatt Karten auf wie

Wird es Kündigungen geben?

Mir ist fad

Es gibt zu wenig zu tun

Wie sieht die Zukunft aus?

Wie soll ich fröhlich sein, wenn der Chef immer so ernst ist?

Gibt es überhaupt noch genügend Menschen mit Bedarf an Beinprothesen?

Usw. usf.

Für Manuel steht nichts Unerwartetes auf den Karten. Er hat gehofft, dass die Leute ihre Sorgen auspacken. Für ihn ist klar, dass die Leute mitbekommen, wie wenig zu tun ist und sich Sorgen machen um ihre Zukunft.

Beim Formulieren der Themenüberschriften wird es ruhiger. Die ängstliche Anspannung und der Unmut weichen der Konzentration. Jetzt sehen sie, wie viele ähnliche Karten aufscheinen. Es geht also mehreren von ihnen ähnlich. Manuel lehnt den Vorschlag, die ähnlichen Karten durch eine einzige zu ersetzen freundlich ab. Es ist schon wichtig, zu erkennen, wie viele hier ähnliche Wünsche, Bedürfnisse, Hoffnungen und Ängste haben. Schnell wird klar, alle wollen mithelfen, dass hier wieder mehr Leute hereinkommen, sie wissen nur nicht wie. Betretenes Schweigen herrscht nach dem Sortieren der Karten. Vater Siegbert erstarrt fast. Er hätte sich nicht gedacht, dass seine Leute so genau wissen, was los ist und sich so intensiv Gedanken darüber machen.

Und schon geht es weiter: Wer hat Ideen, was wir tun könnten, um hier mehr Bewegung herein zu bringen?

Eine Weile ist Funkstille, dann kommen die ersten Wortmeldungen. Manuel schreibt sie auf einer weiteren Pinnwand mit.

Mehr verkaufen wollten viele – aber wie? Gibt es neue Techniken fragten einige.

Wie sieht es bei uns bezüglich Digitalisierung aus? Dieser Gedanke quält auch mehrere. Sie befürchteten ersetzt zu werden.

Manuel ergreift wieder das Wort.

Er dankt ihnen für ihr Engagement. Mehr verkaufen ist tatsächlich das Gebot der Stunde, bestärkt er sie. Dann stellt er ihnen den Plan vor, den Vater und er ausgearbeitet haben.

Verkaufen ist ihnen allen ein Anliegen, da sind sie sich einig. Handwerklich sind sie erfahren. Also schlägt ihnen Manuel mehrere Aktions-Schritte vor. Verkaufen ist einerseits ein Verkaufsgespräch wie sie es kennen, bestätigt Manuel. Verkaufen ist aber wesentlich mehr. Wir verkaufen, sobald wir den Mund aufmachen, ja sogar körpersprachlich. Jedes Zusammentreffen mit ihren Kunden ist auch verkaufen, auch wenn wir gerade nicht direkt verkaufen. Ganz besonders zählen die Begegnungen hier zum indirekten Verkaufen. Je wohler der Mensch sich bei uns fühlt, umso lieber kommt er wieder. Im Idealfall erinnert er sich gerne an das Gespräch.

Jedes zur Hand nehmen des Smartphones hinterlässt Eindrücke beim anderen.

Dann gibt er ihnen Fragen an die Hand, die sie von nun an bei jedem Kundenkontakt bedenken und danach ausfüllen sollen. Teilweise können sie auch aus ihrer Erfahrung heraus antworten.

Es sind dieselben Fragen, die er mit Vater vorbereitet hat.

Worauf genau kommt es an bei den einzelnen Kunden: Was ist den Kunden wichtig und worauf achte ich selbst?

Was gefällt mir gar nicht bei der Arbeit mit dem Kunden?

Welche Abläufe gelingen fließend und in freundlicher Stimmung?

Welche Abläufe laufen nicht so reibungslos ab?

Warum?

Welcher Zeitbedarf gilt derzeit?

Wie viel Zeit benötigen wir für das Betreuen unterschiedlicher Kunden beim Gehen lernen mit der Prothese?

Wie oft muss der Kunde herkommen?

Was muss nachjustiert werden?

Wie lange hält eine Beinprothese in den Mobilitätsgruppen 1-4, also beim Menschen, der fast nur noch im Haus damit geht, bei Spaziergänger auf einfachen Wegen und mittlerer Zeitdauer und bei solchen, die damit über Stock und Stein gehen oder Leistungssport betreiben?

Welche Nachbetreuung brauchen unsere Kunden in welchen Zeiträumen?

Welche Verbesserungsvorschläge habe ich?

Diese Dokumentation ist wichtig für unser weiteres Vorgehen, erklärt Manuel. Nur mit Hilfe ihrer Beobachtungen und Eindrücke können wir erkennen, was wir wie besser machen können und ob etwas das wir jetzt tun, vielleicht gar nicht mehr notwendig ist.

Jeder nimmt diese Arbeit ab jetzt gerne auf sich. Wir müssen unsere Kunden besser kennenlernen, erkennen sie. Sie erkennen: Je mehr wir wissen über den Kunden und unsere Arbeit, je mehr wir mitdenken und Verbesserungsvorschläge machen,

umso mehr spricht sich das herum und umso mehr Betroffene kommen zu uns statt anderswohin. Die Stimmung hebt sich.

Jetzt bittet Manuel auch die Leute aus dem Produktionsbereich um ihre Beobachtungen:

Was geht mir leicht von der Hand?

Wo passieren immer wieder Fehler?

Was würde ich lieber anders machen?

Manuel selbst will damit beginnen, ihr Fachinstitut im Umkreis von 100km bekannter zu machen. Dazu nutzt er zwei Methoden: Internetmarketing und Kaltakquise.

Wer hilft hier mit, wer hat Lust, neue Kunden anzuheuern? Große fragende Augen waren die Antwort. Wie soll das denn gehen?

Alle gemeinsam überlegen, wo sich ihre Kunden aufhalten: in Apotheken, bei Heilpraktikern, bei praktischen Ärzten. Plötzlich sprießen immer mehr Ideen. Damit sie diese sogenannten Zielgruppen-Besitzer richtig ansprechen können, bietet er denen, die sich dafür interessieren, ein Training für Kaltakquise als Internet-Lernprogramm.

Wenn ihr dieses Videotraining mitmacht, gewinnt ihr nicht nur methodisches Wissen, sondern jede Menge Energie und auch Spaß. Der Typ zieht euch genauso in seinen Bann, wie er es mit mir gemacht hat, verspricht er jenen, die sich schon jetzt bei ihm melden.

Jeder, der hier mitmacht arbeitet das erst einmal allein durch, dann überlegt und übt in Gruppen. Bevor ihr draußen loslegt, üben wir hier noch eine Runde von Gesprächen mit mir gemeinsam. Dann zieht ihr als Profis los. Ich bestelle heute noch eure Lernprogramme. Morgen könnt ihr loslegen mit dem Lernen. Die Gesichter der Beteiligten erhellen sich.

Anschließend erklärt er der Belegschaft, wie er ein dazu passendes Internetmarketing plant. Auch dabei braucht er natürlich die Unterstützung der Fachexperten. Wir müssen zuerst einmal gemeinsam überlegen, wonach unsere Kunden im Internet suchen. Sie wollen sich schon in der nächsten

Woche mit den ersten Ergebnissen der Arbeitsgruppen auseinandersetzen, um zu erkennen, was ihre Kunden bedrückt, was sie sich wünschen und was sie dringend brauchen.

Wenn wir hier die richtigen ersten Begriffe finden und mit dem sehr exakten Keyword-Tool von Sam Hänni, SwissMadeMarketing weiterarbeiten, steigen unsere Chancen enorm, die Menschen, die uns brauchen auch tatsächlich zu erreichen und anzuziehen.

Dieses Tool kostet zwar eine Jahresgebühr, wir ersparen aber Unmengen an Zeit. Man kann auch mit Google Analytics Keywords analysieren. Allerdings nur, wenn man Werbung über Google schaltet. Und außerdem benötigt ihr dabei ein Vielfaches an Zeit. Wichtige Informationen, beispielsweise über den Wettbewerb bekommt ihr dabei nicht.

Diese Keywords bei SwissMadeMarketing zeigen uns auf, wonach Kunden suchen. Genau das brauchen wir für das Optimieren unserer Homepage, für Werbung und noch vieles mehr. Darüber sprechen wir in den Arbeitsgruppen, die sich damit auseinandersetzen wollen, mehr.

Zu den richtigen Keywords schaffen wir die richtigen Antworten mit den passenden Inhalten. Die setzen wir kostenlos im Internet ab, damit sie genau die Menschen finden, die uns kennen lernen sollen. Warum sie denn jetzt auf einmal gratis arbeiten sollten für Leute, die doch bitte schön herkommen sollten war für die meisten nicht leicht zu verstehen. Manuel erklärte in kurzen Zügen, das Wesen des Internetmarketings. Wenn jemand ein Geschäft betritt, will er sich meistens umsehen, die Atmosphäre spüren, mit den Menschen reden. Dadurch fasst er Vertrauen oder eben nicht.

Diesen Weg müssen wir beim Internetmarketing über das Internet schaffen.

Früher schalteten große Unternehmen mit großem Werbebudget Anzeigen in Printmedien, im Hörfunk und im Fernsehen. Damit erreicht man heute nur noch wenige. Außerdem wollen sie das Geld sinnvoller einsetzen. Wenn wir in den sozialen Medien, beispielsweise in Facebook gute Inhalte einstellen zu Themen, die unsere Kunden unter den Nägeln brennen, lernen sie uns zuerst einmal kennen und im Laufe der Zeit auch vertrauen, weil wir

ja immer wieder sympathisch und mit interessanten Informationen auftauchen.

Sie einigen sich darauf, dass sie gemeinsam die Inhalte zusammentragen. Manuel wird dann texten und sie auf Facebook einstellen. Mal sehen, wer von euch da hineinwächst, sogar Spaß daran hat, und dann Teile dieser Arbeit übernehmen will. Auf die Frage, wer von ihnen in Facebook unterwegs ist, gehen viele Hände hoch. Über die nächsten Schritte im Haus mögen sie sich bitte noch nicht äußern, alles zu seiner Zeit, legt Manuel ihnen ans Herz. Sie versprechen es.

Jetzt fühlt sich niemand mehr unterfordert. Sie teilen ein, wann sie ihre neu übernommenen Aufgaben durchführen. Es herrscht positive Aufbruchsstimmung. Manuel beendet die Sitzung mit den Worten: Wer Hilfe braucht, wendet sich bitte an einen Kollegen oder an mich. Arbeitet exakt. Solltet ihr Spaß daran haben, dann lasst andere daran teilhaben. Von der Qualität eurer Recherchen hängt der Erfolg der nächsten Schritte ab. Die müssen sitzen, damit hier ein Ort der fröhlichen und herzlichen Begegnungen wird. So wird uns die Welt offenstehen. Gebt wenigstens fünf Menschen hier im Raum ein High Five und sagt: Du bist voller Energie, du bist wunderbar. Manuel und Vater machten natürlich mit.

Zum Nachdenken

Arbeitssitzungen aus dem Blickwinkel aller Beteiligten betrachtet

Betrachten wir diese Arbeitssitzung aus unterschiedlichen Blickwinkeln. Versetze dich dazu bitte in die verschiedenen Personen:

Siegbert Rösler, der Chef:

Er weiß zwar, was der Sohn sachlich vorhat in dieser Veranstaltung, seine Methode, eine solche Veranstaltung zu leiten, ist allerdings völlig neu für ihn. Das hat er so vorher noch nicht erlebt. Und jetzt passiert das in seinem Unternehmen. Das löst schon einige Wallungen aus. Er braucht viel Vertrauen zu seinem Sohn. Zum Glück kann er es aufbringen, zwischen den beiden herrscht inzwischen das notwendige Grundvertrauen. Das spüren auch die Mitarbeiter. Der Chef gibt ihnen durch sein Dabeisein eine gewisse Sicherheit, wirkt auf seine Art beruhigend. So fassen auch sie leichter Vertrauen, dass nichts Bedrohliches passiert. Abends erzählt Siegbert Rösler seiner Frau, dass er erstmals die Hauptverantwortung für das Gelingen einer Veranstaltung loslassen konnte. Beide freuen sich darüber.

Wie geht es dir in Situationen, die du nicht ganz abschätzen kannst?

Wem vertraust du, wenn es wirklich um etwas geht?

Wie geht es Dir, wenn etwas völlig Neues auf dich zukommt?

Wie leicht oder schwer kannst du Gewohntes loslassen?

Wann hast du als Chef oder Chefin deinen Mitarbeitern eine Entwicklungschance gegeben?

Wie hast du dich dabei gefühlt? Fühlst du dich weniger wichtig, wenn deine Leute zunehmend kompetenter werden? Oder vergönnt du ihnen ihre Erfolge und bist stolz auf sie?

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:

Hast du schon eine solche für dich unerwartete Situation erlebt?

Diese Menschen haben vielleicht schon früher Ideen geäußert, sind damit aber nur abgeblitzt. Vielleicht kennst du ja sogar einen Chef, der die Mitarbeiter auffordert, ihre Ideen schriftlich auszuarbeiten, nur um sie danach sozusagen zu versenken. Man hört nie wieder davon. Fragt man nach, ist er entweder gerade krank oder auf Urlaub oder so mit Arbeit zugedeckt, dass er dafür keine Zeit hat. Oft gibt er dann die guten Ideen der anderen als seine eigenen aus. Mehr als plakativ kann er aber nicht darüber sprechen, da er sie meistens nicht wirklich versteht. Er hat es tunlichst vermieden, sich mit den Urhebern der Idee auszutauschen. Also ehrlich, ich nenne solche Exemplare aeg-Chefs. Die Abkürzung aeg steht für alt, ekelhaft und grauslich. Diese Bezeichnung ist natürlich nicht einfühlsam, aber wie viel Einfühlungsvermögen kann man aufbringen für jemanden, der rund um sich alles killt, was er nicht versteht oder was nicht seiner eigenen Eitelkeit dient. Neben so jemandem hat niemand Platz. Als Mitarbeiter sucht man da am besten das Weite, ehe man seine Freude an der Arbeit verliert. Dazu braucht es aber auch Mut und Selbstvertrauen.

Vielleicht kennst du aber auch Mitarbeiter, die nie den Mund aufmachen, wenn es notwendig wäre. Sie bringen keine Ideen ein, sie äußern sich auch zu keiner. Sie wollen nichts riskieren. Sie wollen nicht in Ungnade fallen. Sie haben Angst den Job zu verlieren und keinen besseren zu finden. Mit diesem Glauben schwächen sie sich selbst.

Dazu passt die Gallup-Studie aus dem Jahr 2017:

70% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter machten nur noch Dienst nach Vorschrift. Bei erkennbaren Fehlentwicklungen schweigen sie aus Resignation. Sie fühlen sich nicht anerkannt und sehen keinen Sinn in der Arbeit.

15% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben längst innerlich gekündigt

Nur noch 15% identifizieren sich mit ihrem Unternehmen und ihren Aufgaben.

Dadurch entsteht für die deutsche Wirtschaft ein Schaden von 105 Milliarden Euro im Jahr. Diese Verluste errechnen sich dadurch, dass sich die Mitarbeiter emotional nicht mehr an ihr Unternehmen gebunden fühlen. Und das wiederum verursacht ein Ansteigen der Fehlzeiten. Dadurch sinken Produktion, Rentabilität, Qualität und Kundenbindung.

Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst bedeutet das ein Absinken ihrer Gesundheit. Eine geringere Gesundheit schränkt die Lebensqualität drastisch ein. Steigende Krankheitskosten bedeuten zusätzlich zu den erhöhten betrieblichen Kosten auch steigende volkswirtschaftliche Ausgaben im Gesundheitswesen und sorgen des Weiteren für frühzeitige Pensionierungen, die man aber dann nicht genießen kann.

Mitarbeiter, die sich rechtzeitig aus derart unliebsamen Situationen lösen ersparen sich selbst Krankheit und dem Unternehmen und der Volkswirtschaft erhöhte Kosten.

Inzwischen wissen wir, dass viele Krankheiten psychosomatisch bedingt sind. Krankheit entsteht häufig durch Kränken. Manche kränken sich jahrelang über etwas oder sogar vieles, sie fressen den Schmerz regelrecht in sich hinein. Die Seele hat längst aufgegeben ihre Signale auszusenden,

weil sie nicht beachtet wird. Also sagt sie zum Körper: Übernimm du, auf mich hört er nicht. Der Körper versucht dann verzweifelt aufzuzeigen, was näher betrachtet werden will. Aber viele können oder wollen auch das nicht erkennen. Bevor sie zuerst einmal an ihrem Mindset arbeiten, lassen sie sich lieber Teile aus ihrem Körper herausoperieren. Wenn Menschen diesen Zusammenhang durchschauen und an den jeweiligen geistigen Schrauben drehen, ist das Gesundheitssystem schnell kostengünstig saniert. Ein Mensch, der seine seelischen Belastungen anschaut, kann sie auch überwinden, ohne krank zu werden. Oft heilt eine bereits ausgebrochene Krankheit dann wie von selbst.

Mehr dazu in meinem Buch



„Digitalisierter Mut, Ihr Weg von
Stress, Angst und Ärger zu Gelassen-
heit und Stärke“
www.digitalisierter-mut.com

Ich habe in diesem Buch aufgezeigt, wie Krankheiten auf Grund seelischer Belastungen ausbrechen, aber auch, wie man sie wieder heilen kann.

Für Unternehmer und Führungskräfte zeigen diese Zusammenhänge ein großes Verantwortungsfeld auf. Ältere Chefs tun sich mitunter schwerer damit, weil sie ihr bisheriges Verhalten in Jahrzehnten gelernt, eingeübt und internalisiert haben.

Für sie bedeutete Stress sogar, ihre Stärke zu demonstrieren. Sie kennen es nicht anders und schauen auch gar nicht so gerne hin, wenn jüngere Führungskräfte anders vorgehen. In solch unbekanntem Terrain fühlen sie sich unsicher. Unsicherheit vermeiden sie lieber. Da werden sie schon lieber zu aeg-Chefs wie oben besprochen. Spätestens dann, wenn sie nach und nach die besten Mitarbeiter verlieren und jüngere Leute nicht bei ihnen anheuern wollen, erkennen sie das Ausmaß der Misere. Es ist daher dringend anzura-

ten, jüngere Geschäftsführer und Führungskräfte einzustellen und diese auch arbeiten zu lassen.

Siegbert Rösler, der Chef hier geht dieses Risiko beherzt ein. Sowohl er selbst als auch sein Sohn Manuel begegnen einander auf Augenhöhe, wie im vorigen Kapitel beschrieben.

Begegnung auf Augenhöhe ist eine solide Grundlage für das Bewältigen anspruchsvoller Situationen

Mehr zum Thema Augenhöhe kannst du ebenfalls hier nachlesen www.digitalisierter-mut.com

Hast du schon als Mitarbeiter an Arbeitstreffen teilgenommen, wo du dich nicht einbringen konntest oder wolltest?

Was hast du unternommen, um beim nächsten Mal kompetent mitreden zu können?

Manuel Rösler, der Juniorchef:

Er sieht alle Menschen, denen er hier begegnet als wichtig an. Schließlich will er nichts weniger erreichen als eine begeisterte Mannschaft, mit der er das Unternehmen sanieren und erweitern will. Spaß soll das alles natürlich auch noch machen. Arbeitszeit ist schließlich Lebenszeit. Nur begeisterte Menschen bringen alle ihre PS auf die Straße und freuen sich gemeinsam über gute Ergebnisse.

Genau das möchte Manuel in diesem Fachinstitut etablieren. Schließlich sollen alle gerne hierherkommen. Die Mitarbeiter zum Arbeiten und die Kunden, um in einer ansprechenden Umgebung mit hilfreichen Servicepart-

nern wieder in ihr bewegliches Leben zurückkehren zu können. Dabei können sich alle ein Stück weit selbst verwirklichen. So wie Manuel Rösler es auch praktiziert.

Wie führst du Arbeitstreffen durch? Wie viel Spielraum bleibt den Teilnehmenden?

Theoretischer Hintergrund

Arbeitssitzungen moderieren und dabei Angst umwandeln in Konzentration, Selbstbewusstsein und Eigenverantwortung

Mit gut geführten Arbeitssitzungen trägt man wesentlich zum Klima des Hauses bei. Die Teilnehmer wollen sich anerkannt fühlen. Häufig bringen sie Ängste und Bedenken mit oder kommen aus einer anstrengenden Situation in die Arbeitsgruppe. Sie müssen erst einmal ankommen, dann kann es losgehen.

Der Einladung zur Arbeitssitzung kommt große Bedeutung zu. Die Leute wollen wissen, was sie erwartet. Hier ist das etwas flapsig abgelaufen. Da ist noch Luft nach oben. Die Menschen fühlten sich aber eingeladen. Das ist wichtig. Schließlich bringen sie jede Menge Ängste und Bedenken mit. In üblichen Arbeitssitzungen sind diese kein Thema. Darüber wird nicht gesprochen. Die anstehenden Themen werden in möglichst gehobener Bildungssprache abgehandelt. Das berührt in der Regel niemanden emotional. Genau so steif wie sie gekommen sind, gehen dann alle wieder an die Arbeit. Wie genau Vereinbarungen eingehalten werden, wird erst später sichtbar.

Ganz anders hier. Die Menschen haben mit ihren Sorgen, Hoffnungen und Wünschen Platz. Sie werden als kompetent wahrgenommen.

Ihre Leistung ist wichtig und gefragt. Endlich können sie die Geschicke ihres Fachinstitutes mitgestalten. Sie übernehmen Aufgaben, die sie erfüllen können.

Manuel lässt die Mitarbeiter schriftlich und anonym zu Wort kommen, damit sie ihre wahren Befürchtungen und Wünsche ausdrücken können. Er lässt nicht zu, dass Karten, die sich wiederholen, nicht gepinnt werden. Es ist ihm wichtig, Häufungen von Anliegen zu erkennen. Damit möchte er weiterarbeiten. Die Mitarbeiter sollen sich alle gesehen und wertgeschätzt fühlen und so mitgenommen werden auf dem neuen Weg.

Zum Thema Arbeitssitzungen führen und gestalten habe ich ein eigenes Werk verfasst. Hier kannst du genau nachlesen, was dabei zu beachten ist. Es handelt sich dabei um die Begleitung von Unternehmen zum Erreichen eines ISO-Zertifikates. Wir bei PowerManagement sind dabei völlig anders vorgegangen als Berater das üblicherweise getan haben. Es wäre uns nicht im Traum eingefallen, den Menschen in Unternehmen einfach nur die Normen aufzudrücken.

Stattdessen haben wir sie gefragt, wie sie arbeiten. Das wussten sie natürlich. Andernfalls gäbe es die Firma nicht mehr. Dann sind wir mit ihnen ihre Abläufe vom ersten Kundenkontakt bis zur Nachbetreuung durchgegangen. Zuerst gemeinsam mit der Firmenleitung, um auch dieser die Ehre zu erweisen, sie bei ihren Anliegen wahrzunehmen und sie mit ins Boot zu holen. Schließlich waren auch Führungsprozesse und Qualitätsziele gefragt. So sind Geschäftsführung, Top-Management und die Mitarbeiter intensiv zu einer Einheit zusammengewachsen.

Dazu haben wir eine besondere Methode entwickelt, wie wir sie in dem unten genannten Buch beschrieben haben. Diese Methode haben wir mit Kunden in 52 Branchen angewendet. Die Norm als solche haben wir immer erst nach dem Erarbeiten der Prozesse hervorgeholt. Die Gruppen stellten dann meistens erleichtert fest, dass fast alle Punkte aus den Normen bereits abgearbeitet waren. Für die Dokumentation zeigten wir ihnen einen einfachen und übersichtlichen Vorgang.



Führungsmanagement - Wege zum
Integrierten Managementsystem“
<https://t2m.io/fuehrungsmanagement>

Dazu haben wir auch eine CD gestaltet. Mit gezeichneten Figuren und 12 Berufssprechern. Diese CD hat inzwischen Kultstatus. 2020 feiern wir ihr grandioses 20-jähriges Bestehen.

Die Menschen haben längst erkannt, dass sie die sich immer wieder verändernden Normen mitsamt Ergänzungen leicht überblicken können, wenn sie partnerschaftlich zusammenarbeiten und sich an den Bedürfnissen ihrer Kunden ausrichten. Die CD haben wir übrigens „**Störfaktor Norm**“ genannt, weil sich so viele Unternehmen eine echte Betriebsklima-Verschlechterungen durch das Einführen der Norm erwirtschaftet haben. Mit uns ist das nirgendwo passiert.

Und was haben die Zertifizierungsgesellschaften dazu gesagt? Zuerst waren sie verstimmt wegen des Titels der CD. Dann zeigten sie sich beeindruckt, wie präzise unsere Kundenunternehmen gemäß ihren Dokumentationen gearbeitet haben. Das war auch kein Wunder. Schließlich haben sie sich mit uns nicht am Aufbau der ISO 9001 Norm ausgerichtet, sondern an den Strukturen ihres Unternehmens. Wer mit uns arbeitet, weiß: Es sind nicht die Menschen für ein System da, sondern das System für die Menschen. Das gilt auch für das Erarbeiten der digitalen Transformation.



Hier kommst du zur CD "Störfaktor
Norm"

<https://t2m.io/stoerfaktornorm>

Zu einer guten Arbeit mit Gruppen gehören natürlich verbindliche Vereinbarungen mit exaktem Protokoll der Aufgaben, der dafür verantwortlichen Menschen und des vorgesehenen Termins. Wie auch du das mit deinen Arbeitsgruppen bewerkstelligen kannst, kannst du hier nachlesen.

Wie Change Management Freude bereiten kann

Wenn Siegbert Rösler morgens seine Firma betritt, schaut er manchmal nach, ob er wirklich im richtigen Haus ist. Hier herrscht geschäftiges Treiben. Manche sitzen vor den Lernvideos zur Kaltakquise. Oft proben sie in kleinen Gruppen ihre Verkaufsgespräche. Dabei lachen sie mitunter laut, dann diskutieren sie heftig darüber, was man wie sagen kann.

Andere sitzen zusammen und arbeiten die aufgegebenen Fragen aus. Auch diese Gruppen wirken aktiv und engagiert. Die meiste Freude zeigen alle, wenn ein Kunde das Fachinstitut betritt. Aufmerksam und kompetent stehen sie ihm zur Seite. Nachher schreiben sie ihre dabei gewonnenen Erkenntnisse zusammen. Hier wird ja richtiggehend geforscht, erkennt der Chef seine Leute an. Die freuen sich und machen umso eifriger weiter.

Manuel kommt immer wieder im Fachinstitut vorbei, aber nicht täglich. Er arbeitet recht gern mit seinem Laptop von unterwegs, hat er dem verutzten Vater erklärt. Außerdem ist er in Sachen Kunden- und Partnerakquise außer Haus. Auch er sammelt dabei viele Informationen und trägt sie wie alle anderen auch in die vorgesehenen Kästen im Intranet ein.

So sieht er, wie weit seine Leute sind mit ihren Arbeiten und sie sehen, was er getan und erkannt hat.

Für die kommende Woche planen die beiden Chefs ein Strategiemeeting. Diesmal schreiben sie eine ordentliche Einladung auf das schwarze Brett und an jeden einzelnen eine freundliche Einladung per Mail. Sie stellen die Teilnahme an diesem Meeting frei. Natürlich sind sie neugierig, wer kommt und wer nicht.

Damit auch er und Vater sich voll in die Gruppe integrieren können, hat Manuel eine Moderatorin für dieses Meeting eingeladen. Er hat inzwischen erkannt, dass es Sitzungen gibt, die Chefs sehr gut leiten können. Wenn es aber um die Unternehmensstrategie geht, sollten sich auch Chefs mit ihren Ideen und Vorstellungen einbringen können, ohne dass die Mitarbeiter sich

von vorneherein oder jedenfalls viel zu schnell dieser Meinung anschließen. Damit gingen wahrscheinlich gute Inputs aus der Praxis, dem Wissen und den Erfahrungen gerade der Leute verloren, die sehr nahe am Kunden arbeiten. Dadurch würden die Gedanken, die den Leuten durch den Kopf gehen, die acht Stunden täglich bestimmte Arbeiten verrichten, fehlen.

Wer seinen Job täglich ausübt, hat immer wieder Ideen, bitte nur her damit, eröffnet diesmal Manuel Rösler die Sitzung. Auf eure Erfahrungen wollen und können wir nicht verzichten. Dann stellt er die Leiterin für das heutige Strategiemeeting vor und erklärt auch gleich allen, warum der Chef und sein Sohn sich für diesen Weg entschieden haben. Die Anwesenden spüren freudige Erwartung.

Alle wollten dabei sein. So haben sie den Journdienst untereinander aufgeteilt. Jede Stunde ist wer anderer dran. Die beiden Röslers freuen sich.

Bald sitzen alle über Einzelarbeiten gebeugt.

Thema:

Was mach ich am liebsten?

Wann fühle ich mich am wohlsten?

Sie sollen allerdings nicht schreiben, sondern jeder für sich eine Collage erstellen. Es liegen viele bunte Illustrierte zu den unterschiedlichsten Themen mit den verschiedensten Bildern zur Auswahl. Scheren und Klebstoff stehen zur Verfügung. Damit hat wirklich niemand gerechnet. Nicht einmal die beiden Röslers. Vater Siegbert überlegt kurz, ob er nicht einen wichtigen Termin wahrnehmen muss. Dann reißt er sich aber zusammen, bleibt – und werkt. Zuerst ist es noch recht ruhig. Dann entsteht teils geschäftiges, teils bedachtes Treiben. Manche schmunzeln dabei. Manche Stirnen kräuseln sich und sehen wie Waschbretter aus Urgrossmutter's Zeiten aus. Alle müssen Tempo zulegen. Sie haben nur zwanzig Minuten Zeit.

Dann stellt jeder seine Collage vor. Dazu gibt es nur zwei Minuten Zeit. Die Frage zur Vorstellung lautet: Was ist mir am wichtigsten bei diesem Bild?

Wer etwas Ähnliches hat, was schon existiert, hängt sein Blatt dazu an die vorbereitete Wand und spricht nur mehr an, was neu dazukommt. Die Wangen glühen. Sie entdecken neues voneinander und Ähnlichkeiten miteinander. Beides verbindet.

Danach finden sie sich in Gruppen zu je fünf Personen zusammen. Jetzt lautet das Thema:

Warum mache ich das so gerne?

Wofür tu ich das - wer hat etwas davon?

Wie kann ich mich mit meinen Stärken in meine tägliche Arbeit einbringen und wie nützen wir mit diesen Stärken unseren Kunden?

Jetzt schreiben sie auf großen Pinnwänden. Es muss keine Gruppenmeinung dabei entstehen. Trotzdem werden wieder die Gemeinsamkeiten herausgestrichen und Einzelstärken gekennzeichnet.

Während der gesamten Kreativzeit arbeiten Vater und Sohn mit. In unterschiedlichen Gruppen.

Es fasziniert alle, was für inspirierende Menschen hier versammelt sind, was sie alles zuwege bringen und welchen Nutzen sie ihren Kunden bieten können. Hochkonzentriert fassen sie jetzt zusammen, was die Mitarbeiter am liebsten tun und welchen Nutzen die Kunden davon haben. Sie arbeiten in diesem Strategiemeeting länger als ihre Arbeitszeit dauern würde. Alle erklären sich spontan bereit, länger zu bleiben. Nur zwei Mütter müssen ihre Kinder aus dem Kindergarten abholen. Alle anderen verständigen ihre Familien und verträsten sie auf unbestimmte Zeit.

Je ein Gruppensprecher stellt die Ergebnisse vor.

Alle sind beeindruckt von den Menschen, mit denen sie hier zusammenarbeiten und endlich auch von sich selbst. Trotzdem kehrt langsam Müdigkeit ein. Zum Abschluss erklärt die Gruppenleiterin wie wichtig in der heutigen Zeit die Neugierde ist.

Neugierde ist ein wichtiger Bestandteil von Mut. Wer wissen will, was rund um ihn passiert, wie er sein Leben einrichten und wie er gemeinsam mit anderen die Zukunft gestalten kann, braucht sich keine Sorgen zu machen, was kommt. Solche Menschen wählen bewusst, übernehmen Verantwortung und nehmen das Leben selbst in die Hand.

Anschließend hängen sie noch zwei leere Flipchartblätter auf. Dort soll jeder, der gerade im Laufe der kommenden Tage eine Idee zu den erarbeiteten Inhalten hat diese draufschreiben. So bleiben alle im Fließen. Manuel will die Charts nochmals alle durchgehen und zusammenfassen. In der nächsten Woche am Freitag möchte er sie nochmals kurz zusammenrufen und ihnen Vorschläge für Arbeitsgruppen und das weitere Vorgehen machen.

Zum Abschluss gratulieren die beiden Chefs den Mitarbeitern herzlich zu ihrem Engagement und zu ihren Leistungen. Deutlich drücken sie ihre Freude aus, mit diesen tollen Menschen die nächsten Schritte setzen zu können.

Zum Abschluss des Tages sagt jeder in der Runde, mit welchem Gefühl er jetzt nach Hause geht.

Zum Nachdenken

Welche Rolle hättest du am liebsten übernommen?

In welcher Rolle wärst du hier am liebsten dabei gewesen: als Chef, als sein Sohn, als Mitarbeiter oder als Leiterin oder Leiter der Sitzung? Warum magst du gerade diese Rolle besonders gerne?

Theoretischer Hintergrund

Wenn die linke und die rechte Gehirnhälfte zusammenspielen

Das Unternehmen will neue Wege beschreiten. Schon der Naturwissenschaftler Albert Einstein sagt:

„Die reinste Form des Wahnsinns ist es, alles beim Alten zu lassen und gleichzeitig zu hoffen, dass sich etwas ändert.“

Die meisten Menschen stimmen dieser Aussage zu, doch noch im selben Atemzug machen sie weiter wie bisher. Geht es dir auch manchmal so?

In diesem Unternehmen ändert sich allerdings einiges. Es verändert sich sogar eine ganze Menge. Warum? Weil diese Menschen nicht mehr wie gewohnt nur ihre linke Gehirnhälfte benutzen, sondern auch die rechte dazu nehmen. Die linke Gehirnhälfte ist zuständig für Analyse, Zahlen, Daten, Fakten. Damit hinterfragen wir sogar bisher Erwiesenes. Es könnte sich ja inzwischen geändert haben oder doch noch mit einem Denkfehler behaftet sein. Das ist grundsätzlich natürlich richtig. Wir brauchen unsere linke Gehirnhälfte.

Doch schauen wir auch zur rechten. Sie erfasst Bilder, ganze Konzepte, miteinander Verbundenes, das Chaos, Farben, Melodien, Stimmungen und Gefühle. Was ist wichtiger?

Fragen wir wieder den Naturwissenschaftler Albert Einstein. Er sagt:

Fantasie ist wichtiger als Wissen, denn Wissen ist begrenzt

Mein Vorschlag ist:

Fragen wir zuerst unsere rechte Gehirnhälfte. Sie greift auf Unbewusstes, auf Fantasie und alles bereits Genannte und noch viel mehr zu.

Überprüfen wir im zweiten Schritt unsere Ergebnisse aus dieser Gehirnhälfte auch mit der linken mit ihren logischen Zahlen, Daten, Fakten und wenn möglich mit neuesten Forschungsergebnissen.

Jetzt haben wir eine gute Grundlage für Entscheidungen.

Früher sind nur wenige Firmenchefs auf die Idee gekommen, sich für die Vorlieben ihrer Mitarbeiter zu interessieren. Jetzt spricht es sich vermehrt herum, dass jeder auf dem für ihn passenden Platz landen soll. Nur dort entstehen die besten Leistungen. Oft werden auch Aufgaben entwickelt für manche Mitarbeiter.

Daraus entstehen neue Aspekte, mit denen das Unternehmen sich deutlich von anderen unterscheiden kann. Zudem spricht es sich herum, ob Mitarbeiter begeistert in ihrem Unternehmen arbeiten oder eben nicht. Begeisterte Mitarbeiter ziehen passende neue an. Die werden immer dringender benötigt. Es gibt inzwischen viel zu wenige gute Fachkräfte. Daher lohnt es sich, sie gut aus- und weiterzubilden und ihnen auf Augenhöhe zu begegnen. Das gelingt wesentlich leichter, wenn Menschen auch ihre rechte Gehirnhälfte einsetzen.

Mit Purpose Perspektiven für die Zukunft schaffen

In den nächsten Tagen sprechen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer öfter wesentlich ehrlicher miteinander als jemals zuvor. So mancher hatte sich schon seit mehreren Monaten nach einem anderen Arbeitsplatz umgesehen. Sie empfanden das Fachinstitut als eher kühl und das Klima hier als wenig herzlich. In ihrem Geist tauchte auch immer wieder die Frage auf, wie viele Chancen sie hier überhaupt haben und wie lange es hier noch so weitergehen kann. Auf persönliche Weiterentwicklung bei der Arbeit hoffte hier kaum noch jemand. Artikuliert haben sie diese Gedanken nie im Unternehmen. Im privaten Kreis, in der Familie und bei Freunden schon. Jetzt, nachdem sich so viel verändert hat, reden sie offen darüber.

Jetzt ist hier alles anders. Sie gestalten gerne hier mit, sind sie sich einig.

Diese Haltung verstärkt sich weiter. Die Firmenleitung lädt wie versprochen zur nächsten Sitzung. Jetzt wollen sie alles bisher Erarbeitete und Erkannte zusammentragen.

Beide Chefs freuen sich sichtbar herzlich über das Engagement ihrer Mitarbeiter.

Und dann kommt die Überraschung, mit der niemand gerechnet hat. Die Workshopleiterin begleitet sie nochmals. Diesmal treten sie eine Reise in die Zukunft an. Alle setzen sich bequem hin. Dann beginnt die Meditation.

Sie reisen los unter der Anleitung ihrer kompetenten Strategie-Workshop-Leiterin:

Es sind inzwischen 5 Jahre vergangen. Was machen sie zu dieser Zeit in ihrem Unternehmen. Sehen sie sich um, wie sieht es hier aus in fünf Jahren. Spätestens jetzt schließen die letzten ihre Augen.

Was tun sie in fünf Jahren, was bereitet ihnen besondere Freude dabei?

Wie sieht es hier aus?

Worüber sprechen sie?

Was beschäftigt sie?

Welche Arbeiten führen sie durch?

Welche und wie viele Kunden kommen zu ihnen?

Dann reisen sie weiter in die Zukunft. Der nächste Stopp ist in zehn Jahren.

Wie hat sich ihr Unternehmen verändert?

Was erwarten ihre Kunden jetzt von ihnen?

Welchen Stellenwert hat ihre Arbeit in der Gesellschaft?

Was ermöglichen sie ihren Kunden?

Welche Kunden kommen zu ihnen?

Was bieten sie diesen Menschen?

Wie sieht ihr Arbeitsumfeld aus?

Sie springen weiter in die nächsten zwanzig Jahre. Dann geht es darum, wie sich das Leben hier in fünfundzwanzig Jahren abspielen wird. In dreißig Jahren. Es ist dann das Jahr 2050. Da feiern sie einen ganz besonderen Sylvester. Das ist schließlich eine besonders schöne Jahreszahl. Ein halbes Jahr-

hundert ist vorbei, die nächste Hälfte beginnt. Das verdient wieder einmal eine ganz außergewöhnliche Sylvester Feier.

Aber sie müssen weiter. In fünfunddreißig Jahren ist das Jahr 2055.

Was ist jetzt anders?

Was hat sich verändert? Gesellschaftlich und in ihrem Unternehmen?

Wie wird die Arbeit dann aussehen?

Und jetzt machen wir noch einen Sprung ins Jahr 2060.

Was wird ihr Unternehmen da ausstrahlen, wenn sie es betreten?

Was wird sich verändert haben?

Was ist vielleicht sogar gleichgeblieben?

Wie sieht ihr Unternehmen im Jahr 2070 aus?

Sehen sie sich um in ihrem Arbeitsbereich, in ihrem Unternehmen:

Was sehen sie?

Was riechen sie?

Was hören sie?

Wie fühlen sie sich?

Genießen sie dieses Jahr, dann kommen sie bitte wieder Schritt für Schritt zurück. Zuerst in das Jahr 2060, 2055, verweilen sie kurz, und jetzt zum Jahr 2050, 2045, 2040, 2035, 2030, 2025 und jetzt landen sie sanft im Jahr 2020 hier

bei uns. Bitte bewegen sie langsam in ihrem Tempo ihren Kopf, die Füße, die Arme und öffnen sie die Augen. Sehen sie sich um hier im Raum.

Die meisten haben Tränen in den Augen, einige schauen ziemlich verwirrt aus. Manche wirken zufrieden. Pause ist angesagt.

Danach sagt jeder entweder ein Wort oder einen Satz, wie er diese Zukunftsreise erlebt hat.

Es erstaunt sie, wie weit sie in die Zukunft gegangen sind. Da gibt es viele von uns gar nicht mehr, zumindest nicht in der Arbeit, kommt es da verduzt. Eine Pause entsteht. Und dann geht dem ersten ein Licht auf. Klar, es geht darum, viel mehr zu sehen als nur unser begrenztes Umfeld heute. Wir arbeiten für etwas, das größer ist als wir, meint Siegbert Rösler mit leicht belegter Stimme. Das reicht weiter in die Zukunft hinein als wir selbst.

Wir arbeiten für das Wohlbefinden von Menschen, die unter viel schwereren Bedingungen als wir sie haben, ein erfülltes Leben führen wollen. Wir unterstützen sie dabei mit unserem ganzen Können und unserem Engagement. Das ist auch ein hoher Wert für die Gesellschaft.

Sie erkennen endlich aus vollem Herzen, wie wertvoll ihre Arbeit für den jeweiligen einzelnen Menschen und die Gesellschaft ist. Das war ihnen noch nie so klar bewusst gewesen. Ich habe manchmal gedacht, wir arbeiten für Menschen, die gar keine Freude damit haben, dass sie bei uns landen müssen, bekennen nun manche. Sie verstehen, dass ihre Kunden erst einen Seelenweg zurücklegen müssen, ehe sie ihr Schicksal annehmen können. Jeder dieser Kunden wächst mit der Zeit durch seine Herausforderung. Wie schön, dass wir einen Beitrag dazu leisten können, freuen sie sich jetzt.

Sie alle sehen ihr Unternehmen in den nächsten Jahren wachsen.

Daran wollen sie gemeinsam arbeiten.

Da wir alle wachsen wollen, steuere ich jetzt einmal meine Geschichte aus den letzten Wochen bei, meldet sich Siegbert Rösler nach einer Weile der Stille zu Wort.

Er ist doch tatsächlich mit einem Kollegen auf dem Golfplatz mehr ins Reden gekommen als bisher. Dieser Mann hat ein Rehabilitationszentrum. Dort betreuen sie auch beinamputierte Menschen. Sie machen eine gute Erstversorgung, aber dann werden diese Patienten in die Freiheit entlassen. Jetzt weiß mein Golfkollege, wohin er seine Patienten empfehlen kann, schmunzelt der Chef. Er wird uns übrigens im nächsten Monat besuchen. Spontan klatschen alle in die Hände. Sie freuen sich. Man sieht schon förmlich die Köpfe rauchen mit der Vorbereitung auf den wichtigen Besuch.

Manuel Rösler war auch nicht faul. Er konnte zwei chirurgische Orthopäden gewinnen, die ebenfalls mit ihnen zusammenarbeiten wollen.

Einer der beiden frisch gekürten Verkäufer war auch bei drei Orthopäden. Einen konnte er bereits zur Zusammenarbeit gewinnen. Bei den anderen übe ich noch weiter. Und neue werde ich auch besuchen, strahlt er.

Das waren bereits beachtliche Ergebnisse in Richtung mehr Kunden.

Jetzt beginnt Manuel Rösler mit einer Aufstellung der bisher erarbeiteten Ergebnisse der gemeinsamen Arbeit. Sie alle haben viele Erkenntnisse und Erfahrungen geliefert. Sie haben sich gegenseitig regelrecht gepusht.

Die Erfahrungen und die offenen Fragen, die ehrlich ins Intranet gepostet wurden, haben andere zum Denken inspiriert. So können sich wichtige Erfahrungen verbreiten und neue Antworten auf offene Fragen gefunden werden. Mit anderen Worten, alle bereiten sich gründlich darauf vor, den wachsenden Kundenansturm mit Bravour zu bewältigen, kann er ein breites Grinsen nicht vermeiden.

Die Arbeit direkt am Kunden freut viele am meisten. Diejenigen welche bisher Knie- und Fußgelenke produzieren, wollen sich weiterhin mehr mit denen, die näher am Kunden arbeiten, austauschen. So können sie ihre Arbeit immer noch mehr den Bedürfnissen ihrer internen Kunden, nämlich denen die am Patenten direkt arbeiten anpassen und somit sich und ihre Tätigkeiten noch mehr an den Patienten ausrichten. Sie haben schließlich lange Erfahrung mit diesen wichtigen Teilen und wollen hier immer noch besser werden. Sie wollen besser arbeiten als die Konkurrenz, womöglich

sogar ganz anders als der Mitbewerb. Je passgenauer wir sowohl den Schaft als auch die anderen Teile anfertigen können, umso leichter könnt ihr die Prothese dem Kunden anpassen, ist ihr ein Trachten.

Über die Arbeit direkt am Kunden haben sie viele Daten gesammelt. Manuel Rösler hat sie wie angekündigt zusammengefasst. Diese Übersicht bietet gute Ansatzpunkte. Ein wichtiges Anliegen bringen sie noch vor. Die Kunden fühlen sich oft noch nicht sicher beim Gehen mit ihren Prothesen. Wie können wir länger mit ihnen üben? Können wir mehrere verschiedene Übungsmöglichkeiten gestalten, beispielsweise nicht nur ebene Flächen, sondern auch geneigte – aufsteigend und absteigend – und Stufen, am besten in verschiedenen Höhen?

Dafür wäre mehr Raum wunderbar. Die Gehirne rauchen schon wieder. Das wären wirkungsvolle Verkaufsargumente für weitere potente Partner wie Orthopäden, Wellnesscenter und Rehakliniken.

Eine junge Dame fragt mit spitzbübischem Lächeln: Können wir nicht auch besonders anziehend für Kinder und Jugendliche werden? Die wollen doch oft bunte Prothesen, um etwas Besonderes zu sein. Das könnten wir sehr gut bewerkstelligen. Außerdem kommen auch junge Menschen nach Unfällen oder Krankheiten womöglich auf die Idee, mehrere Prothesen anfertigen zu lassen, beispielsweise Tierbeine, Beine, mit denen man wieder tanzen kann,

Sportlichere Ausführungen, silikonüberzogene badestrandfähige Ausfertigungen und noch so einiges mehr.

Dieser Vorschlag gefällt ihnen allen. Aber was kostet das, ist dann die bange Frage. Manuel Rösler schlägt vor, jetzt noch so weiterzuarbeiten wie bisher, aber auch schon einen Katalog mit den Auswahlbeinen zu entwickeln, nicht nur für Kinder.

Die beiden Chefs präsentierten eine weitere Neuigkeit. Sie freuen sich über ihre engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so sehr, dass sie beschlossen haben, einen 3D-Drucker anzuschaffen. Da wäre in der Produktion vieles einfacher und schneller. Keine Gipsabdrücke vom Stumpf mehr,

fragt jemand ungläubig. Genau, das heißt es. Und eine erhöhte Geschwindigkeit. Die brauchen sie auch, wenn sie möglichst viele neue Kunden anziehen.

Können wir uns das denn leisten, wundert sich da ein Mitarbeiter.

Wenn wir mehr Kunden anziehen können und ihr sie hervorragend betreut, ja. Dazu müssen wir natürlich weiterhin optimieren, klingt es von Chefseite zuversichtlich.

Euren Wunsch nach mehr Zusammenarbeit über den eigenen Bereich hinaus könnt ihr gleich ab jetzt leben. Findet euch bitte in neuen bereichsübergreifenden Arbeitsgruppen zusammen, dann verteilen wir die Projektthemen.

Innerhalb einer halben Stunde ist alles klar. Sie legen ihre Ziele für die nächsten drei Monate fest. Damit die Begeisterung nicht verloren geht, unterteilen sie diese noch in Monats- und Wochenziele. Jeden Morgen wollen sie vor der Tagesarbeit innehalten und einander in „einer Stehparty“ vom Stand der Dinge berichten. Nicht länger als fünfzehn Minuten. Wenn ein Gruppenmitglied nicht so weit gekommen ist wie geplant, wollen sie herausfinden, warum das so ist: War die Zeit zu knapp bemessen, fehlen Informationen oder andere wichtige Ressourcen?

Seine Aufgabe ist es, darauf zu achten, dass niemand eine zu große oder mehrere Aufgaben übernimmt, die er nicht schaffen kann. Jeden Morgen fragt er nach, wo die einzelnen stehen mit der Aufgabe, die sie übernommen haben. Ist jemand nicht damit fertig geworden, finden sie in der Gruppe gemeinsam heraus, woran das gelegen ist. Sie wollen denselben Fehler nicht nochmals begehen.

Bei fehlenden Informationen unterstützt der Scrummaster dabei, diese zu finden. Was er keinesfalls tun darf ist, eine nicht erledigte Aufgabe selbst übernehmen. Die Teammitglieder sollen an ihren Aufgaben wachsen. Die Scrummaster erlernen einen neuen Führungsstil.

Wenn sie mehr Hilfe benötigen stehen beide Chefs zur Verfügung. Sollte es dringend sein und keiner von beiden persönlich erreichbar, bitten sie um eine Nachricht in der Firmen-App. Vieles können wir auch so mit euch bearbeiten. Manuel Rösler erklärt die Firmen-App und wie sie diese in ihren Handys installieren können. Siegbert Rösler stellt seinen Sohn Manuel jetzt auch seinen Mitarbeitern als zweiten Firmenchef vor.

Dann gibt der junge Chef auch gleich allen noch eine Aufgabe mit bis zur nächsten Sitzung:

Denkt bitte darüber nach, was uns von anderen unterscheidet

Dabei dürft ihr auch die Zukunft schon vorwegnehmen. Schließlich entwickeln wir uns zielstrebig dorthin. Zum Abschluss dieses feierlichen Tages gibt es Brötchen und ein Glas Sekt.

Zum Nachdenken

Von Fantasiereisen, Wunschträumen und Gesprächen mit Andersdenkenden

Hast Du schon einmal eine solche Phantasiereise unternommen? Ich bin mir sicher, du hattest schon so manchen Tagtraum oder Wunschtraum in deinen Gedanken. Vielleicht hast du sogar nachts davon weiter geträumt, wie du dir deine Zukunft wünschst. Das ist ein natürlicher Zugang zu deinem Unterbewusstsein. Da liegt viel von deinem Wissen, deinen Erfahrungen und auch schon so einige Lösungen ganz tief vergraben. Diese Schätze zu bergen lohnt sich in jedem Fall.

Fantasiereisen in die Zukunft führen immer in eine positive Zukunft. Wie sonst soll sie aussehen? Wir gestalten sie schließlich selbst. Wo möchtest du lieber mitarbeiten: In einem Umfeld voller Hoffnungslosigkeit, Resignation

und Angst vor einer ungewissen Zukunft oder doch lieber in einem Umfeld voller Zuversicht und engagierter Arbeit? Du kannst dich entscheiden. Du kannst entsprechend gestalten.

Noch eine Denkaufgabe für Dich:

Mit wem führst du lieber Gespräche:

Mit Menschen aus deinem eigenen Fachbereich?

Oder tauschst du dich lieber mit Personen aus anderen Fachbereichen aus?

Wie geht es dir in Gesprächen mit Leuten, die völlig anders denken als du?

Theoretischer Hintergrund

Die Übereinstimmung zwischen Hirn und Herz herstellen

Hast du dir auch schon einmal etwas vom ganzen Herzen gewünscht, aber dein Verstand hat dich ausgelacht nach dem Motto, wenn das möglich wäre, dann gäbe es das doch schon?

Oder andersherum: Dein Verstand wusste genau, wie du ein Thema angehen kannst, aber dein Herz war bis in die Schuhsohlen gerutscht und jammerte vor sich hin: Ich kann das nicht, das braucht doch niemand, sicher ist die ganze Arbeit umsonst.

Solange Herz und Hirn nicht dasselbe wollen, also miteinander im Einklang sind, funktionieren weder deine Vorsätze noch deine Wünsche und deine Träume schon gar nicht. Was also tun?

Früher sprachen Weise darüber und erteilten uns hilfreiche Ratschläge.

Mahatma Gandhi lehrte:

Sei du selbst die Veränderung, die du sehen willst in der Welt

Das demonstrierte er selbst in unendlicher Geduld. Er leistete gewaltfreien Widerstand, weil er daran glaubte, Indien ohne Krieg von den Engländern befreien zu können. Genau das ist ihm auch gelungen.

Viele andere lassen sich leider fesseln von Unsicherheit und Angst. Dadurch ziehen sie auch genau solche Situationen an, die sie vermeiden wollen.

Nicht so Viktor Frankl: Er verlor im KZ seine gesamte Familie, er selbst wurde gefoltert und quälte sich mit fast erfrorenen Beinen, die nur in Lappen gehüllt waren auf verschneiten und eisigen Wegen. Er musste durch den Schnee vom Schlaftsaal zur Arbeit gehen und sah real noch keine Chance, hier jemals zu entkommen. Aber sein Herz wünschte sich nichts mehr als durchzuhalten, um später in einem Anzug mit Schuhen an den Füßen in einem warmen Saal Vorträge über Psychotherapie halten zu können.

Sein Verstand arbeitete an den Vorträgen und sein Herz wollte nichts weniger als die Zuhörer ihre Chancen erkennen zu lassen. Im Gedanken hat er schon in dieser Zukunft gelebt. So ist es nach vielen Jahren auch geschehen, weil er durchgehalten hat.

Mit seiner Logotherapie und Existenzanalyse regte er dazu an, sich von sich selbst auch distanzieren zu können, um sich anderen liebevoll zuzuwenden.

Sein Ausspruch ist legendär:

„Muss man sich denn alles von sich selbst gefallen lassen?
Kann man nicht stärker sein als die Angst?“

Die Angst spielt im beruflichen Leben vieler Menschen eine große Rolle. Obwohl – oder vor allem – weil kaum jemand darüber spricht. Da gibt es die Angst vor Jobverlust; die Angst, bankrott zu gehen; die Angst vor Blamage; die Angst, Fehler zu machen; die Angst, falsche Entscheidungen zu treffen, die Angst, Ansehen zu verlieren, die Angst, die Firma doch nicht retten zu können und noch viele Ängste mehr.

Solche Angst ist extrem gefährlich, weil Menschen sich in ihrer Angst Horrorszenarien ausmalen. Angst raubt ihnen die Zuversicht und lähmt sie in ihrer Handlungsfähigkeit. Sehr häufig erleben Bedenkenträger genau solche Situationen, die sie befürchten. Herz und Hirn glaubten gemeinsam an das Unglück.

Wissenschaftler haben inzwischen bewiesen:

Unser Gehirn kann zwischen Realität und Vorstellung nicht unterscheiden. Es glaubt nicht nur alles, was wir erleben, sondern auch all das, was wir uns möglichst plastisch ausmalen.

Und genau davon bekommen wir mehr. Wer also davon überzeugt ist, immer nur Pech zu haben, zieht weiteres Unglück an. Warum? Das Unterbewusstsein meint, dass wir genau das wollen, an was wir so intensiv denken. Klingt doch auch logisch, oder? Daher bekommen wir mehr davon. Es erfüllt unsere Vorstellungen vollkommen unzensuriert, weil es uns überleben lassen will. Wie wir überleben, ist ihm allerdings völlig egal. Es kümmert sich nicht darum, ob wir glücklich oder unglücklich sind. Es liefert einfach das, was wir mit unseren Gedanken und Gefühlen „bestellen“.

Daher ist es das Logischste auf der Welt, damit aufzuhören an das zu denken, was wir nicht mögen. Mit solchen Gedanken landen wir schnell in

einer ungeliebten Vergangenheit und aktualisieren sie so wieder. Wenn wir dann aus dieser vergangenen Erfahrung in die Zukunft extrapolieren, ergibt sich daraus eine ebenso missliche Zukunft, wie die Vergangenheit es war.

Doch es geht auch anders. Wer sich seine Zukunft in Chancen vorstellt und Potenziale sieht, wird sich das alles auch schaffen. Je genauer ein Mensch im Geist bereits erlebt, was er in Zukunft erleben möchte, und diese Vorstellung mit hochwertigen Gefühlen wie Dankbarkeit, Freude, Begeisterung und Inspiration verstärkt, erreicht umso sicherer das Gewünschte.

Du denkst dir jetzt vielleicht: Wie soll das denn funktionieren? Die Antwort darauf gibt uns die Wissenschaft. Genauer gesagt J. Andrew Armour. Er hat es bewiesen: Das Herz hat sein eigenes Gehirn. Dieses Herzgehirn verfügt über ein Nervensystem aus bis zu über 40.000 Neuronen, die unabhängig vom Gehirn funktionieren. Die Wissenschaftler sprechen vom intrinsischen Nervensystem des Gehirns. Diese Entdeckung ist der Start des neuen Wissensgebietes Neurokardiologie.

Herz und Gehirn sind über Nervenbahnen miteinander verbunden. Und jetzt kommt es: 90% der verbindenden Nervenfasern führen vom Herzen hoch zum Gehirn.

Das bedeutet, ein offenes Herz voller Dankbarkeit für alles, was wir haben und voller Liebe zu den Menschen, denen wir dienen wollen, ermöglicht es weniger stark auf Stressfaktoren zu reagieren. Das wiederum wirkt sich auf unsere Gesundheit aus und auf das Klima, das wir um uns herum schaffen. Zusammenarbeit und gemeinsames Lösen von Herausforderungen kann so in einem produktiven Kontext passieren.

Wer sich allerdings rigide Zeitvorgaben setzt, verliert seine hochwertigen Gefühle und damit die Kraft zur Zielerreichung. Zeitvorgaben sind mit Ungeduld behaftet. Ungeduld ist kein hochwertiges Gefühl. Hochwertige Gefühle sind Dankbarkeit, Liebe, Freude, Inspiration, Begeisterung. Viktor Frankl und Mahatma Gandhi vertrauten dem Schicksal, obwohl sie sich in einer sehr misslichen Lage befunden haben. So ist eingetreten, was sie wünschten.

Wir können uns nicht weiter wie bisher auf unsere Gene ausreden.

Begründung: Epigenetiker haben nachgewiesen, dass unsere Gene uns nur zu zehn Prozent bestimmen, der Rest geschieht durch unser Umfeld. Dieses Umfeld können wir selbst gestalten. Die Ausrede auf die Gene fällt also erbarmungslos weg.

Wer älter an Jahren ist glaubt oft, sein Gehirn kann immer weniger leisten. Hirnforscher haben inzwischen bewiesen, dass wir immer weitere Synapsen und Verschaltungen bilden im Gehirn - vorausgesetzt wir benutzen es.

Nutzen wir also unsere Möglichkeiten wie beispielsweise Fantasiereisen, um uns aus unserem tiefen inneren Wissen Verstärkung für unsere Vorhaben zu holen.

Mit Fantasiereisen gelingt es Menschen, Herz und Verstand so zu vereinen, dass beide gemeinsam dasselbe wollen. Wie schön, dass wir das auch für die Arbeit in unseren Unternehmen nützen können.

Agiles Arbeiten = fachübergreifendes Arbeiten = crossmodales Arbeiten

Diese Schlagwörter kursieren in vielen Artikeln und Büchern und erst recht in der Presse, im Rundfunk und im Fernsehen. Meistens bleiben die Leserinnen und Leser leicht verwirrt zurück, weil solche Begriffe zwar verwendet, aber kaum ausreichend erklärt werden.

Agiles Arbeiten meint, in Projektteams Mitglieder aus all den unterschiedlichen Fachbereichen, die an diesem Projekt beteiligt sind, zur Mitarbeit einzuladen. In fortschrittlichen Unternehmen ist auch der Kunde an wichtigen Haltepunkten dabei. Die Vorteile liegen auf der Hand. Alle steuern ihr Wissen und Können bei, das spart Zeit, Nerven und Geld. In kleinen Betrieben ergibt sich das wie selbstverständlich. Die Leute reden miteinander.

der. Oft entstehen in der Teeküche interessante Gespräche, die zu schnelleren Lösungen beitragen. Warum dann nicht gleich solche an sich logischen Gruppentreffen einplanen?

In größeren Unternehmen kehrt leider häufig das sogenannte Silodenken ein. Man lässt Mitarbeiter anderer Abteilungen nicht gerne in die eigene Abteilung hineinschauen. Weltmeister im Türen verschließen und Geheimhalten waren sehr oft Entwicklungsabteilungen. Da war alles Top-Secret. Doch was passiert, wenn beispielsweise die Entwicklungsabteilung sich nicht mit der Produktion, der Planung, dem Einkauf und dem Verkauf austauscht?

Du ahnst es: Es entstehen Produkte in bester Ingenieursqualität. Sie werden allerdings zu spät fertig und kaum ein Kunde benötigt sie.

Sind Kämpfe um mehr Hausmacht wichtiger als die Kunden?

Ist es tatsächlich klug, als Bereichsleiter die Mitarbeiter dabei zu behindern, in fachübergreifenden Projektgruppen im ausreichendem Ausmaß mitzuarbeiten?

Ich überlasse dir gerne die Antworten auf diese Fragen.

Agiles Arbeiten bedeutet mehr als nur Projektgruppen zu bilden. Hier muss sich auch der Führungsstil massiv verändern. Die Teilnehmer arbeiten wesentlich eigenverantwortlicher an ihren Aufgaben als in vielen Unternehmen bisher üblich. In unserem Orthopädieunternehmen gibt es für diese Gruppen sogenannte Scrummaster. Diese achten auf Termineinhaltung und darauf, ob jemand Hilfe braucht. Sie nehmen den einzelnen keine Arbeit ab, sondern zeigen auf, wo fehlende Informationen eingeholt werden können. Wurden Zeitfenster zu eng gesetzt, lernt man daraus für die Zukunft.

Die Project-Owners bleiben in diesem kleinen Betrieb die beiden Chefs. Auch sie lassen sich Aufgaben nicht zurückdelegieren. Über Agiles Arbeiten gibt es viel Literatur.

Ein Buch, das ich gerne empfehle: „Revolution, ja bitte“ von Andreas Buhr und Florian Feltes.

Jüngere Menschen bevorzugen die zielorientierten Projektarbeiten. Spätestens, wenn jüngere Mitarbeiter dringend gebraucht und angeworben werden, sollte das Unternehmen auch in dieser Hinsicht dafür bereit sein.



Als Veränderungscoach begleite ich dich gerne dabei, zukunftsfit zu werden. <https://www.edithkarl.com>

Digitale Transformation - Mit Herz und Hirn

Seit dem letzten Treffen rattert es in vielen Köpfen. Es war bisher nie Thema gewesen, was jemand gerne macht. Da war ganz einfach die Arbeit - und die war zu tun. In letzter Zeit hatten sich daher einige gesorgt, wie lange noch genug Arbeit für jeden da sein würde. Gesprochen hat darüber niemand. Das war viel zu heiß. Wer weiß, welche schlafende Hunde sie da wecken würden. Womöglich würden sie dann einander konkurrenzieren. Wie lange wird Siegbert Rösler noch weiter machen? Sein Sohn war weit weg. Im Ausland. Ob der jemals wieder zurückkommen wird in ihre traurige Werkstatt für behinderte Menschen?

Und dann war er auf einmal da, der junge Manuel Rösler. Ganz kurze Zeit ist er nur so herumgegangen im Unternehmen und hat sich umgeschaut. Dann ist er sichtlich aufgeblüht. Der alte Chef ist seither nicht mehr zu erkennen. Voller Leben ist er, der alte Herr. Jetzt tut sich endlich was im Haus. Das allerschönste an der ganzen Sache ist, dass sie alle mit dabei sein sollen. Niemand fühlt sich weniger wichtig oder gar ausgeschlossen. Jeder ist aufgefordert, sich nach Kräften einzubringen. Das tun sie auch alle gerne.

Nach und nach füllen sie die einstmals leeren Flipcharts an den Wänden mit ihren Gedanken. Oft ergibt sich aus einer Bemerkung gleich die nächste. Viele Ideen, Meinungen, Vorschläge und Befürchtungen sind da zu sehen. Sie stehen gleichberechtigt untereinander.

Was unterscheidet uns von anderen?

Wir haben Spaß bei unserer Arbeit

Wir begegnen unseren Kunden nicht mit kühler Höflichkeit, sondern herzlich

Wir sind nicht geduldig, sondern einfühlsam

Wir bringen unsere Ideen ein

Wir werfen unsere Ideen in einen gemeinsamen Topf, damit andere damit weiterarbeiten können – so entstehen weitere Geistesblitze

Wir bevorzugen Kunden, die sich weiterentwickeln wollen und das Beste aus ihrer Situation machen – dabei helfen wir jedem das zu erreichen, was er möchte

Wir wünschen uns Extremsportler bei den Paralympics – wir würden auch gerne mitfahren und solche Koryphäen betreuen

Wir wollen unsere Räume so fröhlich gestalten, dass sie auch auf unsere Kunden „abfärben“

Wir möchten auch mit Kindern arbeiten, die mit Behinderungen zur Welt gekommen sind oder einen schweren Unfall hatten

Wir wünschen uns Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen, damit unsere Serviceleistungen und unsere Produkte die weltbesten sind

Wir wollen die Nummer 1 werden in unserem Bereich

Wie können wir uns räumlich vergrößern?

Wie können wir mehr Kunden anziehen?

Wir helfen den Menschen, damit sie wieder ein selbstbestimmtes Leben führen können

Wir stecken an mit unserer Fröhlichkeit

Wir wollen Prothesen in allen möglichen Farben und Mustern schaffen

Wir erzeugen die unterschiedlichsten Prothesen – für den Strand, für den Sport, zum sichtbar tragen und dazu stehen

Unsere Kunden sollen völlig frei und selbstbewusst dazu stehen, dass sie Prothesen tragen – und sich auch in kurzen Hosen damit zeigen

Wir stacheln sie an zu noch mehr Selbstbewusstsein - diese Menschen können mit Recht stolz auf sich und ihre Leistungen sein

Kannst du dir vorstellen, wie sehr solche Wände die Stimmung heben? Die Atmosphäre hier ist kaum wieder zu erkennen. Jeder kommt morgens gerne. Inzwischen hat Manuel Rösler sich ein kleines Filmstudio mit einfachsten Mitteln eingerichtet.

Im **Bonus 2** „Anleitung: Digitales Marketing wirkungsvoll einsetzen“ beschreibe ich die einfache Ausrüstung, mit der auch du bereits loslegen kannst, sollten dich die Ideen hier inspirieren.

Gemeinsam mit einigen Mitarbeitern fotografiert und beschreibt Manuel Rösler alle Teile, die sie erzeugen. Dann dreht er kleine Erklär-Videos dazu.

Die wollen sie mit sogenannten Landingpages im Internet platzieren. Eine Erklärung zu Landingpages findest du ebenfalls im Teil Theoretischer Hintergrund. Zu diesen Landingpages wollen sie ihre Interessenten mit Artikeln, Werbebanners und Postings in den sozialen Medien führen.

Sie erzeugen bereits die auf den Flipcharts genannten Prothesen und drehen Filme, wo Kunden damit herumgehen. Bei solchen Filmen achten sie darauf, die **DSGVO** Datenschutz Grundverordnung einzuhalten.

Jetzt müssen sie noch die richtigen Keywords, das sind Schlagwörter, finden damit sie bei Google auf Seite eins erscheinen, wenn jemand nach ihren Produkten und Dienstleistungen sucht. Der junge Chef geht seine Arbeit engagiert an. Marketing ist unverzichtbar, wenn sein Unternehmen deutlich sichtbar sein soll für Kunden und Interessenten. Es wäre doch gelacht, wenn dieser Einsatz nicht zum Erfolg führt.

Selbstverständlich betreiben Manuel und die frisch ausgebildeten Top-Verkäufer auch Kaltakquise weiter, gehen zu Terminen bei potenziellen Partnern und auf Fachkongresse. Siegbert Rösler spricht inzwischen mit einer solchen Begeisterung über Prothesen, dass einer seiner Freunde meinte, er wolle doch hoffentlich nicht erreichen, dass Menschen freiwillig auf ihre Gliedmaßen verzichten, weil Prothesen so komfortabel sind. Er ist in vielen Fachverbänden ein gerne gesehener Gast. Seine Anekdoten hört man gerne. In Fachmagazinen erscheinen Artikel von ihm. In der lokalen Tageszeitung wurde er als Lichtblick für Menschen mit Bedarf an Beinprothesen interviewt. Dabei ist der Slogan entstanden

*Mit uns stehen Sie bald wieder auf eigenen Beinen.
Voller Selbstbewusstsein.*

Da passiert natürlich, was passieren muss. Es kommen immer mehr Kunden in ihr Fachinstitut. Das bedeutet für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter große Freude über den raschen Erfolg, aber auch viel und immer wieder neue Arbeit.

Zur Freude über das neu entstehende Leben im Haus gesellt sich auch Unsicherheit. All das Neue in so kurzer Zeit löst nicht nur Hoffnungen, sondern auch eine Menge Ängste aus. Sie hören immer wieder Worte, die sie nicht verstehen. Der Junior-Chef hat über Landingpages gesprochen. Was genau sind Landingpages? Und wie können sie ihre Homepage so ansprechend gestalten, dass sie die Atmosphäre ausstrahlt, die sie bieten? Zuletzt war da auch von E-Mail-Marketing und regelmäßigen Newsletters die Rede. Was bedeutet das? Wozu brauchen sie das? Wer soll diese Arbeit übernehmen? Wer kann das denn überhaupt? Sind sie noch richtig hier, wenn sich so viel verändert? Bin ich diesen neuen Herausforderungen gewachsen, grübeln einige.

Manuel Rösler ist viel unterwegs. Also gehen zwei Mitarbeiterinnen sozusagen als Sprachrohr von vielen zu ihrem Senior-Chef. Der kann ihnen

hoffentlich weiterhelfen, wünschen sie sich sehnlichst. Natürlich kann er das. Er versichert ihnen zuerst, dass sie noch wichtiger sind als sie es je waren. Dann beruft er ein weiteres Treffen mit dem jungen Chef, ihm selbst und der Belegschaft ein. In diesem Meeting gibt es tatsächlich Antworten auf alle ihre Fragen. Die Arbeit wird mehr, wird allen klar. Es gilt jetzt herauszufinden, wer welche neuen Arbeiten erlernen und dann übernehmen will und wer gerne bei seiner gewohnten Tätigkeit bleibt. Die wird sich allerdings im Laufe der nächsten Jahre auch ändern, aber langsam genug, so dass alle mitmachen können.

Siegbert und Manuel Rösler sind überzeugt von ihrem Vorgehen. Es wird ihnen auch bewusst, dass sie einen Wissensvorsprung gegenüber ihren Mitarbeitern haben, weil sie natürlich genau wissen, was sie vorhaben und die Methoden kennen. Sie überlegen, wie sie ihre Mitarbeiter noch besser ins Boot holen können, damit sie ihre Ängste ablegen können. Sollte jemand gar nicht mitmachen wollen auf diesem neuen und zukunftsorientierten Weg, wollen sie ihn allerdings nicht unbedingt halten. Sie sind dann gerne behilflich, gemeinsam einen anderen Arbeitsplatz für eine solche Person zu finden.

Zum Nachdenken

Warst du auch schon einmal missmutig oder gar hoffnungslos wie manche Mitarbeiter hier bevor der Juniorchef gemeinsam mit seinem Vater neue Impulse setzte? Wie hast du aus einer solchen Situation wieder herausgefunden? Wer hat dir dabei geholfen?

Hast du als Unternehmer oder Führungskraft deine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so gefördert, dass sie in manchen Bereichen sogar besser performen als du selbst?

Hast du es dann auch geschafft, diesen Menschen den Platz einzuräumen, auf dem sie ihr Potenzial weiter entfalten können? Dazu gehört eine

Menge Mut. Der ist allerdings unverzichtbar, damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kompetent und schnell genug auf Kundenwünsche reagieren können.

Was unternimmst du, wenn sich Veränderungen anbahnen, die du als Mitarbeiter nicht greifen kannst und auch nicht verstehst?

Wie bindest du als Führungskraft Mitarbeiter mit ein, wenn umfangreiche Neuerungen wie beispielsweise die Digitalisierung ins Haus stehen?

Theoretischer Hintergrund und technologisches Fachwissen zum Digitalen Marketing



Weiterführende Informationen und Beispiele

zu diesem Kapitel lade hier

<https://t2m.io/digitalesmarketing>

Wer ein Unternehmen gründet, neu übernimmt oder umstrukturiert, steht nicht nur vor vielen Denkaufgaben, sondern auch vor einer großen Menge an Arbeit. Entsprechen die Produkte und Serviceleistungen dem Bedarf der Kunden? Wie zeigt man Kunden und Interessenten am zielführendsten auf, was sie von diesen Produkten und Dienstleistungen erwarten dürfen? Zum Glück unterstützen einige Technologien vorzüglich bei diesen Anliegen.

Es gilt allerdings die passendsten Vorgehensweisen auszuwählen und sich mit den dazu benötigten Technologien auseinander zu setzen. Besonders wichtig ist es dann, diese Technologien so einzuführen, dass die Mitarbeiter sich nicht zu sehr verunsichert fühlen. Sie sollen sich als fähig genug empfinden, die neuen Vorgehensweisen zu verstehen und anzuwenden.

Schaffe dafür zwei sehr hilfreiche Voraussetzungen:

Kein Zeitdruck – dieser verschärft Angst und Nervosität. Dadurch steigt der Zeitbedarf völlig sinnlos an, ohne die gewünschten Ergebnisse zu erreichen.

Beginne am besten bevor ihr im Unternehmen mit dem Rücken zur Wand steht. Wer kontinuierlich innovativ arbeitet muss zwar auch Zeit dafür einplanen, aber ohne den Druck einer oder mehrerer Krisen.

Wir bei PowerManagement beschäftigen uns seit vielen Jahren intensiv mit den Möglichkeiten, die das Internet uns bietet. Schon im Jahr 2000 entwickelten wir unser erstes digitales Lernprogramm – damals noch auf CDs. Zu dieser Zeit mussten wir sie noch auf dem bis dahin üblichen Weg verkaufen. Bald danach entwickelte sich mit Google, Facebook und den anderen sozialen Medien nach und nach das Internetmarketing. Das Internetmarketing steckte noch in den Kinderschuhen, doch es war nicht zu übersehen, dass sich hier neue Dimensionen für Marketing und Verkauf entwickeln. Das wollten wir nicht versäumen. Im Herbst 2020 feiern wir die CD „Störfaktor Norm“ die inzwischen zum Kultprodukt geworden ist, ausgiebig.

Wir beschäftigen uns seither intensiv mit Internetmarketing. Das bedeutet, wir erleben dessen Kinderkrankheiten hautnah mit. Es tauchten permanent neue Methoden des Internetmarketings auf. Unterschiedliche Solopreneure boten ihre Hilfestellung zum Thema Internetmarketing an. Davon sind einige inzwischen weg vom Markt. Andere etablierten sich.

Warum digitales Marketing heute nicht mehr wegzudenken ist – und welche Fehler man dabei unbedingt vermeiden sollte

Die meisten Unternehmen wollen wesentlich mehr Kunden ansprechen als in der näheren Umgebung vorhanden sind. Viele wollen sogar Interessenten in der ganzen Welt erreichen mit ihren Serviceleistungen und Produkten. Vieles ist möglich. Mit Informationsprodukten wie beispielsweise Lernprogrammen ist das am leichtesten, es gelingt aber auch mit anderen Services und Produkten, wenn man weiß, wie es geht. Ein besonderer Vorteil des Internetmarketings ist, dass du mit einigen Tools eine ganze Menge Menschen auf einmal erreichen kannst. Genau da liegt aber auch der größte Fallstrick. Wer plump vorgeht, kann auf diese Art und Weise auch gleich eine ganze Menge Menschen verprellen.

Natürlich willst du die besten und effizientesten Möglichkeiten und Tools kennen lernen und anwenden, um deine Zielgruppe zu erreichen. Sehen wir

uns gleich einige Möglichkeiten des Internetmarketings an. Dazu brauchst du zuerst einmal Ruhe. Da draußen hämmern andauernd Internetmarker mit ihren Ideen auf die Teilnehmer in den sozialen Medien ein. Plötzlich glauben viele, von Anbeginn an überall dabei sein zu müssen. Doch das ist der sichere Weg ins Verderben. Niemand hat genug Zeit, das alles zugleich auszuprobieren und professionell einzusetzen.

Daher brauchst du Kriterien, um entscheiden zu können, was zu dir und deinen Angeboten passt, wo du beginnen sollst und was du vorerst besser auf die Warteliste setzt oder ganz bleiben lässt. Dieser Leitfaden dient dir für dein Vorgehen im Internetmarketing.

Deine Kunden sind immer der Ausgangspunkt und das Ziel deiner Bemühungen

Um möglichst vielen Interessenten die Chance zu geben, dich kennen zu lernen, ist es wichtig zu wissen, wo diese sich aufhalten. Die sozialen Medien bieten viele Plattformen zur Begegnung an. Weißt du, auf welcher Plattform sich deine Kunden aufhalten?

Es gibt inzwischen eine ganze Menge von sozialen Medien und Plattformen. Hier lernst du vorab drei gängige soziale Medien kennen.

Wenn du vorwiegend B2B unterwegs bist, also Deine Kunden Unternehmen sind, empfehle ich die Plattformen XING und LinkedIn . Auf diesen Plattformen lernst du Menschen in einem halb offiziellen Umfeld kennen. Hier kann man gemeinsame Interessen am Profil erkennen und daran anknüpfen. Es ist gar nicht so selten, dass einen zuerst einmal ein gemeinsames Hobby verbindet. Man tauscht sich aus über vergangene und anstehende Events, Reise-Destinationen, Bücher und was sonst das Herz begehrt.

Auch in den unterschiedlichen Fachgruppen kommt man in den Dialog. Man stellt Fragen und antwortet auf Anliegen anderer. So wird man erst einmal wahrgenommen. Wenn du dann noch kluge Postings in die Timeline setzt und auf einen Blogartikel von dir hinweist, schaffst du Vertrauen. Jetzt

kannst du auch Kontakte, die du schon kennst, darum bitten, dich mit jemandem, der dich interessiert, bekannt zu machen. Das wirkt meistens gut als Empfehlungsmarketing. Auch hier gilt es wieder, erstmal aufzuwärmen. Du gehst ja auch nicht in eine Bar und machst jemandem, den du noch nicht kennst einen Heiratsantrag. Das kann nicht gut gehen. Erst auf einer gediegenen Basis – Bekanntheit und Vertrauen – kann man einfache Angebote machen. Die Betonung liegt erst einmal auf einfach.

So kann das Vertrauen eines Interessenten nach und nach wachsen bis er schließlich zum Kunden wird.

Das klingt nicht nur nach einer Menge Arbeit, da steckt auch viel Arbeit drinnen. Vor allem zu Beginn, wenn du neu wo auftauchst. Doch sei ehrlich: Im ganz normalen Leben läuft es doch ähnlich ab. Zuerst kommt das Kennenlernen, dann das Vertrauen und danach der Kauf. Das Internet bietet den Vorteil, vom Laptop aus viele Menschen erreichen zu können.

Wer im B2C Bereich arbeitet, also Endkunden anspricht, wird sicher auf Facebook fündig. Dort gilt als erstes Gebot: Die Leute wollen sich unterhalten und unterhalten werden. Das hat auch seine Tücken. Mehr dazu weiter unten.

Bei allen diesen Bemühungen sind eine Menge technischer Hürden zu bewältigen. Das alles braucht Zeit. Eigentlich möchte man mit dem Internet schnell viele Menschen erreichen. Doch auch hier gilt: Gut Ding braucht Weile.

Mehr zu den einzelnen Kanälen in den sozialen Medien erfährst du weiter unten.

So kannst du dir Umwege, Zeit und sehr viel Geld sparen

Weil ich selbst auch durch diesen Internetdschungel gegangen bin, mir auch Abkürzungen gewünscht habe, die dann noch länger gedauert haben, will ich dir das ersparen. Du musst nicht zwingend alle die Fehler machen, die ich schon hinter mir habe. Ich selbst habe schon viel Lehrgeld bezahlt für meine Fehler. Das will ich dir gerne ersparen. Gut und gerne 150 000,- € habe ich für falsche Wege, Tools und Berater ausgegeben.

Um dir das zu ersparen, habe ich alle die Schritte, die ich selbst gemacht habe und alle mir persönlich bekannten Anbieter nochmals Revue passieren lassen. Allein an diesem Satz erkennst du, wie intensiv ich Irrwege und Umwege gegangen bin. Für dich habe ich die allerbesten Anbieter zusammengestellt, die dir wirklich helfen können, so wie sie mir geholfen haben. Daher werde ich bei jedem Subkapitel hier einen Link zu den meiner Meinung nach besten Anbietern setzen. Schau sie dir an, es könnte gut sein, dass sie auch dir hilfreich zur Seite stehen. Wenn das Fachwissen eines Beraters passt und auch eure Chemie stimmt, sparst du viel Geld, Zeit und auch Ärger.

Wer ein Unternehmen aufbaut, meint zuerst einmal eine eindrucksvolle **Homepage** fabrizieren zu müssen. Ich weiß inzwischen: Das hat Zeit. Zu Beginn zählt es, Deine Angebote an den Mann oder an die Frau zu bringen, das heißt, zu verkaufen.

Eine Homepage verkauft nicht. Warum? Weil sie meistens wie ein bunter Katalog zum Blättern verführt. Da gibt es viel Ablenkung, keinen Fokus. Auch dazu gibt es Tipps und Tricks, um mit deinen Besuchern in Interaktion zu treten. Die Leute klicken ansonsten weiter und sind somit verloren.

Wesentlich besser für den Verkauf eignet sich eine **Landingpage**. Das ist eine Seite mit einem Angebot, sonst nichts, keinerlei Ablenkung. Wenn du hierher die richtigen Interessenten führst, dann kaufen die, weil sie sich nicht zwischen mehreren Angeboten entscheiden müssen.

Auch zu diesen beiden Themen gibt es noch mehr Informationen.

Doch halt, bevor du jetzt gleich wissen willst, wie man eine solche Landingpage erstellt, ist es vorher wesentlich wichtiger, zu wissen, was deine Kunden und Interessenten bewegt, wo sie der Schuh drückt und wofür sie nach Lösungen suchen. daher empfehle ich dir dringend, dich zuerst mit den sogenannten Keywords zu beschäftigen.

Warum Keywords (= Schlagwörter) so wichtig sind, wenn Kunden dich finden sollen.

Keywords sind Schlüsselwörter. Mit solchen Wörtern suchen Menschen im Internet nach Lösungen für ihre Anliegen. Die Suchmaschinen von Google suchen dann nach Lösungsangeboten zu diesen Schlüsselwörtern. Es gibt verschiedene Schlüsselwörter für die sogenannte Customer-Journey, also die Reise des Kunden bei seiner Suche nach Hilfestellung für ein Problem oder Anliegen.

Ein Beispiel:

Gibt jemand das Wort „Urlaub“ in Google ein, bekommt er 224 Millionen von Vorschlägen, wie er seinen Urlaub verbringen könnte. So suchen Leute, die noch keine genauere Vorstellung von ihrem Urlaub haben. Schließlich entscheiden sie sich beispielsweise für ein Land und geben dann zwei Keywords - Schlüsselwörter - ein zum Beispiel „Urlaub in Griechenland“. Jetzt bekommen sie nur noch 57,6 Millionen Vorschläge zu Griechenland. Das sind immer noch sehr viele, aber doch bedeutend weniger als zuerst.

Wenn sie sich dort speziell für ein Kinderhotel interessieren, geben sie ein:
„Urlaub in Griechenland im Kinderhotel“ 871.000 Vorschläge.
„Kinderhotels in Griechenland“ 86.500 Vorschläge

Jetzt wird die Auswahl schon etwas überschaubarer.

Aus diesem Beispiel wird klar, dass du wissen musst, wonach Kunden und Interessenten suchen. Wenn Kunden beginnen, sich für etwas zu interessieren, suchen sie mit anderen Begriffen (=Keywords) als wenn sie sich schon für einen engeren Bereich entschieden haben. das Urlaubs-Beispiel zeigt dir das deutlich.

Am lukrativsten ist es, wenn du die Keywords deiner Kunden in der letzten Phase ihrer Kundenreise kennst.

Das gelingt umso besser, je klarer du positioniert bist und je genauer du deinen Kunden zugehört hast. Kinderhotels sind spitzer positioniert als Hotels. Wer hier sucht, wird schneller fündig. Wer also ein Kinderhotel anbietet, anstatt ein Hotel wie viele andere auch, wird dann gefunden, wenn der Interessent bereits genauer weiß, was er sucht. Der Kaufwahrscheinlichkeit erhöht sich hier um ein Vielfaches.

Du musst also die passenden Keywords für dein Angebot kennen.

Ein weiteres Beispiel: Ein junger Mensch träumt davon, das Autofahren zu erlernen, aber er sieht sich in seinen Vorstellungen nicht beim schweißtreibenden Lernen und bei den ersten Fahrfehlern. Er erlebt bereits in seiner Vorstellung, wie er genau dort hinfährt, wo er möchte. Häufig sieht er sich dabei auch in einem Auto, das ihm viel von dem Komfort bietet, den er gerne nutzen möchte. Also ist das Keyword nicht Autofahren lernen, sondern, Freiheit, sicheres Fahren, auffallen, den Mädels mit dem Auto imponieren, usw. usf.... Mit emotionalen Keywords führst du Interessenten am ehesten zu deiner Fahrschule. Sie gilt dann als Weg zu einem verlockenden Ziel.

Die Auswahl der richtigen Keywords wirkt sich also entscheidend darauf aus, wie gut du gefunden wirst. Das ist anfangs nicht leicht.

Wenn du mehr Unterstützung beim Finden deiner Keywords möchtest und auch noch genaue Angaben dazu wünschst, wie oft dieser Begriff pro Monat gesucht wird und wie viel Wettbewerb du in diesem Bereich hast, kann ich dir ein hervorragendes Programm dazu empfehlen, das ich selbst auch nutze.



SEO Cockpit von Sam Hänni SwissMadeMarketing
<https://t2m.io/ALB02>

Dort bekommst du auch weitere und noch besser passende Keywords vorgeschlagen als die, welche du eingegeben hast. Das ist deswegen äußerst hilfreich, weil mitunter kleine Unterschiede beim Schlagwort eine wesentlich höhere Besucherzahl erreichen.

Ein Beispiel verdeutlicht dir das.

Suchabfrage für das Word „**digital marketing**“ ergibt Null-Treffer

The screenshot shows two tables of search results. The top table is for the keyword 'digital marketing' and shows zero results. The bottom table is for 'digitalmarketing' and shows 450,000 results.

Keyword	Monatliche Suchen vs. Konkurrenz	Verfügbar	Google Ads	Top Resultate
↳ icon Nische ↓ Begriff	Monatliche Suchanfragen	Top Resultate	Domains	CPC
↳ icon Nische ↓ Begriff	Monatliche Suchanfragen	Top Resultate	Domains	CPC
↳ icon Nische ↓ Begriff	Monatliche Suchanfragen	Top Resultate	Domains	CPC
↳ icon Nische ↓ Begriff	Monatliche Suchanfragen	Top Resultate	Domains	CPC
↳ icon Nische ↓ Begriff	Monatliche Suchanfragen	Top Resultate	Domains	CPC
↳ icon Nische ↓ Begriff	Monatliche Suchanfragen	Top Resultate	Domains	CPC
↳ icon Nische ↓ Begriff	Monatliche Suchanfragen	Top Resultate	Domains	CPC
↳ icon Nische ↓ Begriff	Monatliche Suchanfragen	Top Resultate	Domains	CPC
↳ icon Nische ↓ Begriff	Monatliche Suchanfragen	Top Resultate	Domains	CPC
↳ icon Nische ↓ Begriff	Monatliche Suchanfragen	Top Resultate	Domains	CPC

Suchabfrage für das Word „**digitalmarketing**“ ergibt 450.00 Treffer

Eine geänderte Schreibweise in der Abfrage mit gravierendem Ergebnisunterschied



***Weiterführende Informationen und Beispiele**
zu diesem Kapitel lade hier
<https://t2m.io/digitalesmarketing>

Wer diese Informationen für sich nutzen kann, macht sehr viel mehr Geschäft, weil viele Interessenten und Kunden auf ihn aufmerksam werden und einen solchen Anbieter von sich aus kontaktieren.

Warum Verkaufstrailers wirken und wie du diese einfach selbst herstellen kannst

Manuel Rösler stellt die Teile, die sie in der Firma produzieren, in Form von kleinen Video-Filmen, auch Trailers genannt, dar. Dazu bringt er die Teile zuerst einmal in gutes Licht. Es gibt Tageslicht-Lampen um wenig Geld. Du kannst gute Fotos mit einer Kamera aufnehmen. Mit einem Handy gelingen sie allerdings meistens genauso gut.

Man könnte die Fotos der Produkte einfach im Internet vorstellen. Das machen aber bereits sehr viele. Es besteht der Nachteil, dass die Bilder statisch sind und meistens nicht das Gefühl des Betrachters ansprechen. Wenn man beispielsweise eine Prothese oder ein Kniegelenk fotografiert, löst das meistens kein „will-haben-Gefühl“ aus. Wenn du aber dafür ein kleines Drehbuch schreibst, jemand die Prothese vorführt, selbst erklärt wie gut er sich damit fühlt und was er alles damit machen kann, spricht der Trailer genau die richtigen Interessenten an.

Trailers sind mit allen Produkten und Dienstleistungen wirksam. Sinn und Zweck der Aktion ist, dass der Kunde erkennt, welchen Nutzen er davon hat, welche Vorteile ihm etwas bringt. Beispielsweise wieder unabhängig unterwegs sein, wieder Sport betreiben und Spaß dabei empfinden. Je besser du das Gefühl des Kunden, das er sich wünscht, kennst, umso eher fühlt er sich angesprochen.

Wenn du so einen Film mit dem Handy oder einer Kamera aufnimmst, brauchst du danach ein Schneideprogramm für dein Werk. Es gibt dazu einige kostenlose bzw. preiswerte Software.



Hier ist eine Auswahl

AVS Video Editor

<https://www.avs4you.com/de>



Videos schneiden kostenlos:
Die besten Videoschnittprogramme 2020
<https://t2m.io/Videos>

Wir bei PowerManagement nutzen Camtasia

Die unserer Meinung nach beste Komplettlösung für Bildschirmaufnahmen und Videobearbeitung. Mit Camtasia ist es ganz einfach, unter Windows und auf dem Mac professionell aussehende Videos zu erstellen. Camtasia gehört zu den Klassikern in Sachen Screencast:

Neben den üblichen Filtern und Übergängen bietet Camtasia eine Reihe von visuellen Werkzeugen wie Anmerkungen und Animationen, womit sich Ausschnitte heranzoomen lassen, um die Aufmerksamkeit des Zuschauers auf wichtige Aktionen zu lenken. Besonders reizvoll finden wir die Cursor-effekte zur visuellen Betonung von Bewegung, Rechts- und Linksklick.

Neu ist die Option, eine unregelmäßige Cursorbewegung zu begradigen, was insbesondere bei der Erstellung von Videotutorials hilfreich ist. Camtasia ist einfach zu bedienen und lädt zum Ausprobieren ein. Wer sich systematisch mit den Möglichkeiten vertraut machen will, greift auf die zahlreichen Hilfestellungen zurück, die - natürlich - als Video bereitstehen.



Camtasia
<https://t2m.io/camtasia>

Tipps zum Videomarketing mit YouTube gibt dir auch **Jürgen Saladin**

Er zeigt dir zusätzlich, wie du deinen YouTube-Kanal wirkungsvoll gestalten und die Videos auf **YouTube** einstellen kannst



Jürgen Saladin
<https://t2m.io/ALB08>

In diesem Fall nützt du eine Datei, die du erstellt hast, wie z. B. deinen Trailer gleich mehrfach. So wirst du von Leuten auf unterschiedlichen Kanälen gefunden.

Manuel Rösler hat einige solcher Filme erstellt. Aber wie werden die Menschen darauf aufmerksam, die den meisten Nutzen davon haben?

Dazu sind zwei Möglichkeiten geeignet, die du beide nutzen kannst.

- A. Du stellst die Filme auf Deine Homepage. Dort sieht dein Interessent alle deine Angebote. Für sehr technische Produkte mag das durchaus reichen. Doch auch hier gilt: Deine Homepage wirkt eher wie ein schöner Folder mit vielen Angeboten. Ein angenehmer erster Eindruck. Aber eine Vielzahl an Möglichkeiten erschwert die Kauf-Entscheidung. Der Kunde verlässt daher zumeist die Homepage, ohne mit dir Kontakt aufgenommen zu haben.

Daher bevorzugen viele Anbieter die sogenannten *Landingpages*.

- B. Landingpages haben den Vorteil, dass der Kunde nur jeweils ein Produkt sieht, das du ihm gerade anbieten willst. Wir leben derzeit in einer multioptionalen Gesellschaft. Jeder muss täglich unter einer Vielzahl von Möglichkeiten auswählen. Das ermüdet viele. Daher

schätzen Menschen es inzwischen, ein einziges sehr gutes Angebot zu bekommen. Wenn du damit den „Kittelbrennfaktor“ der potenziellen Kunden erwischst, also ihr größtes Problem ausräumen kannst oder ihren größten Wunsch erfüllst, dann wollen sie das eine Produkt sofort kaufen.

Du ahnst es bereits. Diesen Kittelbrennfaktor kennst du nur, wenn du viel mit deinen Kunden gesprochen und ihnen achtsam zugehört hast. Dann steigt deine Chance, die richtigen Keywords zu finden. Die brauchst du, damit Google die richtigen Interessenten auf deine Landingpage und dein Angebot aufmerksam macht. Möglichst auf Seite 1. Darüber findest du weiter oben bereits Hinweise in Zusammenhang mit dem praktischen Programm von Sam Hänni.

Landingpages sind Kundenmagneten- wenn du es richtig anstellst



Um solche Landingpages in kurzer Zeit erstellen zu können, empfehle ich dir **Thrive Architect**
<https://thrivethemes.com/architect/>

Landingpages sind dann absolute Umsatzbringer, wenn du sie gut erstellst und die richtigen Inhalte und Bilder für deine Kunden einstellst. Mit Thrive Architect kannst du ansprechende, moderne Landingpages für alle möglichen Zwecke erstellen. Dieses Landingpage-Tool bringt unzählige Vorlagen mit.

Beim Thrive Content Builder hast du beinahe unzählige fertige Elemente, die du in deine Landingpages einbauen und anpassen kannst. So gibt es zum Beispiel Preistabellen, Icons, Buttons, Countdowns und vieles mehr.

Wir bei PowerManagement erstellen gerne Verkaufsseiten mit diesem Landingpage-Tool. Beispiel unserer Landingpage zum Buch „Digitalisierter Mut“ <http://www.digitalisierter-mut.com>

Für das Arbeiten mit Thrive Architect gibt es einfach gestaltete Lernvideos in Deutsch vom Experten Ingo Ahnfeldt



Ingo Ahnfeldt
<https://t2m.io/ALB10>

Wie wichtig sind die sozialen Medien für kleine und mittelständische Unternehmen?

Achtung, wichtig!! Du solltest wissen – wie schon weiter oben erwähnt - auf welchen Kanälen sich deine Interessenten und Kunden bewegen. Wenn du vorwiegend an Endkunden verkaufst, also an die Menschen, die dein Produkt oder deine Serviceleistung selbst nutzen, bist du mit Facebook gut beraten. Du wirst dort nicht unbedingt Teenager antreffen, aber Menschen ab ca. 35+ durchaus.

Facebook ist ein Kanal, der sich immer wieder verändert. Was vor zwei Jahren noch wirksam war, beachten im Moment weniger User, bzw. es wird weniger Usern gezeigt. Wichtig für dein Vorgehen auf Facebook ist, zu wissen, dass die Leute sich dort unterhalten wollen.

Es gilt, zuerst einmal bekannt zu werden und Vertrauen aufzubauen. Dazu musst du dich als Person zeigen. Fotos von Dir mit witzigen Postings kommen gut an. Life-Videos sind derzeit der Hit schlechthin.

Diese Videos können kurz sein, sollten aber inhaltlich etwas bringen. Niemand kauft von jemandem, den er nicht kennt und von dessen Kompetenz er nicht überzeugt ist. Vertrauen baust du am besten mit guten Inhalten auf. Gib Informationen zu deinem Themengebiet preis. Beantworte Fragen anderer, stelle selbst immer wieder Fragen und erzähle kleine Episoden. Wenn du Sprüche nützt, dann sollten sie mit deinem Thema im Zusammenhang stehen. Bilder kommen gut an. Sieh dich um auf Facebook.

Je nachdem zu welchem Thema du arbeitest, ist es nicht notwendig täglich zu posten. Besser weniger Posts und dafür interessante Inhalte.

Wenn du auf Kongressen bist, interessiert das viele. Das ist eine gute Gelegenheit für Fotos und Life-Videos. Die Leute wollen dich als Mensch kennenlernen. Du kannst auch etwas posten, das dich in deiner Freizeit beschäftigt, zum Beispiel Wanderungen, Sportliches, Filme, die dir gefallen. Ich persönlich poste nicht meinen Kaffee, auch nicht mein Essen. Ein bisschen Geheimnis darf schon bleiben und allzu banal soll kein Posting sein. Kinderbilder aus meiner Familie vermeide ich tunlichst. Es gibt berechnete Warnhinweise von der Polizei, Kinder nicht erkennbar zu zeigen. Außerdem kann es gut sein, dass sie in ein paar Jahren gar nicht verstehen, warum du das getan hast, sich sehr darüber ärgern und dir das übel nehmen. Auch bei Bildern aus Veranstaltungen, die du leitest, ist absolute Vorsicht geboten. Die DSGVO – **Datenschutz Grundverordnung** – verbietet es. Du kannst großen Ärger bekommen, wenn du Bilder deiner Seminarteilnehmer postest. Ganz ehrlich, es wird auch viel angegeben damit.

Facebook ändert seinen Algorithmus, der steuert, welche deiner Postings er wem auf die Timeline spielt, immer wieder. Was vor zwei Jahren gut angekommen ist, wird jetzt geächtet. Lange Zeit mussten Postings kurz sein. Jetzt sind gerade lange mit viel Content gefragt.

Es gibt auch viele Gruppen zu den unterschiedlichsten Themen, denen du beitreten kannst.

Wenn du mehr über **Facebook** lernen willst, bist du hier gut aufgehoben
Katrin Hill

Katrin Hill nimmt dich von Beginn an Schritt für Schritt an der Hand. Sie gibt dir Kursunterlagen in Facebook in ihrer Kundengruppe, hält regelmäßig Webinare, das heißt, sie spricht online über die Themen, ihre Erfahrungen und beantwortet auch deine Fragen.



Sie stellt die Kursinhalte nach und nach zur Verfügung, damit du Zeit zum Umsetzen hast.

<https://t2m.io/ALB12>



Jakob Hager stellt dir seine gesamten Kurse auf einmal im Internet zur Verfügung.

Du kannst dann in deinem Tempo die Inhalte umsetzen.

<https://t2m.io/ALB13>

Facebook Werbung schalten ist ein eigenes Kapitel. Gut gemacht, bringt es sehr viel. Sofort auf eine Verkaufsseite schalten kostet am meisten.

Auf deine Homepage, auf deine Blogartikel oder andere interessante Empfehlungen zu lenken kostet bedeutend weniger und kommt bei vielen Besuchern sehr gut an. Je öfter sie dir begegnen, umso lieber kaufen sie auch bei dir.

XING ist eine Businessplattform. Du kannst hier interessante Menschen kennenlernen, unterschiedlichen Gruppen beitreten.

Hier ist Unterhaltung kaum ein Thema. Es darf keinesfalls plump geworben werden. In Gruppen ist es meistens untersagt. Du kannst dich aber an Diskussionsforen beteiligen, hilfreiche Antworten geben oder Fragen stellen. Erst wenn du bekannt bist, hast du die Chance Teilnehmer für dein Webinar anzuwerben. Das ist ein sehr lohnendes Unterfangen. Gut gemacht, sind Webinare absolute Umsatzbringer. Auch mit guten Fachartikeln ziehst du interessante Menschen an.

Auf *XING* triffst du Persönlichkeiten aus interessanten beruflichen Feldern. Aus ihren Profilen erkennst du ihr Tätigkeitsfeld und häufig auch ihre Interessen. Daraus ergeben sich Anknüpfungspunkte für eine Kontaktaufnahme. Hat man einmal ein gemeinsames Thema gefunden, kommt ein Gesprächsverlauf in Gang. Die persönlichen Nachrichten sollten aber immer Kopf und Fuß haben. Ich lehne deutlich erkennbare Datinganfragen schon beim ersten Mal strikt ab.

In den Gruppen erkennst du auch, was zu bestimmten Fach-Themen aktuell im Gespräch ist.

Du erfährst inhaltlich wertvolle Beiträge und kannst die dazugehörigen Persönlichkeiten kennen lernen. Aktuelle Artikel aus verschiedenen Medien werden geboten. Du selbst kannst auch Fachartikel einstellen.

Mehr dazu wie du regelmäßig Kunden auf XING gewinnen kannst, verrät dir Andre Schneider.



Er selbst gewinnt viele Kunden via XING und zeigt gerne auch Dir den passenden Weg.
<https://t2m.io/ALB14>

LinkedIn

Hier treffen einander Menschen, die sich bereits gut etabliert haben. Die Inhalte sind durchwegs anspruchsvoll. Du hast die Chance von Menschen gesehen zu werden, die deine Inhalte und deine Art diese zu präsentieren schätzen und mit dir Kontakt aufnehmen. Natürlich kannst du auch mit anderen über ihre Postings oder Artikel in Kontakt treten. Versierte Netzwerker nutzen diese Plattform auch dazu, Menschen miteinander bekannt zu machen oder darum zu bitten, mit jemandem bekannt gemacht zu werden.

Ein absoluter Kenner der Szene auf LinkedIn ist der Verkaufsprofi Dirk Kreuter. Er zeigt dir Schritt für Schritt, wie du auf LinkedIn die passenden Kunden finden kannst.



Mehr dazu Neukunden mit LinkedIn von Dirk Kreuter
<https://t2m.io/ALB18CH>

Medienarbeit ist die subtilste Form von Marketing - digital und in Print

Wer freut sich nicht, wenn die Presse gute Artikel über die Arbeit des Unternehmens oder einer ausgewählten Person schreibt. Täglich können wir solche Berichte lesen. Da tut sich doch die Frage auf, wie man es selbst schaffen kann, dass Journalisten über einen berichten.

Viele schreiben eine Pressemitteilung nach der anderen. Die werden allerdings nur recht selten aufgegriffen. Und dann fragt man sich: Warum nur?

Dafür gibt es viele Gründe. Journalisten sind selbstbestimmte Wesen, die sich nicht vor den Werbekarren von Unternehmen oder einzelnen Personen spannen lassen.

Beginne einmal anders herum. Am besten so wie in den meisten Gesprächen und Kontaktaufnahmen. Wer wird als guter Gesprächspartner behandelt? Richtig, ein Mensch, der sich zuerst einmal für den anderen interessiert. Jemand, der dem anderen Zeit und Zuwendung einräumt. Und vor allem jemand, der sich vorab vorbereitet hat. Woher sonst sollte man die Interessen anderer Leute kennen?

Heute ist es recht einfach, gute Informationen zu erhalten: Google liefert Antworten auf unsere Fragen. Da bekommst du jede Menge Informationen über Gesagtes, Geschriebenes und über die Person Berichtetes. Mitunter liefert auch YouTube Informationen über die von dir gesuchte Persönlichkeit.

Das gilt auch, wenn du Informationen zu einem Themenkreis suchst und wissen willst, wer darüber wo berichtet.

Wenn Du in einem bestimmten Medium erscheinen willst, mach dich schlau über die Gestaltung, die inhaltliche Ausrichtung und die einzelnen Redakteure.

Halte nochmals kurz inne, bevor du Kontakt aufnimmst. Was willst du dem Journalisten, der Journalistin anbieten? Für Pressemitteilungen interessieren die sich nicht. Journalisten schreiben für ihre Leserinnen und Leser, soll heißen sie berichten das, was ihre Kunden interessiert. Es geht also nicht darum, was du leistest, welches Produkt du gerade entwickelst oder launcht oder welches Buch du gerade schreibst. Journalisten wollen persönliche Geschichten über reale Menschen schreiben. Wie bist du geworden, wer du heute bist? Welche Hindernisse musstest du überwinden und wie hast du es

endlich geschafft. Doch selbst dann, wenn du dazu einen Artikel schreibst, kommt das nur selten gut an.

Journalisten interviewen dich lieber und schreiben dann selbst über dich oder mit dir im Interview. Da gibt es dann oft sogar einen Autorenkasten, wo du die Informationen hineinsetzen lassen kannst, die dir wichtig sind.

So, jetzt gilt es nur noch, dem Journalisten eine Überschrift anzubieten, die ihn oder sie so packt, dass diese Person deine Mail öffnen und dich tatsächlich interviewt. Du merkst schon, das ist harte Arbeit, man muss sich erst daran gewöhnen. Wenn du damit erfolgreich bist, machst du so durchaus einen Sprung in deiner Bekanntheit. Wenn du das richtige Medium auswählst dann begegnest du dort deinen Kunden und Interessenten. Übrigens, gute Überschriften benötigst du auch für deine Homepage-Seiten, deine Blogartikel, deine Mails. Bei Mails nennt man sie dann Betreffzeile.

Wenn Du Glück hast, wirst du von Journalisten gefunden, wenn sie gerade einen Experten suchen.

Deine Chancen gefunden zu werden steigen mit einer Homepage, die deinen Expertenstatus und den Purpose deines Unternehmens klar erkennen lassen. Auch ausgezeichnete Fachartikel zeigt Google gerne an, wenn Experten gesucht werden.

Wenn jetzt eine Menge Fragezeichen auftauchen, wenn du daran denkst, dich an die Arbeit zu machen, verstehe ich dich sehr gut. Du kannst aus Versuch und Irrtum lernen. So habe ich auch begonnen. Bis ich einen kürzeren und wesentlich angenehmeren Weg eingeschlagen habe. Weil ich dir helfen will, verrate ich ihn dir jetzt auch.



Wende dich an Mediencoach Marike Frick.
<https://t2m.io/ALB15>

Sie ist Journalistin und weiß worüber sie spricht. Mit ihr lernst du, Journalisten richtig zu kontaktieren und ihnen unwiderstehliche Angebote zu unterbreiten.

Newsletters und E-Mail-Marketing

Wie viele **Newsletters** findest du jeden Morgen in deinen E-Mail-Nachrichten? Wie viele löschst du ungelesen? Welche bestellst du genervt ab? Kleine Erinnerung: Achte einmal auf die Betreffzeilen. Sprechen sie dich an oder stellen sie primär den Absender in ein möglichst gutes Licht?

Wie oft solltest du Newsletters versenden, beziehungsweise eignen sich Newsletter für dein Marketing? Im B2B-Bereich solltest du sparsam damit umgehen. Dafür allerdings hohe Qualität liefern.

Vor allem im B2C Bereich gibt es unterschiedliche Meinungen zur Häufigkeit von Newsletters. Ich meine auch, dass Direktkunden öfter von dir hören wollen. Manche meinen, das müsse täglich sein, manche sagen einmal pro Woche. Wichtig ist, dass man zu seinen Produkten und Dienstleistungen in Erinnerung bleibt. Ich persönlich entscheide mich gegen den täglichen Newsletter. Wer hat so viel Zeit, täglich einen guten Newsletter zu lesen. Und wenn er nicht so umwerfend ist? Dann schreib lieber seltener und dafür interessant.

Für regelmäßige E-Mails verwenden wir seit Jahren



KlickTipp von Mario Wolosz
<https://t2m.io/ALB17>

Damit lässt sich vieles automatisieren. Anders wäre der Aufwand nicht zu bewältigen

Das war ein kurzer Überblick über Möglichkeiten und Chancen des Internetmarketing, selbstverständlich unvollständig. Es gibt noch unzählige weitere soziale Medien und Werkzeuge, die man nutzen kann. Aber wenn du alles auf einmal beginnst, kommst du mit Sicherheit nicht vom Fleck. Damit du dich leichter orientieren kannst, habe ich dir nur einige Alternati-

ven aufgezeigt, wo ich ausgezeichnete Leute kenne, die dir zur Seite stehen können. Jetzt kennst du sie auch. Aber denke immer daran: Einen Schritt nach dem anderen.

Nun liegt der Ball bei dir. Mach was draus.

Weiterführende Informationen und Beispiele
zu diesem Kapitel lade hier



<https://t2m.io/digitalesmarketing>

Dein ständiger Begleiter: Mut zum Vertrauen

Beide Chefs sind sich sicher, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ins Boot geholt zu haben bei den Veränderungen der letzten Zeit. Umso erstaunter sind sie, wie viel Unsicherheit noch immer in der Belegschaft vorherrscht. Sie wollen den Grund dafür erkennen.

Sie packen die Gelegenheit gleich beim Schopf und bitten die beiden hilfeschuchenden Damen zu sich ins Büro zu einem weiterführenden Gespräch über ihre Anliegen. Sie sind froh, dass diese beiden Frauen von sich aus das Gespräch suchen. Sie sind offenbar bereit, die Initiative zu ergreifen und werden auch von den anderen in dieser Rolle akzeptiert. Bei dem Gespräch wird deutlich, dass bisher die meisten im Haus zu jeder Zeit genau dort zugapackt haben, wo es gerade notwendig erschien. Dadurch haben sich Zuständigkeiten verwischt. In letzter Zeit ist sehr viel neue Arbeit dazugekommen in den Gruppen. Viele sind sich daher nicht mehr sicher, wo sie zuerst anpacken sollen.

Diesmal planen die beiden Chefs eine Arbeitssitzung mit den Scrummasters und den beiden Damen. Sie sind neugierig, inwiefern das Thema Führung relevant wird.

Sie bitten die Scrummaster, die bisherigen Ergebnisse der Projektgruppen vorzubereiten. Die beiden Damen sollen ihre Befürchtungen und Sorgen auflisten und klar formulieren. Das wäre die Grundlage der Arbeit in der kommenden Arbeitssitzung. Sie wurde für zwei Stunden anberaunt. Zuerst sollen alle den Stand der Dinge verstehen und danach gehen sie daran Lösungen zu suchen soweit es schon möglich ist und Termine festsetzen für nächste Schritte.

Diese Sitzung bringt Licht in die Verwirrungen.

Die beiden Scrummaster berichten von engagierten Gruppen zu den einzelnen Themen. Sie listen alle Themen auf mitsamt dem Stand des bisher Erreichten. Für die Scrummaster ist es nicht immer einfach, nicht selbst Hilfe zu geben, wenn ihnen die Probleme vorgetragen werden. Das geben sie ehrlich zu. Ihre Führungsaufgabe besteht darin, die Teammitglieder selbst erkennen zu lassen, wo genau der Hund begraben liegt und dann nach Lösungen zu suchen. Inzwischen wachsen sie immer mehr in diese Aufgabe hinein.

Bisher sind folgende Herausforderungen aufgetreten: Aufgaben wurden in zu große Teile zerlegt, ihr Arbeitsumfang falsch eingeschätzt und damit auch der Zeitbedarf zu eng gesetzt. Ist der Grund für das nicht erledigt sein einer Aufgabe klar, achten alle besonders exakt darauf, denselben Fehler nicht zu wiederholen. Sie schätzen den Arbeitsumfang realistischer ein und kommen dadurch schneller voran als zuvor.

Früher wollte jeder so schnell wie irgend möglich Resultate vorweisen.

So haben sich viele selbst möglichst enge Termine gesetzt. Arbeitsschritte wurden oft zu schnell und dadurch zu ungenau oder fehlerhaft durchgeführt und mussten korrigiert oder gar insgesamt wiederholt werden. Das nahm wesentlich mehr Zeit in Anspruch als von Beginn an besonnen zu arbeiten. Vor allem löste ein solches Ergebnis bei den Beteiligten Unzufriedenheit aus. Sie wollten erfolgreich arbeiten. Es war schwierig, die Teammitglieder dabei zu unterstützen, sich realistische Ziele vorzunehmen. Man fühlte sich ja selbst nicht frei von Erfolgsdruck. Es ist beiden Scrummastern ähnlich ergangen. Jetzt freuten sie sich über das Lob ihrer Chefs für ihre erfolgreiche Arbeit mit den neuen, ungewohnten Führungsmethoden. Das ist wichtig für sie, weil sie selbst nicht sicher waren, welche Ergebnisse in welchem Zeitrahmen erwartet wurden. Jetzt wissen sie wie bedeutsam es ist, Arbeitsschritte richtig einzuschätzen und zu planen. Die Arbeit in den Projektgruppen lässt sich jetzt gut in die restliche Tagesarbeit einfügen. Sowohl für sie selbst als auch für die Teammitglieder.

Die Scrummaster wünschen mehr Kontakt zu den Prozesseignern, sprich zu Siegbert oder Manuel Rösler haben zu können. Die beiden Herren haben

schließlich den Überblick über alle Projekte und können so einschätzen, ob ein Projekt noch dieselbe Priorität hat wie bei der Planung oder ob sich inzwischen etwas verändert hat oder neue Aufgaben dazu gekommen sind. Auch das Zeitlimit könnten sie so leichter abchecken. Dadurch würden sie selbst mehr Sicherheit gewinnen. Diese könnten sie dann an ihre Teammitglieder weitergeben.

Gemeinsam schätzen sie den restlichen Zeitbedarf für die noch ausstehenden Arbeiten der bestehenden Arbeitsgruppen ab. Sie werden ihre Gruppen über die Anerkennung der Chefs und über die weitere Zeitplanung informieren.

Die beiden Damen berichten über die Unsicherheit von Mitarbeitern. Die Mitarbeiter erkennen viele Veränderungen, können aber nicht erfassen, wie sich welche Schritte auf sie selbst und ihre Arbeit auswirken werden. Sie nennen einige Unklarheiten.

Es wird deutlich, dass wir hier zwischen zwei Vorgehensweisen bei unseren Veränderungen unterscheiden müssen, holt Manuel Rösler aus, und zwar zwischen der **Digitalisierung** und der **digitalen Transformation**. Manche Augen werden jetzt rund. Was bedeuten diese beiden Begriffe?

Manuel Rösler erklärt es: Bisher wurde schon so manches automatisiert. Das wisst ihr noch von der Arbeit zur Zertifizierung. Daran erinnern sie sich nur zu gut. Damals hatten wir einen Berater, der uns abverlangte, alle Punkte der Norm genau zu kennen und einzuhalten. Als ob wir nicht bis dahin auch schon genug Arbeit gehabt hätten. Außerdem wollte er uns immer beweisen, dass wir bisher nicht gut genug gearbeitet haben und so sicher nicht das ISO- Zertifikat bekommen würden. Das war eine schreckliche Zeit. Aber nicht lange, erinnerte Siegbert Rösler sie. Er verabschiedete sich von dem Berater und holte einen neuen ins Haus.

Den hat ihm ein Golf-Kollege empfohlen. Ja der war gut, denken sie jetzt gerne an diese Zeit.

Der hat mit uns Schritt für Schritt unsere Arbeits-Prozesse durchgesehen. Am Ende haben wir erkannt, dass wir fast keinen Handlungsbedarf haben,

weil wir sehr genau arbeiten. Wir mussten nur noch einige Prozesse dokumentieren. Sogar ihr Führungsprozess war Thema, Herr Rösler, lassen sie dieses für sie alle eindrucksvolle Geschehen nochmals Revue passieren. Das haben wir doch gemeinsam mit Bravour hinbekommen, sind sich alle einig.

Und genauso geht es jetzt in dieser Veränderungsphase weiter, versichert Manuel Rösler. Sie haben alle erkannt, dass sich derzeit vieles sehr schnell verändert, Technologien, Kundenwünsche und auch die Erwartungen von Mitarbeitern. Damit wollen wir sinnvoll umgehen. Daher unterscheiden wir zwischen der Digitalisierung und der Digitalen Transformation. Wir digitalisieren genau dort, wo wir die Arbeit für die Betroffenen vereinfachen und dabei auch noch Tempo zulegen können. Die gewonnene Zeit brauchen sie alle für unsere nächsten Schritte.

Schnell erkennen sie, was bisher in der Produktion digitalisiert wurde und welche Arbeitsschritte so viel exakte Handarbeit erfordern, dass an weitere Digitalisierung nicht zu denken ist.

Wie haben wir bisher entschieden, welche Teile digitalisiert werden, fragen die beiden Chefs fast im Chor. Mit uns gemeinsam, ist allen klar. Und genau das ist die digitale Transformation. Wir entscheiden gemeinsam, wie wir die besten Ergebnisse für unsere Kunden und uns selbst erreichen können. Gemeinsam legen wir fest, welche Arbeiten Maschinen und Softwareprogramme uns abnehmen sollen. Die Gesichter entspannen sich. Wird das auch in Zukunft so bleiben, wenn doch alles jetzt so viel schneller gehen muss, fragt da noch jemand leise.

Die Antwort ist ein kräftiges "Ja". Die Begründung dafür klingt logisch: Wer sonst soll besser entscheiden, wo Arbeit erleichtert werden kann und wo Handarbeit unersetzlich ist als genau die Personen, die sich damit auskennen. Das überzeugt.

Wer hat schon erkannt, welche nächsten Schritte wir bereits mit den Mitteln der digitalen Transformation bearbeiten? Das Verkaufen? kommt es noch recht unsicher. Woran machen sie das fest, forscht Manuel Rösler weiter.

Da fällt ihnen ein, dass viel über das Ausweiten persönlicher Kontakte gesprochen wurde und bereits tatsächlich mehr Kunden kommen. Aber was hat es mit diesem mysteriösen Internetmarketing auf sich, interessiert nun einige. Die staunen nicht schlecht, als Manuel Rösler ihnen einige bereits fertig entwickelte Filme von Produkten, die sie erzeugen, vorführt.

Zusätzlich sind mit den Informationen, die wir gemeinsam zusammengetragen haben, einige sogenannte Landingpages entstanden. Dort landen unsere Kunden, wenn sie nach Lösungen für ihre Probleme im Internet suchen. Die Folge sind vermehrte Anrufe hier im Haus. Daher haben wir für den Verkaufsdienst einen weiteren Mitarbeiter aufgenommen. Wie sie sehen, finden durch diese Schritte immer mehr Kunden den Weg zu uns. Wir brauchen durch die digitale Unterstützung nicht weniger, sondern sogar mehr Mitarbeiter. Auch die Landingpages zeigt er ihnen.

Der Erfolg dieser Maßnahmen bedeutet auch mehr Arbeit in der Produktion und im Service für unsere Kunden. Genau deswegen haben wir zwei weitere Mitarbeiter aufgenommen. Was haben sie denn bisher unternommen, um diesen Menschen das Einsteigen bei uns zu erleichtern?

Jetzt wird es still. Sie haben nur wenig dafür getan. Schließlich haben sie diesen Mann und diese Frau eher als Bedrohung erlebt. Sind die Neuen womöglich besser als sie selbst? Sollen sie womöglich einen von ihnen ersetzen?

Wer will ab jetzt neue Mitarbeiter in seinem Bereich einschulen? Was brauchen sie dazu, fragt Manuel Rösler. Da meldet sich spontan eine der beiden Damen. Bei ihr geht es um die Produktion.

Siegbert Rösler will mit ihr noch diese Woche einen Einschulungsplan erarbeiten. Für die neue Dame im Service wird Siegbert Rösler eine geeignete Kraft zur Einschulung ansprechen und auch mit ihr den Einschulungsplan erarbeiten. Den Herrn im Verkauf übernimmt Manuel Rösler. Dazu lädt er auch einen Außendienstmitarbeiter ein, der sich schon sehr gut eingearbeitet hat. Der kann dann schon den nächsten neuen Mitarbeiter oder die nächste neue Mitarbeiterin für den Innen- und Außendienst einschulen. Fällt ihnen

etwas auf, fragt nun Manuel Rösler in die Runde. Man sieht förmlich, wie die Gehirne rattern. Wir sind so erfolgreich, dass wir neue Leute aufnehmen, kommt es noch zögernd. Stimmt, entgegnet der Juniorchef. Verunsichert mich das, wenn außer mir noch weitere gute Leute verkaufen und nach und nach Aufgaben im Internetmarketing übernehmen? Jetzt verstehen sie. Der Chef ist überzeugt davon, dass er weiterhin genug Arbeit hat. Die drängt sich förmlich auf, lacht er.

Wer von den hier Anwesenden möchte die Mitarbeiter in seinem Bereich darüber informieren, was wir hier gesprochen haben? Dann können auch die anderen Mitarbeiter ihre Unsicherheiten und den damit verbundenen Stress loslassen. Beide Damen übernehmen diese Aufgabe gerne. Die eine für ihren Produktionsbereich und die anderen für die Mitarbeiter im Service.

Manuel Rösler wartet nochmals mit einer neuen Überraschung auf. Lächelnd meint er. Damit sie nicht von Person zu Person laufen beim Informieren - Wagen sie sich schon über eine Sitzung in der Gruppe so wie wir es hier gehalten haben? Leichte Blässe legt sich über die Gesichter der beiden Damen. Der Junior-Chef lädt sie ein, eine Struktur für die Informationssitzung vorzubereiten. Die geht er gerne mit ihnen durch. Außerdem bietet er an, bei den Sitzungen dabei zu sein, damit die Leute ihm ihre Fragen stellen können. Die beiden Damen entspannen sich sichtbar.

Das Meeting neigt sich dem Ende zu. Wer hat noch Fragen? Niemand mehr.

Zum Abschluss eröffnen die beiden Chefs, dass sie zwei wichtige Veranstaltungen planen. Ein Fest für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist angesagt. Sie wollen das inzwischen erreichte gemeinsam feiern und allen die nächsten Schritte vorstellen. Da kommt Freude auf.

Als weiteres Ereignis planen wir in fünf Monaten einen ganzen Tag unser Haus für ausgewählte Kunden zu öffnen. Auch dafür ist noch einiges zu planen. Darüber sprechen wir nächste Woche, schließt Siegbert Rösler die Arbeitssitzung.

So viel sei dir noch verraten. Das Fest mit den Mitarbeitern findet in einem renommierten Lokal statt. Die beiden Chefs halten Ansprachen vom Feinsten. Auch die Verkäufer im Außendienst legen sich gewaltig ins Zeug. Alle sind restlos beeindruckt.

Die beiden Damen sind inzwischen Führungskräfte. Die eine leitet die Produktion und die andere den Bereich Service.

Es war eine feierliche Veranstaltung. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fühlen sich wertgeschätzt und anerkannt. Sie haben alle Informationen bekommen, die sie sich wünschten. Sie kennen die nächsten Schritte und freuen sich darauf.

Aber eines wundert sie doch. Dass ihre Chefs reden können, wussten sie bereits, dass Verkäufer im Außendienst nicht mundfaul sind, ist ja wohl selbstverständlich.

Aber wie in aller Welt schaffen diese Menschen es, ihre Stimmen noch klarer, präziser, eindrucksvoller erklingen zu lassen als je zuvor? Dir verrate ich dieses Geheimnis. Sie haben sich coachen lassen. Vom besten Stimmtrainer ever. Sein Slogan lautet „Voice sells“. Das stellt er selbst unter Beweis. Du musst ihm nur zuhören. Dafür engagieren ihn viele bedeutende Menschen aus der Wirtschaft. Sie wissen, was sie ihren Zuhörerinnen und Zuhörern und letztlich auch sich selbst schuldig sind. Und sie genießen es, mit ihrer wunderbar tönenden Stimme ihr Publikum zu faszinieren. Möchtest auch du deine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, deine Kunden und alle deine weiteren Geschäftspartner nachhaltig mit deiner Stimme beeindrucken? Soll bei diesen Menschen noch lange nachhallen, was du zu ihnen gesagt hast? Sollen die Stellen nachwirken, an denen du so bedeutungsvoll geschwiegen und sie angesehen hast? Dann verrate ich dir jetzt gleich, bei wem auch du das trainieren kannst. Arno Fischbacher

Mit ihm bereitet das Üben Spaß. Ich habe ihn bei einer Veranstaltung kennen gelernt. Seine sonore Stimme klingt weit hinein in einen Raum. Da merkst du einfach auf. Und dann – setzt er eine Pause. Natürlich völlig be-

wusst und genau zum richtigen Zeitpunkt. Ich war fasziniert und freute mich riesig über das anschließende Interview, das er mir gegeben hat.

Du kannst ihn einladen oder zu ihm nach Salzburg fahren und face to face üben. Er stellt dir auch das Online-Training Voice-sells! zur Verfügung.



Damit kannst du deine Stimme zu sehr erschwinglichen Kosten und in der für dich passenden Zeit in Topform bringen, wann immer du das möchtest.
<https://t2m.io/ALB16>

Zum Nachdenken

Wie geht es Dir, wenn rund um dich mehrere Veränderungen stattfinden? Welche Emotionen kommen da hoch?

Sorgst du dich auch manchmal um deine weitere Zukunft, obwohl du schon öfter gehört hast, dass sich in deinem Umfeld gerade etwas zum Besseren entwickelt?

Manche Menschen müssen Neuigkeiten nur einmal hören, um sie sich zu merken. Das sind allerdings nur sehr wenige. Die meisten benötigen mehrere Wiederholungen, bis der Inhalt in ihrem Langzeitgedächtnis landet. Brauchst du fünf, sieben oder gar zehn Wiederholungen, bis du etwas glaubst und beherzigst?

Wie viele Wiederholungen gestehst du den Menschen in deinem Umfeld zu? Eine, drei, fünf oder mehrere? Wie geduldig bist du beim Wiederholen?

Theoretischer Hintergrund

Der Unterschied zwischen Digitalisierung und digitaler Transformation

Viele Unternehmer sind davon überzeugt, sie hätten alles getan, um ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ins Boot zu nehmen, wenn sie den Prozess der Digitalisierung beginnen. Daran wollen sie erst gar nicht zweifeln.

Umso mehr wundern sie sich, wenn schon einmal die Besten kündigen oder Leute mürrisch werden. Oder kurz angebunden sind. Machen auch bei dir manche nur noch Dienst nach Vorschrift? Wie die in Kapitel 4 zitierte Gallup-Studie betont, sind das häufig 70% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Man kann nicht davon ausgehen, dass alle diese Leute zu wenig Verstand haben. Das bedeutet viel mehr, dass Ängste nicht wahrgenommen werden. Angst verunsichert Menschen so sehr, dass sie noch viel mehr Wiederholungen benötigen, um zu verstehen, was hier vorgeht, als sie ohne ihre Ängste bräuchten.

Man kann selbstverständlich die Meinung vertreten, dass heutzutage Tempo gefragt ist und man mit solchen Leuten sowieso kein Wettbewerb gewinnen kann. Dem ist zu entgegnen, dass andere nicht im ausreichenden Maß zur Verfügung stehen.

Wenn Mitarbeiter sich verunsichert fühlen und sich sorgen, dass sie den Anforderungen nicht gewachsen sind, wirkt sich das nachteilig auf das Betriebsklima aus.

Der Erfolg ihres Hauses bleibt dadurch weit unterhalb der Möglichkeiten. Unternehmen benötigen ältere Mitarbeiter wegen ihrer Erfahrung und weil

sie über gewachsenes Unternehmenswissen verfügen. Das ist eine wichtige Basis für die künftige Weiterentwicklung des Betriebs. Es werden aber auch junge Mitarbeiter benötigt. Sie bringen das so dringend benötigte aktuelle Fachwissen über die digitalen Technologien mit und gehen meistens unerschrocken mit den Herausforderungen unserer multioptionalen Zeit um. Sie sind meistens sehr gut ausgebildet und wirken eher selbstbewusst. Das verunsichert die bisher eher angepassten Leute im Haus. Obwohl man meinen könnte, die Hand von Millennials sei mit dem Smartphone verwachsen, suchen sie dennoch den menschlichen Kontakt, die Beziehung. Sie wollen meistens gerne mit älteren Mitarbeitern zusammenarbeiten, befürchten aber manchmal, nicht ernst genommen zu werden.

Wenn die Generationen sich ihrer eigenen Ängste bewusst werden haben sie große Chancen, diese ausräumen zu können. Erst dann können sie sich zielführend den Befürchtungen anderer und den vielfältigen Aufgaben stellen. Hier warten bedeutende Aufgaben auf das mittlere Management. Doch gerade auf dieser Ebene fühlen sich viele besonders verunsichert. Wird die Digitalisierung sie ersetzen? Werden sie überhaupt noch gebraucht? Die Antwort auf solche Fragen kann nur sein: Ja, sie werden gebraucht - unter einer Voraussetzung. Sie sollen, ja müssen führen wollen und können.

Führen gehört heute zu den vornehmsten und notwendigsten Aufgaben. In dieser Zeit der disruptiven Technologien besteht die vornehmste Aufgabe der Führungskräfte darin, Stress rauszunehmen. Ja, du hast richtig gelesen. Anstatt mehr Druck zu machen gilt es, die Menschen zu beobachten, ihnen zuzuhören und ihre Sorgen als solche wahrzunehmen. Menschen wollen wahrgenommen und wertgeschätzt werden.

Wenn sie ihre Ängste und Sorgen artikulieren können ohne Nachteile befürchten zu müssen, lässt der Stress langsam nach. Das schaffst du allerdings nur, wenn du dich selbst aus negativen Stress-Emotionen rausnehmen kannst. Erst wenn du selbst mit dir und deiner Situation im Frieden bist, kannst du andere dabei unterstützen, ihrerseits Stress loszulassen. Wer in sich ruht, kann auch andere dabei unterstützen, ihr Selbstwertgefühl zu stärken und darauf zu vertrauen, dass er oder sie immer eine Lösung finden wird. Je drängender und disruptiver die Technologien rund um uns toben,

umso bedeutsamer und erfolgsentscheidender ist es, die eigene Persönlichkeit zu stabilisieren.

Auf dieser Basis stärken Führungskräfte ihre Kommunikationsfähigkeit. Führen in den Phasen der Veränderung – auch Change-Management genannt – bildet die zentrale Aufgabe in allen Unternehmen. Sich selbst verändern können, Veränderungen im Außen wahrnehmen und einschätzen, wie sie diese auf das eigene Unternehmen auswirken, entscheidet über die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Natürlich steht dabei der Mensch im Mittelpunkt – mit allen seinen Erwartungen, Befürchtungen, Hoffnungen und seinem intensiven Wunsch sinnvolle, nachhaltige und umweltfreundliche Arbeit verrichten zu können.

Potenziale sind auszuloten, die Eigenverantwortung zu steigern. Besonders wichtig ist den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein sinnvolles Ausmaß an Transparenz.

Siegbert und Manuel Rösler haben beide zuerst an sich selbst gearbeitet und ihre Persönlichkeit weiterentwickelt. Sie schöpfen die Kraft aus ihrem Inneren, weil sie so die Veränderungen im Außen klarer einschätzen können. So stärken sie ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie gehen in eine Zukunft, die sie gemeinsam gestalten – für sich, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihre Kunden.

Zusammenfassend die wichtigsten 8 Tipps für Dich zum gemeinsamen Gestalten der digitalen Transformation

Dieses Buch habe ich geschrieben, um dir, liebe Leserin, lieber Leser möglichst viele Stolpersteine zu ersparen. Ich selbst und wir bei PowerManagement arbeiten seit mehr als fünfunddreißig Jahren als Trainer, Berater, Coaches, Redner und Autoren. In dieser Zeit haben wir viele Veränderungen erlebt und mitgestaltet, das Internet wachsen gesehen, die sozialen Medien sind entstanden und das digitale Marketing hat seinen Siegeszug angetreten.

Viele Unternehmer und Führungskräfte fühlen sich von den disruptiven Technologien in fast allen Bereichen ihres Unternehmens überrollt. Natürlich wollen sie möglichst viele neue Methoden und Möglichkeiten früh erkennen und einschätzen. Welche Innovation sollen sie wagen, auf welchen Zug sollen sie aufspringen, um möglichst präsent im Kopf der Kunden zu sein?

Doch halt: vergessen wir über all den technologischen Finessen eines nicht: **Im Mittelpunkt muss immer der Mensch stehen.**

Menschen schaffen das Arbeitsumfeld für andere Menschen.

Nur wenn alle leidenschaftlich bei der Sache sind und sich füreinander und ihre Kunden einsetzen, können Unternehmen die Zukunft meistern.

Daher fasse ich nochmals die Hauptpunkte zusammen.

1. An erster Stelle steht der Mensch. *Jeder muss sich klar darüber werden, wer er ist und wie er sein Leben gestalten möchte.* Dann kann er sich im zweiten Schritt den nächsten Menschen in seinem Umfeld widmen, damit auch sie sich maximal entfalten können.

2. Andersdenkende bieten einen humusreichen Nährboden für außergewöhnliche Erkenntnisse. Menschen ticken unterschiedlich. Wenn sie sich verstanden fühlen, setzen sie gerne alle ihre Kräfte ein, um gemeinsam hochgesteckte Ziele zu erreichen. Erst wer sich prinzipiell anerkannt und verstanden fühlt, setzt gerne ein paar eigene Vorlieben zum Wohl des gemeinsamen Ganzen zurück.

Hier widmete der Sohn seinem Vater Aufmerksamkeit und Achtsamkeit. Er wollte ergründen, was den Vater so bedrückte und hat es letztlich auf einfühlsame Art herausgefunden.

Der Lohn dafür sind eine tragfähige Vater-Sohn-Beziehung und ein wachsendes Familienunternehmen mit Mitarbeitern, die sich hier gerne einbringen. Nicht zuletzt deswegen, weil Vater und Sohn auch für sie ein Umfeld für gegenseitige Wertschätzung und Mut zum Vertrauen schaffen.

3. Die Geschäftsleitung muss *Achtsamkeit und wertschätzende Begegnung pflegen* – jede Person muss sich selbst achten, dann die anderen Mitglieder der Geschäftsleitung. Auf dieser Grundlage gelingt es, auch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern achtsam und wertschätzend zu begegnen. Alte unselige Glaubenssätze können nur auf diese Art und Weise überwunden werden. Am besten gemeinsam. Daraus entsteht Vorbildwirkung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Vorbilder wirken.

Dieses Verhalten pflanzt sich dann fort wie eine Welle im Unternehmen.

Sind Chefs keine wertvollen Vorbilder, gilt das böse Sprichwort: Der Fisch beginnt am Kopf zu stinken.

4. Wenn die *Mitarbeiter mit ihren Ängsten ernst genommen werden*, können sie diese anschauen und loslassen. Aus dieser Achtsamkeit entsteht Kraft für aktive Zukunftsgestaltung. So wachsen Selbstbewusstsein und *Eigenverantwortung*.

5. Veränderungen, auch *Change Management* genannt, gelingen nur mit Einsatz aller Kräfte. Wie gut, wenn *analytisches Denken von Intuition unterstützt* wird. Sie ist der wahre Verstärker für Konzentration, Selbstbewusstsein und Eigenverantwortung. Neue Führungsmethoden bauen diese Erfolge weiter aus.

6. *Perspektiven schaffen für die Zukunft* bedeutet, gemeinsam zu erarbeiten, wofür man als Unternehmen steht und was der Kunde davon hat. Diese Übung gelingt nur dann, wenn alle ihre spezifischen und unterschiedlichen Ansichten und Fähigkeiten einbringen können.

Mit neuen Sichtweisen und neuen Methoden entsteht das beste Destillat für die Kunden. In vielen theoretischen Abhandlungen spricht man über agiles Arbeiten in fachübergreifenden Projektgruppen. Hier werden diese für die heutige Zeit logischen Arbeitsweisen eingeführt, ohne groß darüber zu reden. Bald gilt es als selbstverständlich so zu arbeiten und offen dafür zu bleiben, was noch so auf einen zukommt.

7. Soll *Digitales Marketing* erfolgreich sein, benötigt es in erster Linie *integre Persönlichkeiten*. Nur wenn Unternehmer, Führungskräfte und die Mitarbeiter integer sind, können sie mit Methoden- und Fachwissen Kunden gewinnen und mit ihnen in Verbindung bleiben.

8. Der digitale Transformationsprozess fordert immer wieder Mut zum Vertrauen. Bleib dir bewusst:

Der Mensch steht im Mittelpunkt.

Gemeinsam wählt ihr die besten Technologien für die nächsten Schritte. Eure Kunden danken es euch.

Gerne unterstütze ich dich weiter nach dem Lesen dieses Buches. Um dir Umwege zu ersparen, gebe ich dir die Anbieter weiter, mit denen wir bei PowerManagement schlussendlich sehr gute Erfahrungen gesammelt haben.



Unsere besten Berater findest du im Kapitel Digitale Transformation und hier zum Download

<https://t2m.io/digitalesmarketing>

Du findest die entsprechenden Fachberater nach klaren Kriterien und wirst schnell erkennen, ob es Sinn macht, einige Schritte des Weges gemeinsam zu gehen. Du hast die Wahl.

Während unserer unterschiedlichen Studien und bei der Arbeit mit unseren Kunden hat sich immer wieder herauskristallisiert, dass

die mentale Fitness die wichtigste Voraussetzung für den Erfolg bildet.

Die modernen Wissenschaften wie Quantenphysik, Epigenetik, Neurokardiologie, um nur einige zu nennen beweisen mit ihren Studien, was Weise und Mystiker seit Jahrtausenden wussten und wissen. Es fügt sich also zusammen, was zusammengehört. Menschen in unserer hektischen und betriebsamen Zeit benötigen Ruhe und Besonnenheit in ihrem Inneren, um den Überblick im Außen gewinnen zu können. Um dich dabei unterstützen, habe ich den *Mut-Code* entwickelt.

Es bleibt dir selbstverständlich nicht erspart, zuerst zu entscheiden, wo du beginnen möchtest und wie es weitergehen soll.

Bei diesen wegweisenden Entscheidungen stehe ich dir gerne als dein persönlicher Coach zur Seite. Je nachdem wo du gerade in der Entwicklung deines Unternehmens stehst, können wir viel, wenn nicht sogar alles über ZOOM bearbeiten. So kommst du schnell in deine Mitte. Gemeinsam legen wir die wichtigen ersten Grundsteine – natürlich nicht ohne deine Mitarbeiter.

Ich freu mich auf deine Nachricht und auf das erste Gespräch mit dir.



Zur Kontaktaufnahme

www.edithkarl.com/unternehmercoach

Ich freu mich auf deine Nachricht
und auf das erste Gespräch mit dir.

A handwritten signature in purple ink, consisting of stylized, cursive letters that appear to read 'Edith'.

Herzlichen Dank

Mein Dank gilt den unzähligen Menschen, die durch ihr Sein und Wirken beigetragen haben, dass ich dieses Buch verfassen konnte. Manchmal war es eine Bemerkung, die mich aufmerken ließ, manchmal ein Blick oder Gesten. Aus vielen Gesprächen haben sich Sätze in Herz und Gehirnwindungen gegraben, die sich dann weiterentwickelten und gegenseitig nährten wie Moos, Pilze, Bäume und weitere Pflanzen und tierische Bewohner im Wald es tun. Niemand lebt für sich allein, auch ich nicht. Dem Universum sei Dank.

Natürlich danke ich ganz besonders meinen wunderbaren Kunden aus mehr als fünfzig Branchen, die ich begleiten darf. Jeder Tag, jedes Gespräch mit Euch inspiriert mich. Wenn Menschen mit Wertschätzung aufeinander zugehen, ebnen sie gemeinsam den Weg für viele. Das ist besonders in der heutigen Zeit der Multioptionalität bedeutsam. Unzählige Möglichkeiten bieten viele Chancen, verunsichern aber auch. Daher ist der Mut zur Orientierung immer mehr gefragt. Das gilt für alle Menschen. Unternehmer und Führungskräfte sind besonders gefordert als Fels in der Brandung. Ihnen allen danke ich für ihre Offenheit bei der Arbeit und in vielen Gesprächen. Nur wenn ich weiß, wo der Schuh drückt, kann ich mithelfen, ihn passend zu machen.

In dieser Zeit prallen viele Gegensätze aufeinander. Das bringt Unruhe. Manche wollen sich immer noch durchsetzen, weil sie meinen, recht zu haben. Das schafft Verderben. Doch es geht auch anders.

Es ist mehr denn je unsere Aufgabe, Gegensätze miteinander auszusöhnen. Diversität ist schon lange ein Schlagwort, doch jetzt ist sie zur Notwendigkeit geworden. Silodenken in den verschiedenen Fach-Bereichen behindert den Erfolg.

Zusammenarbeit für den Kunden ist das Gebot der Stunde. Anders kann das hohe Tempo nicht eingehalten werden, welches unsere Auftraggeber einfordern. Ich ziehe den Hut voller Anerkennung vor allen älteren Unternehmern und Führungskräften, die sich diesen Herausforderungen mutig stellen. Engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind Euer schönster Lohn dafür. Ich danke von ganzem Herzen allen, die ich unterstützen durfte und darf. Euer Wirken zieht viel weitere Kreise als Ihr selbst bemerkt. Ihr schafft Muster der Gemeinsamkeit so wie ein Stein, der im Wasser aufsetzt – faszinierende Kreise formen sich. Ich danke allen, die ich bei ihrem Wirken unterstützen durfte. Ihr seid wichtig für die Menschen um Euch herum und unsere Gesellschaft.

Besonderer Dank gilt aber auch Autorinnen und Autoren aus längst vergangener Zeit und aktuellen Wissenschaftlern aus den Bereichen Epigenetik, Quantenphysik, Hirnforschung, Neurokardiologie, um nur einige zu nennen. Wissenschaftler können jetzt Weisheiten großer Meister, die leider oft nicht ernst genommen, ja sogar bekämpft wurden, wissenschaftlich beweisen. Dr. Joe Dispenza, Bruce Lipton und Prof. Dr. Gerald Hüther nenne ich hier stellvertretend für viele.

Sie befreien uns von Vorurteilen und Ausreden. Es liegt an uns, die so gewonnenen Freiräume mit Mut, Eigenverantwortung, Begeisterung, Wertschätzung und Lebensfreude zu füllen.

Schätzen wir uns alle glücklich und seien wir gemeinsam dankbar dafür, dass wir in dieser ganz speziellen Zeit voller Herausforderungen, Chancen und interessanter Begegnungen leben dürfen. Es gibt fast unendlich viele Möglichkeiten mitzugestalten - für uns selbst, unsere Mitmenschen und nicht zuletzt für unseren Planeten Mutter Erde.

Last, not least verbeuge ich mich vor meinem unermüdlichen Geschäftspartner und Verleger Rudolf Pusterhofer. Er begleitet mein Tun mit permanenter Gesprächs- und Diskussionsbereitschaft, Anregungen und Tipps. Dafür kann ich ihm gar nicht genug danken.

Leserstimmen

Leserinnen und Leser finden in diesem Buch wertvolle persönliche Anregungen für Betriebsübergaben, Mitarbeiterführung und Konfliktmanagement, sowie wertvolle Marketingtools.

Das hier beschriebene Orthopädietechnikunternehmen ist ein gelungenes Beispiel für österreichische Familienunternehmen. Da wurde der Nagel auf den Kopf getroffen. Viele Geschäftsinhaber der älteren Generation können nur schwer loslassen, weil sie zu wenig Vertrauen in die jüngere Generation haben. Hier entwickelt sich das Familienunternehmen auf der Basis von gegenseitiger Wertschätzung und Fachkompetenz.

KoR Waltraud Schinko-Neuroth
www.neuroth.at

Ist für jeden Unternehmer sinnvoll

Es zeigt auf was Digitalisierung bewirken kann. Es hat ja alles Vor- und Nachteile. Doch wenn man die Vorteile geschickt einsetzt wie z.B. Online Marketing dann kann dies schon ein super Sprung in die Zukunft und zu mehr Umsatz sein. Es bietet auch Erleichterungen im Arbeitsalltag und somit weniger Stress für den Mitarbeiter. Das Wohlbefinden steigt und die Krankheitstage werden weniger. Das Personal kann so einfach motiviert werden.

Ralf Lendi

Das kann man praktisch umsetzen

Mit diesem Buch ist es Edith Karl wieder einmal gelungen, umfangreiches Wissen einfach und klar zu erklären. Es spornt Unternehmer an, auch selbst die Mitarbeiter viel mehr einzubinden. Der häufig verwendete und doch unklare Begriff New Work verliert seinen Schrecken, weil man endlich weiß, wie einfach man das angehen kann. Für das Digitale Marketing gibt es einen aufschlussreichen Überblick.

Ich kann nur sagen: Lesen und gleich umsetzen. Dann lässt sich auch Ihr Erfolg nicht mehr vermeiden.

Simon Maier

Praxisnah und angenehm zu lesen!

Ein Lehrbuch als Story. Super Idee und genauso gekonnt durchgezogen.

Man lernt ohne es zu merken; kein Theorieballast, kein erhobener Zeigefinger. So mag ich das!

Außerdem wird fein herausgearbeitet, wie wichtig der emotionale Anteil bei jeder Veränderung ist und wie man erfolgreich damit umgeht. Die beiden Boni runden das Konzept ab.

Hier merkt man, dass die Autorin weiß, wovon sie schreibt und nicht für 3€/Seite irgendeinen billigen Ghostwriter engagiert hat. Wären nur alle sog. "Fachbücher" so!

W. Tabak

<https://praesentator.training/auf-einmal-fk/>

Ein Fachbuch, das sich wie ein Thriller liest

Ein Fachbuch zu lesen und dabei feuchte Augen der Rührung zu bekommen, das ist sehr ungewöhnlich. Ja, so ungewöhnlich ist dieses Buch, es liest sich wie ein Thriller oder eine Liebesgeschichte, man möchte immer wissen, wie es weitergeht und wie es ausgeht. Meine Hochachtung, so zu schreiben ist eine Kunst, die ich Edith gönne, aber (ehrlich gesagt) auch ein wenig beneide!

Was in diesem Buch an Methoden dargestellt wird, kann ich in allen Punkten befürworten und empfehlen. Ich selbst bin ja einer von denen, die Digitalisierung managen und dabei dem digitalen Transformationsprozess das notwendige Material liefern. Da ich selbst Psychologie studiert habe und viele Jahre als Trainer und Coach gearbeitet habe, ist mir der Change-Prozess wichtig und vertraut. Er ist notwendige Voraussetzung dafür, dass die Ergebnisse meiner Arbeit einen Nutzen bringen. Die von Edith beschriebenen Techniken sind dabei unentbehrliche und wirksame Werkzeuge, wenn man sie im richtigen Kontext und mit einer positiven Gesinnung einsetzt. In dieser Hinsicht fühle ich mich Edith sehr verwandt, auch wenn ich eine andere Rolle in diesen Prozessen inne habe.

Die Verknüpfung einer Familiengeschichte mit einer Methodenlehre des Change-Managements hat mich völlig überrascht. Schon nach den ersten Seiten war ich Teil der Geschichte. Ganz großes Kino!

Das Buch liest sich leicht und schnell, man kann aber an sehr vielen Stellen verharren und tiefer gehen. Die Links zu vertiefendem Material und Kolleginnen und Kollegen, von denen viele auch ich kenne und schätze, macht das scheinbar kurz(-weilige) Buch zu einer umfassenden Quelle für jeden, der an der digitalen Transformation nicht nur die Spitze des Eisbergs sehen möchte, sondern auch in die Tiefe gehen will oder für das eigene Unternehmen auch muss

Dr. Gerhard Friedrich
www.360pm.eu

Hier sind Ansatzpunkte für jeden drinnen, sehr verständlich geschrieben.
Wenn man nur einen Teil umsetzt hilft es schon weiter

Heribert Krammer
Eigentümer ece kapfenberg
www.ece-kapfenberg.at

Menschenorientierte Digitalisierung

Edith Karl hat mit diesem Buch ein gelungenes Gesamtwerk für die Neue Zeit geschaffen. Verpackt in eine spannende Familiengeschichte wird hier die Digitalisierung klar und verständlich erklärt. Dass die persönliche Entwicklung der Chefs ein Grundstein für Erfolg des Unternehmens ist, wird hier sehr deutlich. Es geht hier um Menschen, um Miteinander statt Konkurrenz und um glückliche Teams und Kunden. Das Werk führt gezielt durch den digitalen Dschungel aus eigenen Erfahrungen und mit wertvollen Empfehlungen. Dieses Werk ist ein Muss für jedes bestehende Unternehmen, sowie Neugründer. Herzlichen Dank dafür.

Iris Baumann
<https://neuesingkultur-vosi-academy.com>

Die Digitalisierung richtet sich hier an den Bedürfnissen der Menschen aus. Das hilft dem Unternehmen am meisten.

Die Familiengeschichte in einem Buch über Digitalisierung kommt unerwartet und erleichtert den Einstieg. Das Buch ist leicht verständlich, aber keine leichte Kost. Sehr lebendig zeigt es die Situation im Familienunternehmen auf – privat und geschäftlich. Die Trennung in die Familiengeschichte, Denkanstöße und Theoretischen Hintergrund belebt. Alles in allem ein stimmiges Werk.

Mag. Andreas Wieser
www.europa-apotheke.at

Mit der Firmen-Geschichte im Buch kann man sich gut identifizieren.

Familienbetriebe laufen so oder so ähnlich ab. Was in der Branche der Prothetik passiert, kann man gut auf andere Branchen umlegen. Das Buch liest sich angenehm.

Es werden Selbstverständlichkeiten wieder ins Gehirn gerufen. Ich freu mich, dass wir schon viel umgesetzt haben. Unsere Mitarbeiter übernehmen immer mehr Verantwortung.

Im Bereich Onlinemarketing gibt es im Buch gute Tipps, wie man als Unternehmen gut im Internet gefunden wird. Da habe ich mich gleich umgesehen

KommR. Max Wagenhofer
www.gebaeudereiniger.at

Mit der guten Geschichte einer Generations-/Übergabe-Situation

ist man schnell hineingezogen in das Geschehen eines in die Jahre gekommenen Handwerksbetriebs (das meine ich in jedem Wortsinn – positiv wie negativ). Die verschiedenen Phasen des Prozesses werden aus der Blickrichtung aller Beteiligten sehr gut dargestellt: Aus Sicht des Seniorchefs, der Mitarbeiter, aus dem Blickpunkt des Nachfolgers/Juniors, der nach seinen Lehr- & Wanderjahren in den elterlichen Betrieb zurückkehrt – genauso aber auch aus Sicht der Familie, der Ehefrau des Seniorchefs.

Man kann dieses Buch zügig lesen. Wohlüberlegte Zwischenfragen unterbrechen sinnvoll, unterstützende Tools mit Hinweisen auf Spezialisten werden gleich mit Link zu Spezialisten angeboten.

Sehr gut hat mir auch der Abschluss des Buches gefallen: Der großzügige Quellen-Hinweis auf Spezialisten im Search Engine Marketing, top Präsentations- und Sprecher-Schulungen, Website-Gestalter: das wirkt vertrauensbildend. Genauso gefallen hat mir der Hinweis auf Impulsgeber – wie beispielsweise Gerhard Hüther, Paul Watzlawick, Friedemann Schultz von Thun: schon anhand dieser Referenzen lässt sich einschätzen wem Geistes Kind Mutexpertin Edith Karl ist.

Digitalisierter Mut bietet meiner Einschätzung nach ein sehr gutes Fundament, eine solide Entscheidungsgrundlage, ob ich mir als Unternehmer vorstellen kann, einen Teil des Weges bei der digitalen Transformation mit Veränderungscoach Edith Karl von PowerManagement zu gehen.

Urs Weber Generalsekretär der
Handelskammer Schweiz ■ Österreich ■ Lichtenstein [HKSÖL]

www.hk-schweiz.at

Speakerin Edith Karl

Vorträge von Edith Karl, Europas erster Mutexpertin, hinterlassen Spuren. In den Köpfen. In den Herzen. Sie animieren zum Vorwärtsdenken. Neben Inhalten mit Substanz, hinter denen Erkenntnisse aus Forschung und Lehre stehen, bietet sie noch eines an, was wir mehr brauchen als alles andere: eine gehörige Portion Optimismus und Mut in diesen Zeiten der rasanten Veränderungen durch die Digitalisierung.

Edith Karl spricht zu den Themen:

Mut zur Digitalisierung – Warum gerade jetzt der Mensch so wichtig für den wirtschaftlichen Erfolg ist

Vergnüglicher Vortrags- und Leseabend zum Buch Digitalisierter Mut

Treffsicher ins Burnout – so gelingt´s



Edith Karl als Vortragende buchen:
<https://www.edithkarl.com>

Medienportal „Erfolgswissen für Mensch und Wirtschaft“

Auf unserem international ausgezeichneten Medienportal zum Thema „Erfolgswissen für Mensch und Wirtschaft“ findest du Interviewgespräche mit Größen aus Wirtschaft, Wissenschaft, Kunst, Medien, Extremsport und Politik, mit Top-Experten zu aktuellen Themen und meine Mut-Impulse für dich. Diese Persönlichkeiten lassen dich teilhaben an ihrem Leben. Sie erzählen von ihren Stolpersteinen, Fehlern und von ihren Erfolgen. Diese Gespräche waren für mich eine große Freude. Viele Zuhörerinnen und Zuhörer lassen sich weltweit davon inspirieren.



Menschen in über 100 Länder haben Erfolgswissen für Mensch und Wirtschaft“ bereits kostenfrei abonniert.

<http://www.erfolgsorientiert.com>

Die Akademie für Leben und Beruf



**Akademie für
Leben und Beruf**

Wir alle leben in einer Zeit der andauernden Veränderungen. Der technologische Wandel hält die Menschen in geistiger Bewegung und entlockt manches Stöhnen über das Tempo. Bei näherem Hinsehen ergeben sich allerdings Möglichkeiten in großer Anzahl wie nie zuvor. Viel Neues dringt in das Leben eines jeden. Manches bereitet von Anfang an Freude. Eine ganze Menge Ereignisse erzeugen aber Angst.

Die Corona-Pandemie hat sich niemand gewünscht. Mit Wucht und Härte überdeckt sie den gesamten Erdball. Diese Veränderung ist erdumspannend. Es kommen mit Sicherheit noch weitere, ebenso große Herausforderungen auf uns zu.

Diese Krise zeigt mit aller Deutlichkeit, wie wir mit Veränderungen umgehen. Bei vielen zeigt sie deutlich auf Themen, die schon lange fällig sind. Auf Projekte, die immer wieder aufgeschoben wurden. Während die einen viel zu lange vor Schreck erstarren, entdecken die anderen Chancen, Möglichkeiten, Gelegenheiten und Lichtblicke. Innovation und Anpassung sind keine Gegensätze für sie. Sie spielen diese Klaviatur erfolgreich.

Was kennzeichnet Menschen, die recht schnell ihren Handlungsspielraum erkennen, die neue Chancen wahrnehmen und aktiv nutzen?

Was unterscheidet sie von denen, die in Selbstmitleid versinken?

Diese Persönlichkeiten gehen-ganz besonders im Stress - achtsam mit sich selbst und anderen um. Dadurch schärfen sie ihre Wahrnehmung und stärken ihr Vertrauen in sich selbst und ihre Fähigkeiten. Mit diesem starken Geist ziehen sie Menschen an, die ihrerseits gerne zupacken - ein gutes Fundament für Erfolg.

Wir bieten in der „Akademie für Leben und Beruf“ Möglichkeiten, die eigene Persönlichkeit weiter zu entwickeln - fachlich und emotional. Soziale Kompetenzen spielen eine immer wichtigere Rolle. Wissen um die neuen Technologien erleichtert viele Vorhaben. Das gilt ganz besonders für Führungskräfte und Unternehmer, aber auch für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.

Immer mehr Menschen erkennen, dass das Leben und der Beruf viel enger miteinander verknüpft sind als sie dachten. Je bewusster Sie beides reflektieren und jeden Tag als einen Neubeginn erleben, umso erfüllter können Sie Ihr Leben gestalten. Dabei unterstützen wir sie gerne mit unseren Programmen und Kursen.



Für dich als Leserin oder Leser dieses Buches haben wir ein spezielles Angebot.
Gehe bitte auf

www.diemutbotschafterin.com

Dort findest du die weiteren Informationen.

Über die Autorin



Edith Karl, bekannt aus Wirtschaftsmagazinen, Rundfunk und TV, arbeitet seit mehr als drei Jahrzehnten in Wirtschaft und Forschung. Ihre Arbeit führte sie in mehr als fünfzig Branchen. Daher kennt sie die Abneigungen, Vorlieben und Erfolgsgeheimnisse von Unternehmern und Führungskräften

Sie gründete ihre eigenen Firmen, die sich stets auf modernste Art mit Menschen und Wirtschaft beschäftigen. Dabei nutzte sie schon früh selbst die Digitalisierung.

Die Lehrbeauftragte zahlreicher Institute in Österreich und Deutschland schrieb mehrere Bestseller und veröffentlichte relevante Hörbücher. Bereits mehrfach ausgezeichnet gewinnt sie in Berlin die Europäische Comenius Medaille 2017 in der Erwachsenenbildung für das weltweit größte Kompendium „Erfolgswissen für Mensch und Wirtschaft“. Ihr E-Book „Führen wie ein Admiral“ wurde innerhalb von 24 Stunden über 15.000-mal heruntergeladen.

Download und Linkverzeichnis

Deine Boni zum Buch



<https://t2m.io/Workbook>



<https://t2m.io/digitalesmarketing>



Gerne unterstütze ich dich auch persönlich bei deinen nächsten Schritten.

<https://www.edithkarl.com>

Tools die wir selbst nützen, Berater mit denen wir zusammenarbeiten



Heiß auf Kaltakquise
Tim Taxis
<https://t2m.io/ALB01>



Die perfekte Preisverhandlung
Tim Taxis
<https://t2m.io/ALB04>



Keywordtool SEO Cockpit
Sam Hänni
<https://t2m.io/ALB02>



Digitalisierter Mut
Edith Karl
<https://t2m.io/ALB03>



Begegnung auf Augenhöhe

Edith Karl

<https://t2m.io/ALB03>



Führungsmanagement

Edith Karl, Rudolf Pusterhofer

<https://t2m.io/fuehrungsmanagement>



Störfaktor Norm

Edith Karl, Rudolf Pusterhofer

<https://t2m.io/stoerfaktornorm>



Videoschnitt mit Camtasia

<https://t2m.io/camtasia>



Videomarketing mit YouTube

Jürgen Saladin

<https://t2m.io/ALB08>



Thrive Architect Video-Kurs

Ingo Ahnfeldt

<https://t2m.io/ALB10>



Übersetzung der ThriveThemes

Ingo Ahnfeldt

<https://t2m.io/ALB11>



Facebook Club

Katrin Hill

<https://t2m.io/ALB12>



Facebook Marketing
Jakob Hager
<https://t2m.io/ALB13>



XING-MARKETING-CODE
André Schneider
<https://t2m.io/ALB14>



Voice-sells!-Akademie
Arno Fischbacher
<https://t2m.io/ALB16>



Mediencoach
Marike Frick
<https://t2m.io/ALB15>



Neukunden mit LinkedIn
von Dirk Kreuter
<https://t2m.io/ALB18CH>



E-Mail-Marketingtool
Klick Tipp
<https://t2m.io/ALB17>



Der DSGVO Kompaktkurs - ein
Kurs von Rechtsanwältin
Sabrina Keese-Hauf mit den wich-
tigsten Infos zur Datenschutz-
Grundverordnung
<https://t2m.io/DSGVO-KOMPAKT>

Literarische Begleiter / Quellenverzeichnis



Goleman, Daniel
Emotionale Intelligenz
<https://amzn.to/2NGecxT>



Dispenza Joe
Ein neues Ich
<https://amzn.to/2NEBTXa>



Dispenza Joe
Werde übernatürlich
<https://amzn.to/2G2sVyU>



Carl Rogers
Die Nicht-direktive Beratung
<https://amzn.to/2NHA5g9>



Paul Watzlawick:
Wie wirklich ist die Wirklichkeit?
Wahn, Täuschung, Verstehen
<https://amzn.to/3aoYjFD>



Menschliche Kommunikation
<https://amzn.to/2NECY1a>



Friedemann Schultz von Thun
Miteinander reden 1 – Störungen
und Klärungen.
Allgemeine Psychologie der
Kommunikation.
<https://amzn.to/3azxPBE>



Miteinander reden 2. Stile, Werte
und Persönlichkeitsentwicklung.
Differenzielle Psychologie der
Kommunikation
<https://amzn.to/3asxNLw>



Miteinander reden 3 –

Das „innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation
<https://amzn.to/2TFykUO>



Harris Thomas A

Ich bin o.k. - Du bist o.k.: Wie wir uns selbst besser verstehen und unsere Einstellung zu anderen verändern können -
Eine Einführung in die Transaktionsanalyse
<https://amzn.to/2RAfxHJ>



Hüther Gerald

Was wir sind und was wir sein könnten: Ein neurobiologischer Mutmacher
<https://amzn.to/381O0QT>



Janssen Bodo

Die stille Revolution
<https://amzn.to/2NDz6gT>



Janszky Sven Gabor,

2025 - so arbeiten wir in Zukunft

<https://amzn.to/3ap0b17>



Janszky Sven Gabor,

2030: Wie viel Mensch verträgt
die Zukunft?

<https://amzn.to/2Rutbfm>



Riederle Philipp

Wie wir arbeiten, und was wir
fordern:

Die digitale Generation revolutioniert
die Berufswelt

<https://amzn.to/3auNKRN>



Wer wir sind, und was wir wollen:

Ein Digital Native erklärt seine
Generation

<https://amzn.to/2v2udYp>



Roach Geshe Michael

Der Diamantschneider: Die
Weisheit der Diamanten.
Buddhistische Prinzipien für be-
ruflichen Erfolg und privates
Glück

<https://amzn.to/2R9B3UC>

Agile Arbeitsmethoden

Der Begriff agil meint hier flexibles Arbeiten. Projekte werden nicht mehr langfristig vorausgeplant, sondern in kurzen Einheiten mit Teams aus allen Unternehmensbereichen. Nur so kann man auf kurzfristig sich verändernde Kundenwünsche eingehen. Andernfalls überholt die Konkurrenz. Vor allem Startups arbeiten hochflexibel. Silodenken hat hier keinen Platz mehr. Einzelne Bereiche müssen ihre Türen öffnen und ihr Wissen zusammentragen. Die Teams organisieren sich weitgehend selbst. Das verlangt eine neue Führung- und Fehlerkultur. Aus Fehlern wird schnell gelernt, Führungskräfte wirken als Mentoren.

Der Vorteil agilen Arbeitens: erhöhte Mitarbeitermotivation, exaktes Lenken der Kommunikation durch die Arbeitsgruppen, konstruktives Arbeitsklima durch die intensive Zusammenarbeit, Kundennähe zeigt Wege zu nächsten Innovationen auf, Produktivität steigt an.

Change Management

Kundenwünsche wandeln sich schnell, technologische Möglichkeiten entwickeln sich exponentiell, die gesellschaftlichen Ansprüche entwickeln sich rasant. Das alles wirkt auf Unternehmen ein. Um konkurrenzfähig zu bleiben, müssen die Verantwortlichen laufend Unternehmensstrategien und -strukturen anpassen.

Das hohe Tempo der Veränderungen erfordert von den Menschen im Unternehmen hohe psychologische Belastbarkeit und die Bereitschaft, lebensbegleitend zu lernen. Richtig begleitet bereitet Change Management sogar Freude – über die eigenen Fähigkeiten und über die erreichten Ergebnisse.

Digitale Transformation

Digitalisierung bedeutet das Automatisieren von Vorgängen, um die anstehenden Arbeitsschritte zu erleichtern. Digitale Transformation meint, gemeinsam mit den Mitarbeitern und Experten Prozesse zu definieren, um die Teile herauszufinden, die zusätzlich digitalisiert werden können und zu definieren, welche Abschnitte weiterhin Menschen bearbeiten müssen. Es geht dabei häufig um Berührungspunkte mit den Kunden. An welcher Stelle ist es wichtig, dass dem Kunden ein Mensch begegnet und nicht ein weiterer mechanischer Schritt eingeschoben wird. Auch in Produktionsprozessen gibt es Teile, die derzeit noch kein Roboter übernehmen kann. Wenn die beteiligten Menschen in diese Erarbeitungsprozesse eingebunden sind, verlieren sie die Scheu davor, weil sie Vorteile erkennen. Schnell sehen sie auch, dass weitere Schritte in Richtung Robotisierung sogar mehr Arbeitskräfte erfordern als bisher. Beispiel: So mancher 3D-Drucker schafft weitere Arbeitsplätze.

Kongruenz

Kongruent bedeutet deckungsgleich. Wenn Menschen kongruent handeln, gibt er sich nach außen so, wie er es in seinem Inneren empfindet. So ein Mensch wirkt dann glaubwürdig. Andere schenken ihm ihr Vertrauen.

Positionierung

Damit ist das Auffinden von Marktnischen mit speziellen Bedürfnissen gemeint. Es reicht beispielsweise nicht, Düfte zu kreieren. Es muss klar sein, für wen diese Düfte gedacht sind, welchen Nutzen der Verwender davon hat, welche Gefühle der Duft auslöst, in welcher Situation er sich besonders bewährt, was ihn von anderen grundlegend unterscheidet, warum ihr gera-

den diesen Duft erzeugt und in welcher Situation er sich besonders bewährt. Daraus werden dann Werbeslogans: Axe: Der Duft, der die Frauen provoziert.

Einige Beispiele dazu:

Landliebe Joghurt wurde repositioniert mit dem Satz: Liebe ist, wenn es Landliebe ist.

Langnese Cremissimo – dieser Namen beinhaltet das, was der Kunde wünscht: cremiges Eis.

Purpose

Ist der Zweck. Genauer gesagt geht es darum, was die Gesellschaft davon hat, dass dieses Unternehmen auf dem Markt ist. Die gesellschaftlichen Werte ändern sich von Zeit zu Zeit. Derzeit stehen Nachhaltigkeit, Naturverbundenheit, Vermeiden von Ausbeutung und Kinderarbeit und Achten auf das Klima im Mittelpunkt. Beispiele dazu: Patagonia Outdoorbekleidung bemüht sich so wenig wie möglich die Umwelt zu belasten und nicht nur hübsch anzusehen, sondern äußerst haltbar zu sein. Textilfirmen weisen oft darauf hin, wo unter welchen Bedingungen produziert wird. Fair Trade entlohnt die Arbeiter und Bauern in den Entwicklungsländern angemessen.

Weiterführende Hinweise

Es wird darauf hingewiesen, dass alle Angaben in diesem Werk trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr erfolgen und eine Haftung der Autorin oder des Verlages/ Herausgebers ausgeschlossen ist.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen. Trotz sorgfältigem Lektorat können sich Fehler einschleichen. Autor und Verlag sind deshalb dankbar für diesbezügliche Hinweise. Jegliche Haftung ist ausgeschlossen, alle Rechte bleiben vorbehalten.

In diesem Buch liste ich Programme, Tools und Kurse auf, die ich verwende. Einige der Links sind Affiliate Links. Das bedeutet: wenn du das Produkt über diesen Link kaufst, bekomme ich eine Provision. Dafür danke ich dir schon jetzt! Und nun, viel Spaß beim Stöbern!

Titelbild: Samanta Cadosch www.samcadosch.com

Bilder über die Autorin Michael Schaffer-Warga www.fotofurgler.at