



**Power  
Management**

Führen wie  
ein Admiral



# Führen wie ein Admiral

*Unternehmensführung  
in der Gebäudereinigung*

PDF E-Book

Mag. Edith Karl · Rudolf Pusterhofer

*Es ist uns ein Bedürfnis, allen unseren Kundinnen und Kunden und allen unseren Seminarteilnehmerinnen und Seminarteilnehmern herzlich zu danken für zahlreiche interessante Diskussionen zum vielfältigen Thema „Führen in der Gebäudereinigung“. Sie haben Admiral Nelson und seine Führungsstärken gerne aufgenommen. Wir durften uns bereits über viele Erfolgsberichte über die Umsetzung der Erkenntnisse freuen.*

*Gerne denken wir auch an die spannenden Interviews innerhalb unserer Studie „Reinigung & more“. Unternehmer und Führungskräfte aus der Gebäudereinigung gaben uns interessante Einblicke in ihren Alltag. Kunden, welche die Serviceleistungen von Gebäudereinigern in Anspruch genommen haben, gaben bereitwillig Auskunft über ihre Erfahrungen damit und ihre Einschätzung zur Branche. Allen bisherigen Teilnehmern der Studie danken wir dafür sehr herzlich. Gerne lassen wir dieses Wissen – natürlich anonymisiert – in unsere Produkte und Serviceleistungen einfließen, um zu noch besserem Verständnis der Dienstleister und ihrer Kunden beizutragen.*



# Inhalt

---

<b>Vorwort</b> .....	4
<b>1. Und alles nur wegen Michael...</b> .....	6
<b>2. Führen – Ein Schiff? Eine Flotte? Ein Unternehmen der Gebäudereinigung?</b> .....	9
<b>3. Wie führte Admiral Nelson?</b> .....	13
<b>4. Was für ein Mensch war dieser Admiral Nelson eigentlich?</b> .....	24
<b>5. Können Gebäudereiniger Helden sein?</b> .....	30
<b>6. Der Teamplayer Nelson</b> .....	45
<b>7. Der Teamplayer Heinz Flamm</b> .....	49
<b>8. Heinz Flamms Plan für die nächsten drei Monate</b> .....	55
<b>9. Drei Monate später</b> .....	61
<b>PowerManagement – Die Unternehmer- lotsen für die Gebäudereinigung</b> .....	66
<b>XING-Gruppe „Gebäudereinigung und noch viel mehr“</b> .....	67
<b>Ihre Unternehmerlotsen</b> .....	68
<b>Impressum</b> .....	69

# Vorwort

---

## *Was wir in der Gebäudereinigung mit Admiral Nelson gemeinsam haben*

Was hat ein Admiral mit einem Unternehmer in der Gebäudereinigung zu tun, hab ich mich beim Lesen des Titels gefragt. Bald wusste ich es.

In diesem Buch sind zwei verschiedene Persönlichkeiten aus zwei unterschiedlichen Zeitepochen interessant und spannend bei ihrer Arbeit beschrieben. Admiral Horatio Nelson lebte und führte seine Crew im ausgehenden 18. und beginnenden 19. Jahrhundert. Heinz Flamm lenkt sein Gebäudereinigungsunternehmen im 21. Jahrhundert.

Die unterschiedlichen Zugangspunkte zu Admiral Nelson und dem jungen Unternehmer in der Gebäudereinigung zeigen eine große Bandbreite menschlichen Handelns auf. Admiral Nelson brachte zu seiner Zeit den Mut auf, ganz anders als seine Admiralskollegen Menschen zu führen. Er sah seine Belegschaft nicht als stupide Befehlsempfänger an, sondern hat jeden Einzelnen ernst genommen. Er hat allen die Chance gegeben, von ihrer zumeist tristen Vergangenheit als Kriminelle, Bettler oder Zwangsrekrutierte Abstand zu gewinnen und nach und nach stolz auf sich zu sein. Wie ihm das gelungen ist, kann man Schritt für Schritt nachlesen. Dieser Admiral beeindruckte zum Beispiel keineswegs mit dem Körperbau eines kräftigen Seebären. Der eher zart gebaute Mann litt unter mehreren Beeinträchtigungen. Er wusste sehr gut, dass das Leben kein Sonntagsspaziergang ist.

Er beeindruckte auch als Stratege – sowohl mit seiner klaren Planung als auch mit seinem bewusst eigenständigen Führungsstil. Obwohl die napoleonischen Truppen all dies wussten, hatten sie ihm nichts entgegenzusetzen. Admiral Nelson besiegte sie mit seiner Crew.

Heinz Flamm erkennt anhand der gezeigten Beispiele wesentliche Kernpunkte der Positionierung, z. B., wie man sich vor allzu früher Imitation durch andere relativ lange schützen kann. Auch viele Hinweise für seine Mitarbeiterführung konnte er – leicht angepasst an sein Unternehmen – nützen. Er weiß längst, wie er mit seiner Crew dem Wettbewerb vorausbleiben kann.

Das Buch „*Führen wie ein Admiral – Unternehmensführung in der Gebäudereinigung*“ erweitert den Horizont in unserer Branche. Auch Unternehmer und Führungskräfte haben mehrere (Objekt)Schiffe zu betreuen. Manche sogar mehrere Niederlassungen ihres Hauses. Das Buch lässt uns deutlich spüren, dass Unternehmer und Führungskräfte in der Gebäudereinigung zu Recht stolz sein können auf ihr Handwerk. Mit Selbstbewusstsein und selbstbewusstem Auftreten können wir über unser Gewerbe hinaus viel dazu beitragen, mehr Anerkennung für eine oft unterschätzte wertvolle Wachstumsbranche zu erhalten.

Ich wünsche auch Ihnen inspirierende Erkenntnisse.

### **Franz Rumpolt**

Geschäftsführer OSR,  
Spartenobmann Handwerk und Gewerbe

*Noch ein allgemeiner Hinweis:*

Wir bemühen uns – soweit es die Lesbarkeit nicht allzu sehr beeinträchtigt – die männliche und weibliche Form zu benennen. Sollte es zu „holprig“ werden, verwenden wir wechselweise männliche oder weibliche Formen.

Viel Freude und Inspiration beim Lesen wünschen Ihnen

Mag. Edith Karl und Rudolf Pusterhofer  
Die Unternehmerlotsen für die Gebäudereinigung

# 1. Und alles nur wegen Michael...

---

Klack – klack – klack klang die große Wanduhr in meinem Büro an diesem Morgen, viel lauter als sonst üblich. Dann schrillte noch das Telefon dazu. *„Warum kann mir Frau Kufe das nicht ersparen?“*, dachte ich und nahm widerwillig den Hörer ab. *„Heinz Flamm. Ach du liebe Zeit, so spät ist es schon! Ich muss ja los zu dem Termin mit.....“*. Hektisch blätterte ich in meinem Terminkalender. *„... ach ja, Marianne Öllerer heißt die Dame. Danke für die Erinnerung, Frau Kufe.“*

Ich sank kurz in meinem Sessel zurück und dachte laut nach: *„Und alles nur wegen Michael...“*

Dann griff ich nach meiner Aktentasche, machte mich auf den Weg zum Auto und los ging es. Nicht auch noch ein Stau, so ein Mist, ich bin schon so spät dran, jammerte ich vor mich hin. Während ich mich von einer roten Ampel zur nächsten quälte, geriet ich ins Grübeln. Meine Firma braucht mich, Kunden reklamieren, ich weiß nicht so genau, wie meine Reinigungskräfte vor Ort putzen. Vielleicht vergessen sie tatsächlich, immer wieder vereinbarte Arbeiten zum richtigen Zeitpunkt zu erledigen. Ob die frisch gereinigten Fenster in der Bäckerei Dorner wirklich Schlieren haben? Eigentlich sollte ich mein Auto zu unseren Kunden lenken und Nachschau halten. Stattdessen fahre ich 150 Kilometer zu Frau Öllerer. Also, wenn da nicht schnell etwas passiert, fahre ich nach kurzer Zeit wieder ins Büro zurück.

Wenn mir Michael nicht so begeistert erzählt hätte, wäre ich jetzt nicht hierher unterwegs. Schon wie ich ihn das erste Mal beim

Unternehmerstammtisch getroffen habe, ist er mir aufgefallen in seinem sportlichen Sakko und dem rosa Hemd. Seine Stimme klang ruhiger als die der meisten anderen. Was wohl der Grund dafür sein könnte, dachte ich damals auf dem Heimweg. Beim nächsten Treffen tauschten wir uns dann intensiver aus.

Er führt mit seiner Frau ein Gebäudereinigungsunternehmen – wie ich. Leider habe ich keine Frau. Meine Freundin hat mich verlassen. Michael und seine Frau Grete beschäftigen 33 Reinigungskräfte. Auf ihn waren vor einem Jahr turbulente Zeiten zugekommen. Zu diesem Zeitpunkt arbeiteten 22 Reinigungskräfte mit ihm und seiner Frau. Sie beide erfüllten damals als geprüfte Reinigungsmeister im Betrieb nicht nur die Aufgaben als Unternehmer, sondern auch als Objektleiter und Bürofachkräfte. Diese Mehrfachbelastung war mit viel Mühe so lange machbar, bis sich privat ihr Leben freudig veränderte: Grete wurde schwanger. Ab diesem Zeitpunkt wussten beide nicht so recht, wie sie ihr privates und berufliches Leben sinnvoll unter einen Hut bekommen sollten. Ihre Rettung war die Unternehmerlotsin Marianne Öllerer gewesen, bei der sich Grete und Michael die notwendige Unterstützung holten.

Ihr kleiner Sohn Moritz ist nun sechs Monate alt. Michael und Grete konnten ihr Reinigungsunternehmen inzwischen deutlich vergrößern. Sie beschäftigen nun 33 Reinigungskräfte, davon vier Vorarbeiterinnen und eine Objektleiterin. Das Unternehmen wirft genügend Gewinn ab, kann mehr Aufträge abwickeln, und auch das Vertrauen der Mitarbeiter und deren Arbeitseifer haben sich merklich erhöht. Und das Allerschönste daran: Die junge Familie kommt nicht zu kurz – beide freuen sich, dass sie genug Zeit haben, ihren Sohn beim Aufwachsen zu begleiten.

Ganz schön beeindruckend, was Michael und Grete in so kurzer Zeit aus ihrer Firma gemacht haben, dachte ich. Das möchte ich auch schaffen, wünschte ich mir immer intensiver.

Doch davon war ich noch sehr weit entfernt. In meiner Reinigungsfirma haben die Kundenbeschwerden leider merklich zugenommen und meine Objektleiter arbeiten nicht optimal. Ich bin nicht sicher, ob die Reinigungskräfte überhaupt richtige Arbeitsanweisungen bekommen. Und dann verhält sich das Personal auch noch patzig gegenüber den Kunden. Erst vor Kurzem ist mir zu Ohren gekommen, dass eine Reinigungskraft richtig frech geworden ist, weil ein Kunde sie auf ihren

schmutzigen und wenig repräsentablen Reinigungswagen hingewiesen hat, folgte ich weiter meinen Gedanken.

Ein weiterer Kunde hatte sich über die mangelnde Präsenz des Objektleiters vor Ort beschwert. Wieder ein anderer war sehr irritiert darüber, dass eine Objektleiterin ihre Reinigungskraft richtig niederbrüllte, weil sich der Kunde zuvor über diese beschwert hatte. *„Das kann ja wohl wirklich nicht wahr sein, ich kann solche Umgangsformen in meinem Unternehmen nicht dulden“*, hatte ich damals bestimmt zur Objektleiterin gesagt. Geholfen hat es leider wenig.

*„Huch! Ich bin ja schon fast da“*, erkannte ich und parkte mein Auto ein. Selbst als ich die Stufen in den ersten Stock zum Büro von Frau Öllerer nahm, quälten mich noch die negativen Gedanken. **Kundenbeschwerden sind schließlich nicht nur kurzfristig ärgerlich.** Das kostet mich sicher Image und dann auch Umsatz. Schweren Herzens betätigte ich die Klingel an der Eingangstüre.



## 2. Führen – Ein Schiff? Eine Flotte? Ein Unternehmen der Gebäudereinigung?

---

Bald darauf saß ich Frau Öllerer in ihrem hellen Besprechungszimmer in einer graumelierten Sitzecke gegenüber. Eine attraktive Frau, dachte ich kurz. Die apfelgrüne Bluse stand ihr gut, der anthrazitfarbene Hosenanzug ebenfalls. Sie war dezent geschminkt mit offenen, halblangen, kastanienbraunen Haaren. Wie alt sie wohl sein mochte? Schwer abzuschätzen, irgendwie wirkte sie alterslos. Freundlich sah sie mich an. „*Hat sich seit unserem Telefonat etwas bei Ihnen verändert*“, fragte sie interessiert. Leider nein, es war noch immer das gleiche Unbehagen da. „*Was ist Ihnen auf dem Weg hierher durch den Kopf gegangen*“, forschte sie weiter. Oje, eine gefährliche Frage. Es sprudelte nur so aus mir heraus:

*„In meiner Reinigungsfirma haben die Kundenbeschwerden leider weiter zugenommen und die Objektleiter arbeiten noch immer nicht optimal. Ich habe auch keine Ahnung, ob die Reinigungskräfte überhaupt richtige Arbeitsanweisungen bekommen.“*

Alles, was mir sonst noch auf der Fahrt durch den Kopf gegangen war, lud ich jetzt in diesem Zimmer ab. Die Situation bedrückte mich mehr, als mir lieb war.

Da erklang auch schon die warme Stimme von Marianne Öllerer. „*Ich verstehe. Was halten Sie davon, wenn wir uns im ersten Schritt mit dem Thema Führen in der Gebäudereinigung auseinandersetzen? Ihrer kurzen Schilderung nach zu schließen ist das derzeit Ihr wichtigstes Thema*“, schlug sie vor. Ich stimmte zu.

Dann zog sie ein Bild aus einer Mappe und überreichte es mir. Verwundert sah ich einen Mann in blauer Seemannsuniform. An seinen zahlreichen Orden erkannte ich, dass es ein hochrangiger Offizier sein musste.



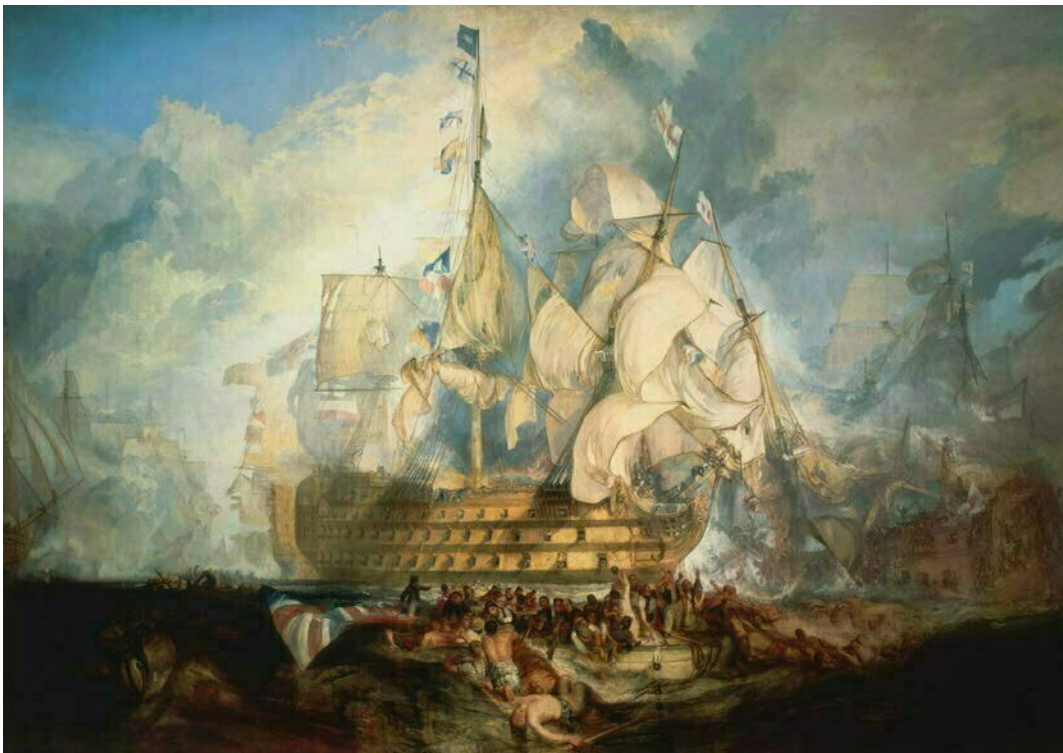
Horatio Nelson, Gemälde von Lemuel Francis Abbott (1799), Greenwich Hospital Collection

„Hm“, mehr fiel mir ad hoc nicht ein. Worauf wollte Frau Öllerer hinaus? Was hat dieser Seefahrer mit mir und meiner Firma zu tun, dachte ich bei mir. „Ihrem Gesichtsausdruck nach zu schließen, wissen Sie jetzt gerade nicht, was Sie mit diesem Bild anfangen sollen, habe ich recht?“

fragte Marianne Öllerer. Ich war schon wieder leicht zu durchschauen gewesen.

„Dieser Mann hat viele strategisch entscheidende Schlachten für sein Land gewonnen. Das schaffte er, weil er über ausgezeichnete strategische Fähigkeiten und auch über eine ganze Menge Führungsverständnis verfügte“, erklärte die Unternehmerlotsin. Ich schüttelte den Kopf: „Für mich sieht er eher klein, zierlich und gebrechlich aus. Eigentlich wirkt er auf mich wie ein Schmalspurkapitän und nicht wie ein großer Sieger in komplizierten Seeschlachten.“

„Ihre Ehrlichkeit gefällt mir! Genau das haben sich seine Matrosen nämlich auch gedacht, als sie ihn zum ersten Mal sahen. Dieser Admiral hat jedoch tatsächlich mehrere große Schlachten gewonnen. Sicher haben Sie schon von der Seeschlacht bei Trafalgar gehört. Da hat dieser Mann Napoleon besiegt.“



Die Schlacht von Trafalgar, Gemälde von William Turner (1822)

Dann muss das Admiral Nelson sein, war mir auf einmal klar.

„Also, dass ich bei Ihnen Kriegskünste erlerne, habe ich nicht gedacht“, entfuhr es mir da fast entrüstet und zugleich belustigt. „Brauche ich das denn wirklich in meiner Gebäudereinigung“, mischten sich leise Zweifel ein.

„Eigentlich habe ich in meinem Job noch nie einen Krieg geführt“, meinte ich immer noch verwirrt. „Nun ja, ich denke, dass Sie schon sehr oft eine Schlacht gegen Schmutz, Bakterien, Pilze, Viren usw. geschlagen und, wie ich annehme, auch gewonnen haben“, verkündete sie mit einem gewinnenden Lächeln und setzte nach: „Und auch Sie sind darauf angewiesen, dass jede einzelne Reinigungskraft vor Ort genau weiß, was sie zu tun hat. Das geschieht allerdings meistens nicht von selbst – dafür müssen Sie in Vorleistung gehen, Herr Flamm. **Ihr Personal braucht Ihre Führungskompetenz, damit es korrekt arbeiten kann.**“

Autsch, das hat geessen. Jetzt sitze ich gerade mal fünfzehn Minuten mit Frau Öllerer zusammen und sie hat mich schon eiskalt erwischt. Die Frau ist mir langsam unheimlich.

„Sehen wir uns an, welchen Weg Admiral Nelson bis zu seinem größten und für England entscheidenden Sieg bei Trafalgar genommen hat“, fuhr Frau Öllerer in fast beiläufigem Ton fort.

### 3. Wie führte Admiral Nelson?

---

Nun war Frau Öllerer in Fahrt.

*„Schauen wir zu Beginn auf eine Szene, wie sie sich so oder so ähnlich immer wieder auf seinem Schiff zugetragen hat.“*

Ein Sturm kündigte sich wieder einmal an. Ein junger Kadett machte sich sichtbar ängstlich daran, hochzuklettern, um die Segel zu reffen. Admiral Nelson sah ihm eine kurze Weile zu. Dann forderte er ihn leicht belustigt auf: *„Ich klettere jetzt sehr schnell da hinauf. Wir treffen uns dort oben.“* Er hatte damals nur noch ein Auge und einen Arm. Wie muss das den jungen Kadetten beeindruckt haben? Natürlich vergaß der Junge seine Angst und kletterte ebenfalls hoch. Da oben wurden weder er noch einer der vielen anderen Kletterer jemals danach bewertet, ob er mehr oder weniger geschickt geklettert oder schnell oder langsam angekommen war. Stattdessen sprach der Admiral bereits über die nächste Herausforderung und wie reizvoll auch diese wieder sein werde.

Einer der Kapitäne des Admirals erzählte in geselliger Runde, er habe selbst erlebt, wie so mancher junge Mann bald nach einer solchen Begegnung mit seinem Admiral selbst zum guten Beispiel wurde, indem er sich seinen Matrosen gegenüber ebenso verhielt, oft sogar die gleichen Worte verwendete wie zuvor sein Kommandant.

*„Sein Mitgefühl galt auch seinen Offizieren“.* Marianne Öllerer nahm das Buch *„Die napoleonische Ära“* von Will und Ariel Durant (Frankfurt/Main, Berlin, 1982) zur Hand und las laut vor:

„Als für sein Schiff einmal die erwarteten Preisgelder nicht ausbezahlt wurden, schrieb Admiral Nelson: Wenn ich eine Ahnung von dem habe, was in mir vorgeht, dann fühle ich den Stachel der Enttäuschung nicht in erster Linie um meiner selbst willen. Nein. Es sind meine tapferen Offiziere, meine edlen Freunde und Kameraden, um die es mir vor allem geht. Meine unschätzbaren Kampfgenossen! Meine verschworenen Brüder! Das Herz quillt mir über, wenn ich ihrer gedenke.“

„So sprach Admiral Nelson im zu Ende gehenden achtzehnten Jahrhundert. Wie sprechen Führungskräfte heute über den engsten Kreis ihrer Mitarbeiter?“ Nur kurz sah sie mich an, um gleich fortzufahren:

„Auch außerhalb der Dienstzeit vergaß er nie die Fürsorge um seine Leute. So bat er zum Beispiel bei Einladungen die Gastgeber, einen seiner jungen Führungskräfte mitbringen zu dürfen, damit er ihn in die gute Gesellschaft einführen könne.“

Der englische Dichter Samuel Taylor Coleridge schrieb über Admiral Nelsons Führung – und wieder nahm sie das immer noch bereitliegende schlaue Buch zur Hand und rezitierte: „*Sein Empfinden für die Untergebenen war ebenso warm und aufrichtig wie das eines Liebhabers für seine Braut.* Daher kam es, dass wohl nie ein Befehlshaber von Männern aller Dienstgrade, angefangen vom Chef des Stabes bis herunter zum jüngsten Schiffsjungen, so begeistert verehrt wurde wie er ... Daher rührte die beispiellose Eintracht, die die Besatzungen seiner Schiffe Jahr für Jahr aufs Neue bewährten.“

„Das alles geschah zu einer Zeit, in der Prügelstrafen mit der neunschwänzigen Nilpferdpeitsche auf den nackten Rücken vielerorts an der Tagesordnung standen. So manchem Matrosen wurde dabei das Fleisch von den Rippen gerissen, bis er dabei starb. Doch das kümmerte in diesen Zeiten niemanden sonderlich. Er wurde dann einfach über Bord befördert. Admiral Nelson hingegen erteilte nur gerechte Strafen in vertretbarem Ausmaß. Dabei zeigte er offen, wie widerwärtig ihm solche Situationen waren. Natürlich steckte er seine Kapitäne mit dieser Haltung an.“

Ich folgte Frau Öllers Worten mit einer Mischung aus Begeisterung und Verwirrung. Hatte ich denn im Geschichtsunterricht nie von diesem beeindruckenden Mann gehört, fragte ich mich in Gedanken. Wieder brauchte ich eine Weile, um mich zu sammeln.

„Vermutlich hatte der Admiral einfach Glück mit seiner Mannschaft. Wenn man gute Leute hat, ist das Führen ja gleich viel einfacher“, zimmerte ich mir eine für mich plausible Erklärung zurecht.

Doch das ließ die Unternehmerlotsin nicht gelten.

„Sie liegen mit Ihrer Mutmaßung völlig falsch“, erwiderte sie und begann erneut zu erzählen: „Auf so einem Schiff waren bis zu 700 Menschen auf engstem Raum zusammengepfercht. In den Mannschaftsräumen stank es aufgrund dieser Enge meist erbärmlich. Jeder Atemzug wurde damit zum Alptraum. Das Durchschnittsalter der Matrosen war 22 Jahre; etliche unter ihnen waren aber wesentlich jünger, ja sogar noch Kinder. Über die Hälfte der Mannschaft war von brutalen Presskommandos zwangsrekrutiert worden. Andere waren dort, weil das Gericht sie zur Abarbeitung ihrer Strafen zum Marinedienst gezwungen hatte. Auch viele Gemeinden sahen im Marinedienst eine günstige Gelegenheit, ihre Bettler und Kriminellen vor Ort loszuwerden.“

„Das war dann tatsächlich eine illustre Schar“, gab ich kleinlaut zu.

„Dazu kam noch, dass diese Menschen nur einen äußerst geringen Lohn erhielten. Auch die Verköstigung war kaum als solche zu bezeichnen. Die Nahrungsmittel waren häufig von Würmern zerfressen. Doch etwas anderes gab es nicht. Das drückte ebenso auf die Stimmung wie die Tatsache, dass es keinen Landurlaub gab. Einmal war der Admiral zwanzig Monate lang mit seiner Besatzung unterwegs. Es kam trotz schwierigster Bedingungen zu keiner Meuterei. Das erreichte Admiral Nelson mit seinem Führungsstil.“

Eine unglaubliche Leistung für die damalige Zeit. Ich war beeindruckt von Admiral Nelson. Beim Anblick des Bildes hatte ich ihn völlig falsch eingeschätzt.

Ich muss leicht erschöpft ausgesehen haben von den vielen Informationen. Frau Öllerer sah mich nämlich freundlich an und sagte, ich hätte bereits sehr viel Wissen aufgesogen. Doch das würde mir nur wenig weiterhelfen, wenn ich nicht wüsste, wie ich es nützen könnte. Wie wahr. Ich musste jetzt Ordnung in meine Gedanken bringen.

„Ich möchte Ihnen nun eine Aufgabe stellen“, erklärte Marianne Öllerer.

„Machen Sie sich Gedanken darüber, welche Führungsqualitäten Nelsons Sie bis jetzt schon inspiriert haben.“

„Hier, nehmen Sie einen Block und einen Kugelschreiber. Notieren Sie einfach, was Ihnen in den Sinn kommt.“ Die feinfühligste Unternehmerlotsin bemerkte sofort meinen zweifelnden Blick und lächelte: „Sie haben schon viel aufgenommen, da bin ich mir sicher. In etwa fünfzehn Minuten komme ich wieder und dann besprechen wir Ihre Erkenntnisse.“ Sie machte auf dem Absatz kehrt und ließ mich alleine im Raum zurück.

Das nenne ich einen flotten Übergang. Gerade noch war ich auf dem Schiff des Admirals und schon tauchte ich wieder ein in meinen Alltag als Unternehmer in der Gebäudereinigung. Was mich an Nelson inspiriert ..., dachte ich laut vor mich hin. Klack – klack – klack ..., da war es wieder, dieses unbarmherzige Uhrengeräusch, das mich daran erinnerte, dass die Minuten nur so verfliegen, das Blatt vor mir aber noch immer völlig leer war. Oh Mann, brummt mir der Kopf. Wie um alles in der Welt soll ich einen Zusammenhang zwischen einem Flottenkapitän und meiner Reinigungsfirma herstellen?

Besorgt sah ich auf das bislang unberührte Papier. Unzählige Gedanken schwirrten durch meinen Kopf. Welcher würde es wohl auf dieses weiße Blatt schaffen? Die Überschrift hatte ich bereits hingeschrieben.

Wie Admiral Nelson seine Besatzung führte  
Admiral Nelson war ein Vorbild in seinem Tun

Das hielt ich gleich einmal fest. Wie er mit seinem Kadetten umgegangen war, imponierte mir. Es gab mir Mut, dass seine Führungskräfte sein Verhalten nachgeahmt hatten.

Aber wie sollte ich es selbst anstellen, so vorbildlich zu führen, dass meine Objektleiter und Vorarbeiter es mir gleichtun wollten? Wie könnte ich meine Objektleiter anspornen? Wieso brüllt Objektleiterin Wieser ihre Leute an? Habe ich das auch getan? Nein, sagte mein Verstand. Aber sicher doch, meldete sich die innere Stimme der Wahrheit zu Wort. Sehr selten zwar, gab ich seufzend innerlich zu, doch es ist



tatsächlich passiert. Das wollte ich besser in den Griff bekommen, wenn ich auch noch nicht wusste, wie.

Besonders unheimlich war mir, dass der Admiral möglichst nicht tadelte, die Leistung möglichst nicht bewertete. Wie bitte soll das in meiner Firma möglich sein? Meine Mitarbeiter müssen schließlich genau nach Vorgaben arbeiten. Wie sonst sollten wir sicher sein, dass der Kunde bekommt, was er bestellt hat? Außerdem sind Objektaudits vorgeschrieben. Das bedeutet Kontrolle und Bewertung. Die Kunden bewerten natürlich auch unsere Arbeit. Und deren Meinung ist schließlich überlebenswichtig für uns. Außerdem stellen wir unsere Kunden gerne zufrieden, ja sogar nach Möglichkeit mehr als nur zufrieden. Wie soll ich da denn die Kurve kriegen? Mein Kopf wurde schwerer und schwerer.

Ich war ganz in Gedanken versunken, als Frau Öllerer wieder zur Tür hereinkam. Gleich darauf vertraute ich ihr meine Sorgen an.

*„Ja, da sind Sie mitten drinnen in einem der anspruchsvollsten Kapitel der Menschenführung“, nickte sie anerkennend. Ihr saß der Schelm in den Augen, als sie fragte: „Kennen Sie das sicherste Mittel, Menschen loszuwerden?“ Ich hatte wahrscheinlich schon mehrere Leute vergrault, aber wie ich dabei genau vorgegangen war, hätte ich nicht sagen können. „Haben Sie es schon mit Vorwürfen versucht?“, hörte ich da plötzlich. Warum sie es auch immer so direkt angehen musste. Vorwürfe machte ich meines Wissens nur sehr selten geplant, aber trotzdem fühlen sich immer wieder verschiedenste Leute angegriffen. Das konnte ich in solchen Fällen aus ihren Reaktionen deutlich erkennen. Die Verblüffung stand mir wahrscheinlich im Gesicht geschrieben. „Sehen Sie, wenn wir zu jemandem sagen, er hat etwas falsch gemacht, fühlt er sich oft auf den Schlips getreten. Dafür gibt es viele Gründe, die uns im Moment allerdings nicht wirklich weiterhelfen. Viel wichtiger ist es, zu erkennen, wie wir es vermeiden, anderen Menschen Vorwürfe zu machen und welche anderen, zielführenden Interventionen wir bei Bedarf einsetzen können.“*

Jetzt wollte ich es genau wissen. Wie sollte ich auf sinnvolle Weise handeln, wenn jemand eine Arbeit falsch durchführt?

Bereits wenig später wusste ich es. Ab jetzt wollte ich mein Vorgehen genau planen und folgende Schritte sofort beim Einschulen unserer angelernten Kräfte einführen:

- den gesamten Arbeitsvorgang langsam zeigen, mindestens zweimal
- bei längerer Abfolge einzelner Schritte den ersten Teil wiederholen
- Personen führen gezeigten Arbeitsvorgang bzw. ersten Teil selbst aus. Sollten sie etwas anders durchführen als gezeigt, bekommen sie eine erneute Vorführung.
- Nun ist wieder die einzuschulende Person dran. Meistens gelingt ihr dieser Teil dann.
- Wenn Fehler dabei sind, anerkennen, wie weit die Arbeit richtig durchgeführt wurde. Darum bitten, sich nun sehr zu konzentrieren, um den Rest auch noch richtig zu schaffen.
  - > Diesen Arbeitsschritt kann man auch gemeinsam ausführen.
- Diesen Arbeitsschritt wiederholt die angelehrte Kraft nun mehrmals.
- Dann folgt der zweite Teil des Arbeitsvorgangs auf dieselbe Art und Weise wie zuvor der erste.
- Sitzt auch dieser Teil, führt die angelehrte Kraft beide Teile zusammenhängend durch.
- besonders wichtig: geduldig bleiben
- negative Reizworte wie „nein“, „falsch“, „jetzt passen Sie doch auf“ und ähnliche unbedingt vermeiden

Das wird für mich selbst wesentlich anstrengender als für meine Mitarbeiter, war ich überzeugt.

Meine Unternehmerlotsin erklärte mir, warum das so bedeutsam war. Das Vermeiden von Vorwürfen im Zusammenhang mit der erbrachten Leistung ist für viele Menschen wichtig, besonders für solche, die in ihrem Leben als Schüler schon einmal schlecht bewertet wurden. Und dazu zählen wir fast alle.

Hirnforscher Prof. Gerald Hüther konnte in seiner Forschungsarbeit nachweisen, was bei negativen Reizworten im Gehirn passiert. Wird ein Kind immer wieder als dumm oder unfähig bezeichnet, kränkt es sich lange Zeit darüber. Doch irgendwann legt es sich eine dickere Haut zu, um psychisch überleben zu können. Es will sich nicht immer wieder aufs Neue demütigen lassen. Wer oft genug gehört hat, für etwas zu dumm zu sein, und sich darüber gekränkt hat, übernimmt diese Meinung seiner Peiniger als Selbstschutz. Aus „*du bist zu dumm zum Rechnen*“ wird dann „*ich bin zu dumm zum Rechnen, das weiß ich längst selber*“. Ab diesem Zeitpunkt ist der junge Mensch gegen Angriffe Fremder gewappnet. Niemand kann ihn mehr beleidigen mit der Aussage, zu dumm zum Rechnen zu sein. Das weiß er bereits selbst. Das ist nichts Neues mehr. Das ist genau die Aussage, die ein solches Kind von anderen erwartet. Es besteht kein Grund mehr, zu erschrecken. Das Kind rechnet ab jetzt so wenig wie möglich, denn die Mühe lohnt nicht. Natürlich sind ab jetzt die Chancen, das Rechnen tatsächlich nicht mehr zu erlernen, groß. Wenn hier nichts wirklich Einschneidendes mehr passiert, geht die Spirale nach unten.

Kommt dann ein neuer Lehrer in die Klasse, der das Kind ernst nimmt und ihm mitteilt, dass es das Rechnen durchaus erlernen kann, erntet er oft den Widerspruch des Kindes. Zutiefst im Innern fürchtet es nämlich immer noch, aufs Neue blamiert zu werden, wenn es sich nun ernsthaft bemüht und trotzdem wieder Misserfolg hat. Daher beweist es dem Lehrer lieber sofort, von sich aus, zu dumm zu sein und das auch bereits selbst zu wissen. Dieser Schmerz ist geringer als der, welcher entstehen würde, wenn es sich trotz Bemühungen wieder als zu dumm erweist. Nun heißt es für den Lehrer, Geduld zu bewahren. Er erklärt dem Kind zum ersten Mal, es könne das Rechnen erfassen. Das Kind lässt diese Worte nicht an sich heran. Er versucht es erneut, doch das Kind bleibt standhaft dabei, zu dumm zu sein. Resigniert der Lehrer und äußert nun auch, dass das Kind wahrscheinlich wirklich zu dumm sei, hat das Kind einen traurigen Sieg errungen. Passiert so etwas in einem Schülerleben mehrmals, hat der erwachsene Mensch oft aufgegeben, an sich und seine Fähigkeiten zu glauben. Schnell gilt

er dann auch bei vielen anderen Menschen als zu dumm für verschiedenste Arbeiten.

Ein Lehrer, der diese Forschungsergebnisse kennt oder intuitiv kindgerecht handelt, sucht den Zugang zum Kind unbeirrt weiter, bis sich im Gehirn des Schülers eine neue Spur gebildet hat. Diese heißt jetzt „das kannst du erlernen“. Meist dann, wenn schon niemand mehr daran glaubt, etwas bei diesem Kind ausrichten zu können, siegt die neue Spur im Gehirn. Das Kind gibt sich Mühe, das Rechnen zu erlernen. Erkennt der Lehrer diese Situation und nützt dieses neue Verhalten mit Anerkennung selbst des kleinsten Erfolges, ist der Durchbruch geschafft.

*„Kennen Sie selbst Menschen, die immer wieder betonen, für etwas einfach zu dumm zu sein?“, fragte Frau Öllerer. Ja, es fielen mir schnell viele solche Personen ein. Und ganz ehrlich, ich selbst hatte auch manchmal so über mich gedacht.*

Mir wurde ebenfalls bewusst, wie viele Leute die Meinung vertreten: Putzen geht, wer sonst nichts kann. Putzen kann jeder, sagen viele Leute unbedacht vor sich hin. Kaum jemand ist sich bewusst, dass eine Reinigungsfachkraft eine Lehre absolviert hat und dass es auch eine Meisterprüfung zum Reinigungsmeister gibt. Kaum ein Kunde weiß, wie viel Chemie jemand lernen muss, um fachgerecht entscheiden zu können, mit welchem Reinigungsmittel man welchen Flecken auf unterschiedlichsten Materialien schonend beikommt. Oder womit welche Steinarten behandelt werden dürfen und womit ganz sicher nicht, da ansonsten großer Schaden entsteht. Immer mehr Reinigungsunternehmen achten auch darauf, umweltverträgliche Mittel anzuwenden. Schade, dass die Öffentlichkeit noch so wenig über das reichhaltige Wissen von Gebäudereinigern weiß, bedauerte ich.

Mir wurde deutlich bewusst: Wenn ich jetzt auch meine Leute dumm dastehen lasse, wenn sie etwas nicht gleich begreifen, richte ich viel Unheil an. Wer ohnehin schon „weiß“, dass er nichts kann, muss sich nicht mehr anstrengen. Wer jedoch weiß, welche unterschiedlichen Fähigkeiten und welches Wissen er einsetzen kann, gewinnt Selbstvertrauen. Das gibt ihm guten Grund, sich um richtiges Handeln zu bemühen und stolz darauf zu sein.

- Er sparte mit Tadel.

Jetzt schrieb ich diese Worte mit Überzeugung auf. Ich wollte neue Spuren in den Gehirnen meiner Mitarbeiter legen. Und den Weg dazu hatte ich soeben erfahren.

Frau Öllerer wies mich noch darauf hin, dass Menschen in jedem Alter alles lernen können, wofür sie sich begeistern. Das heißt: Je begeisterter ich selbst oder andere Ausbilder die Arbeitsgänge vorzeigen, umso leichter erfassen es die Anzulernenden, weil wir sie mit unserer Begeisterung anstecken.

Da ließ sich sicher etwas einbauen in unsere Demonstrationen beim Anlernen der Mitarbeiter. Ich wollte Vorteile des Arbeitsganges herausstellen; aufzeigen wie man gründlicher arbeiten und dabei sogar seinen Rücken oder andere Körperteile schonen oder Zeit sparen kann.

Jetzt blieb nur noch das Thema Zeit für diese intensive Weiterbildung offen. „Wie viel Zeit würden wir für eine solche Art der Aus- und Weiterbildung benötigen?“, fragte ich.

„Wie viel Zeit müssen Sie aufwenden, wenn Kunden reklamieren?“

Welche Kosten entstehen durch wiederholte Nachschulungen, bei welchen die Mitarbeiter wieder nicht mit voller Aufnahmefähigkeit dabei sind?

Wie viel Zeit und Geld bringen Sie für Nacharbeit durch entstandene Schäden auf?“, entgegnete meine Unternehmerlotsin spontan. „Diese Zeitaufwendungen kommen meistens sehr ungelegen, verursachen hohe Kosten und schädigen das Image.“ Das stimmt tatsächlich, wusste ich. Ab jetzt wollte ich andere Erfahrungen sammeln.

- Er spornte an.

Diese Worte schrieb ich jetzt spontan auf. Ich wollte den Ehrgeiz meiner Leute wecken. Wer es schafft, ein ganzes Jahr lang auf seinem Objekt ohne Reklamationen zu arbeiten, erhält eine Aufmerksamkeit. Welche genau das sein wird, wollte ich noch überlegen. Ich wollte auch mit meinen Leuten Ideen dazu sammeln, wie wir unsere Kunden besonders beeindrucken können.

- setzte sich für seine Leute ein

Dazu fiel mir im ersten Moment das Thema Tagesarbeitszeit ein. Wenn das im Norden Europas bereits üblich ist, müsste es doch auch bei uns Möglichkeiten geben. Darüber wollte ich mich schlau machen.

Doch mir brannte noch etwas auf der Seele. Ich hatte mich selbst zweimal hinreißen lassen, einen Auftrag anzunehmen, bei dem ich wusste, dass ich damit keine Deckung erreichen konnte, da er weit unter dem angemessenen Preis vergeben wurde. Den Kollektivvertragslohn musste und wollte ich meinen Mitarbeitenden natürlich pünktlich ausbezahlen. Selber büßen wollte ich aber auch nicht in allzu hohem Ausmaß. Also habe ich kurzerhand mehr Arbeit in weniger Zeit gepackt. Meine Leute würden das schon irgendwie hinkriegen, war ich überzeugt. Auf Umwegen war mir dann aber zu Ohren gekommen, dass mehrere Leute länger als vorgesehen in den Objekten gearbeitet hatten. Natürlich haben sie dafür keine Überstunden ausbezahlt bekommen. Damals stieg die Fluktuation bei uns an. Wahrscheinlich sind solche Arbeitsplätze leicht um die nächste Ecke zu finden.

Ab jetzt wollte ich exakt kalkulieren. Schließlich weiß ich genau, was möglich ist und was nicht. Unseren Kunden wollte ich reinen Wein einschenken. Ich wollte klar aufzeigen, dass sie von Mitarbeitern, die für geringen Lohn ausgebeutet werden, nicht annähernd so erstklassige Leistung erhalten können wie von Menschen, die ihre Arbeit gerne verrichten und auch entsprechend entlohnt werden. Ich wollte meinen Mitarbeitern in die Augen schauen können, wenn ich sie privat in einer Gaststätte oder bei einer Veranstaltung antreffe.

Wenn ich an meinen Alltag im Unternehmen dachte, wusste ich allerdings noch nicht so genau, woher ich immer die Kraft für alle meine guten Vorsätze nehmen sollte. Vor allem dann, wenn aufs Neue mehrere Telefone zugleich läuten, jemand den Kopf in meine Bürotür hineinsteckt und mir bereits jemand gegenüber sitzt. Wie konnte dieser Admiral Nelson das in seiner beengten Situation auf dem Schiff schaffen? Darüber musste ich mehr erfahren.

## 4. Was für ein Mensch war dieser Admiral Nelson eigentlich?

---

Aus welcher Kraftquelle konnte Admiral Nelson schöpfen? Er war sicher auch oft müde, ärgerlich oder resignierte vielleicht sogar vor seinen anstrengenden Aufgaben. Wie konnte er es schaffen, seine Leute so bei der Stange zu halten, wollte ich wissen.

Damit schien die Unternehmerlotsin offensichtlich gerechnet zu haben. Ihr war klar, dass ich noch wichtige Informationen benötigte.

„Sehen wir uns diesen Kriegsherren näher an“, schlug sie vor. „Uns interessiert jetzt vor allem der Mensch Horatio Nelson.“



Wie Sie auf dem Bild sehen können, war er klein und schwächling. Genauer gesagt war er lediglich 165 Zentimeter groß und 65 Kilogramm leicht. Er wirkte auf den ersten Blick so jungenhaft, dass ein junger Kadett nach Hause schrieb, sein Kapitän hätte ausgesehen wie ein zu spät gekommener Schüler, als er das Schiff betrat. Geboren wurde Horatio Nelson als

drittes von insgesamt acht Kindern am 29. September 1758 in Norfolk. Damals wusste natürlich



noch niemand, dass aus diesem Jungen der größte und letzte Seeheld Englands werden würde. Sein Vater war Pastor, die Mutter war die Großnichte des ersten britischen Premierministers Robert Walpole. Als Horatio neun Jahre alt war, starb sie. Der Vater war nun alleine verantwortlich für den noch jungen Horatio und seine sieben Geschwister. Er kümmerte sich liebevoll um die Kinder und ließ ihnen so viel Schulbildung zukommen, wie er es nur irgendwie leisten konnte.

Der junge Horatio lernte bald segeln und heuerte bereits mit zwölf Jahren bei der Royal Navy an. Ein Onkel mütterlicherseits kommandierte dieses Linienschiff. Er nahm sich gerne des Jungen an. Man bewertete Risiko damals prinzipiell pragmatisch: Entweder der Junge hält das harte Leben auf dem Schiff aus, lernt dabei etwas und macht Karriere oder es trifft ihn eine Kugel im Gefecht, dann hat er auch ausgesorgt. Nichtsdestotrotz unterstützte der Onkel die Karriere seines Neffen nach Kräften.

*„Und jetzt stellen Sie sich vor: Dieser junge Mensch, Horatio Nelson, litt während seines gesamten Lebens unter Seekrankheit. Auch nervöse Überempfindlichkeit machte ihm stark zu schaffen. Aufgrund häufiger Fieberanfälle gesellte sich noch chronische Schlaflosigkeit dazu.“*

Ich traute meinen Ohren nicht. Horatio Nelson hatte alles andere als einen einfachen Einstieg in seine Karriere. „Das war keineswegs eine vorteilhafte Basis für die Arbeit als gute Führungskraft auf hoher See“, musste ich zugeben. Mein Interesse wuchs weiter. Wie hat er es nur geschafft, seine Leute so aufmunternd zu führen, wenn er doch selbst unter Depressionen, Seekrankheit, häufiger Schlaflosigkeit und Fieberanfällen zu leiden hatte?

Zu meinem Erstaunen erfuhr ich Folgendes: Während eines Fieberanfalls sah der noch sehr junge Horatio Nelson einen strahlenden Lichtbogen, von dem er sich magisch angezogen fühlte. Dieses strahlende Licht löste tiefe Ergriffenheit in ihm aus. Später erzählte er seinen Offizieren: „Es flammte plötzlich eine heiße Liebe zu England in mir auf und ich wusste, dass ich unter dem Schutz von König und Vaterland stand.“ Auch fühlte er sich vom Universum beschützt und getragen. Für unsere heutigen Ohren fast schon pathetisch fuhr er fort: „Diese Erkenntnis begeisterte mich dermaßen, dass ich rief: Gut denn, so werde ich ein Held und trotze jeder Gefahr, weil ich mich von der Vorsehung behütet weiß.“ So las Marianne Öllerer mir aus einem weiteren Buch namens

„Nelson's Battles“ von Oliver Warner (Stuttgart, 1965) vor. Nelson schöpfte aus dieser Vision so viel Kraft, dass er in Windeseile die Karriereleiter hochkletterte. Bald stellte sich heraus, dass dieser Mann trotz schwächerer, körperlicher Konstitution bei kämpferischen Auseinandersetzungen zu einem tollkühnen und mitreißenden Krieger wurde. Man sah ihn als Vorbild an Mut und Tapferkeit, daher musste er sich nie um seine Autorität sorgen.

Mit lediglich vierundzwanzig Jahren wurde er zum Kapitän einer Fregatte ernannt.

Fregatten waren kleine schnelle Kriegsschiffe, sie konnten einfache, selbstständige Operationen durchführen, vor allem aber sollten sie anderen Kriegsschiffen ergänzend beistehen.



Mit dieser nachgebauten Fregatte denkt man in Bremen noch heute an den tüchtigen Admiral Nelson. Quelle: Eva K./Wikimedia

Weitere Kommandos auf unterschiedlichsten Schiffen folgten. Admiral Nelson entwickelte sich mit jedem Auftrag weiter in Richtung seines großen Ziels, ein Held zu werden, über dessen Siege die Gazetten berichten würden.

Die vielen Einsätze zu besprechen würde uns allerdings von unserem Ziel, dem Führen in der Gebäudereinigung, zu sehr ablenken, meinte Frau Öllerer nun und kündigte die Mittagspause an. Eine Stunde

abschalten und den Kopf wieder leer bekommen, das konnte ich jetzt wirklich gut gebrauchen.

Nach dem Mittagessen verspürte ich statt Erholung Kopfschmerzen. Das Besprechungszimmer war gut gelüftet worden. Trotzdem fühlte ich mich umhüllt von Nebel und dicker Luft. **Wie konnte ich meinen Mitarbeitern meine Tüchtigkeit zeigen?** Schließlich waren wir glücklicherweise nicht im Kriegseinsatz und ich musste keine mutigen, körperlichen Kampfeinsätze leisten. Darüber war ich natürlich ehrlich erleichtert. Doch meine Ratlosigkeit blieb bestehen. Eine Vision hatte ich ebenfalls noch nicht.

Im Besprechungszimmer plumpste ich in die Bank hinein und blieb schwer wie Blei sitzen.

*„Sind Sie mit Ihren Gedanken gerade bei Admiral Nelson oder in Ihrer Firma, Herr Flamm?“,* hörte ich die Stimme der Unternehmerlotsin fast wie durch Watte. *„Bei beiden zugleich und auch bei mir selbst“,* antwortete ich fast wie ferngesteuert. *„Gut, dann bleiben wir am besten bei Ihnen selbst, Herr Flamm“,* tönte es einladend.

Womit sollte ich beginnen? Ich wollte auch meine Mitarbeiter beeindrucken, damit sie gerne in unserer Firma arbeiten und gute Leitungen bringen. Aber ich wusste noch nicht, wie ich das anstellen sollte.

Ich holte tief Luft. *„Der Admiral hatte trotz all seiner Schwierigkeiten einen großen Vorteil, den ich nicht habe“,* fuhr es aus mir heraus. *„Dieser Mensch hatte doch glatt eine Vision. Daran könnte man sich schon stärken“,* seufzte ich. Schweigend sah die Lotsin mich an.

Da überschlugen sich meine Worte fast. *„Der Admiral konnte leicht ein Held sein. Bei mir ist das ganz anders. Alle Kunden wollen immer nur sauber geputzt haben, billig soll auch noch alles getan werden – viel Arbeit und wenig Brot sozusagen. Kaum einer hat Achtung vor der ‚Putzarbeit‘ – putzen kann schließlich jeder, meinen viele Kunden schon bei ihrer ersten telefonischen Anfrage. Das drückt mir immer wieder auf meinen Selbstwert. Wie sollen dann erst meine Leute Sinn in ihren Aufgaben sehen? Die sind froh, wenn die Arbeit erledigt ist und sie wieder gehen können.“* Ich holte Luft und wunderte mich gleichzeitig selber über mein offenerherziges Bekenntnis meiner Gedanken zur Reinigungsbranche. Offenbar war mir das schon länger am Herzen gelegen, doch in der

Hektik des Alltags verdrängte ich solche und ähnliche Gedanken immer wieder. Außerdem kannte ich niemanden, mit dem ich mich darüber so offen hätte austauschen wollen.

Marianne Öllerer hatte es in kürzester Zeit geschafft, bei mir an den richtigen Knöpfen zu drehen. Die Unternehmerlotsin sah mich lange prüfend an und fragte schließlich: „*Und wie sehen Sie diese Arbeit selber?*“ „*Manchmal denke ich mir dasselbe*“, musste ich mir resigniert eingestehen.

„*Was leisten Sie und Ihre Mitarbeiter für Ihre Kunden?*“, fragte sie.

„*Na ja, wir halten die Büros, Empfangsräume, Veranstaltungssäle, Toiletten, Stiegenhäuser und noch viel mehr sauber. Ohne uns würde so manches Büro unter Bergen von Pizzaschachteln oder Bröseln am Schreibtisch ersticken. Papierkörbe und Mülleimer würden überquellen. Auch in gewerblichen Küchen halten wir alles sauber und hygienisch rein. Gerade Arbeitsplätze, an denen mit rohen Eiern oder Hühnerfleisch gearbeitet wird, benötigen eine besondere Desinfektion, damit etwaige Keime keine Chance haben, sich auszubreiten.*“

Ich hielt kurz inne und schüttelte betrübt den Kopf: „*Am anstrengendsten sind die Schulen. Dort kennen die Kinder kein Erbarmen. Da wird absichtlich neben die Toilettenschüssel gepinkelt, Cola auf den Gängen verschüttet. Sie zertreten sogar Essensreste fast schon sorgfältig auf dem Klassenboden. Wie sollen sich Reinigungskräfte da schon fühlen, wenn sie solche Klassenräume betreten oder bereits beim Betreten der Schule gezwungen sind, solch ein Tun anzusehen? Ich glaube, meine Objektleiter sind erleichtert, wenn sie da nicht selber mitputzen müssen. Genau diese Gründe machen es so schwer, *meinen Mitarbeitern Sinn und Freude für ihre Arbeit zu vermitteln.*“ Warum nur hatte ich immer wieder diese Stimmungseinbrüche bei meiner Arbeit? Und warum fand ich da oft nur schwer heraus?*

„*Warum verrichten Ihre Mitarbeiter diese Arbeiten?*“, hakte Marianne Öllerer nach. Trocken erwiderte ich: „*Derzeit kommen sie immer noch zu uns, weil sie meinen, nichts Besseres gelernt zu haben und weil sie Geld brauchen.*“ „*Ja, das wird vordergründig vermutlich bei einigen stimmen*“, nickte die Unternehmerlotsin.

In diesem Moment erinnerte ich mich daran, dass so manche meiner

Reinigungskräfte durchaus zufrieden war mit ihrer Tätigkeit. Sie konnte das Ergebnis ihrer Arbeit sofort erkennen. Frau Berger hatte mich sogar einmal mit ihrer Aussage überrascht. Sie meinte, die Kinder in den Schulen und die Menschen an ihren Arbeitsplätzen wirken auf sie oft verdrossen und zornig. Diese Gefühle richteten sich aber nicht gegen die Reinigungsmitarbeiter persönlich, sondern gegen Vorgesetzte, Kolleginnen und Kollegen und oft auch gegen sich selbst und ihre Lebenssituation im Allgemeinen. Seit sie sich dessen bewusst ist, kann sie einfach ihre Arbeit verrichten, ohne sich angegriffen zu fühlen oder sich von solchen Stimmungen anstecken zu lassen. Frau Berger ist eine kluge und herzliche Frau.

## 5. Können Gebäudereiniger Helden sein?

---

Marianne Öllerer sah mir fest in die Augen: „Aber nun zu Ihnen selbst. Warum führen Sie ein Gebäudereinigungsunternehmen?“ Damit hatte ich nun nicht gerechnet. Ich dachte, es gehe um die Firma und nicht um mich. Perplex antwortete ich: „Ich habe das Unternehmen von meinen Eltern übernommen, als mein Vater plötzlich unheilbar erkrankte. Meine Mutter kam mit der Doppelbelastung – einerseits die Pflege meines Vaters und andererseits die Firma – schwer zurecht. Wir hatten damals nur fünfzehn Hilfskräfte und standen knapp vor der Insolvenz. Also habe ich die Schule abgebrochen und bald danach die Firma übernommen“.

„Wären Sie lieber weiter zur Schule gegangen?“, fragte Marianne Öllerer nach. „Hm. Nein, eigentlich nicht. So wohl habe ich mich beim Lernen gar nicht gefühlt. Irgendwie war alles sehr theoretisch. Ich hab nur selten verstanden, was mir all das viele Wissen in meinem Leben bringen soll. Jetzt im Nachhinein tut es mir sehr leid, dass ich so lange nicht erkannt habe, mit welchen Schwierigkeiten meine Eltern zu kämpfen hatten. Sie haben immer hart gearbeitet. Wahrscheinlich wollte ich das auch gar nicht so genau sehen. Irgendwie haben sie es ja immer hinbekommen, dass für mich alles da war.“ „Damals waren sie noch sehr jung und mit dem Erwachsenwerden beschäftigt, nehme ich an“, verstand die Unternehmerlotsin mich gut.

„Nach der Übernahme wollte ich dann aber allen beweisen, dass ich die Firma wieder in die schwarzen Zahlen führen, ja sie sogar vergrößern kann.“ Eine Welle der Begeisterung überschwappte mich plötzlich und meine Augen begannen offensichtlich zu leuchten. Marianne Öllerer musste lächeln. „Offensichtlich sind Sie gerne Unternehmer. Wenn Sie sich jetzt

*nochmals entscheiden könnten, in welcher Branche wären sie am liebsten Unternehmer?“, stellte sie hartnäckig die nächste Frage.*

Ich überlegte eine ganze Weile. Es gab schließlich mehrere interessante Handwerksberufe. Handel wäre auch eine Möglichkeit. Ich stellte mir so manches Gewerbe bildhaft vor. Wäre ich wirklich gerne dort dabei? Würde ich dort begeistert die Geschicke lenken? Nein, würde ich nicht.

Wieder sah ich meine Mutter vor mir, wie sie immer wieder die Reinigungskräfte eingeteilt hatte. Alles lief meistens friedlich ab. Nur selten hatte sie sich hektisch gezeigt, wenn in Grippezeiten zwei oder gar drei Leute ausgefallen waren. Sie wollte trotzdem die Kunden zufrieden stellen. Sie war die Seele des Geschäfts, leistete einen beträchtlichen Teil der anfallenden Arbeit, half zusätzlich aus, wo sie gebraucht wurde, und am Wochenende erledigte sie den gesamten Bürokrum und die Buchhaltung. Erst nach zehn mühsamen Jahren hatte sie eine Bürokrum aufgenommen.

Vater leitete die Truppe der Fensterputzer. Da waren schon raue Kerle dabei, aber er hatte sie im Griff. Wenn sie mit verschmutzten Autos abends in die Firma zurückkehrten und sich schnell verabschieden wollten, belehrte er sie oft eines Besseren. Manchmal bekam ich es mit, wenn sie den Wagen säubern mussten, bevor er sie in den Feierabend entließ. Ich war stolz auf ihn, wenn ihm diese für mich verwegen aussehenden Männer in ihren verschmutzten Arbeitsmonturen gehorchten. Dabei verwendete er keine unfreundlichen Worte und brüllte auch nicht. Er schonte sich selbst keinesfalls. Wo immer es besondere Herausforderungen mit Kunden, Örtlichkeiten oder einem neuen Mitarbeiter gab, legte er selbst mit Hand an. Leider ist er schwer krank geworden. Sein Herz hatte nicht mehr länger mitgespielt. Mutter pflegte ihn viele Jahre zusätzlich zur Arbeit im Betrieb.

Ich habe durchaus immer wieder mitbekommen, dass die Eltern sich sehr mühten, aber dass sie derart überlastet waren, konnte ich erst sehr spät erkennen. Sie wollten mich schonen, damit ich mich aufs Lernen konzentrieren konnte. Das habe ich trotzdem nicht im ausreichenden Ausmaß getan. Eigentlich wusste ich nie so recht, was ich wirklich wollte. Erst als Feuer am Dach war, Vater verstorben war und Mutter sich bereits verschuldet hatte, war mir klar, dass mein Platz hier in der Firma war. Seit damals packe ich richtig an.

Doch meine Unternehmerlotsin ließ nicht locker. Sie wollte wissen, ob ich mich früher als Kind oder Jugendlicher für die Arbeit in der Gebäudereinigung interessiert oder da und dort mal mitgeholfen hätte. Das war durchaus immer wieder der Fall gewesen. Ich hatte es sogar gern getan.

*„Sie sind offensichtlich stolz auf Ihren Vater, sprechen sehr liebevoll über Ihre Mutter und schätzen auch die Arbeit“,* hörte ich ihre Worte. Das stimmte.

Eines war mir sicher bewusst: Wenn das, was meine Eltern getan haben, auch nicht so spektakulär wirkt wie das Gewinnen von Seeschlachten, so haben sie doch ihren Mann und ihre Frau gestanden. Sie hatten ehrliche Arbeit für ihre Kunden geleistet und ein gutes Verhältnis zu ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aufgebaut. Meine Mutter war stolz auf mich, dass ich die Firma wieder auf Schiene gebracht habe. Es ist ihr aber nicht entgangen, dass ich zu sehr in ihre Fußstapfen getreten bin. Ich arbeitete zwischen zehn und zwölf Stunden am Tag und oft auch noch am Wochenende. Meine Beziehung ist in die Brüche gegangen und mein Hausarzt hat mich zur Durchuntersuchung geschickt, weil er meinte, ich hätte wahrscheinlich einen kleinen Herzinfarkt unbemerkt hinter mich gebracht. Gut, dass Mutter davon nichts wusste. Ich war und bin stolz auf meine Eltern. Sie wollten aber nie, dass ich ebenso meine Gesundheit durch zu viel Arbeit riskiere, wie sie selbst es getan hatten. Ich wollte das selber auch nicht, bin aber einfach in diese Situation hineingeschlittert. Ich war ratlos, wie ich das angehen sollte.

*„Ich bin wirklich sehr gerne Unternehmer in der Gebäudereinigung. Nur das Einteilen der Arbeit und das Führen von Arbeitskräften habe ich mir einfacher vorgestellt“,* bekannte ich freimütig. Dabei fühlte ich mich nicht einmal annähernd heldenhaft.

*„Bald werden Sie dem Admiral auf die Schliche kommen“,* lächelte meine Unternehmerlotsin. Ich konnte also noch hoffen.

Gemeinsam erinnerten wir uns an Admiral Nelsons Streben nach Ruhm. Eines Tages sollten alle Gazetten von seinen Siegen berichten, spornte er sich immer wieder selbst an. Diesen Anreiz benötigte er auch bitter. Er nahm anspruchsvolle Kommandos an. Er kämpfte mit ganzer Kraft. Doch was musste er dabei alles durchmachen! Wahrscheinlich hatte er sich während seiner konzentrierten Arbeit auf hoher See selbst auch kaum als Held gefühlt.



Bei der Belagerung von Calvi, einer Hafenstadt an der Nordwestküste Korsikas, griff Horatio Nelson mit seiner Besatzung in diesen Kampf ein. Dabei war er erfolgreich. Allerdings verlor er die Sehkraft seines rechten Auges durch von Kanonenkugeln aufgewirbelten Sand und die darin enthaltenen kleinen Splitter. Da seine Verletzung nicht sichtbar war, trug er niemals eine Augenklappe.

Ungebrochen entwickelte er seine taktischen Fähigkeiten weiter. Großer Mut zum selbstständigen Entscheiden und Handeln zeichnete bereits den noch sehr jungen Kapitän aus.

Er war sich seiner Fähigkeiten intuitiv so sicher, dass er sich sogar bewusst der Anordnung seines Admirals Sir John Jervis widersetzte. Als die Engländer plötzlich auf die spanische Flotte stießen, erkannte Nelson während der sofort einsetzenden Kampfhandlungen, dass der englischen Flotte durch die spanische Nachhut ein schwerer taktischer Nachteil drohte. Die strengste Vorschrift der Royal Navy verlangte, dass während einer Schlacht jedes Schiff unter allen Umständen in einer Linie, also eines hinter dem anderen bleiben musste. Doch Nelson scherte dennoch in vollem Bewusstsein seines Ungehorsams aus, attackierte die spanische Nachhut mit ganzer Kraft und trug so wesentlich zum Sieg der Engländer bei.

Daraus zog er zwei entscheidende Erkenntnisse:

Er erkannte ein neues Prinzip der Seekriegsführung – die Schiffe sollten nicht in einer Linie, sondern in einem Verband locker verbundener Einheiten agieren. So konnten sie sich den jeweiligen Kampfhandlungen im Gefechtsverlauf besser anpassen.

Die zweite Erkenntnis war für den jungen Kapitän ebenso überlebenswichtig: Es ist von großer Bedeutung, den richtigen Vorgesetzten zu haben. Sein Chef Admiral John Jervis erkannte schnell das kluge Wendemanöver Nelsons und beschützte ihn vor den Angriffen anderer, weniger beherzter, dafür sehr untertan handelnder Kapitäne. Ein Vorgesetzter wie John Jervis war sehr wichtig zu jener Zeit, in der blinder Gehorsam Vorschrift war. Admiral Jervis verbot jede Kritik am Ungehorsam seines Kapitäns Nelson. Um zu demonstrieren, wie sehr er die Selbstständigkeit Nelsons schätzte, ernannte er ihn zum Konteradmiral. Konteradmiral Horatio Nelson galt ab sofort als neuer Star der Flotte.



Nelson wird beim Angriff auf Santa Cruz de Tenerife verwundet. Gemälde von Richard Westall (1806)

Bei einem Angriff auf Santa Cruz versuchte Nelson mit einer Flotte, den Hafen und die Stadt Santa Cruz de Tenerife einzunehmen. Bei einem erfolglosen Landemanöver traf ihn eine Kugel in den rechten Arm. Der Schiffsarzt amputierte ihm abends den Arm bis zur Schulter.

Das war ein weiterer heftiger Schicksalsschlag für Horatio Nelson. Umso mehr

war er enttäuscht darüber, dass in sämtlichen Gazetten die Namen der Verwundeten aufgezählt wurden – nur seiner nicht. Menschen, welche viel Zeit außerhalb der Kampfgefechte verbracht hatten und weitaus weniger verwundet worden waren als er selbst, waren darin mit Lob und Anerkennung überhäuft worden.

Die allermeisten anderen Menschen hätten sich in einer solchen Situation resigniert und verdrossen zurückgezogen. Nicht so Admiral Nelson. Er erinnerte sich rechtzeitig, dass er niemals für seine Leiden berühmt werden hatte wollen, sondern einzig und allein für seine Spitzenleistungen und Siege.

Also verbrachte er keine weitere Zeit und keine weiteren Gedanken mehr mit Selbstmitleid. Stattdessen wurde er sich erneut zutiefst dessen bewusst, dass Menschen Anerkennung genauso dringend benötigen wie Essen und Trinken. Aus genau diesem Grund wollte er seinen Leuten so viel Anerkennung zukommen lassen wie irgend möglich.

Er war an Ungerechtigkeit und Leid nicht zerbrochen, sondern stattdessen bereits in jungen Jahren weise geworden als Führungskraft.

Marianne Öllerer schickte sich wieder an, den Raum zu verlassen.

Zuvor erhielt ich natürlich noch eine Aufgabe.

Wie arbeitete Admiral Nelson mit seinen Vorgesetzten zusammen und wie hat sich das auf sein eigenes Führungsverhalten ausgewirkt?

Diesmal fiel es mir wesentlich leichter, die Vorzüge des Admirals klar zu benennen. Es hatte mich sehr beeindruckt, wie er mit seiner Enttäuschung umgegangen war. Er hatte seinen Unmut darüber nicht einfach verleugnet. Auch seinen Ärger nicht. Stattdessen hat er diesen störenden Gedankenmüll unter Kontrolle gebracht. Er wollte unter allen Umständen seiner Vision treu bleiben.

Ich schrieb also auf

Er lernte, in schwierigen Zeiten seine Gedanken zu kontrollieren und sie bewusst zu lenken.

Aus dieser Gedankenkontrolle hatte Admiral Nelson sehr viel Kraft geschöpft. Wie sonst hätte er es in der damaligen Zeit geschafft, dermaßen eigenverantwortlich zu handeln? Mit seinen Aktionen im Kampfgeschehen hatte er Kopf und Kragen riskiert. Er musste ungeheuer engagiert gewesen sein, während er handelte. Wahrscheinlich war er sehr intensiv in seinem Tun verankert. Wer im Moment des Handelns nicht an ein mögliches Scheitern denkt, sondern lediglich daran, genau so zu handeln, wie es im Moment erforderlich ist, erspart sich die Auseinandersetzung mit theoretisch möglichen Katastrophen, die meistens ohnehin nicht eintreffen.

Ich kannte das von meinen Bergtouren. Natürlich plane ich vorher meine Route genau. Wenn ich dann losziehe, sehe ich es zwar, wenn Gewitterwolken aufziehen, und reagiere entsprechend, aber beim Gehen auf anspruchsvollen, engeren Wegen konzentriere ich mich einfach nur auf meinen Weg, das heißt, immer auf den jeweiligen Schritt. Ich weiß, dass ich trittsicher und schwindelfrei bin.

Achtsamkeit ist angesagt, aber Angst vor dem Absturz nicht.

Ich weiß einfach, dass ich das Gipfelkreuz gesund erreichen und ebenso heil wieder im Tal ankommen werde.

Also schrieb ich weiter:

Er wartete nicht auf Befehle, sondern handelte eigenverantwortlich in Gefahrensituationen.

Wie viele Menschen schieben auch heute noch die Schuld auf ihre Chefs, wenn etwas schief läuft im Unternehmensalltag. Oder auf die schlechten Zeiten. Oder auf das persönliche Pech. Nur an ihre eigene Verantwortung für das Geschehen denken sie nicht. Den meisten Menschen erscheint das alles viel zu riskant. Das ist verständlich. Napoleons Kapitäne haben auch einfach nur auf einen Befehl vom Admiralsschiff gewartet, bis sie ihr Leben verloren haben. Die Angst vor den negativen Folgen des Ungehorsams war größer als die Angst, vom Feind getötet zu werden, wenn sie nicht eigenverantwortlich handelten.

Admiral Nelson hatte sich nicht mit angstvollen Gedanken aufgehalten. Er wählte mit ganzem Mut und aller Kraft die seiner Meinung nach sinnvollste Variante. Dabei blieb er selbstbewusst, ohne überheblich zu werden. Sein Admiral erkannte, was er an ihm hatte. Nelson hatte sich so verhalten, wie er es aus tiefster Überzeugung für richtig hielt. Wahrscheinlich hatte seine Klarheit zuerst zu seinem siegreichen Verhalten beigetragen und dann dazu, seinen Vorgesetzten von sich zu überzeugen. Wie innen, so außen, kann man dazu nur sagen.

Diese Erlebnisse verstärkten bei Admiral Nelson immer wieder die Erkenntnis, dass das selbstständige Denken jedes einzelnen Kapitäns und seiner Mannschaft durch nichts zu ersetzen ist. Auch der tüchtigste Admiral kann nicht immer alle Möglichkeiten überblicken und genau zum richtigen Zeitpunkt die jeweils perfekten Befehle erlassen. Und selbst wenn er es schaffen könnte, gibt es keine Garantie dafür, dass alle diese Befehle rechtzeitig wahrgenommen werden und entsprechend gehandelt wird. Es war ungleich erfolgversprechender, mit eigenverantwortlichen, selbst denkenden Menschen zusammenzuarbeiten.

Er wusste, wie essenziell wichtig es ist, seine Mitarbeiter zu einem hohen Maß an Eigenverantwortung zu führen. Aus eigener Erfahrung war ihm klar, dass Menschen sich am leichtesten weiterentwickeln können, wenn sie möglichst viel Anerkennung erhalten.

Ich war zutiefst beeindruckt von dem Menschen Horatio Nelson. Er hatte mir so lange Zeit nach seinem Tod zu wichtigen Erkenntnissen verholfen. Mir wurde bewusst:

Menschen brauchen Anerkennung. Menschen brauchen Sinn.

Also schrieb ich:

Nelson erkannte, dass selbstständiges Denken der Kapitäne und ihrer Mannschaft durch nichts zu ersetzen ist.

Sein eigenes Erleben zeigte ihm, dass Menschen Anerkennung und Sinn benötigen.

Voller Freude und Tatendrang überlegte ich weiter.

Welche Schlüsse ziehe ich daraus für meine Arbeit in meiner Firma?

Natürlich brauchten meine Mitarbeiter dringend Anerkennung. Von unseren Kunden bekommen sie sicher zu wenig davon. Von den Kunden, denen wir unseren Service sozusagen unsichtbar bieten, bekommen sie nie ein freundliches Wort. Wie sollte das denn auch geschehen? In solchen Objekten verrichten die Reinigungskräfte zeitig morgens und am Abend ihre Arbeit, wenn kaum jemand von der Belegschaft im Haus ist. Dafür rufen manche Leute morgens bei mir im Büro an, wenn sie eine Fliege auf dem Fensterbrett vorfinden. Ich erkläre ihnen dann immer wieder geduldig, dass so etwas durchaus passieren kann, wenn vereinbart wurde, die Fensterbretter im Abstand von vier Wochen feucht zu wischen und seit der letzten Pflege des Fensterbretts bereits drei Wochen verstrichen sind.

Wie konnte ich also meinen Leuten selbst diese, so bitter notwendige Anerkennung immer und immer wieder geben?

Ratlos schrieb ich auf:

Anerkennung geben – aber wie?

Frau Öllerer erschien gerade zum richtigen Zeitpunkt.

Sofort waren wir uns einig über die hohe Bedeutung der Anerkennung. Doch wie konnte ich diese meinen Leuten zeigen? Wenn sie richtig arbeiteten, war ich ja nicht dabei. Wie konnte ich vorgehen, wenn sie mich wieder mit ihren Fehlleistungen oder gar den nicht erbrachten Leistungen nervten? Leider verhelfen uns die Fehler meiner Reinigungskräfte nicht zu Siegen, sondern zu Reklamationen. Klar war, dass gute Leistungen nur durch konzentriertes Tun zu erreichen waren. **Wie konnte ich meinen Mitarbeitern zu mehr Konzentration verhelfen?** Die Gedanken überschlugen sich förmlich in meinem Kopf.

„Das Thema Konzentration können wir von zwei Seiten betrachten“, lächelte Marianne Öllerer spitzbübisch. Dann fuhr sie mit ernster Stimme fort: „Am meisten bewegt man immer, wenn man die Veränderung, die man sich von anderen wünscht, bei sich selbst umsetzt.“

Ich schluckte. Einfach hatte ich es ja den ganzen Tag bisher nicht mit ihr gehabt. Das würde wohl bis zum Abend so weitergehen. Schon erhob sie ihre Stimme aufs Neue. Gut, dass sie wenigstens einen angenehmen Klang hatte.

„Wollen Sie zuerst mit Ihrer eigenen Gedankenkontrolle beginnen? Oder fallen Ihnen zuerst fünf Begründungen ein, für die Sie Ihre Leute tatsächlich schätzen?“

Dann herrschte Stille. Welche eigenen Gedanken ich kontrollieren sollte, war mir nicht gleich klar, aber nach gefühlten fünf Minuten Schweigen sah ich Licht am Ende des Tunnels.

*„Wahrscheinlich muss ich besser auf meinen Ärger achten, wenn mir Fehlleistungen gemeldet wurden und ich diese dann mit den Mitarbeitern bespreche. Mag schon sein, dass ich dabei immer wieder sehr unfreundlich und durchaus auch laut bin. Aber wohin soll ich denn mit meinem Ärger?“*

Frau Öllerer schlug mir vor, meinen Ärger einfach als solchen anzuerkennen. Wenn er da ist, dann ist er eben da. Je mehr wir ein Gefühl verdrängen wollen, umso heftiger bleibt es bestehen. Mir blieb fast die Luft weg. Da bleibe ich also doch drauf sitzen? „Nicht lange“, meinte sie. „Gefühle vergehen nämlich nach einer gewissen Zeit, wenn man sich nicht dagegen wehrt und sie auch nicht weiter füttert. Übrigens vergehen auch angenehme Gefühle. Das haben Gefühle so an sich.“

*„Heißt das, ich soll sagen, willkommen Ärger“, ärgerte ich mich gleich an dieser Stelle. „Das wäre vielleicht zu viel, aber versuchen Sie es einmal mit: Ärger, ich sehe dich, du bist da. Sehr hilfreich ist es, dann einfach bewusst weiterzuatmen – einatmen, ausatmen, einatmen, ausatmen und sich dabei ganz auf das Atmen zu konzentrieren.“ „Und wenn der Ärger weiter da bleibt oder immer wieder beim Atmen durchkommt?“ „Dann ist weiterhin Gedankenkontrolle gefragt: Konzentrieren Sie sich nur auf Ihr Einatmen und Ausatmen. Das klappt nach einiger Übungszeit immer besser“, versprach mir die erfahrene Unternehmerlotsin. Eigentlich müsste das zu schaffen sein, war ich nun auch überzeugt. Das muss ich auch bei anderen Gefühlen versuchen, nahm ich mir vor.*

Dazu sollte ich sogleich Gelegenheit bekommen. Konnte diese Frau Gedanken lesen? Musste sie wirklich immer gar so schnell darauf reagieren? Auch dieser Überlegung konnte ich mich nicht lange widmen. „Welches Gefühl spüren Sie jetzt aktuell“, wollte sie wissen. „Es ist immer noch Unruhe da“, erkannte ich. Ich dachte an meine Mitarbeiter und was sie wohl gerade tun.

Das war eine gute Gelegenheit, dieser Unruhe gleich jetzt mit bewusster Atmung beizukommen, einigten wir uns. Und schon ging es los: Unruhe, du bist da, einatmen, ausatmen, einatmen, ausatmen.

Eine weitere gute Möglichkeit ist es, einfach langsam von eins bis zehn zu zählen. Immer wenn sich der Gedanke an die Unruhe dazwischenschob, begann ich wieder bei eins. Ich gebe zu, ich habe viele Male wieder bei eins begonnen, bevor ich die zehn erreichte. Aber die Unruhe war nachher weg.

Es war mir mit dieser Übung gelungen, in Gedanken nicht mehr in einem unangenehmen Gefühl stecken zu bleiben, sondern im Hier und Jetzt in dieser realen Situation hier im Büro zu sein. Ich konnte derzeit sicher nichts vor Ort bei meinen Mitarbeitern mitgestalten. Dafür konnte ich hier umso mehr für unsere zukünftige Arbeit bedenken, planen und vorbereiten. Gern wollte ich die mir hier verbleibende Zeit genau dazu nutzen.

Kaum hatte ich das geschafft, sollte ich mir meine Mitarbeiter vorstellen und sie mit wohlwollenden Augen ansehen.

Wofür konnte ich sie ehrlich schätzen? Was ermöglichten sie mir mit ihrer Arbeit? Welchen Nutzen bieten sie unseren Kunden jeden Tag aufs Neue?

Mir fiel bald so manches ein:

- » *Die meiste Zeit arbeiten sie zuverlässig. Sie verursachen kaum Reparaturen an den Geräten.*
- » *Manche mögen die Arbeit in den frühen Morgenstunden. Wer sie nicht so gerne mag, erträgt sie bei Bedarf.*
- » *Meine Alleinerzieherinnen leisten besonders viel, ich beneide sie nicht.*
- » *Manchen ist es unangenehm, wenn Bekannte sie bei der Arbeit als Reinigungskraft zu sehen bekommen. Diese Scham für unser Gewerbe bestürzt mich immer wieder. Hier will ich ansetzen. Andere Handwerker sind stolz auf ihr Gewerbe, das können auch wir mit Fug und Recht sein.*

Mir lag unser Gewerbe sehr am Herzen und ich hatte gute Gründe dafür. Wir bieten unseren Kunden viel:

- » *Hier arbeiten Menschen für Menschen.*
- » *Reinigungskräfte ermöglichen es anderen arbeitenden Menschen, sich morgens an einen Schreibtisch ohne Brösel vom Vortag setzen zu können.*



- » *Sie halten Räume frei von Wollmäusen, gießen die Blumen, reinigen die Fenster, leeren Papierkörbe und erledigen noch vieles mehr.*
- » *Hygienisch saubere Tastaturen, PC-Anlagen und Türklinken ersparen den Angestellten so manche Ansteckung in Grippezeiten.*
- » *In Krankenhäusern tragen wir mit saubereren Krankenzimmern, Aufenthaltsräumen und Stiegenhäusern zur Genesung der Patienten bei.*
- » *In den Wohnanlagen sorgen wir für saubere Stiegenhäuser. Das wird uns durch zu kurz bemessene Arbeitszeiten mit zumeist knappem Entgelt und oft verstellten und extrem verschmutzten Gängen erschwert.*

Dazu werde ich mir noch etwas einfallen lassen. Unlängst hat ein Kollege aus einer anderen Firma in der Stiegenhaus-Betreuung ein Foto eines total mit Gerümpel verstellten Ganges in Facebook gezeigt, damit man sehen kann, wie solches Verhalten die Arbeit der Stiegenhaus-Betreuer erschwert. Ob das auch für uns Sinn macht?

- » *Durch Grünschnitt im Sommer und Winterdienst bei Schnee und Eis erhöhen wir das Wohlbefinden und die Sicherheit der Bewohner.*

Fürs Erste ließ ich es genug sein. Doch eine Liste mit den Arbeiten, welche wir in unserer Firma ausführen, wollte ich zu Hause mit meinen Leuten anfertigen. Sie sollten stolz auf sich sein. Sie sollten sich darüber freuen, diesen Beruf erlernt zu haben oder professionell für spezielle Tätigkeiten angelernt worden zu sein.

Ich erinnerte mich an meinen Vorarbeiter, Herrn Zechner. Ziemlich aufgewühlt hatte er mir berichtet, wie ein Mitarbeiter unseres Kundenunternehmens ihn beleidigt hatte mit den Worten „*du zapfst einfach nur Sch... aus unseren Zügen ab, vor dir kann ich doch gar keine Achtung haben*“. Es schmerzte mich selbst, anzusehen, wie dieser rechtschaffene, erwachsene Mann beim Sprechen kleiner wurde und sich ganz offensichtlich für seine wichtige Arbeit schämte. Er hatte sich solche Worte schon oft anhören müssen, erzählte er mir mit gepresster Stimme. Im ersten Moment war auch mir die Sprache weggeblieben. Doch gleich danach hab ich ihm vorgeschlagen, eine solche Person zu fragen, wer wohl noch einen Zug benützen würde, wenn er diese Arbeit nicht verrichtete. Zusätzlich gab ich ihm zu bedenken, in welchem Arbeitsklima sich diese Menschen wohl befinden müssen. In einem wertschätzenden

Umfeld kommt man nicht auf solche Gedanken. Dort gab es tatsächlich viel Streit, hatte mir mein Vorarbeiter bestätigt.

Ich erzählte ihm auch die Überlieferung vom römischen Kaiser Vespasian, der Steuergeld für Latrinen eingehoben hatte. Damals brauchten Wäscher und Gerber den Urin, aus dem sich alkalisches Ammoniak gebildet hatte, für ihre Arbeit. Also ließ man an belebten öffentlichen Straßen amphorenartige öffentliche Latrinen aufstellen. Der Kaiser hob dafür eine spezielle Latrinensteuer ein. Seither gilt der Spruch „Geld stinkt nicht.“ Mistkübel gelten als Glückssymbol. Viele nützen sie beim Bleigießen zu Silvester als Glücksbringer. Außerdem gilt: „Jede anständige Arbeit ist wertvoll für unsere Gesellschaft“, ergänzte ich.

Herr Zechner ist persönlich gewachsen durch diese Vorkommnisse und unser Gespräch. Bei unserem nächsten Zusammentreffen strahlte er. Seit er so reagiert hatte wie besprochen, haben die Anfeindungen aufgehört. Man behandelt ihn jetzt freundlich.

Die Gebäudereinigung ist ein sauberes Gewerbe. Manchmal verhelfen wir sogar verblendeten Menschen wie diesen Kunden, sich von unpassendem Verhalten zu säubern.

Ich spürte deutlich, wie ich selbst immer noch mehr stolz darauf wurde, ein Unternehmer in der Gebäudereinigungsbranche zu sein. Ich konnte es am Klang meiner Stimme hören, während ich mit Frau Öllerer sprach, und auch körperlich spüren. Ich saß schon einige Zeit nicht mehr bleischwer auf der Sitzbank, sondern aufrecht und mit geradem Rücken. So wollte ich ab jetzt anderen gegenüber treten. Bereits beim Abheben des Telefonhörers im Büro oder beim Annehmen eines Anrufs auf dem Handy würde ich ab sofort darauf achten, aufrecht zu sitzen oder gerade dazustehen und zu lächeln. Und selbstverständlich gilt das auch bei Verkaufsgesprächen vor Ort und bei Objektbegehungen.

Woran könnte ich rechtzeitig bemerken, wenn mir diese Kraft wieder langsam abhanden kommt im Laufe des Tages? Oder wenn ich mich über mir unverständliche Äußerungen von Kunden ärgerte? Das konnte ich jetzt auch leicht klären. Immer dann, wenn es mir nicht gelingt, voll konzentriert im Hier und Jetzt bei einer Sache zu bleiben, verteilt sich die Kraft. Dadurch wirkt sie schwächer. Wenn die Konzentration nachlässt, kann ich nicht mehr dieselbe Wirkung erzielen wie mit

gebündelter Kraft. Meine Gesprächspartner spüren, ob ich mich zu hundert Prozent auf sie konzentriere oder mich nebenher mit anderen Gedanken oder Tätigkeiten beschäftige. Das war mir schon einige Male aufgefallen.

Ich kannte diese Wirkung bereits von Zusammentreffen mit einigen wenigen Personen. Mein Großvater war immer sehr präsent. Ihm ist nichts entgangen. Auch zwei meiner vielen Lehrer haben mich mit ihrer Aufmerksamkeit beeindruckt. Frau Berger gehört eigentlich auch zu diesen Menschen, freute ich mich. Und Herr Jelle, einer meiner Lieblingskunden. Mit ihm kann ich Gedanken austauschen, aktuelle Themen besprechen und für uns beide ertragreiche Geschäfte abschließen.

Diese Menschen haben mir bewiesen: Nur ein vollkommen konzentrierter Mensch ist präsent, das heißt ganz im Hier und Jetzt. Einer derart präsenten Person kann sich kaum jemand entziehen. Man will es zumeist auch gar nicht, da ein solcher Mensch eine sympathische Faszination ausstrahlt.

Mir wurde auch bewusst, wie anspruchsvoll das Ziel war, möglichst häufig, zumindest aber in entscheidenden Situationen präsent sein zu können. Es bedeutet lebensbegleitendes Lernen, allerdings mit einem hohen Belohnungsfaktor. Diese Gedanken waren in Windeseile durch meinen Kopf gesaust. Ich fasste sie kurz für Frau Öllerer zusammen.

Sie bestätigte meine Erkenntnis. Das gilt für alle Führungskräfte, Leistungssportler und Künstler, erklärte sie mir. In einer solchen Reihe wollte ich gerne stehen. Die Mühe lohnt sich offensichtlich.

Ich hatte seit dem Mittagessen viel erkannt:

Wie ich meine Gedanken selbst bestimmen kann und dass meine Mitarbeiter sehr viel Anerkennung und Förderung benötigen. Ich als Führungskraft muss sie reichlich verteilen, auch dann, wenn ich sie selber nur viel zu selten erhalte. Führen bedeutet, andere Menschen zu stärken und ihnen zu helfen, ihr Potenzial zu entfalten, so wie Admiral Nelson es mit dem Kadetten getan hatte.

Doch wie hatte er es geschafft, dass nicht nur die Besatzung seines Schiffes, sondern auch seine Kapitäne in der Flotte sich so eigenständig und erfolgreich verhalten konnten?

Dazu sahen wir uns nun genauer die Vorbereitung auf die siegreiche Schlacht bei Trafalgar an. Mir war klar, dass der Admiral einen solchen Sieg nicht alleine hätte schaffen können. Er hatte allerdings massiv dazu beigetragen, andere beim Entwickeln ihrer Potenziale zu unterstützen. Hier musste doch eine Kernwahrheit stecken, wie ich meine Führungskräfte, Objektleiter und Vorarbeiter fördern und anspornen könnte.

## 6. Der Teamplayer Nelson

---

Admiral Nelson hatte alle seine Vorhaben mit einer umfassenden Vorbereitung begonnen.

So spontan das Handeln des Admirals auf manche gewirkt haben mag, so wenig verließ er sich tatsächlich auf Zufälle und plötzliche Eingebungen. Er nützte vielmehr die endlosen Tage auf hoher See dazu, seine Angriffe so exakt wie möglich zu planen. Er vermochte sich die Details der einzelnen Handlungen gut vorzustellen und beschäftigte sich dabei mit allen Einzelheiten. Auch mögliche Alternativen und Eventualitäten bedachte er gründlich. Er wusste genau im Vorhinein, wie er sich gegenüber einem schwachen Gegner verhalten würde und wie er einen starken zu behandeln hatte. Der Admiral setzte bewusst auf gründliche Vorbereitung. Danach behielt er jede einzelne Situation im Kopf, um im Ernstfall darauf zurückgreifen zu können.

Doch nach dieser intensiven persönlichen Arbeit zog er sich keinesfalls weiter in seine Kabine zurück. Stattdessen rief er als nächsten Schritt seine Kommandanten auf sein Schiff, um ihnen seinen Plan genau zu erklären. Als er den Kapitänen seinen Plan für die bevorstehende Schlacht bei Trafalgar zeigte, jubelten all die ansonsten schon manchmal griesgrämigen Kommandeure auf. Das war neu. So etwas hatten sie bisher noch nie erlebt. Das ist ein sicherer Weg zum Ziel, waren sie alle überzeugt. Admiral Nelson diskutierte alle ihre Fragen bis in die letzte Einzelheit mit ihnen.

Zurück auf ihren Schiffen unternahmen die Kapitäne alles, um auch ihre Crew topfit für die nächste Herausforderung zu machen. Durch die genaue Abstimmung einzelner Aufgaben und Einsätze wuchsen sowohl die Entschlossenheit als auch die Siegeszuversicht aller Beteiligten stetig. Jeder auf dem Schiff wusste, dass es auf ihn und sein Handeln ankam, kannte seine Verantwortung und damit auch die große Bedeutung seines persönlichen Einsatzes. Dieses Selbstbewusstsein führte zu hohem Verantwortungsgefühl. So schuf der Admiral mit seinen Kapitänen aus Kriminellen, Zwangsrekrutierten und Asozialen mutige und tapfere Soldaten.

Ich verstand immer mehr, warum Admiral Nelson der Liebenswürdige genannt wurde.

Im französischen Heer hingegen herrschten autoritäre Denkstrukturen. Befehl und Gehorsam waren strikt verlangt. Obwohl Napoleon und seine Admiräle **das gänzlich konträre Führungsverhalten Admiral Nelsons** kannten, konnten sie dem nichts entgegensetzen.

Wohin blinder Gehorsam führt, war bei der Schlacht von Abukir deutlich zu sehen. Die Nachhut der französischen Flotte sah entschlossen zu, wie die Engländer sich über ihre Vorhut und Mitte hermachten und sie vernichteten – und zwar genau so lange, bis sie selber an die Reihe kamen und in Grund und Boden geschossen wurden. Sie hatten nämlich von ihrem Admiral Villeneuve keinen Befehl zum Angriff erhalten. Wer in autoritären Denkstrukturen aufwächst, auch als Erwachsener darin weiterlebt und diese niemals hinterfragt, kann nur in Über- und Unterordnung, in Befehl und Gehorsam denken. **Solche Menschen haben begeisterten und verantwortungsbewusst handelnden Gegnern nichts entgegenzusetzen.**

Marianne Öllerer nahm einen tiefen Atemzug. Sie sah Heinz Flamm ernst und bedächtig an. *„Sie wunderten sich zu Beginn darüber, dass ich Ihnen den Kriegshelden Admiral Nelson vorstelle.“* Sie legte eine kurze Pause ein, bevor sie fortfuhr. *„Natürlich wollen wir nicht im 21. Jahrhundert mit Kanonen, Gewehren und anderem Kriegsgerät aufeinander losgehen. Wenn Sie aktuelle Nachrichten hören, wird dennoch zum großen Leidwesen vieler unschuldiger Menschen immer noch sehr viel von Kriegen auf aller Welt berichtet. Heutzutage geschieht all das sogar noch mit ganz anderen Mitteln. Ich meine aber, es ist wichtig, dass wir gerade in unserer Zeit überliefertes und aktuelles Wissen und damit gemachte Erfahrungen in einen anderen Zusammenhang stellen und neu bewerten.“*

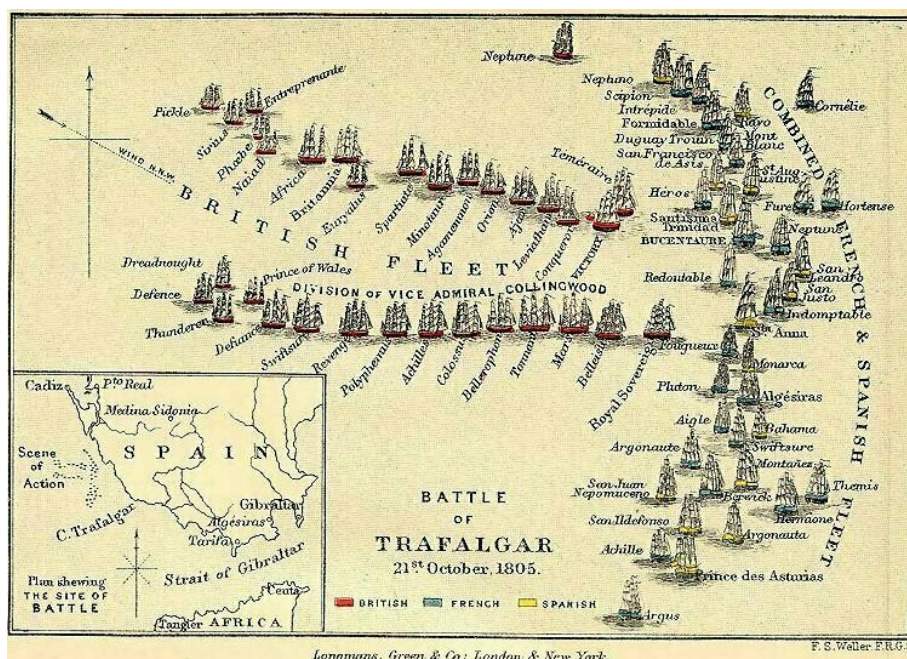
Wollen Sie die Schlacht von Trafalgar mit mir einmal dahingehend durchleuchten, was wir als Unternehmer davon lernen können und wie uns gerade ein gut geplantes strategisches Vorgehen davor bewahrt, uns in sinnlosen Wettkampfkämpfen aufzureiben und womöglich dabei zu scheitern?“ Das wollte ich gerne.

Daher fuhr meine Unternehmerlotsin fort.

„Bei solchen umfangreichen Diskussionen lernten die Kommandanten die zugrundeliegenden Absichten ihres Admirals kennen. Sie wuchsen dabei auch untereinander enger zusammen. Jeder wusste genau, wie viel Verantwortung für den Sieg er höchstpersönlich übernommen hatte. Sie spürten aber auch alle, dass sie es schaffen konnten, weil einer dem anderen beistehen würde so gut als irgend möglich. Nelson erkannte nach solchen Besprechungen, wie sehr er sich auf seine Kapitäne verlassen konnte.

Sein Plan für diese entscheidende Schlacht war tatsächlich neu gewesen. In großen Seeschlachten fuhren die Schiffe üblicherweise eines hinter dem anderen. Gegenüber formierte sich die gegnerische Partei ebenso. Nach dem Kommando des jeweiligen Admirals schossen alle aufeinander bis die Munition verbraucht war oder sie Richtung Meeresgrund unterwegs waren.

Der Admiral zeigte seinen Kapitänen eine Skizze seines neu ausgearbeiteten Plans.



Nelsons Aufstellung für die Schlacht von Trafalgar

Er würde seine Kapitäne in zwei Reihen direkt auf die gegnerische Flotte zufahren lassen. Ein englisches Schiff nach dem anderen sollte sich je ein französisches Schiff zum Beschießen, Entern, Erobern oder Versenken auswählen. Jeder einzelne Kapitän war mit seiner Mannschaft für ein gegnerisches Schiff verantwortlich. Sie setzten all ihr Können und Wissen hochengagiert ein. In dieser Schlacht würde es sich noch mehr als je zuvor um Seeleute handeln, die ihr eigenes Schicksal in die Hand nehmen mussten, und nicht etwa um Statisten, die auf einen Befehl vom Admiralschiff warten sollten. Hier ging es längst nicht mehr um Pflichterfüllung für die Flagge des Vaterlandes.

Einem solchen Verhalten hatten die Truppen Napoleons nichts entgegenzusetzen. Die konnten in erster Linie gehorchen, hatten eine übliche Strategie und lediglich die gewöhnliche Tapferkeit. Von Begeisterung war da keine Spur.

*Doch nur Begeisterung lässt Menschen über sich hinauswachsen.“*

Jetzt war Kaffeepause angesagt. In meinem Kopf rasselten die unterschiedlichsten Gedanken. Sie brauchten jetzt einige Zeit, sich zu strukturieren.



## 7. Der Teamplayer Heinz Flamm

---

Eigentlich müsste der Boden voll von Schuppen sein – so viele sind mir in der Kaffeepause plötzlich von meinen Augen gefallen. Ich sah jetzt ganz klar, wie ich meine Führungskräfte und die ganze Belegschaft fördern könnte. Ich erkannte sogar meine wichtigsten Anliegen als Firmenchef.

Mit einem Mal klärte sich vieles. Ich selbst bin der Admiral. Meine Objektleiter und auch die Vorarbeiter sind Kapitäne auf ihren Objekten. Das sind ihre Schiffe. Meine Vorarbeiter haben nur ein Objekt, das heißt, sie sind für ein Schiff verantwortlich. Meine Objektleiter sind für mehrere Schiffe verantwortlich. Daher sind sie Vizeadmiräle. Sie geben mir als Unternehmer mit ihrer tatkräftigen Mithilfe und mit ihren Berichten an mich die Unterstützung.

Frau Öllerer hatte offensichtlich mit meinen Gedanken gerechnet. Auf einer Pinnwand stand bereits:

*Welches Führungsverhalten von Admiral Nelson ist für mich als Unternehmer in der Gebäudereinigung hilfreich?*

Wie von selbst kamen die Worte aus meinem Mund:

*„Mein Büro ist mein Admiralsschiff. Dort entwickle ich meine Pläne für das Unternehmen.“*

Dort plane ich ganz genau, wie wir die Arbeit auf neuen Objekten beginnen werden. Dazu gehört das erste Gespräch mit dem potenziellen Kunden – wichtige Eckpunkte dafür werde ich noch festlegen. Derzeit führe ich die meisten Verkaufsgespräche selbst durch. Ich will sie laufend optimieren.

Die Objektbesichtigung vor Angebotslegung soll nach einem ausgetüftelten Plan geschehen – wir wollen unseren Kunden ein eindrucksvolles Einkaufserlebnis bieten. Dazu sehe ich einige Möglichkeiten.

Für die Bedarfserhebung mache ich mir einen klaren Aufbau – ich schreibe bereits vor Ort mit.

Nach Abschluss des Geschäftes ist klar, wer bei uns welche Informationen in welcher Form an wen weitergeben wird.

Das Vorgehen auf dem Objekt muss mit den Objektleitern detailliert abgeklärt werden.

Der Objektleiter besprechen das weitere Vorgehen mit ihren Vorarbeitern.

Jeder Vorarbeiter muss erklären, ob er oder sie jede einzelne Arbeit beherrscht oder nicht.

Ich will von jedem für das jeweilige Objekt vorgesehenen Mitarbeiter wissen, ob er die entsprechenden Tätigkeiten beherrscht oder nicht – die Vorarbeiter werden das erheben.

Für fehlendes Wissen erstellen wir sofort einen Weiterbildungsplan mit Terminen, Weiterbildnern und Teilnehmern.

Außerdem will ich klare Kriterien dafür, ob eine Arbeit ordentlich erledigt worden ist oder nicht. Diese Kriterien werde ich mit den Objektleitern gemeinsam entwickeln. Dabei wollen wir jeweils die speziellen Wünsche unserer Kunden beachten und einen Qualitätsstandard für unser Unternehmen schaffen, den wir unseren Kunden gerne präsentieren. Alle Objektleiter und Vorarbeiter müssen diese Kriterien kennen und die geleistete Arbeit danach bewerten. Aber auch jede einzelne Reinigungskraft muss exakt darüber Bescheid wissen und ihre Arbeit selbst überprüfen, bevor sie das Objekt nach einem letzten Blick zurück verlässt. Wenn unsere Mitarbeiter zu Selbstprüfern werden, haben wir wesentlich mehr

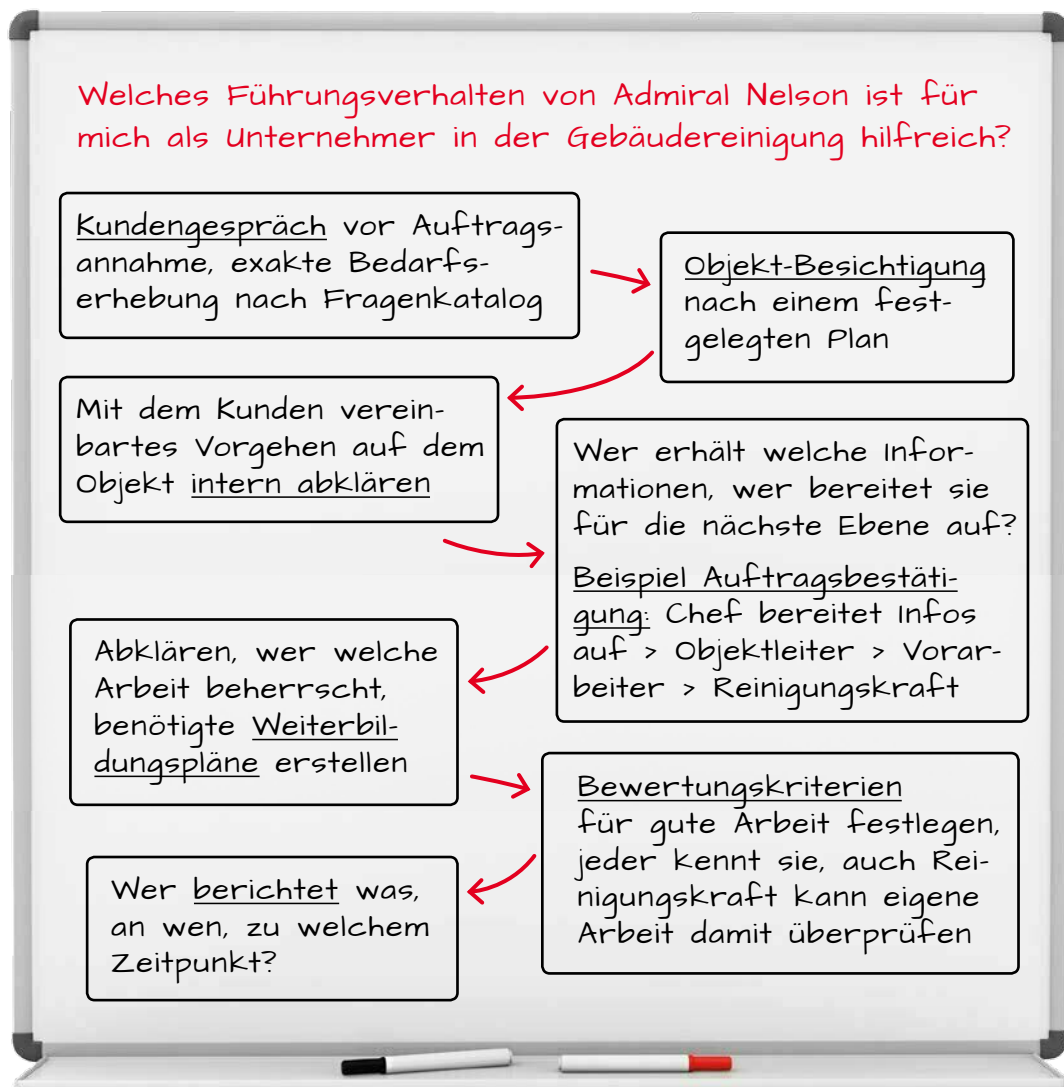
Sicherheit, dass sie verantwortungsbewusst arbeiten, auch wenn kein weiterer Prüfer sie kontrolliert.

Selbstverständlich werde ich auch festlegen, worüber mir wer in welchen Zeitabständen berichten muss und über welche Vorkommnisse ich sofort Bescheid wissen will.

Außerdem werde ich mir einen Plan erstellen, in welchen Zeitabschnitten ich mit welchen Kunden Kontakt haben will.“

Ich war fast atemlos, nachdem ich meinen Plan aufgezählt hatte.

Marianne Öllerer hatte inzwischen auf der Pinnwand festgehalten:



„Fehlt noch etwas?“, wollte meine Unternehmerlotsin wissen.

Die Liste war komplett.

„Was ist neu an Ihrem Plan“, folgte ihre logische Frage. Schließlich wollte ich meine Leute ja mit einem neuen Plan begeistern. Ein tiefer Seufzer verschaffte mir Luft zum Atmen. Eigentlich sollte alles bereits so oder so ähnlich ablaufen, war mir klar. Aber die sogenannte Realität holte uns fast täglich ein.

Wir reagieren permanent, anstatt proaktiv zu agieren. Im Prinzip können alle sehr viel und handeln auch querbeet. Zuteilungen von Kompetenzen gibt es teilweise in meiner Tischlade. Wenn es heiß hergeht, improvisieren wir alle drauf los.

Das ist das typische Vorgehen kleinerer Unternehmen, wusste Marianne Öllerer. Daran scheitern leider auch viele.

Kein Wunder. Durch dieses Improvisieren entsteht Hektik. In der Hektik werden die Gedanken unkonzentriert. So passieren Fehler. Ich war im Geist zu Hause bei meinen Leuten. In solchen Situationen sind wir alle unzufrieden. Dann fallen schon mal unschöne Worte.

Plötzlich wusste ich, wie ich sie begeistern konnte. Gerne wollte ich ihnen zusagen, dass ich einen Plan entwickelt habe, den ich mit ihnen durchbesprechen und im Detail gemeinsam fertigstellen will, damit wir uns alle Hektik, Nerven, Fehler und damit auch Zeit und Geld ersparen können. Ich wollte ihnen zeigen, wie wichtig mir alle meine Lieben sind und dass wir die Arbeit nur gemeinsam schaffen können. Dazu ist es wichtig, dass wir alle zusammenhelfen und uns ehrlich austauschen über unsere Erfolge bei den Kunden, aber auch über unsere Fehler und Sorgen.

„Sind Sie sicher, dass alle Ihre Mitarbeiter Ihnen sofort ihre Sorgen und Nöte anvertrauen werden? Kann es sein, dass einige sich denken, was der Chef nicht weiß, macht ihn nicht heiß?“ Die Worte meiner Unternehmerlotsin klangen durchaus logisch. Also machte ich mich auf eine Übergangsphase gefasst. Ich würde sie bewusst gestalten und beobachten.

„Wie werden Sie Hindernisse auf dem Weg erkennen und ausräumen?“, fragte meine Unternehmerlotsin weiter. Als gute Lotsin wollte sie mich keinem gefährlichen Gewässer überlassen.

Plötzlich schlug ein Gedankenblitz bei mir ein. „In dieser Zeit muss ich mich selbst als Chef stellen und bewähren. Ich werde ebenso wie Admiral Nelson vermeiden, zu tadeln. Vielmehr werde ich, sobald ich von

misslungenen Situationen erfahre, diese mit meinen Leuten durchsprechen und mit ihnen planen, wie sie beim nächsten Mal zielführender vorgehen können. Bei Herrn Zechner ist mir das bereits gut gelungen. Daher bin ich mit gutem Grund zuversichtlich. Wahrscheinlich werde ich sogar immer seltener meinen Ärger wegatmen müssen“, schmunzelte ich.

„Das wird Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nicht nur anspornen, sondern sogar begeistern“, feuerte mich Frau Öllerer weiter an. „Das ist wichtig für Ihre Mitarbeiter und für Sie selbst. Denn nur in der Begeisterung werden eine ganze Menge unterschiedlicher neuronaler Netzwerke im Gehirn aktiv.“

Wenn man einfach nur seine Pflicht erfüllt und ohne jede Emotion einfach nur funktioniert, benötigt man lediglich den Routinebetrieb des Gehirns. Doch Schwierigkeiten, die man anschließend mit Begeisterung löst, lassen unser Gehirn und somit unsere Fähigkeiten nachweislich wachsen.“ Wenn ich mehr darüber wissen wolle, wie unser Gehirn es anstellt, sich im Zustand der Begeisterung entsprechend zu verändern, wäre das Buch „Was wir sind und was wir werden können“ von Gerald Hüther, ein Fischer-Taschenbuch, sehr interessant und lesenswert. „Wichtig ist jedenfalls, dass unser Gehirn so wird, wie und wofür wir es mit Begeisterung nützen.“ Dieses Buch wollte ich gerne lesen.

Ich wollte alles mir Mögliche tun, um meine Mitarbeiter mit meiner eigenen Begeisterung anzustecken, damit auch sie ein selbstbewusstes berufliches und hoffentlich auch privates Leben genießen können.

Ich war richtig in Fahrt gekommen. Da zeigte mir ein Blick aus dem Fenster, dass es inzwischen dunkel geworden war. Nicht nur der Tag neigte sich langsam seinem Ende zu, sondern auch die gemeinsame Zeit mit meiner Unternehmerlotsin. Ich hätte nie gedacht, dass dieser Tag so schnell vergehen und mir so viele interessante Erkenntnisse bringen würde. Wir einigten uns darauf, meine wichtigsten Einsichten und meine nächsten Schritte zusammenzufassen.

Ich legte los. Aufmerksam folgte Marianne Öllerer meinen Ausführungen.

„Unsere Branche ist eine Wachstumsbranche“. Das faszinierte mich. Darüber musste ich nicht mehr nachdenken. „Der Schmutz auf dieser Welt wird nicht weniger“, grinste ich fast schon ein wenig schadenfroh in

Richtung Kunden. „Er wächst nach, kaum dass wir ihn beseitigt haben. Wir werden also dringend gebraucht. Wer kann, beschäftigt externe Gebäudereiniger. Auch das ist ein Vorteil für uns.

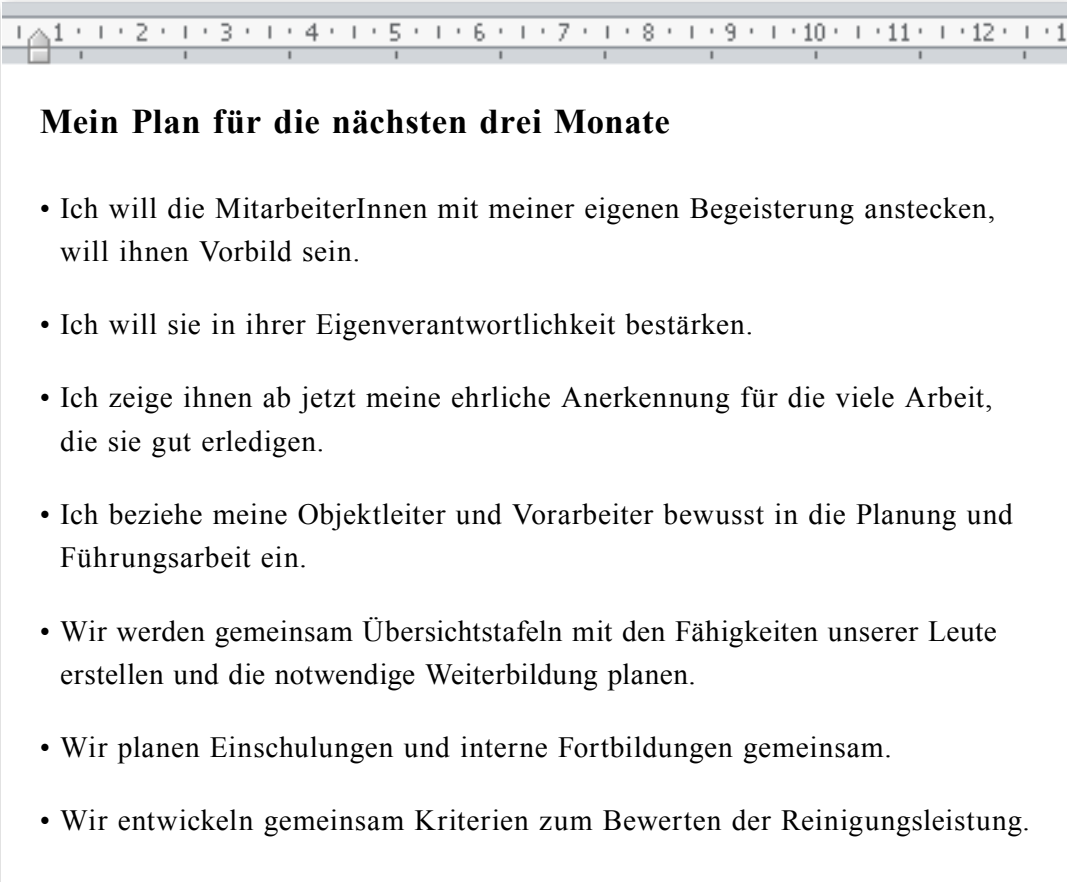
Menschen, welche diesen Lehrberuf ergreifen, haben gute Karrierechancen. Die Arbeit ist vielfältig. Wer sich persönlich weiterentwickelt, kann bald Führungskraft werden: zuerst Vorarbeiter, dann Objektleiter. Meister können auch Lehrlingsausbilder bei uns werden. Als Führungskraft muss man allerdings Freude daran haben, andere Menschen bei ihrer weiteren Entwicklung zu unterstützen. Bei uns soll jeder stolz darauf sein, diese Arbeiten zu verrichten. Damit punkten wir sicher auch bei unseren Kunden. Unsere ganz spezielle Art von Kundenservice macht uns dann nicht so schnell jemand nach.“

Das war ja ein richtiges Plädoyer für die Gebäudereinigung. Ich spürte, wie begeistert ich war, selbst ein begeisterter Unternehmer in der Gebäudereinigungsbranche zu sein. Dieses Feuer wollte ich unbedingt auch bei meinen Leuten entfachen, so wie Admiral Nelson es mit seiner Crew geschafft hatte. Ich sah immer klarer. Daher setzte ich mein Vorgehen für die nächsten drei Monate jetzt fest.

## 8. Heinz Flamms Plan für die nächsten drei Monate

---

Es fiel mir leicht, meinen Plan für die nächsten drei Monate zu erstellen. Wieselflink tippte ich meine Vorhaben in meinen Laptop.



The image shows a laptop screen with a document titled "Mein Plan für die nächsten drei Monate". The document contains a bulleted list of seven goals. The laptop's taskbar at the top shows a home icon and a row of numbered tabs from 1 to 12.

**Mein Plan für die nächsten drei Monate**

- Ich will die MitarbeiterInnen mit meiner eigenen Begeisterung anstecken, will ihnen Vorbild sein.
- Ich will sie in ihrer Eigenverantwortlichkeit bestärken.
- Ich zeige ihnen ab jetzt meine ehrliche Anerkennung für die viele Arbeit, die sie gut erledigen.
- Ich beziehe meine Objektleiter und Vorarbeiter bewusst in die Planung und Führungsarbeit ein.
- Wir werden gemeinsam Übersichtstafeln mit den Fähigkeiten unserer Leute erstellen und die notwendige Weiterbildung planen.
- Wir planen Einschulungen und interne Fortbildungen gemeinsam.
- Wir entwickeln gemeinsam Kriterien zum Bewerten der Reinigungsleistung.

1 · 1 · 2 · 1 · 3 · 1 · 4 · 1 · 5 · 1 · 6 · 1 · 7 · 1 · 8 · 1 · 9 · 1 · 10 · 1 · 11 · 1 · 12 · 1 · 1

- Die Objektleiter und Vorarbeiter werden diese Kriterien mit den Reinigungskräften besprechen und ausfeilen, sodass diese nach dem Beenden ihrer Arbeit selbst entscheiden können, ob sie unseren vereinbarten Kriterien entspricht oder ob noch etwas nachzubessern ist. Wenn sie als Selbstprüfer den Wert ihrer Arbeit bewerten, müssten sie stolz und zufrieden sein mit ihrem vollbrachten Werk.
- Ich werde immer wieder in den Objekten auftauchen, mal einfach nur so nebenbei und mal als Objektauditor und natürlich auch als interessierter Chef.
- Wir erstellen gemeinsam eine Checkliste für die Objektbesichtigung mit dem Kunden vor Angebotslegung.
- Wir erstellen gemeinsam eine Checkliste für die Objektstartbegehung, die mit einem Kundenvertreter, dem verantwortlichen Objektleiter und dem verantwortlichen Vorarbeiter bei jedem Objektstart stattfinden wird.
- Wir beobachten, mit welchen Kunden wir besonders gerne zusammenarbeiten und welche Arbeiten wir mit unseren Mitarbeitern am liebsten erledigen.
- Wir achten auch darauf, welche Kunden uns wenig Brot und viel Arbeit bringen und welche Arbeiten uns dabei am meisten Mühe bereiten.

Bei meinen letzten beiden Punkten zögerte ich ein wenig. Standen mir solche Überlegungen als Dienstleister überhaupt zu? Musste ich nicht froh sein um jeden Kunden, der uns Beschäftigung und Brot brachte? Ich spürte, wie meine zuvor begeisterte Stimme auf einmal leise und zögerlich klang und mein Körper seine bisherige freudige Anspannung einbüßte.

Frau Öllerer sah das völlig anders. Gerade diese letzten beiden Punkte bestätigte sie aus vollem Herzen. Dann nahm sie nochmals so richtig Platz in ihrem gemütlichen Sessel.

Wollte sie mich noch aus den letzten Gefahrenzonen lotsen?

Wollte sie mir noch eine kleine Stärkung mitgeben? Ja. Schon erfuhr ich weitere wichtige Informationen.



*„Die meisten Unternehmen drängen sich heute in einem Markt, in dem schon sehr viele andere mit sehr ähnlichen Produkten und Dienstleistungen tätig sind. Der Verdrängungswettbewerb tobt. Die Folge sind heiße Preiskämpfe. Man nennt diesen Markt den sogenannten roten Ozean. Hier wüten Raubfische und jeder beißt jeden. Daher ist dieses Meer rot vom vielen vergossenen Blut. Kennen Sie solche Unternehmen auch in Ihrer Branche persönlich?“*

Selbstverständlich kannte ich solche Gebäudereinigungsunternehmer, sogar persönlich. Der Ärger kam mir wieder heftig hoch. Die bewerben sich auch bei Ausschreibern und ähnlichen Kunden, die einen Preis bieten, der den Namen Preis gar nicht verdient. Für dieses Geld können dann natürlich keine vereinbarungsgemäßen und hochqualitativen Leistungen von bestens ausgebildetem Personal erbracht werden. So mancher Unternehmerkollege gibt immer wieder offen zu, seine Firma könne in solchen Fällen nur durch die Leistungen überleben, die nicht erbracht werden. Es wird zum Glück auch nicht jede Unterlassung erkannt, meinen manche und reiben sich die Hände. Doch einige Kunden warteten auf solche Gelegenheiten, um den Preis nochmals schmälern zu können. Reklamationen und Beschwichtigungen oder Zurückweisungen vonseiten des jeweiligen Dienstleisters sind die Folge. Die Schuld an diesem Debakel wird hin- und hergeschoben. Die einen betonen, der Kunde sei selbst gesetzlich verpflichtet, nicht unter einem bestimmten Wert einzukaufen. Andere meinen, die Interessenvertretung müsse hier eingreifen. Von Zeit zu Zeit erscheinen Zeitungsartikel mit Überschriften wie „Sklavenarbeit in der Putzbranche“. An den Landesgrenzen werden tatsächlich immer wieder gesetzeswidrig Ausländer eingesetzt, die es wesentlich billiger geben. Solches Handeln bringt uns alle in Verruf. Viele glauben offensichtlich, nicht ohne solche Aufträge leben zu können. „Daher sind diese Kämpfe noch lange nicht ausgestanden“, seufzte ich abschließend. Ich verschwieg natürlich, dass ich auch schon einmal aus Sorge um Aufträge unterpreisig abgeschlossen hatte. Je öfter und länger ich darüber nachdachte, desto klarer wurde mir, dass ich nicht mehr zu dieser Gruppe gehören wollte.

*„Also ein roter Ozean vom Feinsten“, lächelte meine Lotsin. „Das ist Ihre Chance“, fuhr sie fort. „Es gibt nämlich einen Ausweg aus diesem roten Meer. Man beendet den Kampf mit den Konkurrenten. **Intelligente Unternehmer bewegen sich im blauen Ozean.** Da es sich im blauen Ozean um kluge Unternehmer handelt, herrscht dort kein großes Getümmel. Wer eine weitblickende Strategie für sein Unternehmen entwickelt hat, arbeitet im blauen Ozean und eckt dort nicht mehr bei anderen an. Gute Strategien sind nicht schnell kopierbar. Das haben wir ja bei Admiral Nelson schon gesehen. Napoleons Truppen*

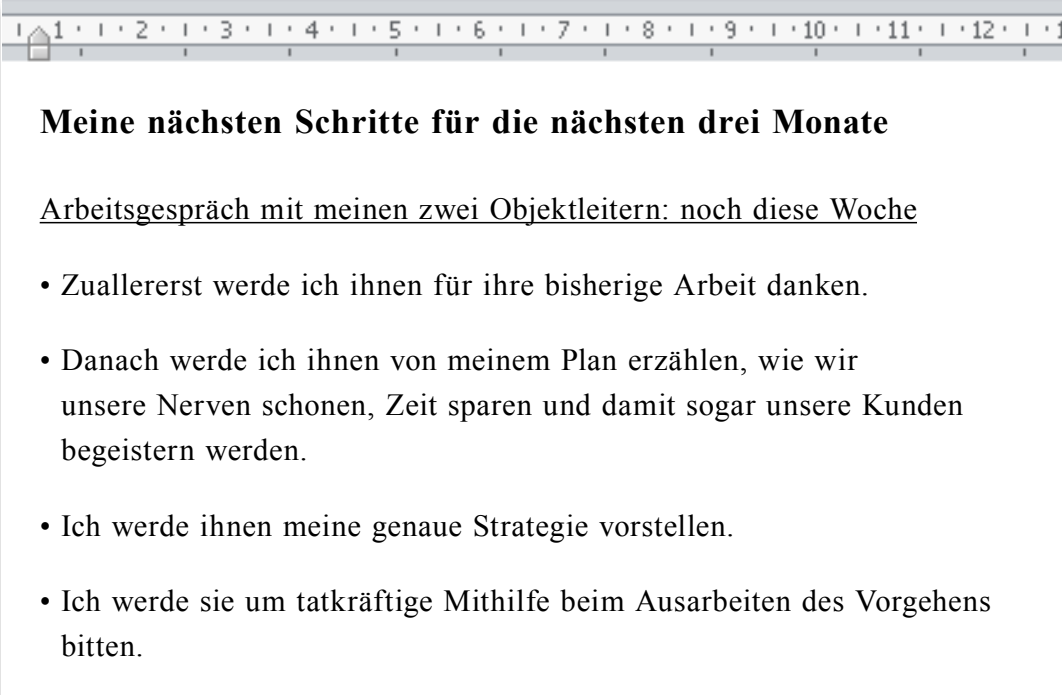
konnten nicht so begeistert und eigenverantwortlich handeln wie die von Admiral Nelson. Um sie dahin zu entwickeln, bedarf es einiger Zeit, vor allem beim Chef. Wie sollte er sonst Vorbild sein? Wenn sie darüber mehr lesen wollen, schlage ich Ihnen das Buch „Der blaue Ozean als Strategie“ von W. Chan Kim und Renee Mauborgne vor. „In einem weiteren Schritt können wir auch gerne gemeinsam an einem solchen Projekt arbeiten“, sagte sie mir zu.

Ich war wie gefesselt von den Gedanken zum Blauen Ozean. Das war doch *die* Idee. Auf diese Art kann man gewinnen, sogar ohne anderen etwas wegzunehmen. Und wenn man nicht so leicht kopierbar ist, hat man genügend Zeit, seinen Vorsprung auszukosten.

In dieser Entspannung sehen solche umsichtigen Unternehmer auch recht bald die nächsten Chancen, die sich ergeben. Das ist wie Wellenhüpfen. Man wartet nicht ab, bis man im Wellental ganz unten angekommen ist, sondern springt auf halber Strecke auf den nächsten Wellenberg auf. Das klingt ja tatsächlich nach Spaß am Unternehmersein.

Dabei kann man sogar getrost älter werden, lachten wir beide, denn hüpfen muss ja nicht der Körper, sondern unser wohltrainiertes Gehirn. Das halten wir noch länger fit als unseren Körper.

Gut gelaunt machte ich mich noch daran, meine nächsten Schritte mit Terminen zu versehen.



1 · 2 · 3 · 4 · 5 · 6 · 7 · 8 · 9 · 10 · 11 · 12 · 1

**Meine nächsten Schritte für die nächsten drei Monate**

Arbeitsgespräch mit meinen zwei Objektleitern: noch diese Woche

- Zuallererst werde ich ihnen für ihre bisherige Arbeit danken.
- Danach werde ich ihnen von meinem Plan erzählen, wie wir unsere Nerven schonen, Zeit sparen und damit sogar unsere Kunden begeistern werden.
- Ich werde ihnen meine genaue Strategie vorstellen.
- Ich werde sie um tatkräftige Mithilfe beim Ausarbeiten des Vorgehens bitten.

#### Arbeitsgespräch mit den Vorarbeitern: noch diese Woche

- Auch ihnen werde ich zuerst für die geleistete Arbeit danken.
- Ich werde ihnen den Plan vorstellen, den ich mit den Objektleitern ausgefeilt habe, und sie darum bitten, ihre Ideen und Erfahrungen beizusteuern.

#### Arbeitsgespräch gemeinsam mit den Objektleitern und Vorarbeitern: nächste Woche

- Wir werden unseren Plan mit verantwortlichen Personen und Terminen versehen.
- Wir werden uns gemeinsam auf unser Vorhaben einschwören, damit wir auch sicher sein können, dass wir mit weniger Nervenkraft und Zeitaufwand mehr Erfolg schaffen können.

#### Übersichtstafel erstellen: in den nächsten beiden Wochen

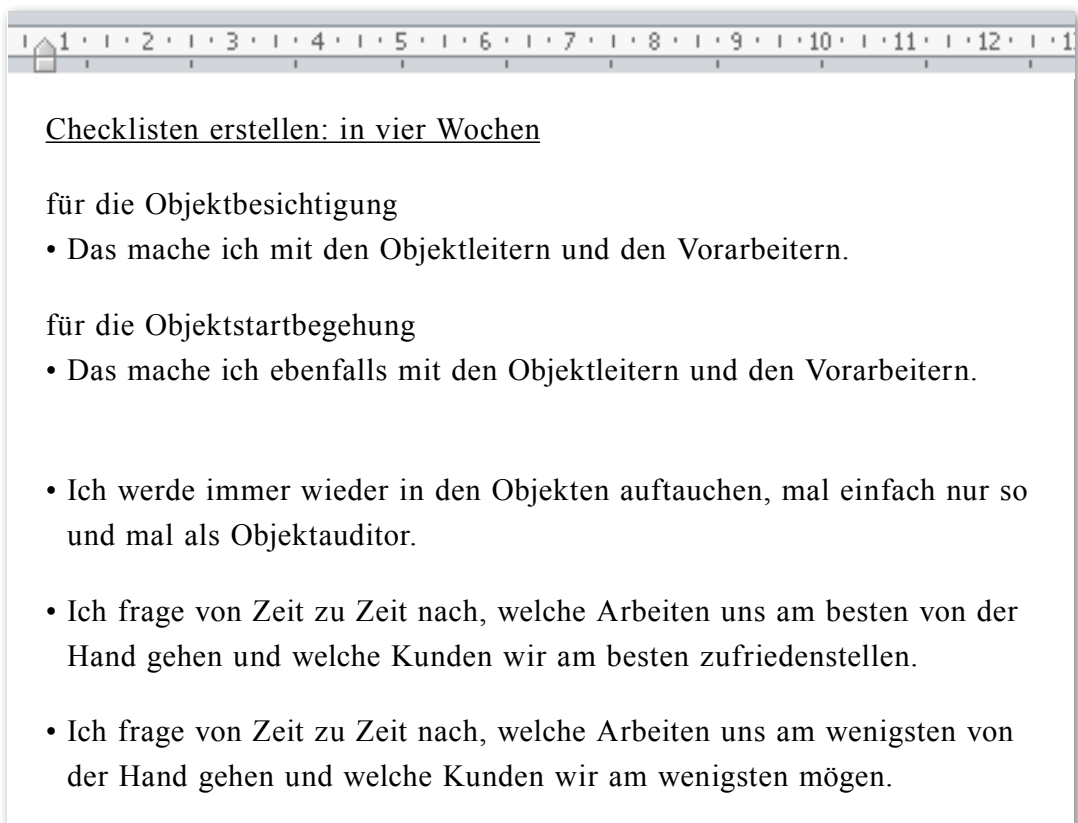
- Die Objektleiter und die Vorarbeiter erstellen eine Übersichtstafel mit den Fähigkeiten aller Mitarbeiter.

#### Plan festlegen für Aus- und Weiterbildung: in vier Wochen

- dringend benötigt für dieses Jahr
- erstelle ich gemeinsam mit meinen Führungskräften

#### Kriterien entwickeln zum Bewerten der Reinigungsdienstleistungen

- Dazu würden meine Lieben sicherlich sechs Wochen benötigen.
- Die Objektleiter und die Vorarbeiter feilen diese Kriterien mit ihren Mitarbeitern aus.
- Wir setzen diese Kriterien als unseren Firmenstandard verpflichtend fest.
- Alle Mitarbeiter werden von diesem Tag an zu Selbstprüfern mit Berufsstolz. Sie können saubere Arbeit vorweisen.



Checklisten erstellen: in vier Wochen

für die Objektbesichtigung

- Das mache ich mit den Objektleitern und den Vorarbeitern.

für die Objektstartbegehung

- Das mache ich ebenfalls mit den Objektleitern und den Vorarbeitern.
- Ich werde immer wieder in den Objekten auftauchen, mal einfach nur so und mal als Objektauditor.
- Ich frage von Zeit zu Zeit nach, welche Arbeiten uns am besten von der Hand gehen und welche Kunden wir am besten zufriedenstellen.
- Ich frage von Zeit zu Zeit nach, welche Arbeiten uns am wenigsten von der Hand gehen und welche Kunden wir am wenigsten mögen.

Ich war zufrieden mit dieser Liste und packte langsam einige Sachen ein. Schließlich hatte ich noch einen langen Heimweg vor mir. Doch Frau Öllerer blieb ruhig sitzen. „*Sie sind nur fast fertig*“, meinte sie. „*Es fehlt noch etwas ganz Wichtiges.*“ Jetzt war ich aber gespannt.

„*Sie wollen diese Liste sicher zu der von ihnen festgesetzten Zeit abgearbeitet haben?*“, fragte sie nach. Davon war ich überzeugt. Sie freute sich. „*Dann fällt es Ihnen sicher ganz leicht, mir einen Scheck über fünftausend Euro zu unterschreiben, den ich an eine soziale Organisation Ihrer Wahl absende, wenn Sie Ihr Vorhaben nicht termingerecht komplett durchgezogen haben.*“ Jetzt wurde mir siedend heiß. Fast wäre ich unhöflich geworden. Doch meine Lotsin sah mich unbeirrt an. „*Sie wollen doch sicher wie geplant weiterkommen, Nerven, Zeit und Geld sparen und bald im blauen Ozean als Wellenhüpfer landen*“, lächelte sie sehr gewinnend. Natürlich wollte ich. Aber warum denn so ein Druck? „*Damit nicht ein anderer Druck sie von Ihrem wichtigen Vorhaben abhalten kann*“, kam es postwendend. Ich stimmte zu. Wir vereinbarten den nächsten Termin zum Lotsengespräch in exakt drei Monaten. Sollte ich früher Unterstützung benötigen, könnten wir gerne telefonieren. Wir verabschiedeten uns herzlich, doch ich war nicht ganz unbeschwert.

## 9. Drei Monate später

---

Ich fuhr mit meinem Auto in einen wunderschönen Frühlingstag hinein. Es war Mitte Mai. Die Sonne beschien die noch hellgrünen Blätter der Bäume auf meinem Weg. Ich war bester Laune.

Und schon stand ich wieder im Büro bei Frau Öllerer. Diesmal standen wir uns als alte Bekannte gegenüber. Dementsprechend herzlich fiel auch unsere Begrüßung aus. Heute war ich da, um **von meinen Erfolgen zu berichten**. Danach wollten wir gemeinsam meine Pläne für den Rest des Jahres durchsehen und je nach Bedarf entrümpeln oder ergänzen. Ich spürte deutlich Freude und Neugier. Schon während des Begrüßungskaffees legte ich los.

Nach dem Gespräch mit meinen beiden Objektleitern Herrn Freiwald und Frau Leitner hatte ich mit meiner Unternehmerlotsin telefoniert, erinnerte ich mich.

Ich war damals ziemlich verunsichert gewesen, weil ich nicht so recht wusste, wie ich mit der verwunderten Zurückhaltung meiner beiden Objektleiter umgehen sollte. Frau Öllerer hatte mir damals geraten, durchzuhalten, Verständnis zu signalisieren und unbeirrt bei meiner Begeisterung zu bleiben. Das war zuerst einmal anstrengend, **aber ich blieb dran**. Atmen, unangenehme Gefühle und Eindrücke sehen und ziehen lassen und was mir sonst noch an Methoden eingefallen ist. Beispielsweise aus dem Fenster sehen und ganz auf das konzentrieren, was gerade zu sehen ist. Zählen und an ein schönes Erlebnis denken, haben sich ebenso bewährt. Dieses Durchhaltevermögen benötigte ich

erneut bei den Gesprächen mit den Vorarbeitern und Vorarbeiterinnen. Sie glaubten meinen Worten offensichtlich nicht und fühlten sich überfordert anstatt unterwegs zu besseren Zeiten. Ich blieb freundlich, beharrlich und zuversichtlich.

In der gemeinsamen Sitzung mit den Objektleitern und Vorarbeitern wendete sich die Stimmung nach circa zwanzig Minuten. Nach und nach verschwand die Skepsis in ihren Worten. Sie erkannten, wie wichtig mir unsere Veränderung war und wie gerne ich sie dabei unterstützte. Bald kam ein Vorschlag nach dem anderen zu unseren Themen. Meine eigenen Zusagen habe ich natürlich alle eingehalten. Wir sind uns in den folgenden Arbeitstreffen menschlich näher gekommen. Seither erzielen wir Ergebnisse, die wir zuvor nicht für möglich gehalten hätten.

In meinem Büro hängt jetzt ein Übersichtsplan über Kenntnisse, Fähigkeiten sowie die Aus- und Weiterbildung jeder Arbeitskraft. Die Objektleiter haben alle Fakten sorgfältig abgefragt bei den Leuten. Wir haben sogar erkannt, dass drei Leute mehr können, als wir wussten.

Den Aus- und Weiterbildungsplan haben wir zwei Wochen danach erstellt. Die Vorarbeiter haben in Übereinstimmung mit den Aufträgen von unseren Kunden gemeinsam mit den Mitarbeitern vereinbart, wer etwas dazulernen darf. Jawohl, wir haben von „darf“ gesprochen, nicht von muss. Danach haben wir zwei Schulungen für einige Reinigungskräfte mit einem unserer Lieferanten vereinbart. Ich werde selbst dabei sein und eine Vorarbeiterin auch. Wir werden darauf achten, dass die Teilnehmer anschließend leicht lesbare Unterlagen als Arbeitspapiere erhalten. Danach werden wir sehen, wie es den Leuten damit bei ihrer Arbeit ergeht. Wenn wir zumindest ein halbes Jahr lang in kürzeren Zeitabständen die neuen Inhalte bei der jeweiligen Arbeit abfragen und gut erledigte Abläufe weiter loben, ersparen wir uns damit viel Ärger mit Reklamationen und Nacharbeit.

Seit ich meine Mitarbeiter an den Entscheidungen mitarbeiten lasse, übernehmen sie gerne Verantwortung. Sie beweisen sich selbst, unseren Kunden und mir, was sie alles zustande bringen.

Einige Kunden haben unseren Fortschritt bereits wahrgenommen. Wir haben von zwei Kunden Zusatzaufträge erhalten. Meine Mitarbeitenden wirken seither wesentlich zufriedener. Das wiederum wirkt sich auf ihre Arbeit bei den Kunden aus. Die Reinigungswagen

sind durchgehend sauber. Sie gelten seither als Aushängeschild für die jeweiligen Mitarbeiter und unser Unternehmen.

Meine Objektleiter und Vorarbeiter freuen sich ganz besonders über ein geplantes Training für Führungskräfte in der Gebäudereinigung. Ich werde es mit ihnen gemeinsam besuchen. Das verbindet uns menschlich und als Führungskräfte wieder ein Stück mehr.

Besonders freut mich, dass wir es tatsächlich geschafft haben, für unsere laufenden Arbeitsvorgänge Kriterien zur Bewertung zu erstellen. Das war die intensivste Arbeit für uns alle, da wird auch noch jede Menge weitere Arbeit anfallen. Wir fertigen Fotos an, Piktogramme und einfachste Beschreibungen. Klugerweise haben wir unsere Mitarbeiter mit einbezogen, so ersparten wir uns nachher, sie zu diesen Kriterien einzuschulen. Unsere Vorarbeiter haben diese Kriterien zum größten Teil während der jeweiligen Arbeiten mit den Mitarbeitern abgesprochen. Seither üben sie mit denen, die sich noch unsicher fühlen, den richtigen Gebrauch von Gerätschaften, die exakte Dosierung und weitere genaue Arbeitsvorgänge. Nach und nach schauen die Vorarbeiter nur noch aus der Entfernung zu. Sie haben sich fest vorgenommen, auch das Loben nicht zu vergessen.

Es ist wichtig, den Mitarbeitern genügend Freiheit bei ihrer professionellen Arbeit zu geben, damit sie bei Bedarf auch selbst entscheiden können, wenn etwas Unvorhergesehenes auf sie zukommt. Doch diese Freiheit gewinnt erst so richtig an Wert, wenn es dabei auch genügend Verbundenheit untereinander gibt. Die hohe Bedeutung der Balance zwischen Freiheit und Verbundenheit bestätigt uns auch der Hirnforscher Prof. Dr. Gerald Hüther. Auch dieses Buch habe ich gelesen. Es hat mich bestärkt, meine Schritte umsichtig zu planen, um unsere Mitarbeiter in ihren Bereichen zu ermächtigen und ihnen gleichzeitig unsere Verbundenheit zu zeigen.

Unsere gemeinsam erstellte Checkliste zur Objektbesichtigung hat sich bestens bewährt. Die Kunden freuen sich über unsere Umsicht und Klarheit. Besonders gut kommt es an, wenn wir uns auf wichtige Details oder wertvolle Gegenstände und Ausrüstungen im Objekt beziehen. Wir zeigen dann auf, welches Fachwissen wir in diesem Fall einsetzen werden und wie sorgfältig wir auf die Werterhaltung achten können.

Seit wir auch die Checkliste zur Objektstartbegehung zusammengestellt haben, übersehen wir nichts mehr. Wir halten den Ist-Zustand des Objekts gemeinsam mit den Kunden fest, immer wieder auch mit Fotos. Seither versucht niemand mehr, unseren Mitarbeitern Beschädigungen vorzuwerfen, die sie nicht tatsächlich verschuldet haben. Wenn einem von ihnen aber doch einmal etwas passiert, melden sie es selbst ihren Vorarbeitern. Die leiten dann die entsprechenden Schritte ein. **Meine Lieben fühlen sich immer mehr als große Familie in unserem Unternehmen.** Ärger gibt es zwar auch in den besten Familien, aber man weiß auch, wie sehr man zusammengehört. Es gelingt mir jetzt wirklich, meine Leute so bei der Stange zu halten, wie Admiral Nelson das konnte.

Admiral Nelson war mir ein wichtiger Lehrmeister gewesen und wird es auch bleiben. Seine menschlichen Qualitäten und sein Führungsverhalten werde ich wohl nicht mehr vergessen. Darauf kann ich immer wieder zurückgreifen.

Mit besonderem Stolz zog ich die Auflistung der Arbeiten aus der Tasche, die unseren Leuten leicht von der Hand gingen und die sie gerne machten, und legte sie auf den Tisch.

Nachdem Frau Öllerer sie aufmerksam gelesen hatte, sah sie mich fragend an. Sie hatte tatsächlich auch die zweite, dazu passende Aufgabe nicht vergessen. Jetzt bekam sie auch die Liste der Tätigkeiten, die wir weniger gern erledigen. Selbstredend standen auch die Namen unserer Lieblingskunden und die weniger beliebten Auftraggeber auf den jeweiligen Listen dabei.

Daran wollte ich heute auch mit meiner Lotsin arbeiten. Das war sicher ein Meilenstein auf dem Weg zum klugen Unternehmer im blauen Ozean.

Frau Öllerer sah mich sehr zufrieden an. Sie stand auf und holte ein Kuvert aus ihrer Schreibtischlade. Darin lag der von mir unterschriebene Scheck. Die fünftausend Euro durften auf meinem Konto verbleiben. Ich war erleichtert. Aber ganz ehrlich, das Wissen um diesen Scheck im Zusammenhang mit meiner Selbstverpflichtung **hatte mich über mich selbst hinauswachsen lassen.** Ich habe ja schon einige Vorhaben umgesetzt, aber in diesem Tempo und mit dieser Kraft alle Themen abzuarbeiten, die ich nun doch schon längere Zeit auf die lange Bank geschoben hatte, war schon eine tolle Leistung. Mann, war ich stolz auf mich!



Wir arbeiteten an diesem Tag intensiv in Richtung Positionierung weiter, wollte ich doch möglichst schnell im blauen Ozean landen. Bald erkannte ich, worin ich mich bereits von so manchen Kollegen und deren Unternehmen unterschied, und sah meine weiteren Entwicklungschancen. Einige Ideen wollte ich mit meinen Objektleitern und Vorarbeitern weiterentwickeln.

Abends fuhr ich wieder mit interessanten Aufgaben und Vorhaben nach Hause. Natürlich musste ich wieder eine Selbstverpflichtung eingehen. Nein, es reichte nicht aus, denselben Scheck nochmals in der Tischlade bei meiner Unternehmerlotsin zu belassen. Diesmal hatte sie sich etwas noch Härteres ausgedacht. Ich sollte weiterhin mit großer Sicherheit auf meinem Erfolgskurs bleiben.

Trotzdem beschloss ich auf der Heimfahrt, tausend Euro von den eingesetzten fünftausend zu spenden. Das flotte und exakte Abarbeiten meiner Vorhaben gemeinsam mit meinen Mitarbeitern hat uns bereits Gewinn gebracht. Da wollte ich auch etwas zurückgeben. Ich habe schließlich auch Hilfe erhalten, als ich sie dringend brauchte.

Mein Kollege Michael hatte mir weitergeholfen mit seinem Rat, mich an Frau Öllerer zu wenden. Er hätte das Geheimnis seines Erfolges auch für sich behalten können. Wir waren inzwischen gute Freunde geworden. Mit ihm und seiner Frau Grete tauschte ich mich weiterhin über unsere Arbeit aus.

Frau Öllerer war inzwischen auch zu meiner Unternehmerlotsin geworden. Seither ersparte ich mir und meinem Unternehmensschiff so manche Untiefen. Ich genoss mein Dasein als Unternehmer immer bewusster.

Admiral Nelson, der Liebenswürdige, hat schon viele Menschen zu Höchstleistungen angespornt, auch weit über seinen Tod hinaus. Wie schön, dass auch ich dazugehörte. Ich wollte ein Porträt von ihm finden und ihm einen Ehrenplatz in meinem Büro geben.

Grund zur Dankbarkeit hatte ich jedenfalls genug. Gute soziale Organisationen kannte ich viele, nun musste ich nur noch die für mich in diesem Augenblick passendste für eine Spende aussuchen. Das war mein wichtigstes Projekt für den nächsten Tag.

# PowerManagement – Die Unternehmerlotsen für die Gebäudereinigung

---

PowerManagement bestärkt Sie als Gebäudereiniger, Ihr Unternehmen klar im Markt zu positionieren, damit Sie sich deutlich von Ihren Mitbewerbern abheben in Ihrem Erscheinungsbild, in Ihren Angeboten und durch Ihren Service. Ihr eigenes Wohlbefinden steigt und begeisterte Kunden zahlen angemessene Preise.

Sie finden auf <https://t2m.io/ak-shop> kontinuierlich neue Produkte für Ihren Erfolg als Gebäudereiniger. In unseren Trainings erhalten Sie spezielle Hilfen, Tipps und Tricks für das Führen und Auditieren von Objekten.

# XING-Gruppe „Gebäudereinigung und noch viel mehr“

---



Kennen Sie schon die XING-Gruppe *Gebäudereinigung und noch viel mehr*? Hier treffen sich Unternehmer und Führungskräfte aus der Gebäudereinigung, ihre Lieferanten und Kunden. Beim gemeinsamen Gedankenaustausch lernen sich die Beteiligten näher kennen und vertiefen ihr Vertrauen zueinander.

Stellen Sie hier gerne Ihre Angebote, Stellensuche und Kooperationsmöglichkeiten ein und werfen Sie auch immer wieder einen Blick auf die Angebote anderer Gruppenmitglieder. Es kann immer wieder etwas Wertvolles für Sie dabei sein.



**Werden auch Sie Mitglied:**

**<https://www.xing.com/net/gebaeudereinigung>**

# Ihre Unternehmerlotsen

---

## Mag. Edith Karl



Ich arbeite gerne mit Unternehmern aus der Gebäudereinigung, die sich unverwechselbar im Markt positionieren wollen. Gemeinsam finden wir Ihre ganz persönliche Perspektive und übertragen diese auf Ihr Unternehmen. So ziehen Sie die Kunden an, die Sie wirklich wollen und denen Sie und Ihre Mitarbeiter gerne besten Service bieten. Damit schaffen Sie eine tragfähige Grundlage für das Standardisieren wiederkehrender Abläufe, eine kraftvolle Führungsstruktur und eine überzeugende Qualitätsarbeit für Ihre Kunden.

Als Unternehmerlotsin achte ich auf Bewusstheit bei den menschlichen Begegnungen als Basis für unvergleichliche Serviceleistungen.

## Rudolf Pusterhofer



Seit Jahrzehnten sind mir klare Qualitätsstandards als Entscheidungsgrundlage ein wichtiges Anliegen. Als Werkstoffprüfer und Leiter des Qualitätsmanagements in zwei Großbetrieben bin ich mit diesen wichtigen Erfolgsfaktoren in der Wirtschaft bestens vertraut. Als Grundlage zur Leistungsvereinbarung haben sich Qualitätsstandards in allen Wirtschaftsbereichen etabliert und sind heute unumgänglich. Mit nachvollziehbaren Qualitätskriterien für Ihre Kunden erreichen Sie einen großen Wettbewerbsvorteil.

Als Unternehmerlotse ist mir das gemeinsame Erarbeiten und Umsetzen dieser Erfolgsfaktoren ein großes Anliegen – für Ihren Unternehmenserfolg und Ihre Stellung im Markt!

## Internationale Auszeichnungen



Wir setzen als Unternehmerlotsen unser Wissen und unsere Erfahrung auch in elektronische Lerneinheiten um. Dafür haben wir bereits fünf internationale Auszeichnungen erhalten.

## Impressum

Mag. Edith Karl, Rudolf Pusterhofer

### **Führen wie ein Admiral**

*Unternehmensführung in der Gebäudereinigung.*

### **Sonderausgabe 3, Auflage 2021**

© Mag. Edith Karl, Rudolf Pusterhofer

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder andere Verfahren), auch nicht für den Zweck der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Bei der Zusammenstellung wurde mit größter Sorgfalt vorgegangen. Fehler können trotzdem nicht völlig ausgeschlossen werden, sodass der PowerManagement Verlag für fehlerhafte Angaben und deren Folgen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung übernimmt. Die meisten Produktbezeichnungen sowie Firmennamen und Firmenlogos, die in diesem Werk genannt werden, sind in der Regel auch eingetragene Warenzeichen und sollten als solche beachtet werden.

Bildnachweise:

Titel ... clipdealer.com

S. 24 ... Rear-Admiral Sir Horatio Nelson, 1758-1805, gemeinfrei

S. 26 ... Fregatte, Eva K./Wikimedia, CC-BY-SA 2.5

S. 34 ... Nelson wounded at Tenerife, 24 July 1797, gemeinfrei

S. 47 ... Schlacht von Trafelgar, 1805, gemeinfrei

S. 49, 51 ... Flipchart, @nerthuz / 123RF

S. 68 ... Porträts, Irmgard Daempfer www.immagine.at

Herausgeber

### **PowerManagement Media**

Ein Geschäftsbereich der PowerManagement GmbH

Schmiedgasse 9a/5

AT-8605 Kapfenberg

verlag@powermanagement.at

www.powermanagement.at

Konzeption, Gestaltung, Satz: www.konzeptklar.de