

Die richtige Wahl?!

Wie Unternehmer und Führungskräfte mit Herz, Seele, Körper und Geist ganzheitlich entscheiden

„Es ist nicht zu glauben, wie schlaue und erfinderische Menschen sind, um Entscheidungen aus dem Weg zu gehen.“
Sören Kierkegaard

Unternehmer und Führungskräfte stehen zunehmend vor der Herausforderung, Entscheidungen unter sehr komplexen Rahmenbedingungen treffen zu müssen. Die Reaktionen darauf sind unterschiedlich: Die einen verlassen sich nur noch auf ihr Bauchgefühl, die anderen allein auf ihren Verstand, eine dritte Gruppe reagiert mit Unentschlossenheit – entscheidet also gar nichts mehr. Keiner der drei Lösungswege führt zum Ziel. Denn klug wird eine Entscheidung erst durch das Zusammenspiel unserer rationalen UND emotionalen Kompetenzen.

Doch warum müssen wir heute eigentlich mehr Entscheidungen treffen als die Generationen vor uns? Ganz einfach, weil wir mehr Auswahl haben. Wir arbeiten nicht mehr nur mit Kunden und Geschäftspartnern aus der Region zusammen, sondern wirtschaften global. Wir wickeln Aufträge nicht mehr nur selbst ab, sondern arbeiten mit Kooperationspartnern zusammen. Wir müssen uns heute sogar für bestimmte Post- und Telefondienstleister entscheiden. In unserem Privatleben ist es ähnlich: Im Grunde können wir heute leben wie, wo und mit wem wir wollen, wir können Karriere machen oder auch nicht und zwischen 185 Sorten Brot wählen. Manch einen treibt die Überfülle an Wahlmöglichkeiten in einen höchst angespannten Stillstand, einen Zustand, der als „Multioptionsparalyse“ bezeichnet wird.

Entscheiden nach dem Bernoulli-Prinzip
Im 18. Jahrhundert glaubte man noch, weise Entscheidungen

mit rationalen Formeln abbilden zu können. Der Schweizer Mathematiker und Physiker Daniel Bernoulli, Spross einer berühmten Gelehrtenfamilie, entwarf zahlreiche Formeln zur Entscheidungstheorie, die aber so kompliziert sind, dass wir uns hier mit einer einfachen Fassung (ich bitte die passionierten Mathematiker unter ihnen um Nachsicht) begnügen wollen:

$$wE = P(Z) * N(Z)$$

wE = die weise oder auch gute Entscheidung
P(Z) = Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung
N(Z) = der subjektive Nutzen (= erwarteter Ertrag), den wir mit diesem Ziel verbinden

Bernoulli geht es um eine Maximierung des Nutzens für den Entscheider auf Grundlage rationaler Denkprozesse. Das Problem dabei ist, dass wir es dennoch mit subjektiven Einschätzungen von Wahrscheinlichkeiten zu tun ha-



Dr. Dr. Cay von Fournier ist aus Überzeugung Arzt und Unternehmer. Zu seiner Vision gehören möglichst viele gesunde Menschen in gesunden Unternehmen. Der in Medizin- und Wirtschaftswissenschaften promovierte Seminarleiter und Speaker ist bekannt durch seine lebhaften und praxisrelevanten Trainings und Vorträge. SchmidtColleg ist unter seiner Leitung zu einer Unternehmensgruppe geworden, die sich der Vermittlung und Umsetzung einer strategischen sowie ethischen und deshalb sehr erfolgreichen Unternehmensführung widmet.

ben und auch den Nutzen des erwarteten Ertrags oft nur subjektiv einschätzen können.

Wo sind die Wegweiser?

Schon Charles de Gaulle war davon überzeugt, dass es besser sei, „unvollkommene Entscheidungen durchzuführen, als beständig nach vollkommenen Entscheidungen zu suchen, die es niemals geben wird“. Wir glauben, Entscheidungen mög-

lichst „rational“ und „logisch“ treffen zu müssen. Dabei macht uns gerade dann, wenn wir das versuchen, unsere emotionale Komponente gerne einen Strich durch die Rechnung, wie folgende Beispiele beweisen:

Versenkte Kosten: Stellen Sie sich vor, Sie haben ein innovatives Produkt entwickelt und sehr

Fortsetzung folgende Seite

Weniger arbeiten – mehr erreichen

Mit der Z-E-N-Methode zielorientiert, einkommensproduzierend und nutzbringend arbeiten
von Martin Geiger, Achern

Oft wissen wir zwar, was wir tun müssten, aber handeln nicht danach. Sinnvoll aktiv zu sein im Rahmen der uns zur Verfügung stehenden Zeit, ist eine unserer größten Herausforderungen. Genau dabei kann die Z-E-N-Methode helfen.

Z-E-N hat in diesem Zusammenhang weder mit Buddhismus noch Esoterik zu tun, sondern dient als Abkürzung für ein Modell, nach dem sich die zu erledigen Tagesaufgaben auswählen lassen. Mit Hilfe dieses Rasters können wir überprüfen, für welche Tätigkeiten es sich wirklich lohnt, Zeit aufzuwenden. Konsequenz angewandt, garantiert die Z-E-N-Methode sofort effektiv bessere Ergebnisse und verleiht der eigenen Produktivität einen enormen Schub. Und das Beste ist: Wir können dadurch gleichzeitig unsere Arbeitszeit drastisch reduzieren.

Bin ich gerade produktiv oder nur beschäftigt?

Wenn wir die rein produktive Zeit messen, kommt ein durchschnittlicher Geschäftsführer im Laufe eines Arbeitstages laut Zahlen aus den Vereinigten Staaten auf bestenfalls 45 Minuten. Die Zeit, in der wir nicht abgelenkt werden, sondern uns wirklich auf das Wesentliche fokussieren können, ist also im Normalfall verschwindend gering. Wenn es uns jedoch gelingt, nur zwei Stunden am Tag maximal produktiv zu arbeiten, schlagen wir sämtliche CEOs bereits um Längen. Um herauszufinden, ob wir gerade produktiv oder nur beschäftigt sind, benötigen wir folgende drei Messgrößen:

Z = Zielorientiert

Die erste, alles entscheidende Frage lautet: Was ist mein wichtigstes Ziel? Zu diesem Zweck müssen wir alle „Alibi-Tätigkeiten“ um uns herum weglassen, die uns diesem Ziel nicht wirklich näher bringen. Erst dann können wir zweifelsfrei definieren, welche eine Tätigkeit wir jetzt unternehmen sollten, um unserem Hauptziel entscheidend näherzukommen. Stellen Sie sich also als Erstes die Frage: Bringt mich das, was ich jetzt tue, meinem wichtigsten Ziel am nächsten?

E = Einkommensproduzierend

Die zweite zentrale Frage lautet: Generiert mir das, was ich gerade tue, entsprechendes Einkommen? Ist es einkommensproduzierend? Diese Frage ist für jeden Unternehmer von entscheidender Bedeutung. Und doch wird sie häufig geradezu sträflich vernachlässigt. Für Unternehmer muss das Verwandeln von Zeit in Geld höchste Priorität genießen. Tatsächlich ist dies sogar die einzige Aufgabe, auf die es letzten Endes ankommt.

N = Nutzbringend

Die dritte Frage lautet: Ist das, was ich in diesem Augenblick tue, nutzbringend? Bietet es meinen Interessenten, Kunden, Mitarbeitern oder Geschäftspartnern einen entsprechenden Mehrwert?

Somit haben wir die drei Eckpfeiler der Z-E-N-Methode definiert

Z = Zielorientiert

E = Einkommensproduzierend N = Nutzbringend

und damit ein wertvolles Raster für alle anstehenden Aufgaben. Es geht genau genommen darum, jede unternehmerische Tätigkeit durch diesen Filter zu sieben. Und dieses Sieb ist so engmaschig, dass alles, was weder Z, noch E, noch N ist, hindurchfällt und damit nur die wirklich wesentlichen Aktivitäten hängen bleiben. Die Frage ist natürlich, wie viel Zeit und Raum wir dieser Methode einräumen wollen? Im Idealfall sorgen wir dafür, dass wir jeden Tag mindestens ein Z, ein E und ein N als erledigt markieren können. Die Frage ist natürlich: Was zählt wozu?

Arbeitsleistungen neu definieren

Wonach messen wir, was eine Stunde unserer Zeit wert ist? Im



Produktivitätsexperte Martin Geiger hat es sich als Keynote-Speaker, Vortragsredner und Coach zur Aufgabe gemacht, seinen Kunden zu effektiv besseren Ergebnissen zu verhelfen. Die Europäische Trainerallianz wählte ihn hierfür 2007 zum Trainer des Jahres. Bereits vier Jahre zuvor gründete er mit der Ausbildung zum Life Coach nach Martin Geiger das bundesweit größte Lizenzsystem für Coaching per Telefon. Heute gilt der gefragte Referent als ausgewiesener Experte für die Steigerung persönlicher und unternehmerischer Produktivität. Der Effizientertainer® vermittelt seinen Zuhörern in unterhaltsamen und praxisnahen Vorträgen die sofort umsetzbaren und nachhaltig wirksamen Strategien des Zeitmanagements 3.0.

Normalfall werden wir zur Beantwortung dieser Frage den Stundensatz zugrunde legen, den wir üblicherweise in Rechnung stellen. So berechnen beispielsweise Life Coaches, die nach ihrer Ausbildung in unserem Team starten, ein Honorar von 75,— Euro pro Stunde. Demnach ist der Life Coach in der Zeit, in der er mit seinem Klienten arbeitet, 75,- € pro Stunde wert. Doch genau diese Annahme ist falsch! Denn nicht diese Tätigkeit hat dem Coach sein Honorar generiert, sondern die im Vorfeld stattgefundenen Akquise. Mit anderen Worten: Alles, was dazu geführt hat, dass es überhaupt zu diesem Coaching kommt: Vielleicht das zehnminütige Eingangsgespräch am Telefon oder das anschließende Schnup-

pergespräch. Das Coaching selbst ist hingegen unter der Rubrik N = Nutzbringend einzuordnen. Wenn wir anderen Menschen helfen, das zu erreichen, was sie haben wollen, dann wird es dazu führen, dass wir unweigerlich erreichen, was wir wollen. Liefert ein Coach im Erstgespräch für seinen Klienten einen entsprechenden Nutzen, wird er im Regelfall gebucht oder weiterempfohlen. Bereitet der Coach nach dem Schnuppergespräch für das erste intensive Gespräch eine Frageliste vor oder schreibt anschließend eine To-Do-Liste, ist er in dieser Zeit, die ebenfalls mit dem Honorar abgegolten wird, zielorientiert tätig. Also konkret:

Z könnte zum Beispiel heißen, eine Stunde am PC zu verbringen, um ein Mailing zu gestalten. **Fortsetzung unseitig**

E könnte beispielsweise heißen, einen Termin mit einer Empfehlung für ein Schnuppercoaching zu vereinbaren oder ein Follow-Up Telefonat durchzuführen.

N könnte bedeuten, ein Coaching-Gespräch durchzuführen oder eine Geburtstagsmail zu versenden.

Noch einmal zusammengefasst: Einkommensproduzierend war der Coach also, als er das Coaching seinem Klienten am Telefon verkauft und anschließend das Angebot geschrieben hat. In dem Moment, in dem er das Coaching hält, agiert er nutzbringend, denn er möchte gegenüber seinem Klienten die bestmögliche Leistung bieten. Erst dann hat er Nutzen gestiftet, der dazu führt, dass er weiterempfohlen wird und so neue Anfragen generiert. In dem Augenblick, in dem er dazu übergeht, diese zu beantworten, ist er wieder einkommensproduktiv tätig. Um die Z-E-N-Methode wirkungsvoll anzuwenden, ist es von essentieller Bedeutung, diesen Unterschied zu verstehen. Denn nur dann kann diese Methode unsere tägliche Arbeit tatsächlich revolutionieren.

Eine Vorstellung vom Wert der Zeit entwickeln

Ein extremes Beispiel: Stellen Sie sich bitte einmal vor, Sie ver-

dienen 300,— € pro Stunde. Jede Minute Ihrer Zeit wäre also 5,— € wert. Nur als Gedankenexperiment. Dann stellt sich doch die Frage: Was von dem, was ich heute noch tue, würde ich bei 5,— € die Minute sicher nicht mehr tun? Es würde wahrscheinlich eine ganze Menge wegfallen oder Sie würden vieles delegieren, damit es andere erledigen, einverstanden?

Ich weiß, dass es verführerisch ist, ausgiebig in sozialen Netzwerken zu surfen und in den Profilen und Statusmeldungen anderer zu stöbern. Sie müssen sich nur einmal realistisch ganz klar vor Augen führen: Wenn Sie 5,— € die Minute verdienen, würden Sie wahrscheinlich nicht mehr so ohne weiteres 20 Minuten sinnlos im Netz surfen, weil Sie dann rechnen müssten: „In diesen 20 Minuten verschwende ich gerade 100,— € meines Wertes.“ Was würden Sie stattdessen in dieser Zeit tun? Ganz klar: Sie würden einkommensproduzierend tätig sein.

Das Wichtigste ist, dass Sie Ihrer Zeit einen solchen Wert beimessen, als hätten Sie Ihr Wunscheinkommen bereits erreicht. Denn andernfalls stellt sich ganz klar die Frage: Wie soll ich meine Ziele überhaupt erreichen, wenn ich meine Zeit nach meinem gegenwärtigen Ein-

kommen berechne? Ich muss bereits einen Schritt weiter denken. Also setzen Sie sich ein realistisches Jahresziel und teilen Sie es durch die verfügbaren Stunden. Und dann heißt es, jeden Tag jeweils eine Aktivität Z, E und N zu absolvieren.

Den wichtigen Themen Vorfahrt gewähren

Mit diesem Modell haben wir eine wunderbare Möglichkeit, wirklich jeden Tag etwas zu tun, was uns unserem Ziel näher bringt. Mit diesem Filter in den kommenden zwölf Monaten zu arbeiten, bedeutet, den wirklich wichtigen Themen Vorfahrt zu gewähren.

Stellen Sie sich vor, Sie sind morgen aufgrund einer plötzlichen gesundheitlichen Einschränkung genötigt, Ihre Arbeitszeit zu halbieren. Selbst wenn Sie nur zwei Stunden pro Tag arbeiten könnten, sollten Sie diese Zeit umso mehr nach der Z-E-N-Methode strukturieren. Einen Großteil dessen, was gegenwärtig unseren Arbeitsalltag ausmacht, könnten wir uns schlichtweg schenken, solange wir diese drei Aufgabenfelder berücksichtigen. Und wir wären dabei nicht nur wesentlich effektiver und produktiver, sondern vor allem weniger gestresst und dadurch in jeder Hinsicht glücklicher und erfolgreicher.

sagt: „Phantasie ist wichtiger als Wissen, denn Wissen ist begrenzt.“ Und damit ist der wichtigste Bestandteil schon beschrieben: Phantasie. Die Freiheit, quer zu denken, interdisziplinär zu vernetzen, Vorhandenes in Frage und auf den Kopf zu stellen.

2. Zeit

Zeit für Phantasie. Abends auf dem Nachhauseweg in der S-Bahn? Zwei Stunden beim Jahresmeeting der Geschäftsleitungsmitglieder? Diese kurzen Phasen reichen nicht. Geben Sie sich und Ihren Mitverantwortlichen mehr zeitlichen Freiraum. Ob drei Tage in einer Hütte in den Bergen oder 24 Stunden am Stück in der Firma (wie es ein australisches Unternehmen regelmäßig macht) – wichtig dabei ist, dass der Kontext stimmt.

3. Disziplin

Zwingen Sie sich, eine richtige Neuerung hervorzubringen. Setzen Sie sich verbindliche Ziele. Nehmen Sie sich vor, ein- bis zweimal im Jahr eine marktfähige Innovation zu erzeugen, die geeignet ist, PR-wirksam vermarktet zu werden. In Abhängigkeit von der Größe des Unternehmens dürfen es auch weit mehr Neuerungen sein. Hier können Sie Vorgaben für die einzelnen Bereiche und Abteilungen machen. Eine Innovation kann auch in einem neuen Marktsegment bestehen, das Sie jetzt als neue Kundengruppe für Ihr Unternehmen erschließen wollen.

4. Mehrere Köpfe, viele Schultern

Verteilen Sie die Last der Innovation auf mehrere Personen. Nehmen Sie den Druck von den bisherigen Innovatoren und bereichern Sie diese um das Wissen und die Erfahrung anderer. Natürlich ist häufig der Chef auch der Chefefinder oder sind die Entwickler für die Kreation von neuen Wegen verantwortlich. Doch beide Gruppen haben – bei aller Genialität – nur begrenztes Wissen. Und die Sichtweise von Dritten bringt interessante neue und häufig auch einfach umzusetzende Anregungen. Daran sollten Sie denken, wenn Sie zum Brainstorming-Treffen einladen.

Mit neuen Geschäftsfeldern der nächsten Krise enteilen

Das beste Rezept, neue Märkte zu entdecken

von Christian Kalkbrenner, Lindau

Wie können Sie systematisch neue Geschäftsfelder finden? Verlassen Sie die eingefahrenen Wege des Alltags und nutzen Sie die Möglichkeiten des Querdenkens. Stellen Sie Vorhandenes in Frage und beleuchten Sie Probleme von allen Seiten. Um sich dabei nicht zu verzetteln, können Sie die aufgeführte Checkliste nutzen, mit der Sie sehr zielorientiert und mit überschaubarem zeitlichen Aufwand zu interessanten Ergebnissen kommen.

Die Anzeichen für einen konjunkturellen Abschwung sind überdeutlich. Doch noch sind die Unternehmen damit beschäftigt, die Aufträge abzuarbeiten. Für Strategie, systematische Neukundengewinnung und ein Arbeiten am Verlängern der eigenen Konjunktur fehlt neben der Zeit oft auch die momentane Notwendigkeit. Doch sobald die Nachfrage nachlässt, steht der Verkauf wieder im Unternehmensmittelpunkt. Er soll

dann retten, was zu retten ist, und möglichst viele Aufträge zu einigermaßen akzeptablen Konditionen holen.

Sehen Sie dieser Entwicklung nicht tatenlos zu. Arbeiten Sie schon heute daran, rechtzeitig die wegbrechende Nachfrage durch neue Kunden auszugleichen. Wie? Indem Sie sich damit beschäftigen, neue Geschäftsfelder zu finden; sowohl mit neuen Problemlösungen

als auch mit neuen Marktsegmenten.

Viele Unternehmen arbeiten bereits regelmäßig an dem Thema „neue Märkte finden“. Doch sind es bei genauer Betrachtung wirklich neue Märkte, die sie finden? Häufig handelt es sich dabei eher um Produktapplikationen, um am Puls der Zeit zu bleiben. Es sind selten neue Problemlösungen, mit denen auch neue Kundenfelder erschlossen werden können. In diesem Beitrag erhalten Sie nun ein bewährtes Rezept, wie Sie systematisch neue Geschäftsfelder finden können.

Die sieben Rezept-Zutaten

1. Phantasie

Albert Einstein hat einmal ge-

Fortsetzung umseitig