

2

Emotionen bewegen die Welt

„Leidenschaft ist die Mutter großer Dinge.“

Jacob Burckhardt

„I have a dream“ ist zum geflügelten Wort für Aufbruch geworden. Und dabei wären diese Worte beinahe nie gesprochen worden. Als Martin Luther King am 28. August 1963 in Washington vor dem Lincoln Memorial stand, da redete er zunächst nach Plan. Er las seine Sätze vom Skript ab, folgte einem Spannungsbogen, den sein Berater ihm empfohlen hatte. Mehr als zehn Minuten lang lieferte er feingeschliffene Formulierungen – aber erreichte die Herzen seiner Zuhörer nicht. Und damit schien die Stimmung der Teilnehmer von „The March on Washington for Jobs and Freedom“ zu kippen.

Rund 200.000 Menschen hatten sich versammelt, ihnen gemein war die Sehnsucht, dass die Gleichberechtigung in allen Bereichen wahr werde. Sie alle hofften auf ein Versprechen. Dafür hatten sie in sengender Sonne ausgeharrt, hatten den Vorrednern zugehört – und waren nun enttäuscht. Denn sie merkten: Auch die Gallionsfigur ihrer Bewegung predigte nur gebetsmühlenartig, was andere längst gesagt hatten. Martin Luther King aber fing diese Unzufriedenheit auf. Eine Kunstpause folgte, in der er erkannte: Die Menschen wollten keine plattgebügelten Sätze, sondern einen Satz zum Festhalten. Er schob sein Blatt zur Seite und war bereit zu improvisieren: „I have a dream.“ Und damit begann die wohl großartigste Rede des 20. Jahrhunderts. „I have a dream that my four little children will one

day live in a nation where they will not be judged by the color of their skin but by the content of their character.“ Da öffneten sich Schleusen, brachen emotionale Wellen an die Oberfläche, in diesem Moment wurde die Rede zum Gospel.

Martin Luther King gab der Gleichberechtigung zwischen Schwarzen und Weißen einen Platz im amerikanischen Traum, machte sie zu einem nationalen Selbstverständnis. Als ich im vergangenen Jahr während einer USA-Reise an dieser Stelle vor dem Lincoln Memorial stand und die Augen schloss, habe ich diese Vision von einer guten Zukunft gespürt. Sie ist noch immer gegenwärtig. Ich habe diesen großartigen Mann vor mir gesehen und gewusst: Alles, was diese Welt bewegt, verändert und gestaltet, sind Emotionen.

2.1 Ein Satz zum Festhalten

Niemand träumt von Sachlichkeit. Zahlen, Daten, Fakten landen im Gehirn nur in der Ecke der Logik und niemals im Zentrum für Glück. Das ist ein Grund, warum nüchterne Informationen in unserem Bewusstsein zeitnah versickern. Wenn sich aber gefühlvolle Worte um ein Ergebnis spannen, dann sieht die Sache anders aus. Als Neil Armstrong 1969 als erster Mensch seinen Fuß auf das Vulkangestein des Mondes setzte, rapportierte er nicht: „Angekommen am 21. Juli 1969, 3:56:20 Uhr nach mitteleuropäischer Zeit mit der Drei-Stufen-Rakete Apollo 11, die über eine Gesamthöhe von 110,6 m und einem Gewicht von 2900 Tonnen verfügt.“ Nein, er sagte: „Das ist ein kleiner Schritt für einen Menschen – und ein riesiger Sprung für die Menschheit.“ Diese Worte verbinden Generationen.

Auch in einem Unternehmen stehen zunächst die Daten und Fakten auf dem Papier. Eine Zahl. Ein Ergebnis. Mehr nicht. Wenn Sie als Unternehmer Ihren Buchhalter um die Quartals-Datensätze bitten, dann präsentiert er Ihnen erst einmal nichts weiter als eine kumulierte Ziffernkolonne. Sie vergleichen diese mit dem Vorjahr und stellen vielleicht ein Wachstum um zehn Prozent fest. Dabei wissen Sie noch nicht, ob dieses Ergebnis sich aus Sparmaßnahmen, Auftragsvolumen, Lieferbestimmungen oder dem Fallen der Rohstoffpreise generiert. Erst einmal steht dort nur eine passable Zahl. Sobald Sie diese Zahl jedoch mit Ihrer eigenen Vorstellungswelt verknüpfen, sobald Sie vor Ihrem geistigen Auge diesem Ergebnis Ihre Gedanken,

Worte, Träume zuordnen, erhält sie einen emotionalen Wert. „Wow, was für ein Abschluss! Das haben wir, mein Team und ich, geschafft. Endlich können wir den Kredit ablösen, die Maschine kaufen, das Werk umbauen, neue Mitarbeiter einstellen, Gehälter erhöhen, einen Wagen leasen. Ich bin stolz auf meine Mitarbeiter und begeistert von diesem Erfolg.“ Plötzlich ändert sich die gedankliche Perspektive. Unvermittelt spiegelt sich Ihr Einsatz und der Ihrer Mitarbeiter in dem Ergebnis wider und Sie wissen, dass es sich lohnt, jeden Tag das Beste zu geben. Lassen Sie diesen Gedanken groß werden. Erfolg ist im Gegensatz zum reinen Ergebnis nicht messbar und nicht skalierbar, lässt sich nicht zählen wie die Euros auf dem Konto. Sobald Sie aber Emotionen zulassen, verknüpfen sich Zahl mit Wort und Leistung mit Leidenschaft. Das nenne ich den 360-Grad-Blick in der Unternehmensführung. Albert Einstein bemerkte dazu: „Nicht alles, was zählt, kann gezählt werden. Nicht alles, was gezählt werden kann, zählt.“

Was ist Ihr Leitsatz, Ihr Satz zum Festhalten? Darüber nachzudenken ist gerade ein Trend in der Unternehmenskommunikation. Das finde ich gut. Denken wir also gemeinsam nach, um Ihren Satz zu finden. Er sollte Ihren Unternehmenszweck markieren und gleichsam ein Versprechen für Sie selbst, Ihre Mitarbeiter und Ihre Kunden sein, das Beste zu leisten, was Ihnen möglich ist. Ich kenne zahlreiche Unternehmer, die sich hier professionelle Hilfe suchen und die Aufgabe des Formulierens einer Agentur übertragen. Das ist zum einen teuer – und zum anderen gefährlich. Denn was nach allen Regeln der Kunst dort umgesetzt wird, treibt keinem Leser eine Träne der Rührung in die Augen. Es wird höchstwahrscheinlich wie der Waschzetteltext eines Hustenmittels von den Kunden wahrgenommen: überflogen und vergessen. Denn eines fehlt: die Emotion. Die kann kein Dritter auf die Zeile packen, weil ihm der Erfahrungshorizont fehlt, aus dem der Unternehmer persönlich schöpft. Bedenken wir: Kein anderer kann je Ihre Vorstellungswelt von Erfolg in Gänze begreifen, kann Ihre Idee von Leistung detailgenau erfassen, egal, wie professionell er mit Buchstaben umgehen kann. Das ist menschlich und gottgegeben, geprägt durch Gene, Erziehung, Bildung und Erlebnisse. Was also passiert? Die Agentur greift in ihre Bausatzkiste, nimmt das Modul Leitsatz hervor und feilt ein wenig daran – heraus kommt ein Mittelmaß, gerade so, als würde der Redner vom Blatt ablesen. Intuition? Fehlanzeige. Begeisterung? Ein wenig. Aufbruch? Vielleicht, irgendwann. Nur hat mit dieser Formel noch niemand eine Delle ins Universum geschlagen. Mein Vorschlag lautet deshalb: Strecken Sie Ihren Rücken, blicken Sie in die Ferne

und dann vervollständigen Sie den Satz: „I have a dream that ...“ Sie werden Ihrem individuellen Unternehmensleitsatz nie näher gewesen sein!

Menschen wie Unternehmen haben eine eigene Motivation zum Handeln. Diese lässt sich nicht diktieren. Kein Chef kann seinen Mitarbeitern dieses gute Gefühl vorschreiben, kein Mitarbeiter kann es den Kunden abtrotzen. Niemand kann sagen, welche Schritte nötig sind, um sich gut zu fühlen, um erfolgreich zu sein oder gar zu wachsen. Dieses Gefühl kann sich nur mit der eigenen Leistung, mit dem eigenen Leben im Einklang entwickeln. Es kann nur entstehen, wenn Arbeit, Talente und Werte miteinander schwingen. Nur dann werden Sie abends in den Spiegel sehen und sich sagen: „Alles ist gut, so, wie es ist.“ Diese Haltung ist übrigens kein Geschenk des Himmels. Sie ist Ihre Bereitschaft zur Veränderung, wenn sich dieser Einklang droht zu verschieben. So können diese drei Fragen wie ein Seismograph wirken und ich empfehle Ihnen, die ebenso zu beachten, wie die Zahlen, Daten und Fakten in Ihrem Unternehmen. Ein Leitsatz ist Teamarbeit. Ein Leitsatz ist nie in Stein gemeißelt, sondern er ist ein Prozess. Jeder Mitarbeiter muss ihn mit Freude unterschreiben können. Es geht nicht darum, einen Satz in edlem Rahmen an die Wand zu hängen oder die Website damit zu zieren. Er kann auf einem Bierdeckel stehen und doch den Sinn erfüllen, nämlich vom Bauch über das Herz im Verstand zu landen und von dort zum Credo zu werden.

Es ist Ihre unternehmerische Verantwortung, den Handlungsursprung zu identifizieren und die Werte mit Ihrem Handeln abzugleichen. Diese Kongruenz spricht sich herum am Markt. Glauben Sie mir, wenn Werte und Leistung deckungsgleich sind, können Sie auf Werbung in Hochglanz nahezu verzichten und die Nachwuchsakquise klappt wie von Geisterhand. Denn junge Menschen reden über Sie, indem sie sich in den sozialen Medien austauschen. Dort ein Lob von Schüler zu Schüler zu erhalten, ist wie eine 5-Sterne-Rezension auf Amazon. Es generiert Neugierde und Bekanntheit, Ihre Website wird besucht, man interessiert sich für Sie als Arbeitgeber. Wenn Sie die sozialen Kanäle wie Facebook, Youtube, Instagram mit nutzwertigen Informationen füttern, treffen Sie den Nerv der Zeit. Plötzlich kann Ihr Beruf zum Trend werden. Das sagte sich zum Beispiel ein junger Schreiner aus Bayern, im Netz nennt er sich Nerdy Timber [1]. Der Teaser seines Postings lautet: „Was erwartet euch hier? Ich lasse eure Träume aus Film, TV und Videospiele in Holz aufleben. Begleitet mich bei meinen Projekten von der Planung bis zum fertigen Werkstück.“ Die Kamera hält

sein Bruder in der Hand. Die Technik ist völlig unwichtig. Nur der Inhalt zählt, das Fertigen eines Produktes aus Holz. Kosten? Nahe Null. Wirkung: 14.259 Follower in nur einem Jahr. Und ebenso viele Kontaktpunkte. Am Anfang dieser gelungenen Darstellung stand nur eine Frage: Wie kann ich Menschen für das Handwerken mit Holz begeistern? Durch Content, Content, Content – und den richtigen Ton.

Der ganze Zauber der Youtube-Stars besteht aus der Lust am Teilen und ihren authentischen Antworten mit einem Gefühl von Echtzeit. Nichts an diesen selbstgebastelten Sequenzen ist perfekt und faltenfrei. Bevor die großen Konzerne überhaupt ihre Truppe aus Marketern, Beleuchtern, Kameraleuten, Cuttern, Visagisten, Caterern aktiviert haben, haben Einzelhandwerker längst ein Video aus der Portokasse finanziert und selbst hochgeladen. So stelle ich mir Werbung für junge Menschen vor. Denn: Emotionen wirken tausendfach mehr als ein Styling nach Drehbuch.

2.2 370.995 Luftballons

Nach Angaben des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks stärkten 370.995 mittel- und kleinständige Betriebe 2014 den Markt [2]. Gemeinsam erzeugten sie einen Umsatz von 533 Mrd. EUR. Welch eine Kraft. Nun stellen Sie sich vor, jedes Unternehmen wäre ein Luftballon. Alles, was diese Handwerker erschaffen, befindet sich darin: Gebäude, Maschinen, Fuhrpark, Werkzeuge, Arbeitsplätze und somit Mitarbeiter, Zulieferer, Partner und Kunden. Je profitabler ein Unternehmen am Markt agiert, desto dicker wird der Luftballon. Deshalb pumpt jeder mehr und mehr Ergebnisse in seinen Ballon, denn er steht im Wettbewerb und will doch an die Spitze. Damit das Erschaffene nicht wieder entweichen kann, kommt zum Schluss der Knoten. 370.995 gefüllte Luftballons bewegen sich am Markt. Ein imposantes Bild. Nur: Bei genauer Betrachtung merken Sie, diese Ballons sind trotz Anstrengung nur halb gefüllt. Denn die Daten und Fakten sind nur ein Teil der unternehmerischen Wahrheit. – Es fehlen häufig die Emotionen. Ich meine damit Ihren Stolz auf das Erschaffene, das Know-how und den Spaß des Einzelnen, der Ihr Unternehmen damit erst reich macht. Ich meine ebenso das Staunen der Kunden über Ihre Art der Kommunikation und über Ihre Auffassung von Verlässlichkeit und Ehrlichkeit. Erst damit füllen Sie Ihren Unternehmensballon bis zum Rand auf und lassen diese wunderbare

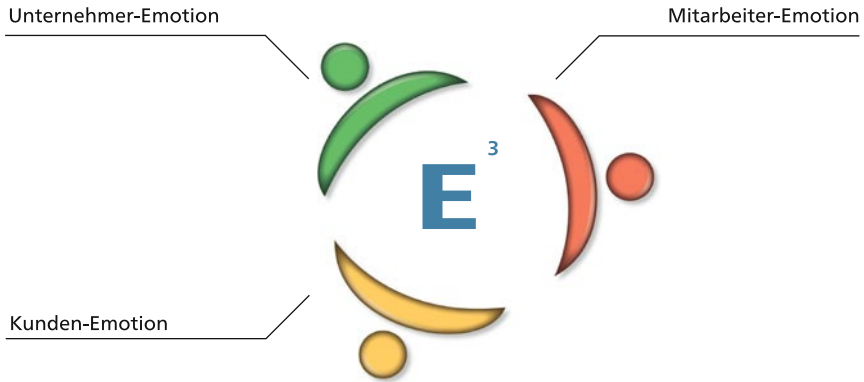


Abb. 2.1 Emotionskreislauf im Unternehmen

Leistungsenergie in diesem Land entstehen. Leider vernachlässigen viele Unternehmen das Pusten dieser besonderen Luft – dabei ist sie doch der Ursprung für Erfolg.

Erst Emotionen halten den Kreislauf zwischen Unternehmer-, Mitarbeiter- und Kunden lebendig.

2.3 Steve Jobs

Ich glaube, dass Unternehmen immer dann wachsen, wenn sie diese drei Emotionspunkte (Abb. 2.1) für gleichwertig erachten. Dann fließt die Energie zwischen den entscheidenden Emotionen und potenziert sich. Sobald die Energie an nur einem Punkt holpert, entsteht eine Bruchstelle, die sich nach innen und außen nur kaum verbergen lässt. Steve Jobs zum Beispiel verstand es wie kaum ein anderer, Mitarbeiter und Kunden von seinen Visionen zu begeistern. Und doch hat er die wertschätzende Haltung, die zu einer Mitarbeiter-Motivation gehört wie das Logo zum Unternehmen, stark vernachlässigt. Er scherte sich einfach nicht darum, was seine Mitarbeiter fühlten. Das brachte ihm auf der menschlichen Seite viel Kritik ein, kratzte am Image von Apple. Vielleicht war seine Rede in Stanford genau aus diesem Grund so überraschend anders. Jobs sprach über Emotionen. Rund fünfzehn Minuten zeigte er sich von einer nachdenklichen, empathischen Seite. Erinnern Sie sich? Es war im Sommer 2005, er schien den Krebs nach einer aufwändigen Operation überwunden

zu haben und da stand er: dankbar und tiefsinnig, wollte den Absolventen ein Stück seiner Einsicht mit auf den Berufsweg geben:

Wie selten zuvor erzählte der Apple-Gründer als Mensch und als Unternehmer von seinen Höhenflügen und Tiefschlägen. Es war eine Rede voller Gefühl. Wenn ihn Walter Isaacson [6] in seiner Biographie auch als unausgeglichene Zeitgenossen beschreibt, so bleibt er für mich und sicherlich für Millionen andere im visionären Sinne ein Vorbild. In Stanford trat dieser ansonsten scheue Mann vor seine Zuhörerinnen und Zuhörer und befand: „Manchmal trifft dich das Leben mit einem Ziegelstein.“ Und er begann von seinem gescheiterten Studium zu erzählen. Was folgte, war wie einem Hommage ans Handwerk: Nach seinem Studienabbruch beschäftigte er sich mit der Ästhetik von Schriften. Er besuchte einen Kalligraphie-Kurs an der Universität: „Ich lernte alles über verschiedene Schriftarten, über die unterschiedliche Größe vom Freiraum zwischen den verschiedenen Buchstabenkombinationen, über das, was großartige Typografie großartig macht. Es war wunderschön, historisch, künstlerisch-eigensinnig – in einer Art und Weise, wie sie Wissenschaft nicht einfangen kann. Und ich fand das faszinierend. In nichts von alledem steckte irgendwie die Hoffnung, dass es jemals praktische Anwendung in meinem Leben fände. Aber zehn Jahre später, als wir den ersten Macintosh-Computer entworfen hatten, kam das doch auf mich zu. Und wir arbeiteten all das in den Mac ein. Wenn ich niemals diesen einen Kurs besucht hätte, hätte der Mac niemals verschiedenen Schriften oder proportional aufgeteilte Freiräume in den Schriftarten.“

Steve Jobs verstand es wie kaum ein zweiter, Bewährtes zu verbinden und damit Neues zu schaffen. Er dachte voraus, erahnte Bedürfnisse oder weckte sie. Diese Kreativität sollte ihm das wertvollste Unternehmen der Welt beschern. Betrachten wir den Mythos Apple unter diesem Aspekt, dann wird erkennbar, dass dieser kluge Kopf vorwärtsdachte, und zwar in Meilenschritten. Er verband das Handwerk mit der Technik, das Internet und die Musik mit dem Telefon. Er bot mit seinem Touchscreen sowie seinem Sinn für Design ein Gerät, das Freiheit, Unabhängigkeit, Wissen und Spaß verband. Das iPhone war geboren. Das war 2007. Jede einzelne Facette existierte damals bereits, aber weder in dieser Kombination noch auf kleinem Format. Dafür bewunderten ihn Partner und Konkurrenten, dafür liebten ihn die Fans. Ich bin sicher, dass die Stanford-Absolventen von 2005 jenen Spirit eingefangen haben, den Steve Jobs über den Campus wehen ließ, als er sagte: „Der einzige Weg, großartige Arbeit zu leisten, ist das zu lieben, was man macht.“ Und: „Mit allen Fasern eures Herzens werdet ihr spüren, wenn ihr es gefunden

habt.“ Davon sind besonders Handwerker gar nicht weit entfernt. So wollte die Wirtschaftswoche in einer Umfrage wissen, wer in seinem Beruf glücklich sei. Das Ergebnis hat mich wenig überrascht: Nach den Selbstständigen belegt das Handwerk die vorderen Plätze: Gärtner, Friseure, Klempner. Erst danach folgen Wissenschaftler, Mediziner, Rechtsanwälte. Aber statt den Fokus auf das Glück zu richten, richten Politiker ihn auf den Mangel und rufen: „Hilfe, Deutschland leidet am Fachkräftemangel.“ Und viele fallen ein in den Chor, den die Bildungsministerin höchstpersönlich dirigiert.

2.4 Fiktion Fachkräftemangel

Wenn sich die Bildungsministerin, Johanna Wanka, vor die Kamera stellt, um der Nation zu verkünden, sie hätte da eine Idee, wie man den Fachkräftemangel in Deutschland beheben könne, horchen Betroffene erst einmal auf. „Oh, Fachkräftemangel wird zur Chefsache“, mögen sie denken und gespannt sein, was Deutschlands Expertin für Bildung nun vorträgt, denn im allgemeinen ist sie ja nicht sonderlich redselig. Sie tritt also vor die Kamera und fordert – nach künstlerisch freier Übersetzung – folgendes: „Liebe Studienabbrecher, wir haben einen Platz für euch alle, und zwar im Handwerk. Macht euch keine Sorgen um eure Zukunft, denn dort werdet ihr sie finden.“ Stille. In den Medien. Bei den Betroffenen. Bei mir. Und hoffentlich auch bei Ihnen als Unternehmer. Was sich nach einer Pause des Nachdenkens anschließen sollte, sind zunächst die Fragen:

- Ist es denn die Möglichkeit, dass das Handwerk zum Sammelbecken für gestrandete Studenten erklärt wird?!
- Hat die Politik nicht verstanden, dass das eigene Glück ein entscheidendes Kriterium der Berufswahl ist und nicht vernachlässigt werden darf zugunsten einer Verschiebetheorie, die ministerialen Wunschvorstellungen entspringt?
- Können sich die Politiker vorstellen, dass sich der Stolz auf die eigenen Fähigkeiten und die Freude an den sichtbaren Ergebnissen nicht rhetorisch generieren lassen?

Es geht doch nicht um einen beruflichen Notnagel aus Mangel an Alternativen.

» Handwerker haben die Fähigkeit, mit ihren Händen Werte zu schaffen. Sie wollen sich, ihre Mitarbeiter, ihre Kunden damit begeistern. Und manchmal gar ein Familienunternehmen weiterführen. Das ist ihre Motivation.

Natürlich eignet sich nicht jeder mit dem Studium Unzufriedene automatisch für ein Handwerk. Und niemand braucht schlechte oder unzufriedene Handwerker. Nur, wenn Studierende feststellen: „Das Akademische ist nicht das, was ich will. Meine wahre Berufung werde ich als Praktiker finden, im Handwerk“, dann – und nur dann – ist die Entscheidung für einen Studienabbruch richtig und sinnvoll. Viele Abiturienten erhalten geradezu ein Denkverbot, sich für das Handwerk zu interessieren. Der Weg über das Studium in einen Beruf scheint mit dem Abschluss des Gymnasiums geradezu vorgezeichnet zu sein. Nur: damit geht jungen Menschen ein großes Stück Selbstentscheidung verloren. Besser wäre es, sie würden erst einmal innehalten und sich fragen, was sie wirklich wollen. Wo liegen die Talente, die Fähigkeiten, die Prioritäten, wo entstehen die inneren Bilder für die Zukunft? Das sind die grundsätzlichen Fragen. Denken Sie an das Schubladenmodell in Abschn. 1.4! Besonders vor einer Berufs- oder Studienwahl sollten die einzelnen Schubladen mit Muße aufgezogen und bedacht werden. Sortieren Sie Ihre Stapel so lange, bis Sie die für sich passende Ordnung gefunden haben: Geld, Sicherheit, Anerkennung und sichtbare Ergebnisse und Spaß – das muss für Sie allein stimmig sein, nicht für die anderen. Vor allem aber sollten Sie bedenken, dass eine Fehlentscheidung kein unkorrigierbares Dilemma ist. Egal, für welchen Weg Sie sich zunächst entscheiden, Sie werden Erfahrungen sammeln und zudem die Gewissheit gewinnen, dass sich mit Entschlusskraft vieles ändern lässt. Am Tunnelende scheint immer ein Licht. Wenn unglückliche Studierende dieses Licht im Handwerk sehen, dann ist ihr Wechsel willkommen. Im Sinne der persönlichen beruflichen Strategie und im Sinne einer Reduzierung des Fachkräftemangels. Ein Notnagel für Studienabbrecher, so wie die Politik ihn sieht, sollte das Handwerk jedoch niemals sein.

Wie anders gehen die Kammern, Verbände und Fachhochschulen mit dem Thema Fachkräftemangel um. Sie bieten progressive Konzepte wie das triale Studium. In 4,5 Jahren können ein junger Mann, eine junge Frau

mit Lust aufs Handwerk oder Familienunternehmen die Gesellenprüfung, den Meister, den Bachelor absolvieren. Hier sind Studium und Beruf keine Frage von Entweder – Oder, es heißt stattdessen: Sowohl – als auch! Endlich kommt Bewegung in die Prozesse. Ich bin gar geneigt zu sagen: „Der Fachkräftemangel ist das Beste, was Deutschland passieren konnte.“ Natürlich nicht aus volkswirtschaftlicher Sicht, aber er zwingt uns dazu, Strategie, Werbung und Verständnis von Arbeit zu überdenken. Höchste Zeit. Denn wenn wir jetzt nicht handeln und der jungen Generation die Perspektiven im Handwerk aufzeigen, ihnen klar machen, dass Projektarbeit dort genauso funktioniert wie am Zeichentisch eines Architekten oder eines Grafikers, dann wird das heute herbeigeredete Problem morgen wahr werden. Warum? Weil schlichtweg keiner mehr diese Berufe ergreift – aus Mangel an Verständnis dafür (und dem Wissen darum).

Es gilt nicht mehr die Regel: Hauptschule, Ausbildung, Handwerker, Frührente mit 56. Heute haben sich die Koordinaten verschoben: Abitur, Ausbildung, Studium, Meister, wechselnde Arbeitgeber, Mobilität und Denken in Projekten. Und im Rentenalter vielleicht ein Berater für Unternehmen, Mentor für die nächste Generation, Übergeber eines Unternehmens an den Nachfolger. Vieles ist möglich, wenn es gelingt, Arbeit nicht als notwendiges Übel zu begreifen, sondern als Bereicherung. Arbeit sollte ein Glücksgenerator sein, jeder Tag gefüllt mit positiven Emotionen. Unternehmer, die das verstanden haben, hinterlassen ihre Spuren und werden sichtbar. Der Autor und Unternehmer Martin Gaedt [3] spricht mir aus der Seele, wenn er sagt, dass es ebenso wenig einen Fachkräftemangel wie einen Kundenmangel gebe. Was folgt daraus? Wir müssen endlich aufhören, demographischer Entwicklung zum Trotz zu flüstern, das Handwerk habe keine Zukunft. Hat es doch. Wenn Strategien verfeinert werden. Wenn den Imagekampagnen die persönliche und authentische Ansprache folgt. Das Konzept der trialen Ausbildung ist ein Schritt in die richtige Richtung. Der zweite ist, dass es für Unternehmer Zeit wird, die Perspektive zu wechseln. Heute gelten andere Fragen als damals. Aufgrund der kontinuierlich zurückgehenden Geburtsrate seit rund 20 Jahren gibt es weniger Bewerber um vakante Stellen. Dieser demographische Wandel wird sich nach allen Prognosen fortsetzen. Wer es verpasst, sich als Arbeitgeber für Mitarbeiter und Kunden attraktiv darzustellen, der wird bald nur noch die Schlusslichter der anderen sehen. Die Generationen Y und Z wollen ihre Projekte mit Spaß erledigen, wollen Wertschätzung erfahren und suchen sich die Unternehmen nach dem emo-

tionalen Wert aus. Sie wollen gefunden, gefragt, umworben werden und den Sinn ihrer Arbeit erkennen. Willkommen im Handwerk. Die Wahrheit über den Fachkräftemangel verbirgt sich weniger im Gejammer um die Zukunft. Sie ist ein Problem der Veränderung – und damit lösbar. Der Gründer von Visa, Dee Hock bemerkte dazu: „Das Problem ist nicht, neue innovative Gedanken hereinzulassen, sondern sich von alten zu verabschieden.“ Ich füge gerne hinzu: „Der Fachkräftemangel, ob man ihn nun als diesen bezeichnet oder nicht, wird unsere Unternehmen voranbringen.“ So kann die Aufgabe der Zukunft nur lauten, wirklich tragbare Konzepte zu finden, die die Emotionen miteinbeziehen.

Verbände und Unternehmer in den Branchen haben erkannt: Handwerker haben ihren Beruf nicht mangels Alternativen gewählt, sondern in der Gewissheit, dass genau diese Arbeit zu ihnen passt wie der Ledersessel zum Politiker. Es geht nicht darum, Löcher möglichst unpräzise zu stopfen. Es geht auch nicht darum, nach einem gescheiterten Studium schnellstmöglich Geld zu verdienen. Eine Berufswahl sollte immer mit den folgenden Fragen beginnen: Was will ich wirklich im Leben erreichen? Welche Arbeit macht mich glücklich? Für welche Werte will ich eintreten? Ein Beruf wird dann zur Berufung, wenn sich die eigenen Antworten gut anfühlen.

In meinen Vorträgen verwende ich gerne das fiktive Beispiel eines jungen Mannes, der sich für den Beruf des Anlageberaters entschieden hat. Sein größter persönlicher Wert im Leben ist Ehrlichkeit (hier setzt interessanterweise immer ein leises Gelächter ein). Er setzt sich als Newcomer ein zu ehrgeiziges Ziel von 100.000 € Umsatz pro Monat. Der einzige Weg für ihn, dieses Ziel zu erreichen, wäre, monatlich zehn Omas um ihre Ersparnisse zu bringen, was diese Omas arm und ihn reich machen würde. Er müsste diesen alten Damen zum Abschied in die Augen sehen und flüstern: „Sie haben alles richtig gemacht. Glückwunsch.“ Aber dabei würde sich sein Magen verkrampfen, weil seine innere Stimme brüllt: „Alles Lüge!“ Vielleicht übertrumpft die Freude über das Bankkonto zunächst die Ehrlichkeit, aber mit der Zeit, da bin ich mir sicher, wird er auf die Suche nach Antworten gehen, die seine Berufung betreffen. Er wird sich die drei großen W-Fragen als Unternehmer stellen:

- Was mache ich?
- Wie mache ich das?
- Warum mache ich das?

„Was“ steht in diesem Fall für die Produkte, Leistungen und die messbaren Ziele Ihres Unternehmens. „Wie“ steht für Ihre persönlichen Werte und „Warum“ für den Sinn des Ganzen. Um lediglich Ergebnisse zu erzielen, ist der Einklang aller Antworten übrigens nicht erforderlich. Das Beispiel des Anlageberaters veranschaulicht, wie es sich anfühlt, wenn das Wie und Was sogar auseinanderklaffen. Aber Achtung! Dann kommen über kurz oder lang die Zweifel am eigenen Werk und Unzufriedenheit schleicht sich ein: „Warum mache ich es so und nicht besser? Geht da noch mehr?“ lauten dann die Folgefragen. Die Antwort darauf verrät Ihnen den Sinn Ihres Tuns und markiert den Unterschied zu den anderen, den Sie mit Ihrer Arbeit erreichen möchten. Das ist Ihr USP. Das ist die große Triebfeder. Und nur diese Antwort führt Sie zu wahrer Berufung. Wenn Sie also noch auf der Suche nach dem Sinn Ihrer Arbeit sind, beginnen Sie immer mit der Frage nach dem „Warum“. Denn wenn Ihr „Warum?“ stark genug ist, kommen die Antworten auf das „Was?“ und das „Wie?“ wie von selbst.

Sind diese drei Fragen im Einklang, vergrößert sich der Luftballon zusehends, weil die drei Unternehmensemotionen stimmig sind. Bei unserem Anlageberater wird immer ein Teil der Luft entweichen. Nur, wenn ein erledigter Auftrag oder ein vollendeter Abschluss von Herzen kommt, macht die Arbeit auf Dauer einen Sinn. Diese Kongruenz zwischen Unternehmenszweck und unternehmerischem Handeln können Sie als Angestellter oder als Selbständiger gleichermaßen anwenden. Lieben Sie, was Sie tun und Sie werden glücklich sein – und erfolgreich. Den Beweis dieser These haben Wissenschaftler längst erbracht, zum Beispiel der Organisationspsychologe Adam Grant an der Universität Michigan. Er ließ Studenten in einem Call-Center Geld für Stipendien eintreiben. Ein undankbarer Job. Die Quote der Aktion lag bei sieben Prozent. Grant versuchte, die Studenten mit Geldgeschenken zu motivieren. Die Quote blieb niedrig und die Frustration stieg an. Also griff Grant zu einem klugen Instrument: zum Storytelling. Denn er wusste, Geschichten wecken Gefühle, weil sie Bilder mit Worten zeichnen und im besten Falle einen Nutzwert versprechen. Sie erinnern sich? Sachlichkeit wird erst durch Geschichten attraktiv. Grant lud einen ehemaligen Stipendiaten ein und ließ ihn erzählen. In beeindruckender Weise vermittelte er allen Anwesenden im Call-Center, dass er „diesem Stipendium seinen Lebenserfolg zu verdanken“ habe [4]. Er machte den anderen den tiefen Sinn der Telefonakquise klar und stellte den Beitrag heraus, den sie

für andere Menschen erzielen könnten. Allein diese Einsicht brachte 171 % mehr Geld in die Stipendienkasse. Übertragen auf Unternehmen bedeutet das, immer wieder durch die Brille der Mitarbeiter und der Kunden zu sehen, den Unternehmenszweck täglich zu zelebrieren. Und dann die anderen anzusehen.

2.5 In Nachbars Garten

Zu erkennen was die anderen erfolgreich macht, kann Sie nachhaltig inspirieren. Wie gesagt: Die Welt ist dank Google zusammengerückt, alles ist transparent und die Kommunikation dank sozialer Medien zum Dauerzustand geworden. Sie ist eine riesige Quelle für Recherche: von PR-Modulen bis zu Zielkatalogen, von Finanzkonzepten bis zur Personalentwicklung, Kostenkalkulatoren, Datenprogramme, Textbausteine, Zeiterfassungstabellen, was immer Sie benötigen, Sie werden es finden. Ganz im Sinne von Steve Jobs gilt es nur, mit wachem Verstand in diese Welt zu sehen. Warum übernehmen Sie nicht den Servicegedanken der Hotels? Wenn ein Gast das Zimmer betritt, findet er eine Mappe mit Informationen zum Haus und einem Abschnitt zu dessen Philosophie, mit Willkommenssätzen zum Wohlfühlen und einem Bild des Ansprechpartners, mit Nutzhinweisen auf Räume und Geräte und mit der Nummer eines 24-Stunden-Services für die Dauer des Aufenthaltes. Das gesamte Repertoire an Leistungen ist aufgelistet und mit Preisen versehen. Das ist vorbildlich. Wer will was wie und warum von Ihrem Unternehmen? Das ist die gesamte Magie. Nahezu jedes Geschäftsmodell funktioniert nach diesen Prinzipien. Das beweist Oliver Grassmann, Professor an der Universität in St. Gallen in seinem Buch „Geschäftsmodelle entwickeln“ [5]. Er betont, welche Chancen in diesem Mix aus Bewährtem liegen. Und damit sagt er im Prinzip nichts anderes als das, was Apple, Facebook & Co. längst bewiesen haben. Nur: das Kombinieren allein wird nicht reichen. Erst mit der Liebe zur Aufgabe und zum Produkt, erst mit der richtigen Inszenierung kann ein Unternehmen beim Kunden punkten. Dann gelingt der Sprung aus dem Mittelmaß, dann scheinen die Chancen aufzublühen wie die Kirschbäume im Frühling. „Wenn man vor zehn Jahren jemanden gefragt hätte, ob Kunden bereit sein würden, über 80 EUR für ein Kilo Kaffee zu bezahlen, oder ob über zehn Prozent der Weltbevölkerung ei-

nen Großteil ihrer persönlichen Informationen freiwillig auf einer Internetplattform verfügbar machen, hätte man vermutlich nur Kopfschütteln geerntet“, so Grassmann (2013, S. 4 [5]).

Und doch werden auch die klügsten Geschäftsmodelle den Faktor Mensch (in der Wirtschaft) niemals ganz ersetzen können. Was wäre Apple ohne Steve Jobs geworden? Oder das rund 200-Milliarden-Dollar-Unternehmen Facebook ohne Marc Zuckerberg? Oder Virgin Music ohne Richard Branson oder Microsoft ohne Bill Gates? Einen Erfolgsschub geben Sie Ihrem Unternehmen, wenn Sie als Chef Ihr Gesicht zeigen. In Broschüren. In Videos. Auf Ihrer Website. In Zeitungen. In Echtzeit in Verbänden, Vereinen, Tagen der offenen Türe, in Schulen. Wenn Sie an Trigema denken, fällt Ihnen sicher Wolfgang Grupp im feinen Zwirn, mit Einstecktuch und Manschettenknöpfen als Stilmerkmal ein. Oder beim Stichwort Kindernahrung Claus Hipp, der Ihnen persönlich die Reinheit seiner Produkte garantiert. Und wenn Sie an Samsung denken? Leere. Auch ich kenne die Gesichter dieser Macher nicht und bin mir sicher: Da geht ein Teil der unternehmerischen Emotion verloren. Mit einer Gallionsfigur, die auf einer Convention in einem genialen Vortrag die Neuheiten präsentiert, würde dieses Unternehmen seine Umsätze vielleicht deutlich steigern.

2.6 Handwerker im Gespräch: Interview mit Hans und Stefan Oberhaizinger

Trauen Sie sich, Ihre Leidenschaft für Ihr Unternehmen zu teilen, und zwar im großen Stil. Denn: „Handwerk ist das, was Menschen persönlich davon erleben können.“ Es ist die Leistung – und die Emotion. Diese 100-Prozent-Begeisterungs-Strategie hat sich das Unternehmen Oberhaizinger, Träger des bayerischen Exportpreises, zu eigen gemacht. Gegründet 1905 bietet das inhabergeführte Unternehmen heute in der vierten Generation Objekteinrichtungen, Innenarchitektur, Planung und Abwicklung an. Das bedeutet: passgenaue Schreinerarbeiten von Autoherstellern wie Porsche bis hin zu Arztpraxen. Grund genug, einmal nachzufragen, was für die drei Inhaber wirklich zählt.

Interview mit Hans und Stefan Oberhaizinger, Oberhaizinger GmbH

Homepage: www.oberhaizinger.de

Ihre Firma hat eine sehr lange Tradition. Wie sah der Weg bis heute aus?

Die Firma ist 1905 von meinem Großvater gegründet worden. Sie ist ein Familienbetrieb in der vierten Generation. Wir fingen klein an, steigerten uns auf vier bis fünf Gesellen und wuchsen dann kontinuierlich weiter. Heute sind wir international tätig mit Projekten in Dubai, Chile, Russland oder Peking. Unsere Leistung als Schreiner-Unternehmen ist ganzheitlich: Es umfasst konzeptionelle, technische, handwerkliche und gestalterische Qualitäten. Die Tradition ist uns genauso wie die Innovation sehr wichtig. Beides verbinden wir, wenn wir die ursprüngliche Unternehmensidee – den Kunden von der Wiege bis zum Sarg zu begleiten – in die moderne Zeit übertragen, und zwar auf die Bereiche Autohaus, Büro, Objekt, Banken, Geschäfte. Ihnen bieten wir von der ersten Skizze bis hin zur Abnahme unser hochwertiges Leistungsspektrum an. Diese Spezialisierung auf einen ganzheitlichen Ansatz im B2B-Bereich ist unsere Nische.

Zwar wollte ich immer schon Möbel bauen, solange ich denken kann, aber dennoch war ich offen für viele Aspekte. Man muss sich im Handwerk generell spezialisieren – das ist meine Überzeugung. Erst, wenn man seine Nische gefunden hat, wird man als Unternehmer am Markt wahrgenommen, wird zur Marke mit einem Alleinstellungsmerkmal. Wem es gelingt, Erfahrung, Kompetenz, Know-how mit technischen Komponenten zu verbinden, der wird am Markt erfolgreich sein, dabei entsteht eine Eigendynamik. Übrigens wird es immer wichtiger, diese Leistungen in der gewünschten Qualität dem Kunden zu bieten.

Wann genau haben Sie sich auf den Innenausbau in Unternehmen und öffentlichen Räumen spezialisiert?

In den frühen 80er Jahren begann im Unternehmen das Umdenken, sich weitere Vertriebskanäle zu öffnen, um neue Kundengruppen zu gewinnen. Dies gelang uns mit einem Großauftrag für eine renommierte Bank. In diesem Projekt konnten wir eine Menge an Erfahrung und Know-how sammeln, um auch weitere Banken zu gewinnen. Genauso wie die Kunden änderte sich aber auch das Produktportfolio, das wir fertigten; Empfangstheken, Schreibtische, Raumteiler, all das wurde mehr und mehr zum Leistungsportfolio. Wir bauten diese Nische immer weiter aus. Seit 1995 betreuen wir auch verschiedenste Automarken, welche dem VW Konzern angehören. Unsere Leistung hatte sich herumgesprochen. Was die Kunden begeisterte, waren unsere Komplettlösungen. Konkret: Wir integrieren in unsere Planung die verschiedenen Gewerke wie Elektro, Heizung, Lüftung, Sanitär, jedes Detail halten wir in diesem Plan fest, so dass ein klar umrissenes und verlässliches Vorgehen möglich ist. Wie sind die Richtlinien im Schallschutz? Wie sieht es mit den statischen Anforderungen aus? Wo befinden sich die Kabelkanäle in Wänden, Böden, Möbeln? Wie sieht die

Lichtplanung aus? All das sind Fragen, die geklärt sein müssen, bevor das Projekt Realität wird. Jeder Raum bietet unterschiedliche Möglichkeiten, die genutzt werden wollen. Unser Mitarbeiter erfasst das aufgrund seiner Erfahrung und seiner Kreativität. Als Prinzip gilt: Wenn der Kunde zufrieden ist, geht der Erfolg weiter. Dann setzt eine Mund-zu-Mund-Propaganda ein und das ist für uns eine sehr wertvolle Werbung.

Auf den Punkt gebracht bedeutet das: Sie zeichnen sich verantwortlich für die gesamte Abwicklung eines Projektes?

Ja, wir planen im Gebäude alles komplett, außen ist natürlich der Architekt zuständig. Wir erarbeiten innen die Vorgaben für alle am Projekt Beteiligten. Wir haben den Überblick, denn am Ende muss alles harmonisch und funktional passen. Bodenplanung, Einrichtungsplanung, Materialplanung, ein Komplettdesignprogramm, wie wir es verantworten, umfasst viele Aspekte bis hin zur Montage und Abnahme. Selbst die Zollbestimmungen kennen wir, wenn wir im Ausland liefern und montieren.

Wie organisieren Sie die gesamte Logistik zwischen Aus- und Inland?

Es sind viele Bereiche an einem solchen Projekt beteiligt: Vertrieb, Fertigung, Einkauf, Buchhaltung, Speditionen, Frachten, Montage, da ist ein feinabgestimmter Prozess wichtig. Außerdem müssen wir die interkulturellen Gepflogenheiten beachten. Hier werden die Mitarbeiter entsprechend ausgebildet. Sie lernen, nach den jeweiligen Standards zu kommunizieren, mit Behörden vor Ort zu verhandeln. Unsere Mitarbeiter sind immer proaktiv. Das heißt: logistische Bedingungen erfassen und bei Bedarf sofort reagieren. Nicht die kleinste Schraube darf fehlen, damit ein Auftrag glatt und ohne Verzögerung ausgeführt werden kann. Wir bleiben so lange konzentriert, bis das Projekt komplett beendet ist.

Spielt für Sie der Faktor Stolz eine Rolle, wenn Sie im Ausland – von Russland bis Nigeria – sichtbare Ergebnisse hinterlassen?

Das ist typisch für das Handwerk, denn Handwerker hinterlassen immer sichtbare Ergebnisse. Der Stolz entsteht für uns, weil wir den Prozess von Anfang an gestalten, vom Sägen der Platte über das Verpacken im Container bis zum Integrieren ins Gesamtprojekt. Das Komplexere daran ist, die verschiedensten Materialien wie z. B. Glas, Metall, Mineralwerkstoff oder auch Stoff mit den eigenen Materialien in hoher Qualität zu verbinden. Dafür braucht man starke und zuverlässige Partner. Das ist ein hoher Anspruch, oft muss man Vorhandenes im Raum gedanklich ausblenden, um sich das neu entstehende Werk darin vorstellen zu können. Und es ist ein befriedigendes Gefühl, wenn diese Vorstellung sich Stück für Stück in Wirklichkeit abbildet.

Was war Ihr Highlight? Was ist Ihre Befürchtung?

Jeder Auftrag ist eine Herausforderung und ein Highlight. Dieses Verständnis spiegelt sich auch in unserer Philosophie wieder, nach der wir

Ehrlichkeit, Fairness und Nachhaltigkeit großschreiben. Bei uns ist in jedem Projekt immer Herzblut mit dabei, um es perfekt abzuwickeln. Generell gilt für ein erfolgreiches Projekt, die enge Taktung der Termine zu beachten. Ein Lastzug wartet nicht, ein Schiff auch nicht, die Ware muss pünktlich verladen sein, dann erst können unsere Mitarbeiter vor Ort arbeiten. Das Schlimmste wäre es, auf der Baustelle zu stehen und auf die Ware zu warten. Deshalb legen wir größten Wert auf Vorausschau. Wir überlegen stets, was könnte an Eventualitäten eintreten, wir denken in Szenarien – um Fehler zu vermeiden.

Über welche Ausbildung und Qualifikationen verfügen Ihre Mitarbeiter?

Unsere Mitarbeiter sind unser Potenzial. Nur mit ihrer Kreativität, ihrem Know-how und Einsatz erreichen wir unseren Anspruch und unsere Qualität. Wir haben vom Lehrling, Meister, bis hin zum Ingenieur alle Ebenen abgedeckt. Wir achten neben den Talenten und Qualifikationen auch auf die Persönlichkeit jedes einzelnen Mitarbeiters. Weiterbildung ist ein festes Modul der Mitarbeiterentwicklung. Und generell können wir sagen: Die Mitarbeiter wachsen mit den Aufgaben. Denn die Erfahrung steigt nach jedem Auftrag, besonders im Ausland. Teams wachsen zusammen, der Weitblick entsteht, das Neue wird zum Wissen. Das alles ist wichtig, um diesem Handwerk seine Perfektion zu geben.

Wie finden Sie Ihre Mitarbeiter, Ihren Nachwuchs?

Wir sehen hin, wie junge Menschen die Ausbildung in unserem Unternehmen absolvieren. Erst im Umgang mit dem Material können wir die Fähigkeiten erkennen. Das ist unsere Daueraufgabe. Auch bei langjährigen Mitarbeitern. Und: Wir stellen durch ein lebendiges, erlebbares Marketing unsere spannenden Projekte vor. Hier gilt es, Aufmerksamkeit zu erwecken und den Wunsch, bei Oberhaizinger die Ausbildung zu absolvieren. Wir müssen sichtbar sein. Wir suchen das Gespräch mit jungen Menschen, ständig und überall. Auch in der Akquise unserer Mitarbeiter sind wir pro-aktiv und gehen an Schulen und Hochschulen, um unsere Firma zu präsentieren. Dort machen wir unseren Beruf erfahrbar, zeigen Möglichkeiten auf: Ein Schreiner kann ein Studium der Innenarchitektur draufsetzen, zudem kann ein junger Mensch bei uns Projektmanager werden, Buchhalter oder im Büro Karriere machen. Die Zukunft endet nicht nach einer dreijährigen Ausbildung. Dann fängt sie erst an! Um das klar zu machen, erzählen wir Geschichten, wollen begeistern. Stellenanzeigen erscheinen nur noch am Rand.

Wir haben sogar diskutiert, eine Werkstatt speziell für Auszubildende zu eröffnen. Oder die Ausbildung in der Werkstatt, im Maschinenraum, im Büro anzubieten, damit sich die jungen Menschen nicht zu früh auf einen Beruf festlegen. Sie sollen erst einmal den Blick für die Vielfalt öffnen, um zu entscheiden, wie sie sich spezialisieren möchten.

Wenn Sie einen Blick in die Zukunft wagen, wie sieht diese in Ihrem Unternehmen aus?

Die Technologien schreiten auch im Handwerk rasant voran, da heißt es, innovativ zu bleiben. Wir vermessen heute Räume im 3-D-Format als Aufmaß und visualisieren das Ergebnis in perfekter Weise vorab auf dem Bildschirm. Für den Kunden entstehen dann bereits erste Eindrücke, Flair, Atmosphäre und eine Idee vom Ergebnis. Es gibt aber auch neue Technologien wie z.B. 3-D-Drucker oder Roboterfräser, welche in den nächsten Jahren Einzug halten werden und das Handwerk in eine neue Dimension weiterbringen, trotzdem sind uns die Menschen wichtig. Die nehmen wir mit auf diesem Zukunftsweg. Manchmal ist ein Automatismus leitend, manchmal der Fortschritt.

Man kann heute bestellen und morgen liegen die Materialien vor. Das spart Zeit, Kosten und Energie. Das hält den Kopf frei für die wesentlichen Aufgaben, um die Wünsche der Kunden zu erfüllen – für das Handwerk selbst.

Literatur

1. Nerdy Timber: Quelle: <https://www.youtube.com/watch?v=D3kyRMN0QEQ>. Zugegriffen am 7.9.2015
2. Zentralverband des Deutschen Handwerks, Statistik 2014: Quelle: http://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/themen/wirtschaft/statistik/kennzahlen/Kennzahlen_2014/Flyer-2014-Tabelle.pdf. Zugegriffen am 7.9.2015
3. Gaedt, M. (2014). *Mythos Fachkräftemangel*. Weinheim: Wiley-VCH.
4. Grant-Modell: Quelle: <http://www.zeit.de/2014/15/arbeitsklima-arbeitnehmer-wertschaetzung/seite-3>. Zugegriffen am 8.9.2015
5. Grassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2013). *Geschäftsmodelle entwickeln*. München: Hanser.
6. Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs – Die autorisierte Biografie des Apple-Gründers*. München: C. Bertelsmann.



<http://www.springer.com/978-3-658-12991-0>

Glücksschmiede Handwerk
Erfolg wird aus Leidenschaft gemacht
Mosler, J.
2016, XXII, 164 S. 5 Abb., Hardcover
ISBN: 978-3-658-12991-0