

Beck professionell

Die Löwen-Strategie

Wie Sie in 4 Stunden mehr erreichen als andere am ganzen Tag

Bearbeitet von
Martina Haas, Hermann Scherer

1. Auflage 2017. Buch. 263 S. Kartoniert
ISBN 978 3 406 70727 8
Format (B x L): 14,1 x 22,4 cm
Gewicht: 387 g

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

- **Fleiß** und
- **Disziplin** – sie hoch zu schätzen, entspricht meiner Prägung als Baden-Württembergerin.

Diese Werte sind die Basis für gutes berufliches und privates Zusammenwirken und gute Arbeitsergebnisse. Da mir die Zusammenstellung jedoch zu wenig emotional ist, werde ich sie ergänzen:

- **Mut** darf bei der Löwen-Strategie nicht fehlen. Mut ist ein herausragender Wert, eine Eigenschaft, die nicht nur in Krisenzeiten eine große Hilfe ist. Sie bringt Dinge in Gang.
Ein schönes Beispiel von Löwen-Mut stammt aus dem Filmklassiker „Jenseits von Afrika“: Als der Großwildjäger Denys Finch Hatton unerwartet mit einem Flugzeug auf der Farm seiner Geliebten Karen Blixen landet und sie ihn fragt: „Wann hast du fliegen gelernt?“, antwortet er: „Gestern.“
- **Leidenschaft** braucht es – für Menschen und Dinge, die uns wichtig sind, damit wir vorankommen. Leidenschaft ist ein Katalysator sondergleichen.
- **Durchhaltevermögen oder Stärke** – gerade nicht nachzulassen, wenn es schwierig ist.
- **Kreativität** bedeutet mir viel, nicht nur, weil ich aus dem Land der Tüftler stamme, sondern aufgrund meiner Begeisterung für Kunst.
- **Großzügigkeit** im Denken und Handeln ist mir sehr wichtig, denn großzügige Menschen denken größer als andere und sind selten kleinkariert.
- **Liebe** ist unverzichtbar – zu Menschen, zur Natur allgemein, zu Tieren und zum Beruf.

Für mich gibt es einen weiteren essenziellen Wert, der sich vielleicht nicht jedem sofort aufdrängt: die **Kunst**. Kunst steht für Fantasie, Kreativität, Experimentierfreude und die Freiheit, sich als Künstler ausdrücken zu dürfen und sie als interessierter Mensch bestaunen und diskutieren zu können. Von Alfred Hitchcock stammt das Zitat: „Kunst kommt für mich vor Demokratie.“ Aus seiner Sicht als Filmschaffender mag das richtig sein. Ich fürchte, ohne Demokratie gibt es für Kunst, jedenfalls die unangepasste, nicht genug Spielraum. Man denke nur an Emil Noldes wundervolle „ungemalte“ Bilder, die er heimlich malte, als er unter den Nationalsozialisten offiziell ein Malverbot hatte. Seine Werke zählten wie die von Marc Chagall, Max

Ernst und Franz Marc zur sog. entarteten Kunst. Missliebige Bücher fielen Bücherverbrennungen zum Opfer.

Mich begeistern Menschen, die sich für Kunst interessieren. Insofern verwundert es mich nicht, dass viele meiner Interviewpartner kunstaffin sind.

3. Werte im Berufsalltag

Das Leben – und das Berufsleben als wichtige Komponente, die uns täglich meistens acht Stunden und mehr beansprucht – ist häufig kein Honigschlecken. Es gleicht zu manchen Zeiten eher einer Achterbahn. Es wird mit harten Bandagen gekämpft. Eben noch werden wir gefördert, unsere Vorschläge sind willkommen, um im nächsten Augenblick vielleicht das krasse Gegenteil zu erfahren. Vorgesetzte und Kollegen versuchen uns auszutricksen, stecken sich unsere Erfolge selbst an den Hut. Damit muss man umgehen können.

Nicht nur die Gesellschaft, auch die Wirtschaft hat eigene Regeln und Werte. Sie geben den Rahmen vor, in dem wir uns beruflich bewegen und der idealerweise mit unseren Werten harmonieren sollte. Es gibt vorbildliche Unternehmen mit einer offenen Unternehmenskultur, die von Vertrauen geprägt ist. Manche Unternehmen und Abteilungen sind jedoch wahre Schlangengruben. Dies ist eine Anknüpfung an das Kapitel „Team und Leadership“.

a) Karriere – ein selbstständiger Wert?

Ob Karriere ein Wert ist, ist fraglich. Man müsste zudem den Begriff der Karriere definieren. „Karriere“ bedeutet zunächst nur „Laufbahn“. Allgemein wird darunter jedoch beruflicher Aufstieg verstanden. In der betrieblichen Personalarbeit versteht man unter „Karriere“ jede betriebliche Stellenfolge einer Person im betrieblichen Stellengefüge.



Drei Karriereformen

Man kann drei Formen von Karriere unterscheiden: Die Management-, Fachexperten- und Projektmanagementkarriere. Inwiefern man zwischen den Karrierewegen erfolgreich wechseln kann, hängt von der Ausgangsposition ab.

berufliche de UNG

Ich halte es für schwierig, Menschen, die sehr lange in Führungsposition waren, mit reinen Fachexpertenaufgaben zu betrauen. Das liegt einerseits an dem Umstand, dass sich das Fachwissen so rasch verdoppelt und andererseits altes Wissen verfällt, so dass sie insoweit nicht mehr auf dem Laufenden sind und eine Vertiefung zu aufwendig wäre.

Anders verhält es sich, wenn Menschen sich für Führungsaufgaben ungeeignet erweisen und noch nicht allzu lange in dieser Führungsposition sind. Dann empfiehlt sich im Interesse des Unternehmens wie der Führungskraft, dem Fachwissen Rechnung zu tragen und dem Menschen eine glücklichere Zeit als geschätzter Fachexperte, denn als Niete auf dem Führungsposten zu ermöglichen. Die Mitarbeiter werden zudem davon profitieren.

Den Schritt vom Projektmanager zur Führungskraft halte ich für leichter als den vom Fachexperten zur Führungskraft, weil der Projektmanager bereits mit Führungsaufgaben betraut ist. Der Fachexperte braucht meines Erachtens Unterstützung zur Vorbereitung auf die neuen Aufgaben.

Von der Idee der Karriereleiter, die steil nach oben führt, sollte man sich gedanklich verabschieden. Karrieren gleichen seit jeher einem mäandrierenden Fluss angesichts gewollter und ungewollter Sidesteps.

Wie auch immer: Karriere kann für manche Menschen ein Ziel sein, während andere aus unterschiedlichsten Gründen daran nicht interessiert sind. Karriere ist jedoch stets die Folge vieler beruflicher Schritte und zumeist bewusster Entscheidungen. Karriere kann man machen, indem man ihr alles unterordnet und zudem über Leichen geht. Man kann jedoch auch andere Wege beschreiten, die einer anderen inneren Messlatte folgen. Egal wofür man sich entscheidet, man wird immer Opfer bringen müssen. Alles hat seinen Preis. Die Einsamkeit an der gut dotierten Hierarchiespitze mit viel Gestaltungsfreiraum und langweilige, schlecht bezahlte, vielleicht gefährliche, aber geistig wenig fordernde Arbeit bilden die Pole, zwischen denen alles möglich ist.

Es ist wichtig, bewusste Entscheidungen zu treffen und immer wieder die Frage nach dem Wohin und auch Warum zu stellen. Denn nicht nur das Umfeld verändert sich, wir verändern uns auch – häufig steht das in Zusammenhang mit bestimmten Lebensphasen. Mit 30

hat man andere Vorstellungen und Ziele als mit 40 oder 50. Hinzu kommt, dass einem das Leben oft dazwischengrätscht – oder, um es mit dem viel zitierten Bonmot von John Lennon zu sagen: „Leben ist das, was passiert, während wir Pläne machen.“

berufsethos.de

DIE FACHBUCHHANDLUNG

b) Berufsethos

■ **Fachliches Können – menschliche Reife**

Nicht selten erleben wir Menschen, bei denen fachliches Können und der Stand der Persönlichkeitsentwicklung nicht auf gleichem Niveau sind – bei Entscheidern ebenso wie bei Mitarbeitern. Die Chinesen sprechen von Ying und Yang, die ausgeglichen sein müssen.

Bin ich fachlich ein Überflieger, aber menschlich nicht mit dem fachlichen Können mitgewachsen, entstehen mit großer Wahrscheinlichkeit Probleme im zwischenmenschlichen Bereich. Empathie und emotionale Kompetenz ist nicht mehr neu auf der Themenagenda – sich damit zu beschäftigen, ist jedoch nach wie vor geboten.

Unausgewogenes ist bei Normalbetrieb – dem inneren wie äußeren – für andere wahrscheinlich kalkulierbar. Was passiert jedoch bei Stress oder gar in geschäftlichen Krisen, die manchmal im Doppelpack mit privaten Sorgen daherkommen?

Wir lachen über den sog. Bad Hair Day bei Frauen, die verflixten Tage, an denen die Frisur definitiv nicht sitzt. Meistens ist das kein gutes Omen für bevorstehende Herausforderungen, was weniger an den Haaren liegt als daran, wie wir uns fühlen. Es gibt Tage, an denen man besser im Bett geblieben wäre. Ein Freund von mir spricht dann davon, den Tag aus dem Kalender reißen zu wollen. Ein schönes Bild für nicht ganz so schöne Tage.

Jeder kennt das. Wir sind keine Maschinen. Nicht einmal durchtrainierte Sportler sind jeden Tag in Bestform, es wird immer Ausreißer nach oben und unten geben.

■ **Einstellung zur Arbeit**

Falls es allzu viele miese Tage gibt, sollte man ergründen, woran das liegt. Sie haben den falschen Beruf, sind nicht in der für Sie richtigen Firma oder kommen auf der Karriereleiter nicht voran. Denkbar ist auch, dass Sie zwar den richtigen Job in einer tollen Organisation hatten, diese sich jedoch im Umbruch befindet und nicht wiederzuerkennen ist. Überforderung zeitlicher oder fachlicher Art führt häufig

zu Frust. Das alles sind Alarmzeichen, die man ernst nehmen sollte. Es empfiehlt sich, Alternativen zu suchen. Manches liegt jedoch schlicht an der Einstellung wie Überempfindlichkeit oder überzogenes Anspruchsdenken. Gründe kann es viele geben.

Schauen wir unsere Arbeitseinstellung an. Wir sollten in der Lage sein, unsere Aufgaben professionell zu erledigen, auch bei einem Tagesformtief.

Mir hilft und mich prägte, was mir meine Eltern von klein auf mit auf den Weg gegeben haben: Dass man diszipliniert sein muss und nicht zu früh aufgeben darf, sondern an Themen dranbleiben muss, wenn es schwierig wird. Zuverlässigkeit ist ein Riesenthema und der zentrale Baustein für Vertrauen.

Dass Menschen Werte auch im Job wichtig sind, belegt eine neue Studie des Pharmaunternehmens Merck zur Neugier: Danach halten 37 % der befragten Mitarbeiter eine starke Arbeitsethik für absolut wichtig, um neue Ideen zu entwickeln.

Zusammenfassung

Behalten Sie bitte als Ergebnis dieses Kapitels ihre drei wesentlichen Ziele und die Werte, die Ihnen wichtig sind, im Auge. Richten Sie Ihren ganzen Fokus darauf, wie Sie zu der Person werden, die Sie sein wollen. Wenn Sie dies tun, werden Ihnen viele Umwege, die durch Verzetteln entstehen, erspart. Das wirkt unmittelbar auf Effektivität und steigert die Effizienz.



IV. Die Wertewelt der Unternehmen

Früher definierten die Zünfte den Berufsethos und die rechtlichen Standards der Handwerker. Die Gilde tat Vergleichbares für Kaufleute. Im 15. Jahrhundert entstand der Begriff des ehrbaren Kaufmanns. Auch heute noch sind Unternehmern die Prinzipien des ehrbaren Kaufmanns geläufig. Die IHKs beziehen sich auf ihn als Leitbild: „Die Industrie- und Handelskammern haben [...] zu unterstützen und zu beraten sowie für Wahrung von Anstand und Sitte des ehrbaren Kaufmannes zu wirken.“ Der ehemalige Bundespräsident Richard von Weizsäcker wird gerne wie folgt zitiert: „Der ehrbare Kaufmann ist kein ethischer Sonderling, sondern einer, der seine Interessen vernünftig versteht.“ Mir gefallen seine Prinzipien gut.

1. Gesellschaftspolitisches Engagement von Unternehmen

Auch der Ehrenvorsitzende des Aufsichtsrats der Dürr AG, Heinz Dürr, Unternehmer, Stifter und ehemals Chef der Deutschen Bahn, schätzt den ehrbaren Kaufmann. Zu meiner großen Freude darf ich aus seinem „Plädoyer für den ehrbaren Kaufmann“ zitieren. Der Begriff ist auf den Franziskanermönch Luca Pacioli, den Erfinder der doppelten Buchführung, und dessen Werk „Summa de arithmetica, geometria, proportioni et proportionalita“ zurückzuführen. Der ehrbare Kaufmann widmet sich der „Erwerbung eines erlaubten und angemessenen Gewinns für seinen Unterhalt“ und zieht seine Bilanz ordentlich. Dies veranlasste Heinz Dürr zu der kritischen Frage, was denn angemessen sei: 15, 25 oder gar 40 % Rendite auf das Eigenkapital?

Interessant ist auch der Gedanke Paciolis zur Klarheit, da sie vielen fehlt: „Dem Kaufmann können Dinge niemals zu klar sein in Folge der unzähligen Fälle, die im Geschäft vorkommen können, wie jeder weiß, der Handel treibt. Deshalb ist das Sprichwort wahr, dass mehr Punkte nötig sind, um einen guten Kaufmann zu bilden, als einen Doktor des Rechts.“ Die Frage, ob es etwa Länder gebe, in denen es zu viele Doktoren und zu wenige Kaufleute gibt, brachte mich zum Schmunzeln, denn bei uns Juristen gilt das geflügelte Wort: „Judex non calculat.“ Wörtlich: „Ein Richter rechnet nicht“. Das wird jedoch oft interpretiert als „Ein Richter kann nicht rechnen“ – für viele Rechtsanwälte gilt das auch.

Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmern definiert Heinz Dürr wie folgt: „Der ehrbare Kaufmann wird sein Unternehmen als gesellschaftliche Veranstaltung sehen,

- die die Gesellschaft mit den gewünschten Gütern und Dienstleistungen versorgt,
- die dafür sorgt, dass die Arbeitsplätze im eigenen Unternehmen möglichst sicher und langfristig angelegt sind,
- die auf eine angemessene Verzinsung des eingesetzten Kapitals achtet und
- den ökologischen Notwendigkeiten Rechnung trägt.“

Gesellschaftliches Engagement

Viele Unternehmen engagieren sich sozial oder kulturell oder auch beides. Heinz Dürr und seine Frau haben die Heinz und Heide Dürr Stiftung gegründet, auf deren Homepage sich Heinz Dürres Zitat findet: „Wir haben einen relativ armen Staat und relativ wohlhabende Bürger. Da ist privates Engagement eine Frage der Verantwortung gegenüber der Gesellschaft.“

Meine Interviewpartner nehmen in diesem Sinne ihre Verantwortung mit unterschiedlichen Ansätzen wahr: Michael Weiß, Chef von Meckatzer Löwenbräu, bezeichnet sich als Kulturbeauftragten, der auch Bier verkauft. Er engagiert sich seit jeher wie schon seine Vorfahren persönlich für Kunst, Künstler und soziale Zwecke. Dies geschieht bevorzugt in der Region in tiefer Verbundenheit mit den Menschen, an Traditionen anknüpfend und zugleich sehr modern.

Die Familienunternehmerin Prof. Ulrike Detmers verschafft ihren Themen Bühnen mit bundesweiter Strahlkraft und verbindet Gutes zu tun mit genialem Marketing: Als Mitgesellschafterin der Mestemacher Lifestyle Bakery entwickelte sie gesellschaftspolitische Projekte. Wann immer sie ein solches Leuchtturmprojekt startete, war es revolutionär, weil sie voranschreitet und nicht hinterherhinkt. Mestemacher setzt mit spannenden Preisen Zeichen. Gekürt werden die „Managerin des Jahres“, die „Spitzenväter“, „innovative Kitas“ und Künstler beim Kunstprojekt „Panem et Artes“.

Kaffeekönig Albert Darboven lobte 1997 den großzügig dotierten IDEE-Existenzgründerinnenpreis aus, der alle zwei Jahre verliehen wird. Damit will er nicht nur zur Selbstständigkeit aufrufen, sondern den Schritt in das unternehmerische Risiko handfest begleiten und den Weg junger Frauen als Unternehmensgründerinnen in die Selbstständigkeit ebnen. Prämiert werden die innovativsten Konzepte. Ich war bei zwei Preisverleihungen dabei und hatte zudem das große Vergnügen, diesen Vollblutunternehmer und Gentleman für mein erstes Buch „Was Männer tun und Frauen wissen müssen – Erfolg durch Networking“ zu interviewen.

Prof. Ulrike Detmers und Michael Weiß treffen Sie übrigens in der Löwen-Lounge Nr. 4, Michael Weiß in der Löwen-Lounge Nr 5.



2. Ein neuer Maßstab: Enkelfähig

„Enkelfähig“ ist eine Wortschöpfung des Hauses Haniel. Es steht für einen alten Anspruch des Unternehmens und ist zugleich der Namen eines anspruchsvollen Magazins. Enkelfähig machen heißt, wirtschaftlichen Wert zu schaffen und gesellschaftliche Werte zu stärken. Dazu muss man das große Ganze verstehen: Wie verändern ökonomische Entscheidungen die Welt, in der wir leben – und die der Generationen, die nach uns kommen? Und welchen Beitrag kann jeder Einzelne durch sein individuelles Handeln leisten? Antworten sucht Haniel nicht nur in den eigenen Reihen, „denn wichtige Gedanken finden sich selten in nur einem Kopf oder nur einem Unternehmen.“

3. Leitlinien – die Verfassung der Unternehmen

Unternehmen verankern ihre Wertewelt in der Regel in Leitlinien. Leider haben diese bisweilen wenig mit der Realität zu tun und sind damit das teure Papier nicht wert, auf dem sie gedruckt wurden. Gemeinsame grundlegende Werte und Verhaltensweisen machen die organisations- und Unternehmenskultur aus. Ungeschriebene Regeln, tägliche Umgangsformen und Etikette leiten sich davon ab.

Ist die Vorgabe maximaler Gewinn für die Aktionäre, geht dies meist zulasten der Qualität. Dann heißt die ungeschriebene Regel: Es reicht, Dinge gut zu machen, Perfektion wird nicht angestrebt, Termintreue ist nicht oberstes Gebot. Will ein Unternehmen primär für die Kunden und den Markt da sein, sieht es anders aus: Mitarbeiter sollen sich perfekt verhalten. Die ungeschriebene Regel lautet hier: Mach es möglichst perfekt, damit sich die Kunden nicht beschweren. Die Unternehmenskultur muss sich an die Marktbedingungen anpassen.

Unternehmen sind nicht homogen, sondern vereinen viele unterschiedliche Berufsgruppen. Die Mitarbeiter in der Buchhaltung werden anders unterwegs sein als der Außendienst. Insofern gibt es auch unterschiedliche Berufskulturen, die Subkulturen bilden, die allerdings mit der Gesamtunternehmensphilosophie kompatibel sein müssen.



Zwei Welten: Forschung & Entwicklung – Vertrieb

Ein schönes Beispiel stammt von einem Kollegen: Er hatte zwei Abteilungen eines Unternehmens in einem Training: Forschung & Entwicklung und den Vertrieb. Es trafen mentalitätsmäßig Welten