

Unternehmen und Finanzentscheidungen

- 1.1 Gründer, Unternehmer, Unternehmen – 2**
 - 1.1.1 Rollen im Unternehmen – 3
 - 1.1.2 Entwicklungsphasen eines Unternehmens – 9
 - 1.1.3 Die Bedeutung von Geld im Unternehmen – 17
- 1.2 Finanzentscheidungen und Psychologie – 20**
 - 1.2.1 Wie Geld unsere Entscheidungen beeinflusst – 21
 - 1.2.2 Risiko bei Finanzentscheidungen – 24
 - 1.2.3 Entscheidungen unter Sicherheit oder Unsicherheit – 32
 - 1.2.4 Das innere Spiel – Gefühle und Einstellungen – 38
 - 1.2.5 Bedeutung der finanziellen Risikobereitschaft – 45
 - 1.2.6 Geld als Projektionsfläche – 54

Jeder Coach bringt in sein Coaching ein eigenes Bild von Unternehmen mit. Mein Bild möchte ich hier vorstellen: Es ist subjektiv, es ist dynamisch, und es verändert sich in jedem Coachingprozess ein bisschen. Mir ist wichtig, dass Sie wissen, welche Brille ich aufsetze, wenn ich später über Finanzpsychologie und Finanzcoaching von Unternehmen und den Menschen im Unternehmen spreche.

In diesem Buch geht es um die Wechselwirkungen zwischen der Person des Unternehmers und dem Unternehmen mit den Faktoren Geld und Risiko. Ob Unternehmer, Manager oder Führungskraft, wer über ein klares Bewusstsein für die grundlegende psychologische Bedeutung von Geld und Risiko verfügt, trägt zur gesunden Entwicklung eines Unternehmens bei. Diese Kernbotschaft zieht sich wie ein roter Faden durch alle Kapitel. Die Grundlage der gesamten Betrachtung bilden die genannten Wechselwirkungen, die ich aus verschiedenen Blickwinkeln beleuchte.

Übersicht zum Aufbau dieses Buches

- Theorie (► [Kap. 1](#)):
 - Wie ist Unternehmertum definiert?
 - Wie erklärt die Psychologie Finanzentscheidungen?
 - Welche Aussagen trifft die Psychologie zu Geld und Risiko?
 - Möglichkeiten für Sie zur Selbstreflexion
 - Erste Hinweise auf neue Handlungsmöglichkeiten
- Praxis:
 - Die Sicht von Experten in Interviews (► [Kap. 2](#))
 - Zwölf wichtige Erkenntnisse und Botschaften (► [Kap. 3](#))
 - Einblicke in mein Coaching anhand von Fallbeispielen (► [Kap. 4](#))
 - Das »Workbook« zur Selbstreflexion (► [Kap. 5](#))

1.1 Gründer, Unternehmer, Unternehmen

Der Unternehmer ist auch Diener einer übergeordneten Idee.

Unternehmer sein ist eine Lebenshaltung. Ein wesentliches Element dieser Haltung ist der Wunsch, über die eigene Familie hinaus bleibende Werte zu schaffen. Man könnte auch sagen, manch ein Unternehmer möchte sich in gewisser Hinsicht unsterblich machen. Das macht er, indem er Ideen, die für andere Menschen die Lösung eines Problems, die Verbesserung einer Lebenssituation darstellen können, durch das Nutzen vorhandener Ressourcen – auch Geld – in die Tat umsetzt. Diese Haltung ist ein inneres Bedürfnis, das aus einer Quelle gespeist wird, die außerhalb des Egos des Unternehmers liegt. Der Unternehmer stellt dafür im Laufe der Lebensphasen seines Unternehmens seine eigenen Bedürfnisse unterschiedlich stark zurück. Er ist in gewisser Hinsicht also auch Diener einer übergeordneten Idee. Das ist nicht immer ganz leicht für Mitarbeiter, Familie und Partner. Wichtig ist, dass der Unternehmer wachsam bleibt für den

Unterschied zwischen sich und seinem Unternehmen. Wer zwischen sich als Person und seinem Unternehmen nicht mehr trennen kann, der wird sein Unternehmen in persönlichen Krisen – Krankheit, Tod eines nahen Angehörigen, Scheidung – mit ins Unglück reißen. Wem die Trennung gelingt, der kann, wenn seine eigenen unternehmerischen Kräfte schwinden, dem Unternehmen erlauben, seine Kraft zu behalten. Auch die umgekehrte Gefahr besteht: Unternehmer, deren Unternehmen scheitern, können dadurch selbst in existentielle Identitätskrisen stürzen.

Unternehmer sein und bleibende Werte schaffen, ist eine Haltung, die in der Person des Gründers schon existiert, bevor ein Unternehmen gegründet wird (Stier & Becker, 2010). Der Unternehmer ist die existenzielle Quelle für das Unternehmen. Doch je mehr auch die Menschen, die für ein Unternehmen tätig sind, diese Haltung mitleben, desto lebendiger, gesünder und nachhaltiger wird dieses Unternehmen sein. Unser Umgang mit Geld und Gehaltssystemen kann diese Haltung fördern oder zerstören, aber nie herstellen. Sobald der Unternehmer diese Haltung unbewusst verliert, entzieht er sich und seinem Unternehmen langsam die Lebensgrundlage. Unternehmenskrisen sind die Folge. Meist spielt dabei die Beziehung des Unternehmers zu Geld eine bedeutende Rolle.

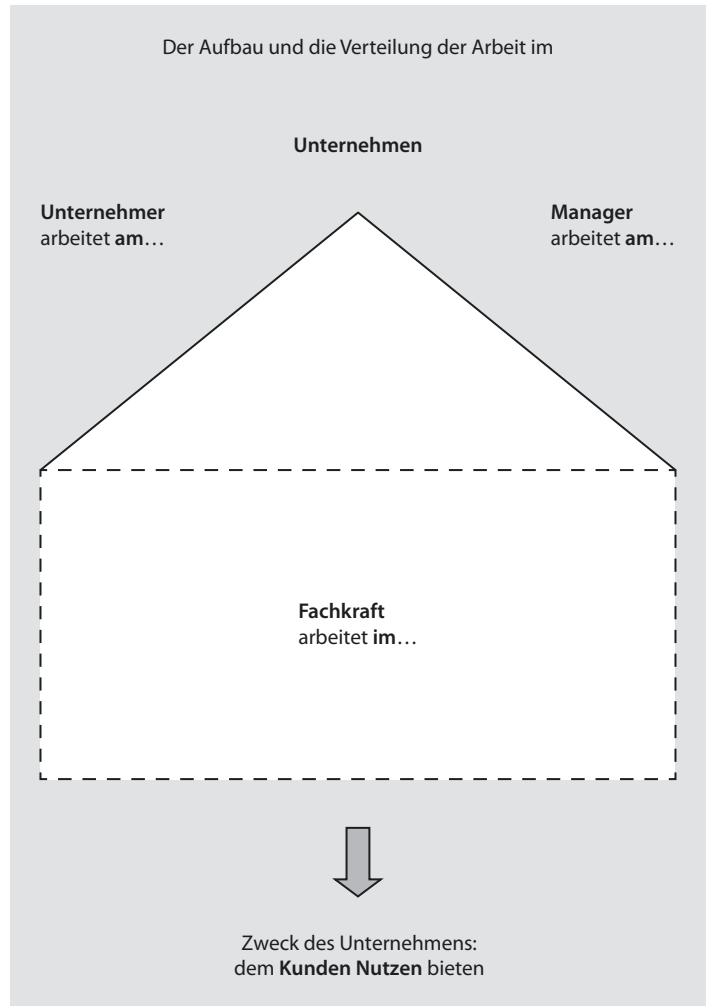
Der Unternehmer und Gründer nimmt auch über sein Ausscheiden oder Verkauf des Unternehmens hinaus eine zentrale Rolle in seinem Unternehmen ein. Er ist und bleibt die Quelle der Vision, der Ideen, die den Sinn und die Aufgabe des Unternehmens bestimmen – und zwar so lange, bis er diese Rolle bewusst an eine andere Person übergibt. Die Einführung und Verwendung anderer Begriffe, wie Existenzgründer, Startup, Entrepreneur, Selbstständiger, Freiberufler, Ich-AG neben dem Begriff Unternehmer, hat konzeptionelle sowie steuer-, finanzierungs- und unternehmensrechtliche Hintergründe. Zur Vereinfachung werde ich überwiegend die Begriffe Unternehmer und Unternehmen benutzen.

Wenn das Unternehmen scheitert, sollte die unternehmerische Kraft beim Unternehmer bleiben – mit und ohne Geld.

1.1.1 Rollen im Unternehmen

Trotz der Bedeutung und der Verantwortung, die mit der Rolle des Unternehmers einhergehen, braucht ein Unternehmen für dauerhaften Erfolg weitere Kompetenzen. Woran kann sich ein Gründer von Anfang an orientieren? Woran erkennt ein langjähriger Unternehmer, wenn es um die Rollen geht, die Schief lagen in seinem »Haus«? Bei meinen Coachingprozessen nutze ich das Unternehmensmodell von Schumpeter (Wikipedia, Stichwort: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung; Gerber, 2001, jüngst ausgefeilt von Merath, 2010). Das Modell ist gut geeignet, allen Personen eine Orientierung für ihren Platz im Unternehmen zu geben (■ Abb. 1.1).

Die zentralen Rollen in Unternehmen sind einfach und klar: Unternehmer, Manager und Fachkraft (Übersicht). Das Modell ist intuitiv verständlich. Auch die sich daraus ergebenden Konflikt- und



■ Abb. 1.1 Die Aufteilung der Arbeit im Unternehmen und am Unternehmen

Reibungspunkte sind für alle offensichtlich und können im Alltag berücksichtigt werden. Voraussetzung ist: Alle kennen das Modell.

Der Unternehmer lebt Träume
und entwickelt Visionen

Die Rollen und Aufgaben im Unternehmen (in Anlehnung an Merath, 2010)

Unternehmer: (»Visionär«)

- lebt Träume und entwickelt Visionen
- ist die Energiequelle des Unternehmens
- legt die Werte des Unternehmens fest
- ist in seinen Gedanken weit in der Zukunft
- beobachtet das Unternehmen und den Markt
- gestaltet und kreiert Produkte für die Zukunft
- trifft Entscheidungen für die Zukunft

Manager: (»Regler«) gießt die Visionen in eine Form (Plan)

- ─ forciert und trifft Entscheidungen (Ziele) und setzt sie durch
- ─ steuert und sorgt für optimale Aufgabenerledigung
- ─ schafft die notwendige Ordnung und Klarheit
- ─ entwickelt Systeme und Regeln, Prozesse
- ─ legt Abläufe, Strukturen, Standards fest und
- ─ kontrolliert die Umsetzung

Fachkraft: (»Tuer«) der Macher im Sinne von tun, umsetzen

- ─ will und kann Dinge selbst und mit anderen tun
- ─ erledigt Aufgaben schnell und auf direktem Weg
- ─ arbeitet in der Gegenwart für den Kunden
- ─ reagiert auf Ereignisse (nicht auf Regeln)
- ─ denkt lösungsorientiert und pragmatisch
- ─ entwickelt Lösungen und Lösungsvorschläge

**Der Manager entwickelt Regeln
und Prozesse**

**Die Fachkraft erledigt Aufgaben
schnell und auf direktem Weg**

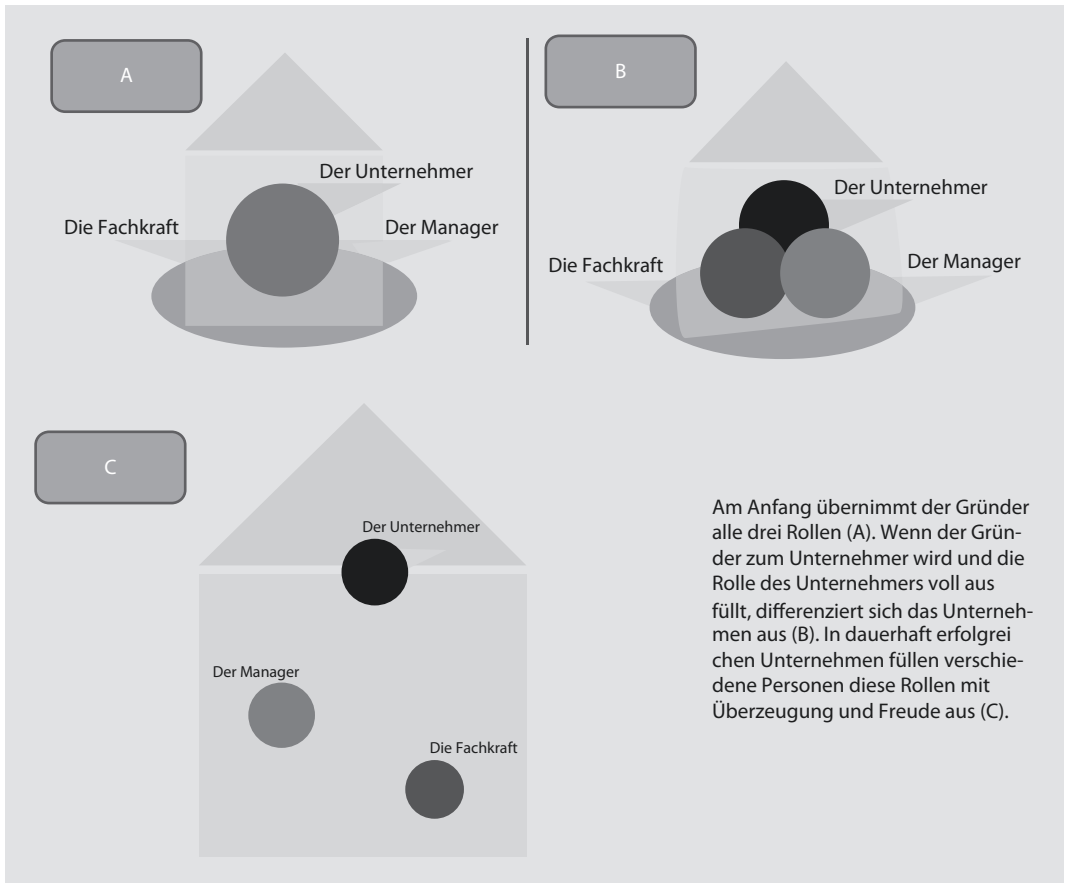
Der Unternehmer ist und bleibt (!) in seinem Unternehmen ein Pionier, ein Entdecker von Möglichkeiten, die er evaluiert und deren Umsetzung er anstößt. Damit ist er oft auch die Ursache von Veränderung. Er arbeitet *am* Unternehmen. Der Unternehmer mit dem Blick nach außen und weit nach vorne. Der Manager arbeitet ebenfalls *am* Unternehmen: Er schafft Ordnung im Hier und Jetzt, entwickelt Systeme und Regeln für die gestellten Aufgaben und übergibt sie dann vollständig den Fachkräften. Diese wiederum arbeiten *im* Unternehmen und sind für die Umsetzung der Aufgaben zuständig. Sie reagieren auf Ereignisse im Alltag und fühlen sich schon einmal von vorgegebenen Regeln gestört. Für Manager und Fachkräfte sind die Kunden und deren Bedürfnisse leitend. Der Unternehmer hat darüber hinaus den potenziellen Nachfolger frühzeitig als seinen Kunden im Blick. Ein sensibles, achtsames Zusammenspiel aller lässt das Unternehmen gedeihen.

Der Unternehmer führt das Unternehmen visionär in die Zukunft; seine Aufmerksamkeit ist nach außen gerichtet. Damit sind seine kognitiven und persönlichen Fähigkeiten – intuitiv geleitete Aufmerksamkeit, Neugier, Offenheit und Beobachtungsgabe – die Schlüsselqualifikationen für diese Rolle und die Gründung eines Unternehmens (Stier & Becker, 2010).

Soll ein Unternehmen überleben und wachsen, müssen also offensichtlich weitere Qualifikationen und Fähigkeiten in das Unternehmen Einzug halten, etabliert und gepflegt werden. Diese bilden sich in den Rollen Manager und Fachkraft ab.

Bei der Gründung übernimmt oft eine Person alle Rollen. Will ein Unternehmen wachsen und dabei gesund bleiben, ist aber auf Dauer die »Zellteilung« für das Überleben unausweichlich (▣ Abb. 1.2). Warum? Damit ein Unternehmen gesund wachsen kann, sind die Schlüsselqualifikationen des Unternehmers in jeder Lebensphase wichtig.

**Unternehmer und Manager
arbeiten am Unternehmen, die
Fachkraft im Unternehmen.**



■ Abb. 1.2 Die natürliche »Zellteilung« im Unternehmen

Besondere Aufmerksamkeit erfordert der Wechsel von der Rolle des Gründers in die Rolle des Unternehmers.

Sie dürfen im Alltag nicht permanent von der Übernahme anderer Aufgaben, die Manager und Fachkraft erledigen müssen, überlagert werden. Der Unternehmer ist daher gut beraten, von Beginn an eine mentale Trennung und Verteilung der Rollen auf seiner inneren Bühne vorzunehmen.

Ganz besondere Aufmerksamkeit erfordert der Wechsel von der Rolle des Gründers, die an eine bestimmte Unternehmensphase gebunden und oft dem »Mädchen-für-alles-Syndrom« verbunden ist, in die Rolle des Unternehmers. Sobald er eine Möglichkeit sieht, sollte er alles daran setzen, genügend Zeit im Alltag als Unternehmer zu verbringen. Ziel der Personalauswahl muss möglichst früh die Besetzung der Rollen durch verschiedene Personen sein, die den Aufgaben von Manager und Fachkraft gewachsen sind und die sie im besten Fall auch gerne übernehmen.

Ein Unternehmen, in dem kein Manager im konstruktiven Sinne erlaubt und etabliert ist, verliert die Kraft, weil Disziplin und Regeln entweder übertrieben eingefordert oder permanent ignoriert werden.

Menschen in Unternehmen inflationär zu Managern zu machen, nur weil es die Karriere erfordert, auf der Visitenkarte eine wohlklingende Bezeichnung zu haben und natürlich mehr Geld fordern zu können, hat die Aufgabe verwässert und der eigentlichen Bedeutung des Managers geschadet. Gleichwohl bleibt auch die Rolle des Managers nur dann kraftvoll, wenn auch er seine Beziehung zu Geld und Risiko reflektiert. Entwicklungskrisen bleiben dem Unternehmen dadurch nicht erspart, aber einige typische traumatische Erfahrungen wie sie Gerber (2001) und Merath (2010) beschreiben, schon.

Platz für Ihre Gedanken:

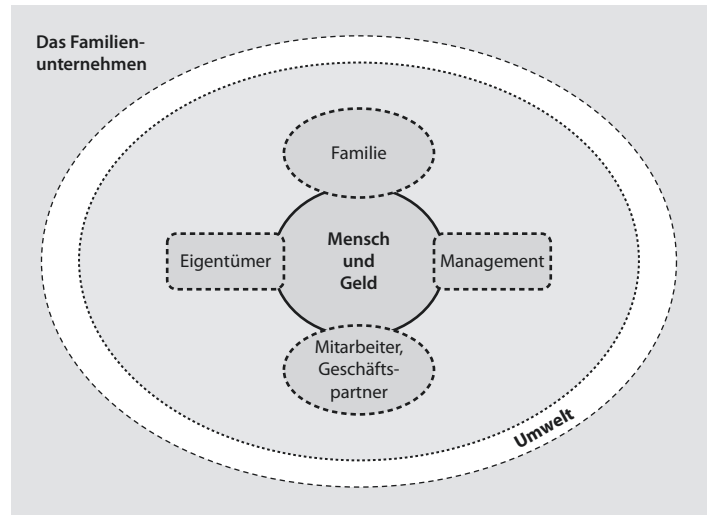
Welche Rolle nehmen Sie in Ihrem Unternehmen ein? Sind Sie Unternehmer, sind Sie Manager oder sind Sie Fachkraft?

Nehmen Sie diese Rolle mit voller Überzeugung ein? Wenn ja, was trägt dazu bei?

Wenn nein, was hält Sie davon ab, die Rolle mit voller Überzeugung einzunehmen oder in eine andere der drei Rollen zu wechseln, die Ihnen mehr entspricht?

Wer übernimmt die anderen Rollen? Ist die Verteilung in Ihrem Unternehmen klar?

Je nach Unternehmensform (Einzelunternehmen, Familienunternehmen, Franchise, Multilevel, Konzern, alternative Lebens- und Wirtschaftsgemeinschaft etc.) und Lebensphase des Unternehmens ist von allen Akteuren eine gewisse Flexibilität beim Einnehmen der verschiedenen Rollen gefragt. Den größten Sprung macht eine Fachkraft, wenn sie die Rolle des Managers oder gar die des Unternehmers übernehmen möchte. Eine besonders große Herausforderung an ein System stellt sich, wenn wie z. B. beim Multilevelmarketing viele Unternehmer zusammenarbeiten. Auch die Weiterentwicklung vom unternehmergeführten Unternehmen zum Industriekonzern oder hin zu einer modernen Form der Unternehmensführung wie z. B. das Führen ohne Budgets und mit flexiblen Zielen (Pfläging,



■ Abb. 1.3 Das Familienunternehmen und Geld

2011) stellt alle vor die Herausforderung, sehr bewusst und achtsam die Aufgaben der Rollen auszufüllen. Auch in komplexen und chaotischen Situationen, wie bei einer Fusion, kann ein Besinnen auf die Rollen Orientierung geben.

Meiner Beobachtung nach beschreibt die Rollenaufteilung eine natürliche Ordnung, die einem Unternehmer zu jeder Minute des Tages wichtige Orientierung geben kann. Auch ein Freiberufler darf seine Zeit nicht ausschließlich als Fachkraft verbringen, sondern muss einen nicht unerheblichen Teil seiner Zeit als Unternehmer tätig sein. Und ohne Manager – oft eine Officemanagerin – würde der Betrieb eines Steuerberaters, eines Arztes oder einer Rechtsanwaltskanzlei nicht recht laufen. Diese Rolle sollte bewusst nach den Kriterien in ■ Abb. 1.2c besetzt und von allen akzeptiert sein.

■ Spezialfall Familienunternehmen

Familienunternehmen sind nicht die Ausnahme, sondern die Regel. Dennoch sind sie etwas Besonderes. Ein Familienunternehmen hat eine eigene Struktur und deshalb auch ein besonderes Verhältnis zu Geld. Aus diesem Grund lohnt es sich, das Bulleye vorzustellen (■ Abb. 1.3; mod. nach Pieper & Klein, 2010, S. 309), ein Konzept von Pieper und Klein, das sich mit der besonderen Struktur von Familienunternehmen beschäftigt. Die Autoren unterscheiden in ihrem Modell vier verschiedene offene Systeme: das Familiensystem, das Managementsystem, das Eigentümersystem (Kapital) und das Businesssystem.

Alle zusammen bilden das Familienunternehmenssystem und sind bei Pieper und Klein noch eingebettet in das fünfte, das Environmentalsystem. Familienunternehmen sind in besonderer Weise in ihre Umgebung eingebettet, gerade weil meist ein Teil der Fami-

lie auch am Ort des Unternehmens lebt. Man beachte: Zwischen allen Systemen fließt Geld, und an einer Stelle in dem Gefüge ist Geld auch Eigentum. Das Eigentümersystem kann sich aus Mitgliedern der Familie, der Mitarbeiter, des Managements und sogar der Geschäftspartner zusammensetzen. Die Auswirkungen der jeweiligen Zusammensetzungen und die sich daraus ergebenden Unterschiede auf Entscheidungen im Unternehmen sind bedeutend. Die Interviews (► [Kap. 2](#)) in diesem Buch geben dazu einen sehr facettenreichen Einblick.

Die Führung und Mitarbeit in einem Familienunternehmen ist aufgrund der Interdependenz der Subsysteme komplexer und komplizierter. Das Familienunternehmen ist von Natur aus auf Stabilität und weniger auf den schnellen Verkauf angelegt. Die ältesten Firmen, die wir kennen, sind Familienunternehmen. Doch die natürliche Verbindung alleine genügt nicht, um Erfolg oder Misserfolg zu erklären. Die Diskussionen in modernen Familien sind transparenter, mutiger, emotionaler und dadurch intensiver geworden, was für die Qualität der Entscheidungen ein Vorteil ist.

Insgesamt kann man bei Familienunternehmen von einem Gefüge ausgehen, das von allen Beteiligten – besonders auch dem Fremd-Management – ein hohes Commitment verlangt. Werte haben in einem Familienunternehmen eine hohe Bedeutung. Sie können sehr versteckt oder unausgesprochen sein. Wer sie nicht beachtet, geht ein hohes Risiko ein. Wer auf wenige, zentrale Werte und Regeln bauen kann, besitzt ein stabiles Fundament und eine exzellente Orientierung für Entscheidungen.

Für das Finanzcoaching ergibt sich in allen Situationen eine spannende Frage: Woher kommt das Geld, über das gerade entschieden werden soll? Vom Investor, vom Kunden, vom Mitarbeiter, von der Mutter oder vom Unternehmer selbst? Der Ursprung des Geldes bestimmt die Wirkung, und das in jeder Lebensphase des Unternehmens.

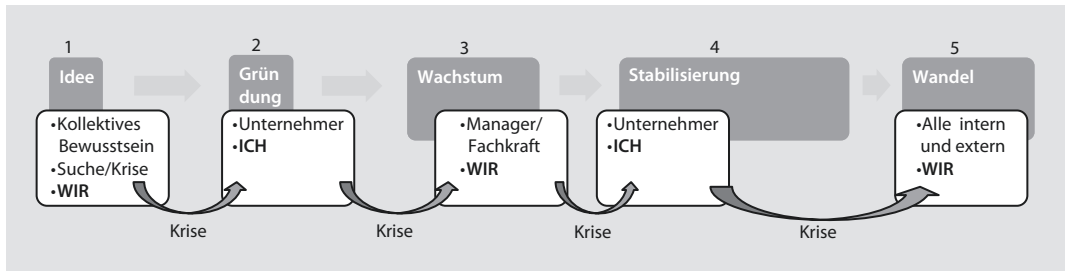
Die natürliche Verbindung in Familienunternehmen alleine genügt nicht, um Erfolg oder Misserfolg zu erklären.

»Die Risiken sind gigantisch in einem Familienunternehmen. Wenn man die Werte übergeht, kann man einfache Investitionen zum Untergang des Unternehmens hochpuschen.«
(H. Schlenker, Olympia Apotheke, ► [Kap. 2](#))

1.1.2 Entwicklungsphasen eines Unternehmens

Das Denken und Forschen in und mit Modellen macht mir Spaß und hilft im Coaching, komplexe Sachverhalte einfließen zu lassen. So habe ich bei der Arbeit an diesem Buch ein praktisches, neues Modell entwickelt.

Das *FCM-5-Phasenmodell der Unternehmensentwicklung* ist ein Modell mit besonderem Augenmerk auf die Person und die Rolle des Unternehmers (■ [Abb. 1.4](#)). Es enthält alle natürlichen Veränderungen eines menschlichen Organismus wie auch eines Unternehmens. Nach jeder Phase – ähnlich wie im Modell Spiral Dynamics (Wikipedia, Stichwort: Spiral dynamics) beschrieben – wechseln sich das Ich (Unternehmer) und das Wir (Manager und Fachkräfte) als Haupttreiber der Prozesse ab.



■ Abb. 1.4 FCM-5-Phasenmodell der Unternehmensentwicklung

■ Idee, Gründung, Wachstum, Stabilisierung, Wandel

Die erste Phase ist gekennzeichnet von einer Idee (1) für das Unternehmen, die aus den aktuellen, dringenden Fragen/Bedürfnissen einer Gesellschaft schöpft. Unbewusst manifestiert sich das kollektive Denken einer Gesellschaft in einer Idee, die der Unternehmer in persona empfängt, aufgreift und dann als Gründer eines Unternehmens umsetzt.

Die Gründung (2) ist formal und auch in Taten an den Unternehmer als Person gebunden. Er geht das Risiko ein, die Idee auszusprechen und sie in die Tat umzusetzen. Von diesem Moment an ist der Gründer bzw. Unternehmer von anderen Personen abhängig.

Das hören Unternehmer nicht gern. Die meisten Unternehmer lieben ihre Freiheit und fühlen sich grundsätzlich unabhängig. Einige Angestellte gründen mit der Idee, als ihr eigener Chef machen zu können, was sie wollen. Doch beginnt für jeden Unternehmer mit der Gründung schon die erste, lebenslange Abhängigkeit: vom Unternehmen. Das Unternehmen ist sein Baby, und wie bei Mutter und Kind besteht diese Beziehung ewig. Sie ist unkündbar. Wie auch Mütter von anderen Personen abhängig sind, damit die Familie wachsen und gedeihen kann, so ist es auch der Unternehmer mit seinem Unternehmen. Manchmal übersieht der Unternehmer diese Tatsache und geht ohne große Achtsamkeit Beziehungen ein und nimmt die Abhängigkeit, die entsteht, nicht rechtzeitig wahr. Wenn sich diese Beziehung dann destruktiv für das Unternehmen entwickelt, kommt er aus ihr nur unter Schmerzen und Schaden wieder heraus. Solche Beziehungen entstehen zu Banken, Steuer- und Unternehmensberatern, aber auch zu wichtigen Mitarbeitern der ersten Stunde.

Nach der Gründungsphase schließt sich die Wachstumsphase (3) an. In dieser Phase kann der Unternehmer prinzipiell hinter das System zurücktreten. Die Manager, Mit-Unternehmer und Mitarbeiter übernehmen die wichtigsten Aufgaben. Sie setzen das, was aufgrund der Engpassanalyse beim Zielkunden als Bedürfnis erkannt wurde, in Produkte und Dienstleistungen um, die sie dann dem Markt zur Verfügung stellen. In dieser Phase achtet der Unternehmer ganz besonders darauf, keine Aufgaben zu übernehmen, für die andere besser geeignet sind. Er fördert das Wachstum seines Unternehmens mit

Vom Moment der Gründung an ist der Unternehmer abhängig.

Fingerspitzengefühl. Ob zu viel oder zu wenig, zu schnell oder zu langsam – alles kann das Unternehmen in dieser Phase in Gefahr bringen. Das Risiko ist hier zweiseitig. Was tut der Unternehmer in dieser Phase außerdem? Wie immer beobachtet er den Markt, spürt schon die nächsten Entwicklungen und Ideen auf und sorgt mit dem Manager für die nötigen Rahmenbedingungen.

In der Phase der Stabilisierung (4) ist wieder der Unternehmer an vorderster Front gefragt. Warum?

Betrachten wir die Entwicklungskurve zur Meisterschaft nach George Leonard (■ Abb. 1.5; mod. nach Leonard, 1998, S. 30). Diese Kurve beginnt mit einem ersten schönen Anstieg, danach folgt ein kleiner Rücksetzer, und darauf ein ganz wesentliches Element: das Plateau. Jeder, der etwas Neues beginnt und über die ersten Erfolge hinaus gelangen will, kennt das Gefühl, dass sich nichts bewegt. Genau dann ist der Entwicklungs- und Lernprozess eines Unternehmens in der Phase des Plateaus. Wer diese Phase nicht erkennt und mit den Selbstzweifeln, die unweigerlich in dieser Zeit auftauchen können, nicht umgehen kann, verliert die Geduld, kommt vom bewährten Weg ab. Um die Stagnation zu überwinden, erfindet er schnell ein neues Produkt, bevor das erste zur Cashcow gereift ist, oder sucht nach neuen Kundengruppen, obwohl die alten Kunden noch nicht zur Zufriedenheit bedient wurden. In dieser Phase, die mit vielen, oft unangenehmen Emotionen verbunden ist, sind Manager und Fachkräfte auf die Geduld, das stabile Selbstwertgefühl, das »Ich schaff das« und den unbändigen Willen des Unternehmers angewiesen.

Eine Regel, die ganz besonders jetzt für alle gelten sollte, ist »no dark thoughts«. Negative Gedanken wie: »Es geht nichts weiter« oder »Das klappt doch nie« sind in der Stabilisierungsphase wie aufkommender Seitenwind für einen Seiltänzer. Sie kosten das ganze System Kraft, weil sie unausgesprochen wirken und die Stabilität unnötig (!) in Gefahr bringen. Diese Stabilisierungsphase, die viele Unternehmen so gerne umgehen, ist für die gesunde Entwicklung so wichtig wie für uns Menschen der Schlaf. Wir tun nachts zwar nichts Besonderes, aber wir verarbeiten wichtige Erfahrungen und tanken Kraft für den nächsten Tag. Auch andere irrationale Gedanken, wie z. B. »... wir müssen schneller, mehr, wachsen....«, gehören zu diesem Störfeuer. Junge Unternehmen scheitern häufig an einem zu schnellen Wachstum (Egeln et al., 2010). Aber auch eingefleischte Unternehmer gehen noch allzu häufig in die Wachstumsfalle.

Dabei spielt Geld eine tragende Rolle. Wenn in der Stabilisierungsphase Wachstum und damit auch (mehr) Geld ausbleiben, besteht die Gefahr, dass das System sich mehr mit sich selbst als mit dem Kunden beschäftigt. Misstrauen und Schuldzuweisungen bringen Sand ins Getriebe. Jetzt wird die Personalabteilung nach Lösungen gefragt: Motivationsprogramme in Form von Geld, Boni und Incentives aller Art haben Hochkonjunktur.

Wenn ein System sich bewusst an die Plateauphase der Stabilisierung gewöhnt und die Herausforderungen annimmt, dann können die Stärken der Manager und der Fachkräfte wieder übernehmen; der



■ Abb. 1.5 Die Kurve zur Meisterschaft

In der Plateauphase brauchen alle Beteiligten viel Geduld, Vertrauen und Achtsamkeit.

Unternehmer kann sich wieder nach hinten fallen lassen und in seine visionäre Arbeit für das Unternehmen eintauchen. Am besten von Anfang an, spätestens aber in der Mitte der allerersten Stabilisierungsphase, also auf dem Plateau, sollte der Unternehmer beginnen, sich mit seinem Nachfolger zu beschäftigen. Seine grundlegende Aufgabe, bleibende Werte zu schaffen, muss ja irgendwo »ins Bleibende« geführt werden. Für diesen Nachfolger arbeitet der Unternehmer.

Platz für Ihre Gedanken:

Ist der Gedanke an einen Nachfolger für Sie – als Unternehmer – eine seltsame Vorstellung? Nehmen Sie sich einmal einen Moment die Zeit und schenken Sie dem Gedanken ein paar Minuten Ihrer Kreativität: Wer könnte Ihr Nachfolger werden? Wenn Sie die Person noch nicht kennen, versuchen Sie eine Beschreibung aus der Phantasie.

Was verändert sich in Ihrem Alltag, wenn Sie sich auf den Nachfolger als Ihren »Kunden« konzentrieren?

» Ich hoffe Sie verstehen, dass je nachdem, wen Sie als Nachfolger wählen, Ihr Unternehmensbauplan ein anderer sein wird. (Merath, 2010, S. 330) «

Wandel heißt, sich neu zu erfinden.

In der Stabilisierungsphase kündigt sich irgendwann zum ersten Mal die Phase der Wandlung (5) des Unternehmens an. Die Signale können ganz pragmatische Dinge sein, wie das Überarbeiten des Logos, der Relaunch der Website, der Umzug in größere Räume, um dann schon wieder die nächsten Produkte zu entwickeln oder Niederlassungen zu gründen. Aber auch Langeweile und leichte Fluktuation bei den Mitarbeitern können schon erste Hinweise geben, dass ein Wandel nötig wird. Die Herausforderung besteht jetzt darin, die sichere, gesättigte Situation zu verlassen, um neues Risiko einzugehen. Aber jetzt ist nicht mehr desselben – also Wachstum – an der Reihe, sondern es geht darum, sich neu zu erfinden – eben Wandel. Diese Phase ist die schwierigste im Leben eines Unternehmens. Denn jetzt ist der Unternehmer nicht mehr allein wie zu Beginn, sondern jetzt muss er das ganze Unternehmen in diesem Prozess mitnehmen. Zustände, die der Unternehmer gewohnt ist, übertragen sich jetzt auf Manager und Fachkräfte. Risiko, Chaos, Nichtwissen sind vorübergehend das Element, das den Alltag bestimmt. Neben der Gründung ist die Wandlung die Phase, die ein Unternehmen am besten mit Begleitung von außen übersteht. Das können Interimsmanager, Unternehmensberater oder Coaches sein. In beiden Phasen – Gründung oder Wandlung – helfen die Erfahrung und der neutrale Blick von außen, das Potenzial des Unternehmens erst richtig auszuschöpfen.

Platz für Ihre Gedanken:

In bzw. vor welcher Phase/welchen Phasen befindet sich Ihr Unternehmen aktuell? Wenn Sie Berater sind – dann analysieren Sie jetzt das Unternehmen Ihres wichtigsten Kunden. Welche charakteristischen Beobachtungen und Fragen können Sie festhalten? Was sagen Außenstehende?

Bis zum letzten und sicher schwierigsten Wandel, nämlich der Übergabe an einen Nachfolger, hat das Unternehmen in der Regel alle Phasen mehrmals durchlaufen. Auch jedes Projekt im Unternehmen durchläuft die gleichen Phasen. Dabei sollte die Stabilisierungsphase immer den längsten Zeitraum einnehmen. Immer wieder bewegen sich verschiedene Abteilungen gleichzeitig in unterschiedlichen Phasen. Das erschwert oft die Kommunikation im Unternehmen. Zwischen den Phasen ist eine Krisenzeit normal. Veränderungen, und seien es auch ganz natürliche Prozesse wie der Wegfall eines großen Kunden, bringen ein System immer auf allen Ebenen, außen wie innen, rational und emotional in Bewegung. Der Organismus stellt alle wichtigen Sinne zur Verfügung, damit die Krise gut ausgeht. Bleibt die Quelle – über die wir im nächsten Abschnitt mehr erfahren – frisch und aktiv, hat das Unternehmen das Potenzial zu leben. Geld spielt dabei keine Rolle!

■ **Die Quelle – Interview mit Peter Koenig**

So verschieden sich Unternehmertum auch zeigt, es gibt eine Gemeinsamkeit, die für alles Lebendige existenziell ist: der Ursprung, Same und Ei; oder wie der Geldforscher und Experte für menschliche Transformationsprozesse Peter Koenig es nennt: die Quelle. Das Konzept hat er noch nirgends niedergelegt, aber er hat mir am 18. August 2011 in Zürich darüber erzählt. Peter Koenig ist Engländer und wohnt seit sehr vielen Jahren in der Schweiz. Er war als Geschäftsmann in der Immobilienbranche und im Managementconsulting tätig. Vor diesem Hintergrund hat ihn vor mehr als 30 Jahren das Thema Geld, die Beziehung zu Geld interessiert. Er hat ein Geldseminar entwickelt, dessen zentrale Elemente auch in meine Arbeit eingeflossen sind.

MM: Wie kam das Thema der Quelle dazu?

PK: Eine Frage ist in jedem meiner Geldseminare immer wieder auf gekommen: Wie kann ich meinen Traum leben, meine neue Organisation gründen, wenn ich nicht zuerst das Geld dafür habe? Und seit vielen Jahren gebe ich die gleiche Antwort. Die Quelle eines Unternehmens ist nie das Geld, es ist eine Person, es ist die Person mit einem Traum, einer Idee, einer Leidenschaft.

MM: Nehmen wir an, die Quelle ist nicht auf den ersten Blick zu erkennen. Wie müssen wir vorgehen, wenn wir die Quelle eines Unternehmens finden wollen?

Bei einer gesunden Unternehmensentwicklung ist die Krise eine Zeit der natürlichen, hohen Wachsamkeit.

Die Quelle eines Unternehmens ist nie das Geld, es ist die Person mit einem Traum, einer Idee, einer Leidenschaft.

PK: Man muss immer zurück zum Ursprung. Wenn ein Unternehmen vor langer Zeit gegründet wurde, dann gibt es bereits Nachfolger des Unternehmensgründers. Man muss zuerst erforschen, wer bekleidet die Stelle des Unternehmensgründers jetzt, und dann die Linie des Nachfolgers betrachten vom Ursprung bis in die Gegenwart.

MM: Wie erkennen wir die Quelle? Was genau charakterisiert diese Person?

PK: Wenn diese Person spricht, dann folgen alle anderen automatisch, weil seine/ihre Worte ein besonderes Gewicht haben, auch wenn die Ideen unlogisch oder manchmal auch verrückt sind. Wenn diese Person spricht und eine Entscheidung mitteilt oder einen Beschluss fällt, dann richten sich automatisch alle – auch die Umstände – nach der Entscheidung dieser Person.

MM: Jetzt gibt es manchmal Gründungen, an denen mehrere Personen beteiligt sind.

PK: Das ist ein romantischer Traum von vielen, der oft nicht der Realität entspricht. Jedes Mal, wenn ich so etwas höre oder sehe, sehe ich eine Unternehmung/Organisation in Konfusion. Sie ist eigentlich nicht beschlussfähig. Es ist traurig, weil hier so viel Energie, Zeit und Ressourcen verschwendet werden.

MM: Kann man in einer solchen Situation das Rad zurückdrehen?

PK: Ja, man muss nur den echten Gründer finden. Und das dann auch offen aussprechen.

MM: Was passiert, wenn es ausgesprochen ist?

PK: Jeder ist danach durch die gewonnene Klarheit befreit. Der Eine, der die Quelle ist, kann seine volle Autorität leben, er braucht sie nicht mehr zurückzuhalten. Der Mitbegründer ist ebenfalls entlastet, weil er keine Verantwortung übernehmen und keine Entscheidungen mehr treffen muss, für die er gar nicht zuständig ist.

MM: Wie wirkt eine solche Erkenntnis auf die Mitarbeiter und auf ein Team, wenn diese Frage geklärt wird?

PK: Es ist eine Entlastung für alle. Es klärt die Verantwortung bezüglich der Rollenverteilung, und es entsteht schnell Klarheit. Vor allem werden Machtkonflikte gelöst.

MM: Warum werden Unternehmen mit mehreren Gründern gegründet? Du hast das als romantische Idee formuliert. Aber es kommt dennoch häufig vor.

PK: Ich habe in meiner Arbeit oft beobachtet, dass der eigentliche Gründer in seiner Vergangenheit sehr oft Verletzungen von starken Autoritätsfiguren erfahren hat. Er hat dann beschlossen: Wenn ich mal selber ein Unternehmen gründe, dann werde ich das anders machen. Wir werden in meinem Unternehmen Gleichberechtigung haben. Ich glaube, das ist der häufigste Grund.

MM: Was ist, wenn sich die vorhandene Quelle irgendwann mal zur Ruhe setzen möchte? Kann sie ihre Aufgabe dann einfach so abgeben?

PK: Die Quelle besitzt eine Verbindung zum Unternehmen, die weit über die reine operative Ebene hinausgeht.

MM: Was muss beachtet werden?

PK: Man muss sehen, dass eine Gründerperson eine direkte Verbindung zur Uridee eines Unternehmens hat. Das heißt: Wenn man die Firma in einem Nachfolgeprozess übergibt, dann übergibt man auch diese Verbindung. Dann versiegt der Fluss der Ideen zur ursprünglichen Quelle, und die neue Quelle nimmt diese Verbindung auf. Was von Generation zu Generation übergeben wird, sind die Werte des Unternehmens.

MM: Wie soll der Übergabeprozess denn am besten ablaufen?

PK: Die Übergabe ist eine Kunst. Der Stab der Verantwortung wird in einem gewissen Moment von der alten Quelle an den Nachfolger übergeben. Die Parteien müssen sich dafür vorbereiten. Für diesen speziellen Moment hilft manchmal ein Ritual. Es ist wunderschön, wenn das gelingt.

MM: Wenn ich jetzt eine Quelle bin und dies bewusst lebe, was muss ich berücksichtigen, wenn ich mit anderen Quellen zusammenarbeiten möchte?

PK: Es gibt auch eine Quelle der Zusammenarbeit, wenn zwei Quellen sich zusammenschließen. Die Quelle eures gemeinsamen Projektes ist diejenige Person, die als erstes das Risiko für die Umsetzung der Idee auf sich nimmt. Diese geht das Risiko ein, indem sie die Idee der Zusammenarbeit ausspricht. Die Idee kann zurückgestoßen, abgelehnt werden. Es ist vielleicht keiner interessiert. Es ist also immer die erste Person, die mit einer Idee kommt und den Vorschlag macht und das Risiko übernimmt – die ist immer die Quelle.

MM: Gibt es Unterschiede zwischen Quellen in Familienunternehmen und anderen Unternehmensformen?

PK: Nur in dem Sinne, dass die Quellen leichter erkennbar sind. Man kann die Linien in Familienunternehmen deutlicher erkennen – z. B. der Vater übergibt als Quelle das Unternehmen an seine Tochter, die wiederum an ihren Sohn. Aber ansonsten sehe ich diesen Unterschied nicht.

MM: Was ist, wenn ein Unternehmer – und damit die Quelle – sein Unternehmen an eine Belegschaft weitergibt? Was ist dort mit der Stabübergabe anders?

PK: Da werden vielfältige Probleme auftauchen – außer es gibt eine Person, die der Primus inter paris ist, ein Erster unter Gleichen. Wahrscheinlich existiert diese Person in den meisten Fällen, aber wenn dies nicht öffentlich gemacht wird, dann gibt es Probleme. Eine Übergabe geschieht durch zwei Personen, einen Übergeber und einen Übernehmer.

MM: Kannst Du uns Deine schönste Quellenforschungsstory schildern?

PK: Spontan fällt mir ein Nachfolgeprozess in Kanada ein. Es ging um die Nachfolge von einem Vater zu seinem Sohn. Sowohl der Vater als

Die Quelle besitzt eine Verbindung zum Unternehmen, die weit über die rein operative Ebene hinausgeht.

Der Gründer geht das Risiko ein, indem er die Idee zur Umsetzung ausspricht.

auch der Sohn waren der Überzeugung, dass der Übergabeprozess bereits geschehen sei. Im Nachhinein jedoch hat der Vater immer interveniert. Der operative CEO und die etwa 150 Mitarbeiter der Firma waren durch die unklare Entscheidersituation sehr verunsichert.

MM: Wie hast Du die Aufgabe begonnen?

PK: Anfangs war der Gründer, der Vater, während meiner Präsentation sehr ruhig. Er wurde im Verlauf immer interessierter und enthusiastischer. Dann konnte ich ihn kaum noch davon abhalten, jedes zweite meiner Worte zu ergänzen und bestätigend zu kommentieren. Er sagte, er habe immer um die Bedeutung und Rolle der Quelle gewusst. Er habe diese Prinzipien immer gelebt, aber er konnte diese Haltung nicht in Worte fassen und erklären. So wurde nun klar, dass die Übergabe noch nicht geschehen war.

MM: Wie ging es weiter, was war der nächste Schritt?

PK: Wir – Vater, Sohn, der CEO, der Coach der Firma und ich – haben geschaut, wo das Übergabeproblem zwischen Vater und Sohn lag. In diesem Falle lag es beim Sohn. Er war sehr ambitioniert und hatte tolle neue Ideen. Jedoch hat er zugegeben, wegen Angst, Fehler zu machen, und damit das 40-jährige Werk seines Vaters zu vernichten, große Hemmungen zu haben, die Firma zu übernehmen. Als der Sohn das erklärte, hörte der Vater ruhig zu und lächelte verständnisvoll – es war ein wunderbarer Moment. Kurz darauf habe ich vom Firmencoach gehört, dass Vater und Sohn gemeinsam weiter aktiv am Übergabeprozess arbeiteten. Sie haben während eines großen Belegschaftsfestes vor den Mitarbeitern den Stab in einem Ritual übergeben.

MM: Noch eine persönliche Frage: Du bist selbst die Quelle für viele Ideen. Wie lebst Du Deine Rolle?

PK: Ich genieße es, anderen Quellen in der Realisierung ihrer Projekte und Träume zu helfen. Ich kann sehr gut die Nummer eins, zwei, drei oder vier sein. Das macht dann sehr viel Freude und führt zu einer mühelosen und fruchtbaren Zusammenarbeit.

MM: Peter, ich danke Dir für das Gespräch!

Platz für Ihre Gedanken:

Nun sind Sie an der Reihe: Wer ist die Quelle in Ihrem Unternehmen?

Wie können Sie andere Quellen – Ideengeber – in Ihrem Unternehmen unterstützen?

1.1.3 Die Bedeutung von Geld im Unternehmen

Neben der Aufgabe der Quelle, den drei Rollen und den fünf Entwicklungsphasen im Unternehmen sind Geld und Risiko Themen, die für erfolgreiche Unternehmensführung eine zentrale Rolle spielen. Sie berühren unsere tiefsten Ängste in Bezug auf Existenz und Tod – und bergen das größte Potenzial für Leben. Die intensive Beschäftigung damit der Finanzabteilung – dem Finanzvorstand oder Bank, Steuerberater, Buchhaltung – alleine zu überlassen, verspielt Entwicklungschancen in allen Phasen.

Ob Profit-, Social-responsible- oder Non-Profit-Unternehmen: Der bewusste Umgang mit Geld spielt bei der erfolgreichen Umsetzung einer Idee immer eine ganz zentrale Rolle. Gerade weil der Unternehmer zu Beginn seine Vision, und nicht das Geld vor Augen hat, ist es wichtig, rechtzeitig zu reflektieren, was mit Geld passiert. Im Geld steckt die Kraft, tiefgreifende Veränderungen herbeizuführen. Das ist sehr viel mehr als Einnahmen, Überschüsse, Umsatz, Gewinn und andere bilanzrelevante Fakten. Die besondere psychische Verflechtung mit Geld beim Unternehmer und allen am Unternehmen Beteiligten – Mitarbeiter, Lieferanten, Banken und Kunden – zu erkennen, ist ein wesentlicher Bestandteil von Finanzcoaching in Unternehmen.

■ Die Beziehung des Unternehmers zu Geld

Es ist nicht ganz einfach und zunächst auch nicht einsichtig: Wir müssen uns von fast allen vertrauten und auch bislang noch unbewussten Überzeugungen zu Geld trennen. Dann erst können wir frei und umfassend über Geld entscheiden, oder andere gut dabei begleiten. Dieser Erkenntnisprozess ist für die meisten Unternehmer und deren Berater neu. Richtig angepackt ist er spannend, bringt er uns doch zu unserem eigentlichen Kern und Können zurück. Doch wer hat sich schon bei der Unternehmensgründung mit seiner persönlichen Beziehung zu Geld und Risiko ausführlich auseinandergesetzt?

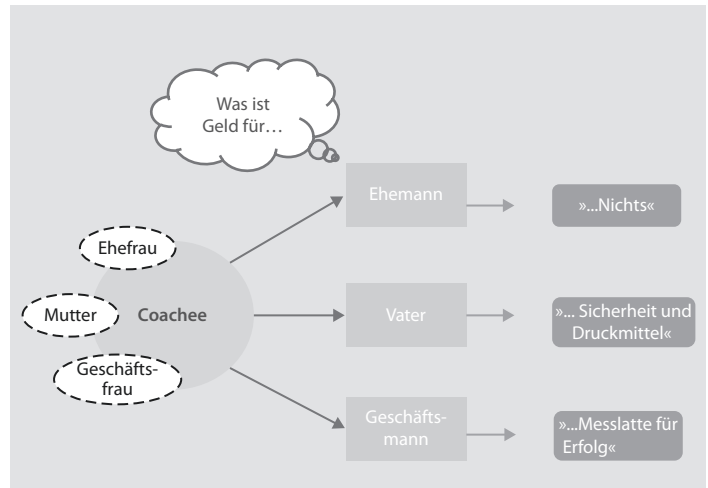
In den meisten Fällen kommt nach der Idee der Businessplan. Das Geld wird im Außen genau analysiert. Die Dynamik, die Geld in uns allen als Mensch und in den Systemen, in denen wir leben, auslöst, wird dabei für gewöhnlich übersehen.

Einige Chancen im Umgang mit Geld liegen schon in der Gründungsphase bereit.

Wer hat sich bei der Gründung mit seiner persönlichen Beziehung zu Geld und Risiko ausführlich auseinandergesetzt?

Eine kurze Geschichte aus einem Coaching

Eine Managerin will ein Unternehmen gründen. Ihr Job ist nicht mehr erfüllend, das Unternehmen strukturiert um, ihre Bedürfnisse nach Freiheit bei der Arbeit wurden nicht mehr berücksichtigt. Sie hat eine Idee.



■ Abb. 1.6 Die Rolle von Geld in der Familie vor der Unternehmensgründung

Normalerweise wäre Folgendes passiert: Sie erstellt einen Businessplan, sieht, dass sich ihre Idee, zumindest was die Zahlen angeht, umsetzen lässt, nimmt Geld in die Hand und startet das Unternehmen.

Doch diese angehende Unternehmerin hatte Fragen zu Geld: Ihre Abfindung sollte ihr bei der Gründung als Startkapital dienen. Ihr Mann, dem das Geld laut Ehevertrag zu gleichen Teilen gehören würde, protestierte. Er fürchtete, dass sie als Unternehmerin nicht mehr wie bisher genug Zeit (Ressource) für die Familie haben würde. Vor allem hatte er Angst, dass sie sich nicht mehr so viel wie bisher um das gemeinsame kleine Kind kümmern könnte. Jetzt wird das Geld zum Druckmittel. Sie denkt schon darüber nach, sich das Geld von einer anderen Quelle zu holen. In dieser Situation kommt sie zu mir ins Coaching.

Welche Rolle spielt das Geld, genauer gesagt die Abfindung, wenn es für das zu gründende Unternehmen eingesetzt wird? Wie können die Eheleute die Situation meistern? Wie könnte die Kommunikation aussehen?

In einer Aufstellung der Rollen und einem imaginierten Rollenspiel wird die Konstellation deutlich (■ Abb. 1.6). Im Coaching erkennt die Klientin, dass sie bei den nächsten Gesprächen darauf achten kann, welchen Teil sie in ihrem Mann anspricht. Wenn sie über die Verwendung der Abfindung für das Unternehmen spricht, ist der zuständige Gegenpart der Ehemann. Das Geld kommt aus der Abfindung, wandelt sich dann laut Ehevertrag in gemeinsames Vermögen, über das die beiden Eheleute gemeinsam entscheiden. Spricht sie stattdessen ihren Mann als Vater ihres Kindes an, so kann dieser nicht direkt über das Geld mit ihr entscheiden. Darüber hinaus liegt sein

Fokus auf einem ganz anderen Thema: Als Vater ist ihm Sicherheit für die Familie wichtig, und er verbindet diese Sicherheit mit dem Geld. Wenn sie über ihre Idee spricht, wenn ihr Mann in der Vaterrolle ist, steigt in ihm sofort Angst auf, die er dann wiederum in Druck auf sie umwandelt. Als Folge zieht sie sich verärgert und enttäuscht zurück.

Doch es gibt noch mehr Rollen: Ihr Mann hatte selbst vor einigen Jahren ein kleines Unternehmen gegründet. Dieser Anteil des Geschäftsmannes kann ein guter Sparringspartner für die Fragen der Unternehmensgründung und die Verwendung des Geldes in der Firma sein. Doch dazu müssen erst die Eheleute entschieden haben, dass das Geld dem Unternehmen zur Verfügung gestellt wird. Spricht sie zu früh mit dem Geschäftsmann über Zahlen, steht das Geld schon unter Erfolgsdruck, bevor es überhaupt da ist.

Die Klientin gewinnt im Coaching Klarheit für die Lösung der anstehenden Entscheidung, und kann durch ihren bewussten Umgang verhindern, dass Geld zum Druckmittel in der Familie wird. Sie erkennt sogar, dass es für alle gut ist, wenn ihr Mann in der Rolle als Vater ihr in Zukunft Druck macht, wenn sie in der Planungsphase des Unternehmens oder auch später die Bedürfnisse der Familie übersieht. Wer schon einmal gegründet hat, weiß, dass diese Situation kommen wird. Meine Klientin und ihr Mann werden dann – von Mutter zu Vater – über die Bedürfnisse der Familie sprechen können statt über Geld.

Ihr Kommentar am Ende der Sitzung: »Jetzt spüre ich Leichtigkeit, Orientierung und Klarheit«.

In diesem Beispiel ergaben sich allein schon durch das klare Herausarbeiten der verschiedenen Gesprächs- und Entscheidungsebenen erste Lösungsansätze. Spannend wird es, wenn in einem nächsten Schritt das, was beide Ehepartner mit Geld verbinden (Nichts, Druck, Sicherheit, Maßstab für Erfolg, ...), genauer hinterfragt wird. Dann lassen sich bestimmt noch weitere hinderliche Überzeugungen auflösen.

Diese Herangehensweise empfehle ich allen Menschen, die auf dem Weg sind, ein Unternehmen zu gründen. Ob der Start alleine geplant wird oder mit anderen zusammen, eine frühzeitige Analyse der Überzeugungen zu Geld aller Beteiligten kann dazu beitragen, dass weniger Unternehmer schon in den ersten Jahren scheitern. Und Krisen in späteren Jahren können leichter überwunden werden.

Sind Geld und Risiko also nur Themen in der Gründungsphase oder Themen ohne Ende?

Wie geht es bei Gründern weiter? Nach der ersten Euphorie vergeht beim Unternehmer kein Tag, an dem er nicht an Geld denkt. Kein Wunder, noch nie zuvor musste er tagtäglich so viele Entscheidungen zu Geld treffen. Denn dort, wo Geld schon früher ein Thema war, wurde im Wesentlichen für ihn oder für sie entschieden. In der Familie waren es die Eltern, in der Firma war es der Chef, in der Gesellschaft waren es die Politiker. Anfangs sind die Entscheidungen über Geld im Unternehmen noch einfach, und die Erfahrungen der

In komplizierten Situationen sind Unternehmer mit ihren Entscheidungen oft allein.

Berater – ob bei der Bank oder im Gründerworkshop – können helfen. Doch wenn es so richtig spannend und kompliziert wird, ist der Unternehmer mit den Entscheidungen oft allein.

Ein typisches Beispiel: Ein Unternehmer startet sein Unternehmen mit einer Idee. Im Laufe der Entwicklung wächst das Unternehmen, die Mitarbeiterzahl und die Ausgaben steigen. Jetzt verhandelt er mit einem neuen Kunden und spürt dabei ein Unwohlsein. Der Kunde verlangt von ihm Produkte oder Dienstleistungen, die das Unternehmen eigentlich gar nicht erbringen kann. Er will das Geschäft nicht annehmen, er riecht Gefahr. Sein Verstand sagt ihm aber, dass er den neuen Mitarbeiter vielleicht nicht halten kann, wenn er das Geschäft verliert. Was tut er?

Platz für Ihre Gedanken:

Wenn Sie diese Situation noch nicht erlebt haben – was würden Sie tun? Wenn Sie schon einmal in dieser Situation waren – erinnern Sie sich an damals. Welche Gedanken und Gefühle kamen auf? Wie haben Sie den inneren Dialog gemeistert? Welche Lösung haben Sie gefunden? Welche Rolle spielte Geld für Sie in der Situation?

Ich weiß nicht, wie Sie sich entschieden haben. Doch viele Unternehmer, die zu mir ins Coaching kamen, haben den Geldweg gewählt: Sie haben in einer vergleichbaren Situation den Auftrag angenommen, obwohl es eine Stimme gab, die einen anderen Weg einschlagen wollte. Ob der Auftrag erfolgreich abgearbeitet wurde oder nicht, der weitere Weg ist vorgezeichnet: Ab diesem Moment hat Geld die Führung übernommen. Wir übertragen dem Geld – im Unternehmen und im Privatleben – viele Aufgaben. Was dann passiert, das lesen Sie im weiteren Verlauf und in den Fallbeispielen in ► [Kap. 4](#).

Vor diese Art von Fragen wird jeder Unternehmer irgendwann einmal gestellt. Es ist fast wie eine Prüfung. Doch selbst wenn man sie besteht und auf dem Lebensweg bleibt, weiß man nicht genau, warum man so und nicht anders entschieden hat. Ohne das Bewusstsein zu Geld bleibt die Gefahr, irgendwann doch in die Falle zu tappen.

1.2 Finanzentscheidungen und Psychologie

Ein junger Zweig der Psychologie, der sich mit Fragen zu Finanzentscheidungen beschäftigt, ist die Finanzpsychologie. In meiner Arbeit nutze ich die angewandte Finanzpsychologie mit ihrem Reservoir an Wissen, Modellen und Prozessen über den Umgang mit Entscheidungen über Geld und geldnahe Äquivalente. Psychologie ist eine Wissenschaft, die das gesamte Denken, Fühlen und Verhalten von uns Menschen mit verschiedenen Forschungsmethoden (Empirie,

Feldforschung, Fallanschauung und Denken) untersucht. Sie ist auch eine ganz besonders integrationsfreudige Wissenschaft, die mit vielen anderen Disziplinen, wie z. B. Ökonomie, Soziologie, Philosophie, Biologie, Statistik und Medizin, in regem Austausch steht. Deshalb habe ich auch viel von Menschen gelernt, die zwar der Psychologie nahe stehen, aber nie ein Psychologiestudium absolviert haben. Erst die Mischung macht es!

Die Erkenntnisse der Psychologie sind von Vorteil, um sich selbst, seine Kunden und die Menschen, mit denen man zusammen lebt und/oder arbeitet, besser zu verstehen, ihr Verhalten zu antizipieren und Lösungen für Anpassung oder Veränderung zu finden. Mit Hilfe von psychologischen Erkenntnissen können Entscheidungen über Geld und Risiko bewusster und zielführender getroffen werden.

Drei Themencluster und Fragen möchte ich aus der Arbeit mit meinen Klienten hervorheben. Sie werden immer wieder als besondere Herausforderung beim Treffen von Finanzentscheidungen beobachtet und genannt:

Mit psychologischen Erkenntnissen können Entscheidungen über Geld und Risiko bewusster und zielführender getroffen werden.

Fragen, die meine Kunden bewegen:

- Was ist das richtige *Risiko* für mich, mein Unternehmen, meine Familie? Anders ausgedrückt: Wie kann ich den Konflikt lösen, der zwischen dem Wunsch nach Sicherheit und Stabilität (*sicheres Bewahren* von Geld) und dem Wunsch nach Wachstum, Unabhängigkeit und Freiheit (möglichst *großer Zugewinn* von Geld) entsteht?
»Vorsicht ist die Einstellung, die das Leben sicherer macht, aber selten glücklicher.« (Samuel Johnson)
- Wie kann ich *Gefühle* und *Einstellungen* überwinden (z. B. Gier und Angst, Hoffnung, Neid, Selbstüberschätzung), die der geforderten bzw. gewünschten rationalen (= vermeintlich besseren) Entscheidung im Wege stehen?
»Durch die Leidenschaft lebt der Mensch, durch die Vernunft existiert er bloß.« (Nicolas Chamfort)
- Wie kann ich die vielfältigen *Kommunikations-, Bewertungs- und Beziehungsprobleme* beim Austausch von Geld lösen (Wie motiviert Geld? Wie viel ist meine Leistung wert? Wofür zahlt der Kunde? Welches Gehalt ist gerecht? Wie beeinflusst Geld Beziehungen? Wie kann das Geld bei Entscheidungen in den Hintergrund treten? ...).
»Reich wird man erst durch Dinge, die man nicht begehrt.« (Gandhi)

1.2.1 Wie Geld unsere Entscheidungen beeinflusst

Die wichtigste Frage zu Geld heißt: Was ist Geld? Die erste Antwort der meisten Menschen lautet: Geld ist ein Tauschmittel. Damit beschreiben sie, was ihnen beigebracht wurde. Sie meinen damit auch, Geld sei etwas ganz Sachliches. Diese Aussage ist verständlich, aber

Was ist Geld?

in verschiedener Hinsicht irreführend. Genau genommen muss man sagen: Geld ist kein Tauschmittel, sondern »ein Hinweis darauf, dass ein Tausch noch nicht ganz abgeschlossen ist« (Argentarius, 2011, S. 34). Mit anderen Worten, Geld ist eine Art Wertaufbewahrung für einen vereinbarten Anspruch auf einen bestimmten Güterwert. Der Anspruch selbst gilt ab dem Moment, wo wir das Geld erhalten. Die Höhe des Güterwerts, die diesem Anspruch entspricht, verändert sich dagegen vom ersten Moment an. Eine psychische Herausforderung ist dem Geld immanent: Bis wir den Tausch abschließen, müssen wir die Wertschwankungen aushalten. Doch wie wir das schaffen können, bringt uns niemand bei – weder in Schule und Beruf noch in den meisten Familien.

Wir müssten viel intensiver über Geld reden.

■ Geld ist ein Tabu

Eines ist offensichtlich: Wir müssten viel intensiver über Geld reden. Doch geht das so leicht? Ein Kollege sagte einmal: »Wenn Geld in den Raum kommt, dann werden die Menschen so komisch.« Das kann jeder testen, indem er bei einer Feier dem Tischnachbarn die Frage stellt: »Was verdienst du eigentlich?« Hätte Geld die psychische Qualität unserer Augenfarbe, wäre es also tatsächlich etwas Sachliches, würde der Tischnachbar antworten »xxxx €«, und alles wäre in Ordnung. Doch die Frage berührt anscheinend etwas sehr Persönliches und Intimes. Das spüren auch schon Jugendliche. Bei der Planung der ersten Jugendfiliale der VR Bank 2006 in Mannheim wünschten sich Jungen und Mädchen getrennte Beratungsräume (Seitz, 2006).

Bei Vorträgen mache ich manchmal die Probe aufs Exempel – und erlebe immer die gleiche Reaktion auf die Frage nach dem Verdienst: Schweigen; und die Spannung im Raum steigt. Jeder fragt sich, ob ich die Teilnehmer jetzt wohl tatsächlich dazu auffordere, diese Information über sich preiszugeben. Ich tue es, z. B. in meinen Seminaren in geschützter Atmosphäre, aber nie ohne Ankündigung und Vorbereitung.

Geld wird zu einem Spiegel unserer Persönlichkeit.

Geld ist einerseits psychoaktiv wirksam, so wie z. B. Chefs in ihren Mitarbeitern Emotionen auslösen. Geld ist andererseits mehr – es ist noch immer ein Tabu: Niemand hat uns ausdrücklich verboten, darüber zu sprechen, dennoch tun wir es nicht, weil »man es nicht tut«. Wir kommunizieren nicht offen über Geld, und wenn, dann führt es nicht zu den gewünschten Reaktionen. Denn ohne dass wir es merken, hat das Geld im Laufe unseres Lebens Sehnsüchte, Konflikte und andere intime Aspekte unserer Persönlichkeit an sich gebunden. Und das reichlich. So wird das Geld mit der Zeit zu einem Spiegel unserer Persönlichkeit. Besonders die Dinge, die wir vermeiden zu sein, die wir vermissen oder ersehnen, werden auf eigenartige Weise an das Geld gebunden.

Wenn man aber das Tabu bricht und den Vorhang öffnet, sieht man, dass einige Menschen z. B. ihren Selbstwert an Geld gebunden haben: »Wenn der Meyer so viel verdient, dann muss ich das auch.« Tatsächlich ist das Ansehen in der Gesellschaft unbewusst noch im-

mer an ein hohes Einkommen oder Vermögen gebunden. Auch Topführungskräfte in Deutschland sind durch die Veröffentlichung der Gehälter in der sozialen Vergleichsfalle gelandet. Wenn Kollege XY im Vorstand bei ABC mehr bekommt als ich, dann muss ich meinen Aufsichtsrat davon überzeugen, dass das auch bei mir so sein kann. Doch selbst wenn der Betrag auf dem Konto steigt, der Selbstwert bleibt verletzt, die Wunde heilt nicht, die Gier bleibt.

Geld spielt bei fast jeder Entscheidung, die wir beruflich oder privat treffen, eine Rolle. Geben wir damit dem Geld einen Stellenwert, den es in Unternehmen und in unserem Privatleben gar nicht haben sollte? Die Frage lautet vielmehr, ob Geld in unserer Kultur und unserer Geldwirtschaft diesen Stellenwert nicht schon längst hat! Können wir heute tatsächlich sagen: »Geld ist mir nicht so wichtig?« Sagen können wir das, aber macht uns diese Aussage tatsächlich schon gelassen? Und wie gehen wir mit Menschen um, denen es anders geht, mit Familienmitgliedern, Mitarbeitern, Kollegen, Geschäftspartnern und Kunden?

Viele Unternehmer sagen, wenn sie ein Unternehmen gründen und ihre Idee in die Welt setzen wollen, sei das Geld für sie nicht der Antrieb. Das stimmt in dieser Phase auch für die meisten. Sie werden aber im Laufe ihres Unternehmergebens vor so viele wichtige Entscheidungen mit Geld gestellt, dass sie nicht umhin kommen, sich immer wieder mit dem Thema Geld intensiv auseinander zu setzen. Das geht bis zur Frage der Nachfolge und den Überlegungen, wie sie ihr Leben nach der Übergabe als »Finanzunternehmer« gestalten wollen. Wenn wir die persönliche Auseinandersetzung mit Geld suchen, dann gewinnen wir ein Handwerkszeug, das wichtige Entscheidungen verbessern kann. Ganz besonders gilt das für den Gründer eines Unternehmens – ein Leben lang.

Wenn wir die persönliche Auseinandersetzung mit Geld suchen, dann gewinnen wir ein Handwerkszeug, das wichtige Entscheidungen verbessern kann.

Platz für Ihre Gedanken:

Wie denken Sie über Entscheidungen zu Geld? (Meine kognitiv-emotionale Landkarte zu Entscheidungen über Geld)

Was fällt mir zuerst bei »Entscheidungen über Geld« ein?

Welche Entscheidungen zu Geld liegen mir und warum?

Welche Entscheidungen zu Geld liegen gerade vor mir?

Welche Entscheidungen zu Geld scheue ich und warum?

Mit wem bespreche ich meine Finanzentscheidungen?

Was sagt diese Person über mich und Geld?

Was war die größte Summe Geld, die ich in meinem Leben verloren habe?

Was erinnert mich heute noch an diese Situation?

Was war die größte Summe Geld, die ich in meinem Leben verdient oder gewonnen habe?

Was verbinde ich mit diesem Betrag?

Sie können jede Frage einzeln beantworten oder auch eine kleine, zusammenhängende Geschichte schreiben. In ► [Kap. 5](#) haben Sie noch einmal die Gelegenheit, alle Fragen kompakt auf einen Blick zu lesen.

1.2.2 Risiko bei Finanzentscheidungen

Was Risiko ist, lässt sich auf mehrere hundert Arten definieren.

No risk, no fun? No risk, no success! – Für einen Unternehmer ist es selbstverständlich, Risiko einzugehen. Doch was ist Risiko eigentlich? Ähnlich wie beim Thema Geld sprechen wir alle davon. Doch meinen wir auch das Gleiche? Mitnichten. Wie die semantische Analyse des Risikobegriffs von Jonen (2007) zeigt, haben allein die verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen (BWL, Soziologie, Psychologie, Jura, ...) mehrere hundert Definitionen von Risiko aufgestellt.



■ **Abb. 1.7** Frage: »Was ist Risiko?« – Auswahl von Antworten meiner Interviewpartner

Das Dilemma, das sich daraus ergibt, begegnete mir schon früh in meiner Arbeit als Finanzpsychologin. Während ich Finanzberater im Führen von Beratungsgesprächen mit Firmen- und Privatkunden trainierte, konnte man beobachten, wie bei den Rollenspielen zum Thema Risiko quasi in verschiedenen Sprachen kommuniziert wurde. Die Konsequenz war, dass Kunde und Berater zwar über Risiko gesprochen haben, jedoch unbemerkt völlig verschiedene Konzepte benutzt und dadurch immer wieder Schlüsse aus dem Gespräch gezogen haben, die miteinander nicht zu vereinbaren waren. Das Missverständnis wurde aber erst offensichtlich, wenn das Risiko eingetreten war.

Wenn Menschen vom Risiko überrascht werden, reagieren sie automatisch emotional und selten sachlich. Dabei ist gerade in dieser

Situation eine überlegte, sachliche Reaktion nötig – doch diese ist für alle Seiten versperrt, da jeder mit seinen Gefühlen zu kämpfen hat. Schuldvorwürfe, gestörtes Vertrauen und Beziehungsabbrüche sind keine Seltenheit. Zeit und Geld müssen aufgewendet werden, um eine neue Grundlage für eine gute Zusammenarbeit zu legen. Dies zeigte sich in den Trainings ebenso wie in der Praxis wieder und wieder.

Spannend könnte es werden, wenn ich alle meine Interviewpartner bitten würde, sich auf eine Definition von Risiko zu einigen. Sie haben den Begriff in unseren Gesprächen auf unterschiedlichste Weise definiert. Einige davon habe ich Ihnen in ■ Abb. 1.7 zusammengestellt.

Der Begriff Risiko ist kontextabhängig.

Wichtig: Keine der genannten Definitionen ist per se richtig oder falsch. Der Begriff Risiko ist kontextabhängig. Deshalb müssen Unternehmen, ihre Coaches und Berater die Begriffsdefinition bei einer Diskussion über Entscheidungen unter Unsicherheit bewusst an den Anfang stellen. Ein paar Anregungen, wie das geschehen könnte, finden Sie auf den nächsten Seiten.

■ Reden über Risiko

Sicher etabliert sich in Unternehmen mit der Zeit eine Sprache, die für die meisten Beteiligten auch verständlich ist. Wenn jedoch neue Situationen auftreten oder neue Fachkräfte oder Manager in das Unternehmen eintreten, ist die Gefahr von Missverständnissen hoch. Wer sich in seinem Unternehmen mit Risiko und Risikomanagement beschäftigt, kommt zu klaren Entscheidungen am besten dann, wenn sich alle bewusst sind, wie sie den Risikobegriff im jeweiligen Kontext einer Entscheidung definieren wollen. Die Begriffsanalyse von Jonen (2007) liefert dafür überaus aufschlussreiche Informationen.

Beeinflussbarkeit und Bewertung – zwei Varianten der Definition von Risiko

■ Begriffsanalyse Risiko

Schon der Ursprung des Wortes Risiko lässt zwei sehr unterschiedliche Deutungen zu. Das vulgärlateinische *risicare* bedeutet »etwas wagen« oder »die Gefahr umschiffen« (Brockhaus Wahrig, Deutsches Wörterbuch, 2011). In diesem Begriff schwingt also mit, dass man das Geschehen beeinflussen kann. Das griechische Wort *riza*, und das ägyptische Wort »rizq« sind ebenfalls eine mögliche Wurzel von Risiko, und bedeuten »Schicksal« oder »Lebensunterhalt von Gott« – mithin hat der Mensch hier keine Einflussmöglichkeit. Im Wesentlichen unterscheiden sich diese beiden Herleitungen also in der Beeinflussbarkeit.

Eine weitere Möglichkeit: Die Bewertung von Risiko kann einseitig oder zweiseitig erfolgen. Dies hat sich auch im Gebrauch des Wortes Risiko niedergeschlagen: Die Kaufmannssprache des 15. Jahrhunderts verstand Risiko als »pekuniäres Wagnis« und somit als Schaden. Im 16. und 17. Jahrhundert nutzte man den Begriff »spekulatives Risiko« z. B. im Zusammenhang mit Wahrscheinlichkeitsberechnungen. Risiko konnte hier zu Gewinn wie zu Verlust führen.

Je nach dem, in welcher Kultur, Gesellschaft, Religion oder Familie ein Mensch aufgewachsen ist, hat er oder sie intuitiv ein vollkommen anderes Verständnis von Risiko. Extreme Lebenssituationen, wie der Verlust des Arbeitsplatzes, drohende Insolvenz, aber auch Heirat, Geburt der Kinder oder Scheidung verändern bei vielen, jedoch nicht bei allen Menschen (!) das Verständnis von Risiko. Auch im Unternehmen bringt jeder eine komplett andere Perspektive mit.

Eine weitere Konsequenz der unzähligen Konzepte: Risiko kann nicht in einer einheitlichen Maßeinheit (wie kg, km/h etc.) angegeben werden. Die definitorischen Bestandteile des Begriffs Risiko ergeben sich somit entweder aus der praktischen Anwendung (Welches Problem möchte ich lösen?) oder vor einem wissenschaftlichen Hintergrund. Aber auch die Forschung baut auf unterschiedlichen Konzepten auf. Besonders Gesprächspartner aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Bereichen, wie Wirtschaft, Recht, Medizin, Ingenieurwissenschaften, Soziologie, Psychologie ..., werden unweigerlich aneinander vorbei denken und reden, da es von Natur aus erst einmal keine gemeinsame Definition auf wesentliche Bestandteile des Begriffs ergibt.

Fazit: Keine Definition von Risiko ist wahr und richtig. Die beteiligten Parteien müssen sich stets zunächst über den Begriff verständigen, bevor sie gemeinsam Entscheidungen treffen können.

**Keine Definition von Risiko ist
wahr und richtig.**

■ Unternehmen und Risiko gehören zusammen

Seit 2004 sieht das Unternehmensrecht (Bilanzrecht) in Deutschland eine Berücksichtigung von Chancen und Risiken vor. Zuvor war der rechtliche Fokus alleine auf die Gefahren bzw. Risiken gelenkt. Nun sind Unternehmen gezwungen, ihre Risikokultur weiterzuentwickeln und entsprechend auch die Kompetenz ihrer Mitarbeiter im Umgang mit Risiken zu fördern.

» Die ausschließliche Betrachtung der Gefahren in der Berichterstattung ist mit dem Bilanzrechtsreformgesetz [BilReG] vom 9.12.2004 aufgehoben worden. Dieses Gesetz verlangt eine Beurteilung und Erläuterung der wesentlichen Chancen und Risiken. Damit wird durch das BilReG die durch das KonTraG eingeführte Risikofokussierung im Unternehmensführungsprozess durch eine chancenspezifische Komponente ergänzt. (Jonen, 2007, S. 14) «

Es ist für jedes Unternehmen essenziell, den Begriff von Risiko zu reflektieren – und zwar in allen Phasen der Unternehmensentwicklung, bei allen Finanzentscheidungen und vor allem auch bei der Übernahme eines anderen Unternehmens.

Aufgrund der zahllosen Definitionen von Risiko empfiehlt es sich, bei einer Entscheidung sowohl die unterschiedlichen Definitionen als auch die unterschiedliche Risikobereitschaft der an der Entscheidung beteiligten Menschen zu berücksichtigen.

Individuelle Risikobereitschaft lässt sich nicht diskutieren.

Ein verständlicher, transparenter Dialog über Risiko kann zumindest die Ängste, die aus der Sprachverwirrung und dem daraus entstehenden Verlust an Vertrauen resultieren, auf ein angemessenes Maß reduzieren. Die Verständigung über den Begriff Risiko bietet allen Mitarbeitern eine große Chance für berufliche und private Entscheidungskompetenz. Mitarbeiter aller Gehaltsgruppen, ob risikoscheu oder risikofreudig, können von der Information und der transparenten Vorgehensweise profitieren.

Ziel könnte sein, Risiko realistischer wahrzunehmen und Entscheidungen dadurch rationaler aufzubauen. Individuelle Risikobereitschaft lässt sich nicht diskutieren, aber man muss sie erkennen und anerkennen.

■ Unternehmenskultur – Risikokultur – Gehaltssysteme

Ein zentraler Bestandteil der Unternehmenskultur ist die Risikokultur, als deren Bestandteile man das Wissen um die Risikobereitschaft, das Risikobewusstsein und die Risikokompetenz beschreiben kann. Unternehmen mit einer starken Kultur und damit auch einer starken, transparenten Risikokultur entscheiden schneller und besser (Ware, 2010). Eine starke Kultur wird von allen – nicht nur den Führungskräften – verstanden und gelebt. Im Hinblick auf Risiko bedeutet dies natürlich nicht, dass alle die gleiche Risikobereitschaft haben, sondern, dass alle um die Auswirkung der finanziellen Risikobereitschaft auf Entscheidungen wissen.

Organisationskultur ist »ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, (...) das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben wird« (nach Schein; Wikipedia, Stichwort: Organisationskultur).

Haben bei einer Fusion das übernehmende und das zu übernehmende Unternehmen völlig unterschiedliche Risikokulturen, kommt es nur dann zwingend zu Potenzialverlust, wenn die Kultur in beiden Unternehmen wenig transparent ist. Eine Folge: Mitarbeiter des risikoscheueren Unternehmens nehmen schnell die höheren Einkommen, aber nicht die damit meist verbundene Forderung nach einer wesentlich höheren Risikofreude wahr. Sie stellen sich demnach auf diese mit der Erhöhung des Gehalts einhergehenden Veränderungen nur schwer ein. Umgekehrt kann das übernehmende Unternehmen auf die Idee kommen, dass mehr Einkommen auch gleichzeitig die Bereitschaft zu mehr Risikofreude mit sich bringt. Das trifft zwar mit großer Wahrscheinlichkeit zu, aber wenn, dann nur relativ. Ein risikoscheuer Mensch wird zwar etwas weniger risikoscheu, aber er wird nicht sofort risikofreudig.

Während mit kontinuierlich steigendem Gehalt auch die Risikobereitschaft (mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit) leicht kontinuierlich steigt (Davey & Resnik, 2009), ändert sich die Risikobereitschaft bei einem Gehaltssprung keineswegs ebenso abrupt.

■ Risiko und Unternehmensentwicklung

Das Leben eines Unternehmens beginnt mit Risiken, und Risiko steht mit schöner Regelmäßigkeit bei jedem neuen Entwicklungsschritt eines Unternehmens wieder im Zentrum. Andererseits gehört auch ein gewisses Maß an Sicherheit und Stabilität zur gesunden Unternehmensentwicklung. Das sind zwei Seiten einer Medaille, die einander wie im chinesischen Bild Yin und Yang ergänzen. Wer versucht, eine Seite auszuklammern, gerät in Gefahr, genau an dieser Stelle einen blinden Fleck zu entwickeln. Dies kann beim Einzelnen wie auch in der Unternehmenskultur der Fall sein. Kritische Reflexion kann uns bei der Navigation helfen.

In ► [Abschn. 1.1.2](#) habe ich Ihnen das Modell der fünf Entwicklungsphasen eines Unternehmens vorgestellt. Wie lassen sich diese Phasen mit dem Thema Risiko verbinden?

1. Idee: In der Idee steckt das erste unternehmerische Risiko. Wird meine Idee gehört, angenommen? Tritt das Risiko ein, sprich wird die Idee abgelehnt, braucht der Unternehmer viel Mut und Fingerspitzengefühl für die Entscheidung: weitermachen oder begraben.
2. Gründung: Vom sicheren Hafen geht es für den Unternehmer meist ins volle Risiko. Er muss das richtige Maß finden. Die Persönlichkeit des Gründers ist oft risikofreudig. Dadurch läuft er Gefahr, Risiken zu spät oder zu gering wahrzunehmen.
3. Wachstum: Ist Wachstum immer sicher? Oder kann es durch zu viel Wachstum riskant werden? Gründungen, deren Manager und Fachkräfteeanzahl sehr schnell ansteigen, sind besonders gefährdet.
4. Stabilität: Das größte Risiko ist die Ungeduld. Man möchte immer weiter wachsen. Dabei ist es entscheidend, auf der Plateauphase Geduld zu bewahren, aufmerksam kleine Veränderungen zu beobachten, die erreichten Umsätze, Kunden und Mitarbeiter zu halten und kontinuierlich auf diesem Niveau weiterzumauchen. Das trennt über kurz oder lang die Spreu vom Weizen und entscheidet über nachhaltigen Erfolg und Misserfolg.
5. Wandlung: Das Risiko ist der Zeitpunkt. Wann muss ich loslassen und z. B. Produkte auslaufen lassen oder gar die Firma übergeben? Ohne kritisches Feedback von außen ist dies oft unmöglich. Der Unternehmer steht vor einem schwierigen Paradox: Sein Leben lang ist er chancenorientiertes Risiko eingegangen, bei der Unternehmensübergabe muss er plötzlich den aus seiner Perspektive – einseitigen – Verlust wagen. Denn der potenzielle Gewinn steht für ihn diesmal auf einem ganz anderen Blatt.

Risiko und Sicherheit sind immer gleichzeitig da.

Platz für Ihre Gedanken:

In welcher Phase der Entwicklung steht Ihr Unternehmen, Ihre Abteilung, Ihr Projekt oder das Ihrer Mandaten und Klienten?

Welche Risiken werden von wem wahrgenommen, welche möglicherweise übersehen?

In jeder Phase der Unternehmensentwicklung gibt es natürlich mehr als die genannten Risiken. Doch wenn es gelingt, den wichtigsten Risikofaktor rechtzeitig zu identifizieren und seine Energie darauf zu verwenden, das Risiko zu begrenzen und zu managen, dann sind die Chancen auf eine dauerhaft erfolgreiche Unternehmensführung größer.

■ Das Risiko von strategischen Entscheidungen bei Gründung

Unternehmer treffen täglich Entscheidungen. Was im hektischen Alltag oft untergeht, ist eine Reflexion: Sind meine Entscheidungen von guter Qualität? Wie gehe ich an diese Entscheidung heran? Habe ich geeignetes Datenmaterial für meine Entscheidung? Wie gehe ich mit dem Risiko um, das in der Entscheidungsfindung steckt? Welche tiefere Bedeutung hatte Geld bei meiner Entscheidung? Es lohnt sich, diese Fragen einmal intensiver zu betrachten.

Wenn ich an meine Unternehmensgründung zurückdenke, waren zwei strategische Entscheidungen, die ich – ohne das Ausmaß ihrer Bedeutung zu kennen – getroffen habe, für mein späteres Navigieren in unbekannten Situationen besonders wichtig:

- Realistische Anzahl von Stunden, die man bezahlt arbeitet, als Grundlage für das Festlegen der Honorarstruktur
- Höhe des anfänglichen Honorarrahmens

**5 Tage à 4 Stunden – 3 Wochen
im Monat – 10-mal im Jahr.**

Die Gespräche über eine mögliche Honorarstruktur und die Entscheidung darüber fanden statt, noch lange bevor ich meine Firma endgültig gegründet habe. Damals ging ich von einem einfachen Businessmodell aus: Coaching auf Stundenbasis. Das Gespräch mit einem Steuerberater eröffnete mir einen Blick auf die realistische Planung. Sein Vorschlag für die Grundannahmen der Berechnung der tatsächlichen Stunden im Coaching war: 5 Tage à 4 Stunden – 3 Wochen im Monat – 10-mal im Jahr.

Meine Überraschung war groß: Ich sollte vier Stunden am Tag, eine Woche im Monat und zwei Monate im Jahr frei haben? So wenig arbeiten und so viel Urlaub, das konnte ich mir gar nicht vorstellen. Meine Einschätzung war Ausdruck meiner damaligen Naivität – ich war eben eine Angestellte, deren Gehalt bisher ganz ohne Akquise und andere wichtige unternehmerische Tätigkeiten aufs Konto geflossen war. Im Alltag war später sehr schnell klar: Der Vorschlag des Steuerberaters enthielt die dringend notwendigen Puffer, ohne die mein Unternehmen rasend schnell aus dem Ruder gelaufen wäre. Auch wenn ich das Geschäft nicht genau so wie damals angedacht umgesetzt habe, so habe ich doch die Eckpfeiler der Planung noch lange

im Hinterkopf. Jede weitere Überlegung konnte ich daran ausrichten. Die Puffer waren bei allen Lösungen integriert. Was für ein Glück!

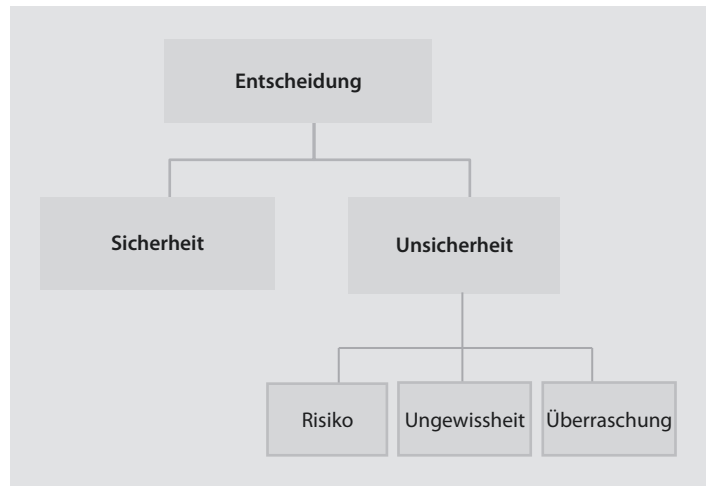
Nachdem sich der genaue Unternehmenszweck »Finanzcoaching für Banken und andere Finanzdienstleister« herausgestellt hatte, betraf die zweite wichtige Entscheidung zu Geld die Höhe des anfänglichen Honorarrahmens. Das war eine Entscheidung unter Unsicherheit. Denn natürlich stellte sich die Frage: Wie sieht das Honorar aus? Werde ich dieses Honorar verhandeln können? Ich stelle mir damals nicht die Frage, wie viel ich wert sei und was meine Leistung kosten dürfe, sondern: Wie viel muss mein Kunde bereit sein zu zahlen, damit ich und meine Firma für ihn arbeiten können? Dadurch habe ich glücklicherweise frühzeitig eine Kopplung der Honorarhöhe an mein Selbstwertgefühl vermieden. Denn das schwankte, wie bei jedem der etwas Neues wagt, in den ersten Jahren stark.

Wie aber sollte ich eine geeignete Erfahrungsquelle finden? Ich hatte noch nie zuvor eine Bank als Kundin, und andere Finanzcoaches gab es nicht. Ich hatte Glück und traf einen Banker, der sich ungefähr zur gleichen Zeit mit seiner Firma am Markt als Berater etablierte. Er schien mir für meine Frage die geeignete Person. Ganz beiläufig stellte ich ihm die Frage nach seinem Tagessatz. Er antwortete mir: »mindestens 3000 €.« Ich ließ mir nichts anmerken – diese Aussage hatte mich in einem Bruchteil einer Sekunde in eine andere Welt katapultiert, in die Welt, in der ich mich ab jetzt bewegen wollte. Ich prüfte die Aussage und traf eine bewusste Entscheidung: Ja, gut, so soll es sein, in dem Rahmen kann ich mich auch bewegen.

Mein Bewusstsein zu Geld entwickelt sich immer weiter, und es kommen viele weitere Kriterien dazu, um mit meinen Kunden zu einem fairen und angemessenen Honorar zu kommen. Im Rückblick betrachtet war es für mich als Gründerin und absolut Branchenfremde sinnvoll, mich an dieser Benchmark zu orientieren. Schließlich kosteten die meisten Veranstaltungen im Bankbereich ein Vielfaches der mir bis dahin bekannten Preise. Mit dem neuen Wissen konnte ich im weiteren Verlauf der Unternehmensgründung rechtzeitig Mitarbeiter bezahlen, Veranstaltungen besuchen, auf denen ich meinen Kunden begegnen konnte, Krisen durchstehen; ich hatte genügend Zeitpuffer, um mein Konzept immer wieder weiterzuentwickeln, persönlich weiter zu lernen, neue Produkte für meine Kunden zu kreieren und Artikel und Bücher zu schreiben. Ohne diese wichtigen Maßnahmen beim Unternehmensaufbau wäre FCM heute nicht mehr am Markt – trotz Zertifizierung und kontinuierlicher Qualitätssicherung als Master Certified Coach und positivem Feedback meiner Klienten und Kunden.

Es war sinnvoll, das Risiko einzugehen, und es war nur möglich, weil ich auf Daten aus Erfahrungen von anderen Entscheidern zurückgreifen konnte. Ohne diese Information hätte ich unnötigerweise Entscheidungen unter Ungewissheit treffen müssen. Wahrscheinlich hätte ich irgendeine Zahl gewählt, die aus meinen eigenen Projektionen auf Geld entstanden wäre. Vermutlich hätte ich als Psychologin den Einstieg in die Welt meiner Kunden ohne dieses Vehikel

Wie viel muss mein Kunde bereit sein zu zahlen, damit ich und meine Firma für ihn arbeiten können?



■ Abb. 1.8 Entscheidungen unter Sicherheit oder Unsicherheit

nicht geschafft. Denn das Denken in großen Zahlen gehört zu meinen Kunden wie bei einem Fußballer die Flanke, das Tor und das Abseits. Wären mir diese großen Zahlen fremd geblieben, wären es vielleicht auch die Kunden.

1.2.3 Entscheidungen unter Sicherheit oder Unsicherheit

Entscheidungen finden entweder unter Sicherheit oder Unsicherheit statt. Bei der Bedingung Unsicherheit kann man zwischen Risiko, Ungewissheit oder Überraschung unterscheiden (■ Abb. 1.8). Die Herangehensweise bei den Entscheidungsprozessen unterscheiden sich, und diese Unterschiede können, wenn sie bewusst berücksichtigt werden, zur Verbesserung der Qualität von Entscheidungen und Zufriedenheit mit Entscheidungen beitragen (Müller & Pirovino, 2016).

■ Entscheidungen unter Sicherheit

Entscheidungen unter *Sicherheit* sind z. B. Kaufentscheidungen, bei denen das, was wir anschließend bekommen, *voraussehbar* ist. Ein Auto, eine neue Maschine, eine neue Software. Ist die Ware nicht wie bestellt, habe ich *Rückgaberecht*. Das Produkt, das ich kaufe, existiert schon oder kann exakt nachgebaut werden. Die Informationen, die wir für diese Entscheidungen brauchen, sind gegenwarts- oder *vergangenheitsbezogen*. Für diese Entscheidungen haben wir Informationen, die exakt zu bestimmen oder zu berechnen sind. Das sind Entscheidungen, bei denen wir oft Zufriedenheit erzeugen können. Die Trefferquote ist nach neusten Untersuchungen (Dijksterhuis, 2010) dann besonders hoch, wenn wir bei komplexen Entscheidungen, bei denen viele Informationen gleichzeitig verarbeitet werden mussten, unsere Intuition einbezogen haben.

Ein Risiko gibt es auch hier: Wir könnten uns im Geschmack geirrt haben. Uns gefällt das Produkt oder ein Teil des Produkts (Farbe der Polster im neuen Auto) im Nachhinein nicht hundertprozentig. Unser psychischer Organismus bietet dafür einen Mechanismus, die sog. kognitive Dissonanzreduktion (Zimbardo & Gerrig, 2003, S. 433), die uns die gewählte Alternative in einem langsamen Gewöhnungsprozess näherbringt. Die Dissonanz baut sich durch selektive Wahrnehmung und Informationsverarbeitung langsam ab. Mit der Zeit empfinden wir das Ergebnis angenehmer oder passender als direkt nach dem Empfang der Ware. Der unangenehme Effekt verschwindet nach einer Weile oft komplett. Wir können den Entscheidungsprozess abschließen. Es fließt keine weitere Aufmerksamkeit in die Entscheidung.

Einfache Kaufentscheidungen unter Sicherheit können aber auch zu einer größeren Herausforderung werden, und zwar dann, wenn das nötige Geld dazu nicht da ist und Kredite geschöpft werden müssen. Zu der Entscheidung über die zu kaufenden Produkte kommen hier noch die Entscheidung über den Finanzierungsweg und das soziale Risiko: Wem – welchem Geldgeber – vertraue ich mich an? Bei dieser Entscheidung spielt die psychologische Rolle von Geld eine große Rolle. Die Antworten meiner Interviewpartner könnten auch hierzu nicht unterschiedlicher sein.

■ 1.2.12 Entscheidungen unter Unsicherheit

Für Entscheidungen unter Unsicherheit gibt es drei Varianten – (Wikipedia, Stichwort: Entscheidungstheorie): Risiko, Ungewissheit oder Überraschung.

Unsicherheit als Risiko Mit Risiko ist hier eine Größe gemeint, die ich *berechnen* kann, weil es Erfahrungswissen gibt, das ich einbeziehen kann. Jedem Ereignis, das eintreten kann, wird eine *Wahrscheinlichkeit* zugewiesen. Ein Beispiel: Ich kenne Zahlen zu Unternehmensgründungen und weiß, dass nach fünf Jahren die Hälfte der Unternehmensgründungen gescheitert ist. Als Gründer will ich mich möglichst auf wenig Ungewissheit einlassen. Ich beschäftige mich also mit den Risikofaktoren, die aus den Erfahrungen mit anderen Unternehmen gewonnen wurden. Diese kann ich gewichten und kann versuchen, meine Energie auf den für mein Unternehmen wesentlichen Risikofaktor zu legen. Drei Faktoren benennt die Studie »Scheitern junger Unternehmen« vom Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (Egeln et al., 2010):

1. Unterkapitalisierung
2. Fehlende oder unklare Strategie (z. B. Preismodell)
3. Streit im Team der Gründer.

In meinen Fall war Kapital bei der Unternehmensgründung vorhanden, weitere Gründer gab es nicht, also habe ich intuitiv, aber

»Risiko ist überall da, wo nicht Sicherheit vorherrscht. Und wenn man alle Lebenslagen betrachtet, dann gibt es relativ wenige Lebenslagen, wo Sicherheit vorhanden ist.«
(P. Radermacher, Commerzbank Mainz, ► [Kap. 2](#))

unbewusst meine volle Aufmerksamkeit darauf gerichtet, strategisch gute Entscheidungen zu treffen. Eine davon war die Entscheidung zum Honorar.

Unsicherheit als Ungewissheit Die *Eintrittsalternativen* sind bekannt, aber die Wahrscheinlichkeit, ob und wann sie eintreten, ist *unberechenbar*. Wenn es keine verlässlichen Daten zur Wahrscheinlichkeit gibt, kann man allen Alternativen eine gleiche Wahrscheinlichkeit einräumen und so auch hier eine Berechnung vornehmen. Dies dient dazu, von allzu hohen oder falschen Erwartungen im Hinblick auf die Trefferquote (z. B. bei diskretionären Tradingentscheidungen) zu einem realistischeren Maß zurückzukehren.

Unsicherheit als Überraschung Positive wie negative, bekannt geworden in den letzten Jahren als der schwarze Schwan (Wikipedia, Stichwort: Falsifikationismus). Die extremste Variante betrifft Ereignisse, die wir uns noch nicht einmal vorstellen können. Hier gibt es keinen Vorlauf, sondern nur *Entscheidungen in Echtzeit*. Damit im Alltag beim Eintreten einer Überraschung genügend Denk- und Handlungsspielraum übrig bleibt, ist das sorgfältige Umgehen mit Entscheidungen unter Sicherheit, Risiko und Ungewissheit besonders wichtig.

Gute Entscheidungen entstehen, wenn wenige einfache Regeln klar kommuniziert und eingehalten werden.

Mit diesen Überlegungen sind allzu komplizierte Entscheidungsmodelle und -prozesse überflüssig. Eine Dissertation (Hönekopp, 2000, S. 159) über Entscheidung unter Unsicherheit kommt zu dem Fazit: Nicht die Vielzahl von Variablen und Informationen führt zu einer guten Entscheidung, sondern einfache Regeln, die klar kommuniziert und vor allem eingehalten werden. Das unterscheidet Gewinner von Verlieren – am Aktienmarkt genauso wie im Unternehmen.

Die gute Nachricht für alle, denen das Wort Risiko bisher Gänsehaut bereitet hat: Risiko kann, wenn es berechnet wird, für den Unternehmer und den Mitarbeiter die günstigste der drei Varianten sein. Wenn ich das Risiko schätzen kann, kann ich es begrenzen. Vielfach beschäftigen sich Unternehmer, Manager und Fachkräfte nicht genug mit dem Risiko, dann wird daraus ein blinder Fleck. Aus Ungewissheit wird es sogar eine Überraschung und damit eine unnötige Gefahr. Davor sollten wir zu Recht Angst haben, und das können wir durch gute Prozesse vermeiden. Ich habe beobachtet, dass die meisten Menschen unter Risiko das verstehen, was eigentlich eine Überraschung ist. Diese fürchten sie, auch wenn es gar keine Überraschung sein müsste.

Es gibt kein größeres Risiko als die Scheinsicherheit.

■ Risikokompetenz für den Alltag

Leider ist nicht nur in Unternehmen, sondern auch in unserem Alltag das Denken in Wahrscheinlichkeiten noch wenig ausgeprägt. Auch in der Schule lernen wir nicht oder viel zu spät, mit Wahrscheinlichkeiten umzugehen. Dafür werden wir täglich mit Scheinsicherheiten (Bosbach, 2011) überhäuft: Man bietet uns sichere Anlagen, sagt, die Rente sei sicher. Dann werden wir aber genauso unsinnig mit dem

Gegenteil konfrontiert: Es heißt anderswo, die Rente reiche nicht. Erst wenn alle Bürger mehr Risikokompetenz besitzen, lassen sich manche Aussagen nicht mehr so einfach verkaufen. Das wird jedoch, auch unter optimistischen Annahmen betrachtet, noch eine oder zwei Generationen dauern.

Vielfach sind Intuition und Heuristiken bei komplexen Entscheidungen hilfreich. Unter Heuristiken versteht man einfache Entscheidungsregeln – so suchen wir uns bei einer Wahl intuitiv zwei wichtige Kriterien aus und bauen darauf unsere Entscheidung auf. Dennoch müssen wir gut unterscheiden können, wann einfache Wahrscheinlichkeitsrechnungen die besseren Informationen für Entscheidungen liefern. Untersuchungen von Gigerenzer (2007), dem führenden Verfechter von Heuristiken, haben in den letzten Jahren gezeigt, dass viele Menschen nicht in der Lage waren, gut mit Wahrscheinlichkeiten umzugehen. Das gilt auch für die, die in ihrem Fach hochgebildet sind, wie z. B. Mediziner, Rechtsanwälte und bedauerlicherweise auch Finanzexperten.

Wie sieht das bei Ihnen aus? Haben Sie für Ihre Entscheidungen im Unternehmen eine klare und allen verständliche Risikodefinition? Unterscheiden Sie zwischen Risiko, Unsicherheit und Ungewissheit? Wenn nicht, dann könnte es nützlich sein, bei einem nächsten Meeting im Vorstand, der Geschäftsleitung oder im Projektteam ein paar Fragen aufzuwerfen. Zum Beispiel: Was ist für uns Risiko? Oder: Wie treffen wir Entscheidungen? Schenken Sie dem Kommunikationsprozess mindestens so viel Beachtung wie den unendlichen Datenmengen, die Ihr Unternehmen mit so großem Aufwand generiert.

Für gute Entscheidungen gilt es, die Menschen und die Zahlen im Unternehmen zusammenzuführen. Das kann Spaß machen und es lohnt sich: Eine höhere Risikokompetenz bildet mit der Zeit nicht nur Wissen, sondern auch Weisheit im Umgang mit Risiko. Daraus entwickelt sich für alle ein Fundament für gute Entscheidungen.

Risikokompetenz als Basis für gute Unternehmensentscheidungen.

■ Die Personalauswahl – berechenbares Risiko oder Überraschung?

Ein Beispiel für typische Entscheidungen unter Unsicherheit

In der Personalarbeit steckt ein hohes finanzielles, soziales und ethisches Risiko für Unternehmen und Bewerber. Wenn es gelingt, dies zu minimieren, kann das Unternehmen davon enorm profitieren. Personalsuche ist kostenintensiv, und es gibt keine Garantie, dass die Wahl auch erfolgreich ist. Human Resource ist, so sagen aktuelle Studien (Veder & Förtschler, 2011), das größte operationelle Risiko für Unternehmen und das Risiko, das Unternehmen noch am wenigsten beherrschen. Personalentscheidungen haben verschiedene finanzielle Faktoren:

- Kosten der Personalsuche (sicher)
- Kosten der Entscheidung (sicher)
- Kosten des Gehalts (sicher, unsicher)
- Kosten der Personalentwicklung (unsicher)

Die eigene Persönlichkeit wird zum Maßstab und zum Risiko.

- Kosten der Trennung und Wiederbesetzung (unsicher)
- Kosten der Trennung in der Wirkung auf Kollegen (unsicher)

Das Risiko und das Potenzial werden bei der Personalauswahl bei kleinen und mittleren Unternehmen häufig nicht analysiert und berechnet. Oft wählen der Unternehmer oder die beste Fachkraft, z. B. der »ausgezeichnete« Portfoliomanager, neue Mitarbeiter nach rein subjektiven Kriterien. Die eigenen Stärken, aber auch die eigenen blinden Flecken setzen sich so als Muster im Unternehmen fort. Übergibt der Unternehmer diese Aufgabe an einen Geschäftsführer oder die Personalleitung, sind Wissenstransfer und Abstimmung oft unzureichend. Dabei sind sie von höchster Bedeutung.

Bei Unternehmensgründungen ist ein hoher Aufwand für Personalmanagementsysteme (Hack, 2011) zunächst einmal nicht vorgesehen. Ab wann der Nutzen den Aufwand übersteigt, ist sicher auch nicht einfach zu berechnen. Doch überraschend häufig trifft man auch auf reifere Unternehmen, die kein Kompetenzmodell haben, um z. B. einen guten Aktienhändler, Portfoliomanager oder Finanzberater auszuwählen. In anderen Unternehmen wird das Personalauswahlverfahren mit jedem neuen Personalleiter neu definiert. Die Mindestanforderungen der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungen, der BAFIN, an das Risikomanagement in Unternehmen geben Anlass, dieses Risiko der Personalarbeit ernster zu nehmen und Voraussetzungen für gute Risikosteuerung im HR-Bereich zu schaffen. Die Stärken und Schwächen eines Mitarbeiters von Anfang an zu kennen und zu berücksichtigen, ist eine wertvolle Kapitalanlage im Unternehmen. Das kann auch für junge Unternehmen gelten, die aufgrund von Wachstum oder hoher Fluktuation immer wieder in kurzer Zeit neue Mitarbeiter integrieren müssen.

Die Investition in den Einsatz eines guten Assessments kann sich sehr schnell auszahlen. Auch daraus abgeleitete, präventive Maßnahmen zur Integration sind in jedem Fall hilfreich. Immer noch werden Opportunitätsrisiken, also das Risiko, das ich eingehe, wenn ich etwas nicht tue und damit eine Chance erst gar nicht ergreife, von zu vielen Unternehmen übersehen. Die Konsequenz: Unklare Kompetenzmodelle und Personalauswahlprozesse ohne klare Strategie sind weit verbreitet. In Maschinen – Materie, fest, sichtbar, sicher berechenbar – zu investieren, ist in deutschsprachigen Unternehmen üblich. Der Gewinn, der in der Investition in hochwertige Personalauswahl und Personalentwicklung steckt, wird unterschätzt.

Dazu passt auch die Aussage »Coaching ist teuer«. Zunächst muss doch die Frage beantwortet werden, welche Zielstellung welche Maßnahme erfordert. Kommen verschiedene Maßnahmen in Betracht, wird häufig alleine das Honorar, das für das Coaching pro Stunde bezahlt wird, in die Rechnung einbezogen. Die Zeitersparnis und Effektivität, die Coaching im Unterschied zu anderen aufwendigen Personalentwicklungsmaßnahmen erbringen kann, bleibt außen vor.

Teuer ist ein Coaching – wie auch ein Training oder jede andere Personalentwicklungsmaßnahme – erst dann, wenn die Gesamtinvestition den Nutzen/Gewinn in der Höhe übertrifft. Richtig ist: Die Investition beinhaltet ein Risiko. Die Aussage, Coaching oder ein Assessment sei teuer, zeigt, dass bei Entscheidungen im HR noch kein klarer Prozess zum Einbezug von Risiko besteht. Diesen Vorwurf müssen sich HR-Abteilungen oft nicht zu Unrecht von anderen Abteilungen im Unternehmen gefallen lassen.

Gerade bei der Einstellung von ausländischen Fachkräften kann ein Assessment, das die Persönlichkeit des Bewerbers berücksichtigt und in der Sprache des Bewerbers angeboten wird, eine große Hilfe sein. Die Unsicherheit, die bei einem Einstellungsgespräch in fremder Sprache größer ist als in der Muttersprache, wird reduziert. Wenn ein Unternehmer den Auswahlprozess eines Managers oder einer Fachkraft so gestaltet, dass im Prozess für beide Seiten größtmögliche Sicherheit durch das Reduzieren von Risiko, Ungewissheit und Überraschungen besteht, entscheidet sich die Fachkraft vielleicht gerade deshalb für dieses Unternehmen. Das Unternehmen gewinnt so einen strategischen Vorteil, der in den nächsten Jahren in einigen Branchen Geld wert sein wird. Die Personalabteilung kann so dazu beitragen, den Unternehmenswert und damit das Rating kontinuierlich zu steigern.

Intermezzo: Philosophisch-psychologische Gedankensplitter

Wieso ist der Glaube an das Materielle noch immer so fest verankert in unserer Kultur? Ein kurzer Ausflug in die Physik schenkt uns eine Erklärung:

»Sie können den ganzen Newton aus jedem Deutschlehrer, aus jeder Börsenmaklerin und jeder Gärtnerin herausfragen, weil er uns allen in den Knochen sitzt«, sagte mal ein Physikprofessor zu mir (Knapp, 2011, S. 9).

Isaak Newton hat uns den Glaube an die Stabilität der Materie gelehrt. Ein Tisch, ein Geldstück, die Zeit, alles begreifen wir durch Jahrhunderte lange kulturelle Prägung noch immer als feste Materie, festen Wert (D-Mark-Glaube). So kommt es auch, dass Manager, Projektleiter, aber auch wir Bürger, glauben, wenn wir Materie, Zeit und Geld verrechnen, käme eine feste, berechenbare Zahl zum Vorschein, die auch wenige Monate danach noch den gleichen Wert und die gleiche Gültigkeit hat. Das ist die Grundvoraussetzung von Budgets. Doch trifft das die Wirklichkeit? Wenn es aber darum geht, den Menschen berechenbar zu machen, sich ihm mittels Persönlichkeitsassessments zu nähern, dann überwiegt Subjektivität, und die Psyche wird als weniger begreifbar erlebt. Obwohl der Mensch doch über die Jahrhunderte erstaunlich stabile und immer wiederkehrende Muster aufweist.

■ Darstellung von Risiko und Wahrscheinlichkeit bei Entscheidungen

Welche Definition von Risiko wir auch immer unseren Entscheidungen zugrunde legen, viele Menschen reagieren beim Begriff Risiko angespannt. Da die meisten von uns nur wenig tragfähiges Wissen zur Berechnung von Wahrscheinlichkeiten in der Schule gesammelt haben, löst auch der Begriff Wahrscheinlichkeit eher Unbehagen aus. Wir wollen klare, absolute Zahlen. Deshalb ist es von größter Bedeutung zu vereinbaren, welches Konzept von Risiko einer Entscheidung zugrunde liegt, und dieses Risiko anschließend nüchtern und verständlich auf verschiedenen Kommunikationskanälen (Bild, Text, Zahlen und mündlich) aufzuzeigen. Die falsche Darstellung von Risiko (unklar, zu viel oder zu wenig) führt zu Fehlentscheidungen und bösen Überraschungen. Auch in diesem Fall ist weniger mehr – weniger Information, gut aufbereitet unterstützt die Entscheidungsfindung.

■ Risikokommunikation im Unternehmensalltag

Fallen Ihnen Beispiele aus dem eigenen Unternehmensalltag oder, wenn Sie Berater oder Coach sind, aus dem Ihrer Kunden ein? Wie wird über Risiko kommuniziert? Wo fehlt die Kommunikation? Welche Entscheidungen scheitern an der geeigneten Kommunikation zu Risiko? Welche positiven Erfahrungen haben Sie gemacht, die in Ihrem Unternehmen auf andere Bereiche übertragen werden können?

Platz für Ihre Gedanken:

Erstellen Sie eine Themenliste als Ausgangspunkt für eine offene Diskussion mit Ihren Kollegen:

1.2.4 Das innere Spiel – Gefühle und Einstellungen

Wir brauchen Gefühle für den entscheidenden Schritt bei einer Entscheidung: das Loslassen von Alternativen.

Risiko kann also unter bestimmten Voraussetzungen berechnet werden. Doch was dann? Nehmen wir einmal an, die notwendigen Daten für eine Entscheidung wären bestmöglich aufbereitet und richtig weitergegeben worden. Ist diese reine Sachinformation schon eine tragfähige Entscheidungsgrundlage? Nein, denn ohne Gefühle kann der Mensch nicht entscheiden (Damasio, 2002). Selbst eine so einfache und sichere Entscheidung wie das Auswählen eines Essens gelingt nicht, wenn ein Bereich im Gehirn, der für Emotionen zuständig ist, blockiert ist. Menschen, die in dieser Lage waren, zögern, überlegen und kommen selbst nach einer halben Stunde ohne Hilfe zu keiner Entscheidung. Wir brauchen Gefühle für den entscheidenden Schritt bei einer Entscheidung: das Loslassen von Alternativen.

Also stellt sich die Frage: Wie können Gefühle und Einstellungen der Entscheider sachbezogen berücksichtigt werden?

Sowohl für die bessere Entscheidungsfindung im Unternehmen als auch für das nachhaltige Umsetzen einer Finanzentscheidung sind neben Fakten auch Gefühle, Intuition und das Wissen um die finanzielle Risikobereitschaft – also die Einstellung zu Risiko – der Entscheider wichtig. Die Berücksichtigung dieser Faktoren kann z. B. bei der Gestaltung von Gehaltssystemen, Mitarbeiterbeteiligung oder der betrieblichen Altersvorsorge der Mitarbeiter hilfreich sein. Aber auch auf den ersten Blick reine Hardfacts-Entscheidungen, wie der Einkauf von Strom (s. Beispiel weiter unten), unterliegen diesen Gesetzen.

Für diesen Zweck brauchen wir einfache Modelle für Entscheidungen im »Hier und Jetzt« mit deren Ergebnissen wir auch morgen noch zufrieden sind. Zwei mögliche Modelle möchte ich Ihnen hier vorstellen:

— FCM-Modell »Drei Entscheidungsbausteine« (s. oben u.

■ Abb. 1.9)

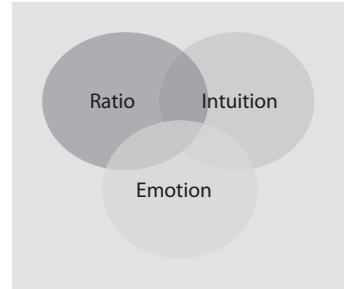
— Rubikonmodell für Entscheidungsphasen (s. unten)

Ratio, Gefühl und Intuition

Menschliche Entscheidungen werden meiner Wahrnehmung nach von drei Kräften beeinflusst: Ratio, Gefühl und Intuition (■ Abb. 1.9). Je nach Situation verschiebt sich der Mix der drei Kräfte. Unter der Voraussetzung, dass wir die Bausteine gut kennen und das Zusammenspiel üben, können wir es – wenn auch begrenzt – steuern (■ Abb. 1.11a, b, c).

Ratio – Verstand Durch bewusstes Denken und Verarbeiten von Information gelangen wir zu einem Verstehen. Aus diesem Verstehen leiten wir dann Gründe für eine Entscheidung ab. Auch der Verstand ist nicht objektiv, sondern nimmt hauptsächlich das zur Kenntnis, was er erwartet, wonach er fragt und was er schon kennt. Nur ein intensiver Austausch von Gedanken – im Team oder beim Hören und Lesen von neuer Information von außen – führt manchmal zur Aufnahme wirklich neuer Information. Das müssen wir jedoch gezielt fördern, ganz von alleine passiert das selten.

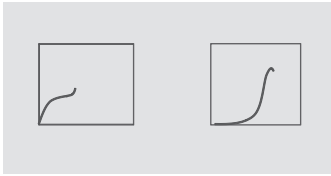
Emotionen – Gefühle Gefühle werden hauptsächlich aus vergangenen, tatsächlich selbst erlebten oder indirekt vermittelten Erfahrungen sowie aus Vorstellungen über die Zukunft gespeist. Natürlich lösen auch Impulse in der aktuellen Situation Gefühle aus. Jede Erfahrung ist in unserem Informationsverarbeitungssystem abgespeichert. Je gefühlsintensiver diese Erfahrungen waren, desto wahrscheinlicher werden sie in bestimmten Momenten wieder ins Bewusstsein gespült. Entweder durch einen aktuellen Auslöser von außen (Trigger) oder über eine Affektbrücke zu einem noch weiter in der Vergangenheit liegenden Ereignis, das ein ähnliches Gefühlsmuster enthielt. Negative Erfahrungen und Muster – wie Ohnmacht oder Schuld – wirken dabei mehrfach stärker als positive. Die Sinne spielen dabei eine be-



■ Abb. 1.9 FCM-Modell »Drei Entscheidungsbausteine«

Durch bewusstes Denken und Verarbeiten von Information gelangen wir zu einem Verstehen.

Emotionale Reaktionen dürfen nicht mit Intuition verwechselt werden.



■ Abb. 1.10 Zwei Kursverläufe von Aktien

Mit komplexen Informationen eine wirtschaftlich gute Entscheidung treffen.

Jeder Mensch hat ein individuelles Muster, wie sich seine Intuition bemerkbar macht.

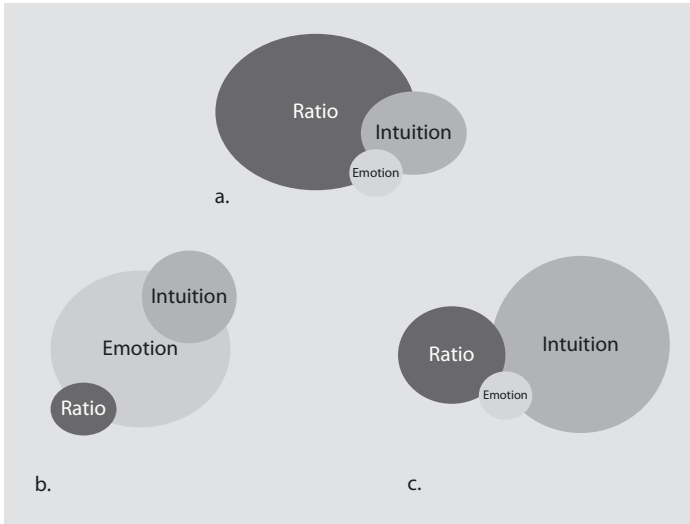
deutende Rolle: Geruchssinn, Gehör, Sehen, Berühren. Der Geruch von duftenden Plätzchen liefert uns sofort ein Bild und ein dazugehöriges Gefühl der Geborgenheit. Ein quietschender Reifen kann – auch nach vielen Jahren – Panik auslösen bei demjenigen, der einmal einen entsprechenden Autounfall erlebt hat. Beim Beratungsgespräch bei der Bank erinnert mich der Name einer Aktie an den Rest, der seit Jahren in meinem Depot liegt, und löst Ärger auf mich und meine damalige Entscheidung aus. Der Gang zur Bank, um einen Kredit zu beantragen, löst bei vielen Erinnerungen an Hierarchie und Autorität aus. Auch Schuldgefühle stehen oftmals einer guten Entscheidung im Wege. Wenn wir daraus eine wesentliche Information für eine Entscheidung werden lassen, handeln wir eben nicht intuitiv, sondern emotional. Diese emotionalen Reaktionen dürfen nicht mit Intuition verwechselt werden. Häufig überschatten sie das Geschehen und verhindern klares Denken und gute Intuition.

Intuition – Eingebung Intuition produziert unter anderem durch das unbewusste »Scannen« und Vergleichen von Mustern (Information), die wir auf verschiedene Art und Weise gespeichert haben, Erkenntnisse. Diese gelangen ohne unser aktives Zutun ins Bewusstsein (Geistesblitz) und können dort als Anhaltspunkt für eine Entscheidung dienen. Darüber hinaus verfügen wir durch die Intuition über die Möglichkeit, Heuristiken zu bilden. Sehen Sie selbst: Welche Aktienkurve steigt mit größerer Wahrscheinlichkeit weiter (■ Abb. 1.10)? Intuitiv sagen wir die linke. Wir haben Dauer/Länge und Steilheit der Kurve als Kriterium gewählt und ohne bewusstes Denken kommen wir zu einer Wahrscheinlichkeitsaussage. Die wird von Person zu Person etwas variieren, doch in die gleiche Richtung gehen. Damit könnten wir in einer Situation mit komplexen Informationen eine wirtschaftlich gute und – wenn nötig – sekundenschnelle Entscheidung treffen. Selbst wenn die Trefferquote nur 50/50 wäre, die Kosten der oft so aufwendigen Informationsbeschaffung überwiegen den vermeintlichen Vorteil.

Empathie – Intuition in der Beziehung Eine besondere Form der Intuition ist die Empathie. Wir können einen anderen Menschen anschauen und dabei spüren oder lesen, wie es ihm geht. Das ist durch sog. Spiegelneurone möglich (Bauer, 2005). Diese intuitive Informationsverarbeitung ist besonders in Verhandlungen mit Geschäftspartnern von großer Bedeutung. Das Übersehen dieser Signale kann teuer werden.

Intuition kann sich auf drei Arten bemerkbar machen: ein Gedanke (»ich weiß, das ist es«), eine Körpersensation (Zwicken im Rücken, da ist was) oder eben auch ein »gutes« oder ein »ungutes« Gefühl im Bauch bis hin zur intensiven Angst. Jeder Mensch hat ein individuelles Muster, wie sich seine Intuition bemerkbar macht.

Intuition kann auch in Situationen, die man noch nie zuvor erlebt hat, sehr nützliche oder gar lebensrettende Information liefern.



■ **Abb. 1.11** a, b, c. FCM »Drei Entscheidungsbausteine«: a. Wunschvorstellung; b. Stresssituation; c. professionelle Entscheidung

So berichten z. B. in dem Buch »Mut zur Angst« von Gavin deBecker (1999) Beinahe-Opfer von Gewalttaten, wie sie sich, weil sie diesem Gefühl in der Magengrube gefolgt sind, aus der lebensbedrohlichen Situation retten konnten. De Becker beschreibt, wie es diesen Personen im Nachgang durch eine sensible Befragung gelingen konnte herauszufinden, worauf ihr Wahrnehmungssystem reagiert hat. Das entmystifizierte das intuitive Reagieren und gab den Beinahe-Opfern das wichtige Gefühl von Kontrolle über das, was geschehen war. Das zeigt einmal mehr, dass wir gut daran tun, unsere Intuition in alltäglichen Situationen zu üben (Zeuch, 2010), damit wir auch in großer Unsicherheit und bei wichtigen Unternehmensentscheidungen auf unsere Signale vertrauen.

Rationale Daten, Gefühle und Intuition – alle drei Bausteine müssen sehr genau auf die Passung zur aktuellen Situation geprüft werden, denn nur dann sind es wertvolle Informationen für die anstehende Entscheidung.

■ Wie kann man Ratio, Intuition und Gefühle unterscheiden?

Ratio, Intuition und Emotionen auseinander halten zu können, ist für eine gewinnbringende Nutzung der drei Bausteine wesentlich. Für die meisten Menschen ist das eine Herausforderung. Nicht, weil sie keine intuitiven Fähigkeiten haben, nein, weil sie dazu erzogen werden, Gefühle und Intuition bei Finanzentscheidungen außen vor zu lassen (■ **Abb. 1.11a, b, c**). Dem Unternehmer gelingt es wohl noch am einfachsten, sich über diese Normen hinwegzusetzen und sein intuitives Potenzial zu nutzen. Das zeigen auch sehr eindrucksvoll die Interviews in ► **Kap. 2**. Bei Managern und Fachkräften ist das anders. Sie brauchen vom Unternehmen die Erlaubnis und auch aktive Unter-

stützung, gerade die intuitiven Fähigkeiten offen einzubringen und auch auszubauen.

Emotionen, die aus vergangenen Ereignissen herrühren, können die aktuelle Intuition vernebeln, genauso wie Ängste, etwas falsch zu machen. Diese Emotionen zu erkennen und zu steuern bzw. herunter zu regeln, ist wesentlich für insgesamt gute Entscheidungsprozesse. Damit aus intuitiv nicht unüberlegt wird, müssen wir lernen, uns genau zu beobachten: Wer gut entscheiden will, der sollte den Unterschied zwischen der Intuition als Entscheidungsimpuls oder Erkenntnis, also eine »Gewissheit« und ein Gefühl »etwas ist angenehm« (Zeuch, 2010, S. 248), beachten. Genauso wichtig ist es, intuitive Impulse, die auf dem Erfahrungslernen beruhen, auf die Passung zu Fakten in der aktuellen Situation zu prüfen. Was ich in meiner seit langem gewohnten Umgebung intuitiv richtig gemacht habe, muss in einer neuen Umgebung nicht stimmig sein.

Platz für Ihre Gedanken:

Wie unterscheiden Sie zwischen Ratio, Intuition und Gefühlen bei Ihren Entscheidungen?

Welche Muster können Sie bei Ihren Mitarbeitern oder Kunden beobachten?

■ Die Überquerung des Rubikon

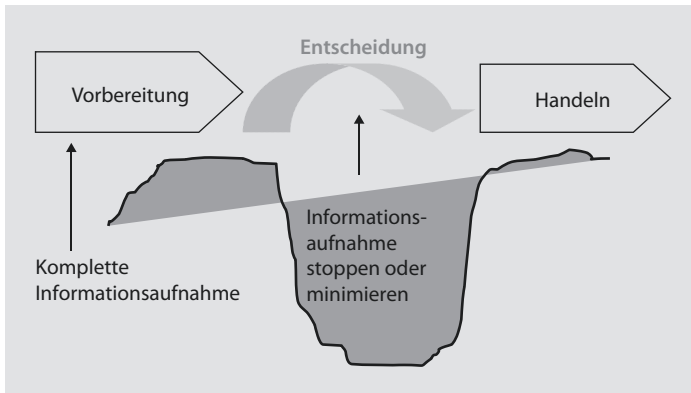
Anhand des nach Heckhausen und Heckhausen (2010) modifizierten Rubikonmodells (■ Abb. 1.12) zeige ich Ihnen, wie die drei Bausteine – Ratio, Intuition und Emotionen – zu unterschiedlichen Zeiten bei einer Entscheidung ins Spiel kommen. Zwei Phasen der Entscheidung und die richtige Informationsverarbeitung:

- Vorbereitung
- Entscheidung

In der Vorbereitungsphase einer Entscheidung und Handlung, so sagt das Modell, ist es sinnvoll, alle relevanten Informationen (Zahlen, Daten, Fakten) zu sammeln und zu verarbeiten. Das sind Informationen über Produkte, den Markt außen, über die Erfahrungen, die Persönlichkeit der an der Entscheidung Beteiligten, wie z. B. deren finanzielle Risikobereitschaft und ihr »inneres Spiel«.

Bei Finanzentscheidungen werden Persönlichkeitsaspekte der Entscheider als wesentliche Informationen bisher noch selten differenziert berücksichtigt. Neueste Untersuchungen (Back, 2011; Reinhardt, 2011) geben Hinweise, welchen Beitrag zu guten Entscheidungen

Jeder Mensch zeigt ein ganz individuelles Muster bei Entscheidungen mit Geld und Risiko.



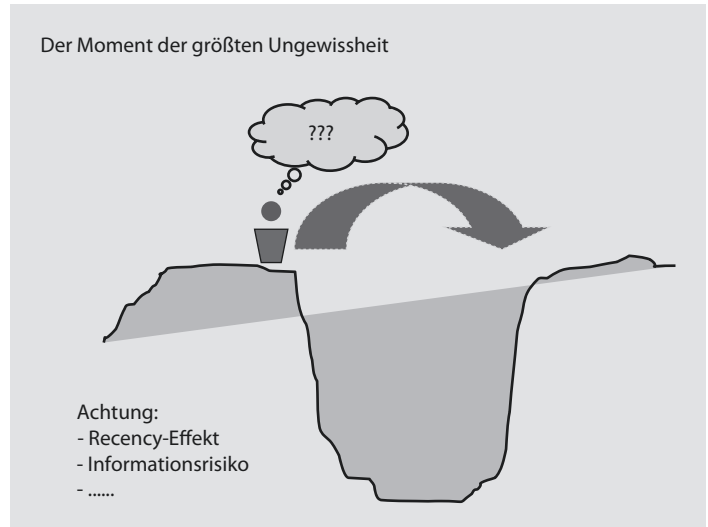
■ **Abb. 1.12** Das Rubikonmodell der Handlungsphasen – angewandt auf die Informationsverarbeitung bei wichtigen Entscheidungen. (Mod. nach Heckhausen u. Heckhausen, 2010. Springer, Heidelberg)

gen sie liefern könnten. Deshalb lohnt sich ein genauer Blick auf diese Art der Information: Es sind insbesondere die individuelle finanzielle Risikobereitschaft (► [Abschn. 1.2.5](#)) und die Reaktion auf Geld (► [Abschn. 1.2.6](#)). Als Persönlichkeitsmerkmale sind beide Aspekte relativ stabil und könnten deshalb zu jeder Finanzentscheidung im Unternehmen wertvolle Information beitragen. Die wenigsten Unternehmer arbeiten mit diesen Informationen so sorgsam wie mit den Zahlen, Daten und Fakten über äußere Faktoren. Eine Diskussion ohne das Wissen um die Persönlichkeitsfaktoren kann sich aber beständig im Kreise drehen. Die Beteiligten reden aneinander vorbei, weil Unternehmer, Geschäftsführer, Disponent oder Personalleiter völlig unterschiedliche Persönlichkeiten im Hinblick auf Finanzentscheidungen sind. Ihre Risikobereitschaft kann sehr unterschiedlich sein, ebenso wie ihr Bezug zu Geld. Wenn man diese Unterschiede bewusst nutzt, können sie zu Vorteilen oder wenigstens nicht zu einem Hindernis werden.

Zurück zum Rubikonmodell: Kurz vor der Entscheidung ist es wichtig, die bewusste Informationsverarbeitung zu stoppen oder zumindest weitgehend einzuschränken. Denn jetzt müssen die vielen aufgenommenen Informationen im Unterbewusstsein gesichtet, strukturiert und an das Bewusstsein gespült werden. Wissenschaftler wie Dijksterhuis et al. (2010) gehen davon aus, dass Pausen an dieser Stelle sehr nützlich sind. In manchen Situationen, wie beim schnellen Handeln an der Börse oder im Fußball, wenn der Stürmer kurz vorm Tor den Ball bekommt, sind sie aber nicht möglich (Höner, 2003b). Wenn spontan oder nach einer bewussten Pause die Lösung intuitiv auftaucht, könnte die Entscheidung: »Ich schieße« schon fallen, und der Ball ist drin.

Doch nun kommen oft noch einmal die Emotionen ins Spiel – etwas Aufregung, in der Regel auch Angst vor dem nächsten Schritt der Entscheidung (■ [Abb. 1.13](#)). Wir spüren: »Jetzt muss ich loslassen

Eine gewisse Aufregung oder Spannung ist Motor jeder wichtigen Entscheidung.



■ Abb. 1.13 Im Moment der Entscheidung

(vielleicht auch lieb gewonnene Möglichkeiten)« Oder: »Jetzt gehe ich ins Risiko.« Das löst bei uns in der Regel Unbehagen aus, aber wir sollten wissen, dass diese Spannung zu jeder wichtigen Entscheidung gehört.

Beim Fußball können erfahrene Spieler diese Spannung aushalten und in Energie für den Schuss aufs Tor umwandeln. Im Unternehmensalltag sind die Zeitverläufe für Entscheidungen länger. Hier kommt es darauf an, die gute Spannung aufrecht zu erhalten und gleichzeitig nur so viel Zeit zu verbrauchen, wie wirklich nötig. Typischerweise steigt das Informationsrisiko jedoch ins Unendliche. Nämlich dann, wenn die Entscheider kein Modell für gute Entscheidungen in schwierigen Situationen haben und aus Unsicherheit statt die Informationsaufnahme zu stoppen, noch einmal Information für viel Geld zukaufen. Ein Coaching könnte an dieser Stelle wirtschaftlicher sein.

Teamentscheidungen sind oft deshalb schlecht, weil der Kommunikationsprozess im Team – unbewusst – die Spannung reduziert. Dann fehlen Motivation und Aufmerksamkeit. Doch auch zu viel Emotion, die aus vergangenen Situationen herrührt, kann in der letzten Minute die Entscheidung blockieren. Die Kunst besteht darin, Spannung im richtigen Ausmaß aufrechtzuerhalten, bis die Entscheidung getroffen ist, und auf dem Weg dorthin unpassende Gefühle auszublenden.

Richtig dosierte Informationsverarbeitung ist an dieser Stelle wichtig. Wer jetzt – allein oder im Team – noch einmal anfängt, größere Mengen an Informationen zu verarbeiten, der weicht dem Gefühl der Unsicherheit aus. Doch dieses ist ein »Jetzt-Gefühl« und

gehört einfach zu jeder Entscheidung. Das »information risk« nennt es Mamis (1999) in seinem Buch für Trader. Er beschreibt sehr anschaulich, wie zu viel Information das Risiko erhöht, beim Trading zu spät zu entscheiden. Das Gleiche gilt für unternehmerische Entscheidungen. Eine weitere Wahrnehmungsfalle, die an dieser Stelle der Entscheidung lauert, ist der »recency effect«. Das heißt, dass wir die zuletzt wahrgenommene Information in ihrer Bedeutung für eine Entscheidung überschätzen. Auch die Intuition ist nicht unfehlbar. Dem können der Unternehmer oder das Team nur durch Achtsamkeit mit allen Sinnen bewusst begegnen.

Wenn Sie selbst in dieser Situation sind, bestimmen Sie einen guten Beobachter, der diese Tendenzen kennt und Ihr Team darauf aufmerksam macht. Entscheiden Sie allein, müssen Sie diese Beobachterrolle selbst übernehmen.

Fassen wir zusammen:

1. Information sammeln
2. Informationsaufnahme stoppen
3. Rest-Unsicherheit aushalten und entscheiden

Anschließend gilt es, mit einem gewissen Abstand die Qualität der Entscheidung zu prüfen. Doch beachten Sie: Ein Ergebnis mit Verlusten ist – ebenso wie eines mit Gewinnen – ein ganz normales und zu erwartendes Ereignis. Bei einer Entscheidung unter Unsicherheit sind jedoch Fehler im Prozess möglich. Deshalb lohnt es sich, ein Prozessmodell mit einfachen Regeln für die Informationsverarbeitung zu nutzen, das ermöglicht erst eine sachliche Analyse.

1.2.5 Bedeutung der finanziellen Risikobereitschaft

Jeder Mensch hat eine individuelle finanzielle Risikobereitschaft. Sie ist als Einstellung, ein implizites Wissen, das wir über uns in uns tragen. Damit sie bewusst in die Entscheidungen einbezogen werden kann, müssen wir sie transparent machen. Wir können sie indirekt durch Befragen erfassen, wie andere Persönlichkeitsaspekte auch.

Eine einfache und alltagsrobuste Definition lautet: »Finanzielle Risikobereitschaft ist die Bereitschaft, für einen bestimmten potenziellen, finanziellen Vorteil einen potenziellen Nachteil in Kauf zu nehmen.« (Definition gemäß DIN ISO 22222, DIN-Normenausschuss Dienstleistungen (NADL), 2005). Die finanzielle Risikobereitschaft ist ein relativ stabiles Persönlichkeitsmerkmal, das zum beginnenden Erwachsenenalter ausgebildet ist und sich danach nur noch graduell ändert. Ausnahme sind gravierende positive oder negative Lebensereignisse, wie plötzliche Arbeitslosigkeit, schwere Krankheiten, Heirat oder Geburt der Kinder, die unsere Risikobereitschaft auch im Erwachsenenalter gravierend und nachhaltig verändern können (s. hierzu die psychometrischen Tests wie den Riskprofler von FinaMetrica, Davey & Resnik, 2011).

Nicht jede Entscheidung muss zu 100% der tatsächlichen finanziellen Risikobereitschaft entsprechen.

Die Angleichung von Selbstbild und Fremdbild erhöht die Chance auf bessere Entscheidungen.

Nicht jede Entscheidung muss zu 100% der tatsächlichen finanziellen Risikobereitschaft entsprechen. Manchmal ist es sinnvoll, gerade weniger oder mehr Risiko einzugehen. Doch Voraussetzung dafür ist der bewusste Umgang mit der Information über die eigene Einstellung im Sinne guter Selbstwahrnehmung.

Bei einer Finanzentscheidung gibt es vier wichtige Faktoren von Risiko, die berücksichtigt werden müssen (Müller, 2009): ■ [Tab. 1.1](#).

Die finanzielle Risikobereitschaft ist eine Orientierungsgröße, die Ihnen im Vergleich mit anderen Menschen zeigt, wie Ihre Einstellung und Ihr daraus resultierendes Verhalten einzuordnen sind. Denn wer eine eher extreme Position lebt (risikoscheu oder risikofreudig), wird diese nicht unbedingt als extrem begreifen, sondern sich im Selbstbild als eher normal empfinden und abweichende Positionen als extrem sehen. So kommt es nicht selten vor, dass z. B. Ehepaare Konflikte haben, weil der Mann sich selbst als normal und damit vernünftig einstuft, während er seine Partnerin als sehr risikoscheu sieht. Die Erfahrungen zeigen jedoch häufig, dass die so eingeschätzten Frauen zwar eine leicht unterdurchschnittliche Risikobereitschaft aufweisen, die Männer hingegen überdurchschnittlich risikofreudig sind. Die Angleichung von Selbstbild und Fremdbild erhöht die Chance auf eine besser fundierte Entscheidung.

Neuere Studien legen nahe, dass die finanzielle Risikobereitschaft zum großen Teil anerzogen ist. So konnte eine Studie in England (Booth & Nolen, 2009) zeigen: Mädchen in gemischtgeschlechtlichen Schulen entwickeln eine geringere Risikobereitschaft als Mädchen, die reine Mädchenschulen besuchten. Dies dürfte im Hinblick auf alle Finanzentscheidungen von Frauen – auch auf ihre Karriereentscheidungen – einen großen Einfluss haben. Frauen fordern weniger Gehalt, und sie sind, weil sie weniger risikobereit sind, weniger bereit, flexible Gehälter anzunehmen (Dohmen & Falk, 2006). Auch legen sie das Geld, das sie verdienen, weniger risikobereit an. Wenn sie aber doch einmal ein Risiko eingehen, haben sie einen Vorteil: Sie begrenzen das Risiko und schützen das Vermögen oft besser als männliche Entscheider.

Unternehmer sind, nach den gängigen Studien zu urteilen, tendenziell eher finanziell risikofreudig. Einige bringen auch zu viel Risikofreude mit. Unbemerkt bringen sie so das Unternehmen gerade in den ersten Jahren oft in Schwierigkeiten. Da hohe Risikobereitschaft meist auch mit einer Neigung zur Selbstüberschätzung der emotionalen Belastbarkeit im Hinblick auf finanzielles Risiko einhergeht (Davey & Resnik, 2011), kann eine Überprüfung der Selbsteinschätzung mit Hilfe eines Risiko&Rendite-Leitfadens zu Beginn der Gründung hilfreich sein. Auch mir hätte eine solche Möglichkeit sicher einige schlechte Entscheidungen erspart. Die finanzielle Risikobereitschaft fließt immer in unsere Entscheidungen ein. Deshalb gibt ein bewusster Umgang damit größere Steuerungsmöglichkeiten.

Die Risikowahrnehmung beeinflusst unsere Entscheidungen, auch ohne dass wir es merken. Denn obwohl finanzielle Risikobe-

■ **Tab. 1.1** Vier Faktoren eines Risikoprofils (Everling & Müller, 2009)

Psychologische Faktoren	Ökonomische Faktoren
a) Risikobereitschaft:	c) Benötigtes Risiko:
Die Bereitschaft, für einen bestimmten potenziellen, finanziellen Vorteil einen potenziellen Nachteil in Kauf zu nehmen.	Das Risiko, das das Unternehmen bereit sein muss einzugehen, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. (Muss es z. B. einen Kredit aufnehmen, um neue Produkte zu entwickeln?)
b) Risikowahrnehmung:	d) Risikotragfähigkeit:
Risiko ist ein Konstrukt, das nicht unabhängig in der Welt existiert, sondern nur subjektiv betrachtet werden kann (Slovic, 2000). Durch diesen Prozess nimmt jeder Mensch das Risiko einer Situation unterschiedlich wahr.	Das Ausmaß an Risiko, das ein Unternehmen eingehen kann/darf, ohne handlungsunfähig zu werden.

reitschaft ein relativ stabiles Persönlichkeitsmerkmal ist, zeigen Menschen in unterschiedlichen Situationen unterschiedlich risikobereites Verhalten. Unter bestimmten Umständen besteht ein Unterschied zwischen der Einstellung und dem Verhalten. Das gilt gleichermaßen für Unternehmer, Manager und Fachkräfte. Wie ist das zu erklären?

Die Risikobereitschaft ist nur eine Komponente, die in das Entscheidungsgeschehen und das resultierende Verhalten einfließt. Eine wichtige weitere Variable ist die Risikowahrnehmung. Was bedeutet das? Die Wahrscheinlichkeit für ein Risiko kann zwar berechnet werden, doch dieses Risiko ist in der menschlichen Wahrnehmung und Bewertung aus verschiedenen persönlichen und systemischen Gründen keine feste Größe.

Es gibt verschiedene Faktoren, die die Wahrnehmung bestimmen:

1. Finanzielle Risikobereitschaft
2. Ausgangssituation, also Gewinn oder Verlust
3. Wissen über Risiko
4. Darstellungsform
5. Gewöhnung
6. Aktuelle Ereignisse und Stimmung
7. Beeinflussung durch Beratung

Schon die unterschiedliche finanzielle Risikobereitschaft erklärt vieles. Menschen, die risikoscheu sind, bewerten ein Risiko x höher als Menschen, die risikofreudig sind. Aber auch gleich risikofreudige Menschen können ein und dasselbe Risiko unterschiedlich einschätzen, abhängig davon, ob sie schon in einer ähnlichen Entscheidung gebunden sind und ob sie aus einer Gewinn- oder einer Verlustsituation das Risiko bewerten. Auch das Wissen über Risiko und die Darstellungsform hat großen Einfluss darauf, wie wir das Risiko wahr-

Ob etwas ein großes oder ein kleines Risiko ist, schätzt der Mensch aus der Situation heraus subjektiv ein.

Bei gleicher Risikobereitschaft von Kunde und Berater können sich blinde Flecken etablieren.

nehmen und bewerten. Je nachdem welche grafischen, verbalen oder textlichen Formen wir wählen, wird das gleiche Risiko in seiner Intensität unterschiedlich wahrgenommen (Haisley et al., 2010). Das bedeutet, dass wir sorgfältig prüfen müssen, wie wir Informationen im Unternehmen darstellen (Bosbach & Korff, 2011), um unerwünschte Beeinflussungseffekte oder Tendenzen auszuschließen. Wer stellt die Daten zusammen? Welche »Brille« trägt diese Person, und was kann das Unternehmen tun, um unerwünschte Effekte zu verhindern? Drücken Sie Wahrscheinlichkeiten deshalb besser in Zahlen als in Worten aus, also besser »90:10« statt »sehr wahrscheinlich«.

Gewöhnung spielt in diesem Zusammenhang eine große Rolle. Menschen, die sehr häufig Risiken eingehen, nehmen das Risiko – vorausgesetzt, es tritt über längere Zeit nicht ein – immer weniger stark wahr. Das ist gerade bei Profis ein wesentlicher Faktor für verzerrte Risikowahrnehmung. Aktuelle Ereignisse, Flugzeugabsturz, Erpressung, Kursstürze etc., und die dadurch entstehende Stimmung beeinflussen die Risikowahrnehmung und damit unser Verhalten vorübergehend. Und zu guter Letzt ist es wichtig, darauf zu achten, wie ein Berater die Wahrnehmung von Risiko beeinflusst. Denn auch die finanzielle Risikobereitschaft des Beraters fließt in die Darstellung von Risiko und in die Empfehlung ein. So können sich auch und gerade bei gleicher Risikobereitschaft von Kunde und Berater blinde Flecken etablieren.

Risiko ist eben nicht gleich Risiko! Ein waches Bewusstsein für die verschiedenen Komponenten kann Unternehmen retten.

Wenn ein Unternehmen die finanzielle Risikobereitschaft seiner Mitarbeiter als Orientierungsgröße nutzt, kann es somit schneller und besser entscheiden. Es riskiert weniger Überraschungen, geht weniger unbewusste Ungewissheit und mehr bewusstes Risiko ein. Die Stabilität des Unternehmens erhöht sich, die Zuverlässigkeit von Entscheidungen wird größer, weil eine einmal getroffene Entscheidung länger trägt.

Werden diese Faktoren nicht berücksichtigt, hat das für ein Unternehmen Folgen:

- Stress und Leistungseinbußen bei Mitarbeitern, die nicht ihrer finanziellen Risikobereitschaft gemäß eingesetzt und bezahlt werden
- Lange Diskussionen in Meetings zwischen Personen, die sich gegenseitig überzeugen wollen. Aber die individuelle finanzielle Risikobereitschaft ist nicht diskutierbar
- Schlechte Finanzberatung und falsche Finanzentscheidungen, die auf einer verzerrten Risikowahrnehmung aufbauen
- Zögerliche Herangehensweise an die Themen Mitarbeiterbeteiligung und betriebliche Altersvorsorge

Ein Unternehmen, das diese Kenntnisse schon in die Ausbildung seiner jungen Mitarbeiter einfließen lässt, trägt außerdem dazu bei, dass auch die privaten Finanzentscheidungen der Mitarbeiter nachhaltiger

und gesünder sind (Kinkel, 2015). Das Wissen stärkt das Selbstvertrauen, gute Finanzentscheidungen treffen zu können, und verhindert traumatische Erfahrungen und Selbstüberschätzung. Mitarbeiter, die auch privat in einer finanziell gesunden Umgebung leben, sind leistungstärker und stabiler. Sie tragen dadurch viel stärker zum dauerhaften Erfolg des Unternehmens bei. Mitarbeiter, die privat verschuldet sind oder unter starken Anforderungen (Scheidung, Unterhaltszahlungen etc.) leiden, übertragen diesen Stress auf die Arbeitssituation. Ein Unternehmen, dem es gelingt, den Mitarbeitern hier Hilfestellung anzubieten, stärkt nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch die Unternehmensbasis.

Beispiel 1: Bedeutung der finanziellen Risikobereitschaft in Unternehmen

Wenn der risikoscheue Einkäufer von Strom, sich plötzlich der Dynamik an der Leipziger Strombörse ausgesetzt fühlt

Risiko ist in vielen ressourcenintensiven Unternehmen in einen Unternehmensbereich vorgedrungen, wo zuvor Entscheidungen nur unter Sicherheit getroffen wurden: zum Stromeinkauf. Denn hier kannte man bislang beim Vertragsabschluss den Preis. Ja, er wurde bis vor einigen Jahren für einen Zeitraum von drei und mehr Jahren vereinbart. Die Einkäufer waren demnach – intuitiv stimmig ausgewählt – wahrscheinlich überwiegend risikoscheue Personen, die den Umgang mit Risiko bei ihrem Geschäft vermieden.

Mit der Eröffnung der Strombörse in Leipzig 2002 veränderten sich die Bedingungen: Die Energieversorger boten den Kunden plötzlich flexible Timing-Strategien an. Dabei bestellt der Einkäufer eine festgelegte Menge Strom und kann selbst verschiedene Zeitpunkte bestimmen, zu dem er den Kauf tätigen will. Er hofft, so auch den günstigsten Preis zu erzielen. Das klingt erst mal gut. Doch durch diese neue Möglichkeit veränderte sich der Kontext seiner Aufgabe komplett. Einkäufer mussten wie Devisen- oder Rohstoffhändler an der Börse mit Risiko agieren können. Viele begannen nun wie ein Händler, jeden Tag die Energiepreise zu beobachten. Doch nach welchen Kriterien?

Der Einkäufer steht nach vielen Berufsjahren vor einer Herausforderung, die er sich nicht gewählt hat und die er doch aus dem Stand erfüllen muss. Wie soll er sich eine Meinung bilden? Wie mit der Verantwortung umgehen, die plötzlich auf ihm lastet? Wenn er nun kaufen will, ruft er den Berater beim Energieversorger an und bekommt einen Preis genannt. Das Besondere: Der Preis gilt – wie immer am freien, spekulativen Markt – nur für eine kurze Zeit. Die Herausforderung für den risikoscheuen Einkäufer ist eine doppelte: Er beginnt etwas zu tun, was gegen seine Natur, gegen seine Persönlichkeit ist, nämlich schnelle Entscheidungen unter Risiko zu treffen. Er muss bei jedem Trade von einer

bestimmten Wahrscheinlichkeit (und am besten von 50/50) ausgehen. Er kann plötzlich Fehler machen und für sein Unternehmen viel Geld verlieren. Zwar besteht dieser Verlust nur auf dem Papier – und doch... Der sog. »hindsight bias«, also der Gedanke »Wenn ich vor drei Wochen zugeschlagen hätte, ...«, und andere psychologische Tradingfallen, führen zu Stress. Im Unternehmen entstehen neue Meinungsbildungsprozesse, die der Stromeinkäufer bis zu dem Zeitpunkt nicht bewältigen musste. Jetzt muss er sich rechtfertigen und das meist im Kontext der typischen irrationalen »Fehlerfalle«, wie sie beim Trading existiert.

Ein Risiko bewusst einzugehen, ist kein Fehler.

Die Fehlerfalle: Die Aussage »Ich habe falsch gelegen« ist eine weit verbreitete irrationale Überzeugung unter Tradern. Sie ist deshalb irrational, weil sie nicht zutrifft. Ein Fehler ist eine Zuschreibung, die nur in sicherem Kontext stattfinden kann. Ich kann etwas falsch machen, wenn ich vorher weiß, was richtig wäre. Wenn ich aber etwas unter 50/50-Wahrscheinlichkeit tue, dann ist sowohl der Gewinn als auch der Verlust zu erwarten. Ich muss das Ergebnis deshalb natürlich nicht mögen. Und ich kann auch Geld verlieren. Aber das Risiko bewusst einzugehen, ist kein Fehler!

Für manche Mitarbeiter im Einkauf war das sicher psychisch eine Überforderung. Wer als risikoscheuer Mensch gefordert ist, ständig Risiken einzugehen, der steht unter Dauerstress. Diese strategische Entscheidung für den neuen Umgang mit dem Stromeinkauf hatte jedoch der Unternehmer getroffen, der häufig risikobereiter ist als sein Disponent. Die Berücksichtigung der Risikobereitschaft des Mitarbeiters hätte sicher so manches Unternehmen vor einem Verlust und den Mitarbeiter vor Überlastung bewahrt.

Beispiel 2: Bedeutung der finanziellen Risikobereitschaft in Unternehmen

Gehalts- und Mitarbeiterbeteiligungssystem unter den Aspekten Sicherheit, Risiko und Risikobereitschaft, Risikobewusstsein und Risikowahrnehmung

Eine wichtige Entscheidung in Unternehmen ist die Entscheidung für ein Gehalts- und Mitarbeiterbeteiligungssystem. Jedes Unternehmen hat ein Gehaltssystem. Mitarbeiterbeteiligung ist in Deutschland noch wenig verbreitet, aber wenn, dann intensiv (Bellmann & Leber, 2007).

Mitarbeiterbeteiligung: Bei der Mitarbeiterbeteiligung geht es immer darum, Beschäftigte zu Partnern zu machen. Man kann sie auf zwei Arten finanziell am Unternehmenserfolg beteiligen (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2011):

- Bei der Gewinn- oder Erfolgsbeteiligung erhalten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rahmen der Vergütung neben dem festen Gehalt eine erfolgsabhängige Sonderzuweisung.

- Bei der Kapitalbeteiligung stellen sie dem Unternehmen zunächst Geld zur Verfügung – sei es Fremd- oder Eigenkapital. Von der Form dieser Kapitalbeteiligung hängt es ab, ob die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine feste oder erfolgsabhängige Verzinsung erhalten oder als Anteilseigner mit allen Chancen und Risiken am unternehmerischen Erfolg teilhaben.

In der Praxis werden häufig verschiedene Elemente kombiniert, indem z. B. aus der Erfolgsbeteiligung die Kapitalbeteiligung finanziert wird.

Jedes Beteiligungsmodell muss auf die individuellen Verhältnisse und die Interessen des Unternehmens zugeschnitten werden, damit es gut passt (Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft, AGP, 2011).

Die Einführung und Weiterentwicklung von Gehaltssystemen und Mitarbeiterbeteiligungsmodellen fordert vom Unternehmen hohe Transparenz, gute Kommunikationsprozesse, die Vertrauen schaffen, sowie Mitarbeiter, die eine gute Finanzentscheidungskompetenz entwickeln oder mitbringen (Belitz, 2011). Denn ein System, das von fixen Löhnen abweicht, erfordert den ganz bewussten Umgang mit Geld und Risiko.

Bei der Analyse eines Gehalts- und/oder Mitarbeiterbeteiligungssystems zeigen sich die Kultur und insbesondere die Risikokultur eines Unternehmens. Wie risikobereit sind das Unternehmen und seine Mitarbeiter bei Finanzentscheidungen? Wie transparent wird Risiko kommuniziert? Die Risikokompetenz des Unternehmers, der Manager und der Fachkräfte im Unternehmen entscheidet über die Einführung und die nachhaltige Qualität des Systems.

Schauen wir uns drei – für diesen Zweck stark vereinfachte – Varianten von Gehaltssystemen und Mitarbeiterbeteiligung an:

Festes Gehalt Garant für Sicherheit? Ein Unternehmen, das feste Gehälter zahlt, kennt die Fixkosten. Aber es kennt im Moment der Entscheidung nicht die Relation zur Leistung und zum Unternehmensgewinn am Ende eines Jahres. Der Mitarbeiter kennt sein Einkommen – ist also scheinbar sicher. Doch er bekommt keine Transparenz und kein tragfähiges Gefühl für die Nachhaltigkeit seines Arbeitsplatzes und seines Gehalts. Durch ein festes Gehalt kann das Risiko im Kontext – unsichere Erwartungen für die Zukunft im Markt – nicht ausgeklammert werden, doch der Mitarbeiter nimmt es wahrscheinlich nicht wahr. Bringt dieses Gehaltssystem Sicherheit, oder wird das Risiko für das gesamte Unternehmen durch dieses starre System vielleicht sogar verstärkt? Die Distanz zwischen Mitarbeiter und Unternehmen überbrückt es jedenfalls nicht. So haben wir es bei Variante eins nur auf den ersten Blick mit Sicherheit und auf den zweiten Blick doch mit Risiko zu tun!

Ein gutes Mitarbeiterbeteiligungssystem intensiviert echte Partnerschaft und Nähe.

Der Mitarbeiter kennt sein Einkommen – ist also scheinbar sicher.

Gehaltssteigerungen, die direkt ausgezahlt (belohnt) werden, verpuffen nach geraumer Zeit.

Flexibler Gehaltsbestandteil Garant für die richtige und volle Leistung? Bei einem System mit einem festen und einem flexiblen Gehaltsbestandteil sowie fester, individueller Zielerreichungskomponente (z. B. zehn Kunden mehr mit einem Volumen von mehr als x Mio. €) kennt das Unternehmen – vielleicht – die Relation der Vergütung zur Leistung des Einzelnen und bekommt somit ökonomisch einen sichereren Gegenwert. Aber es kennt damit noch keineswegs die Relation der Leistung des Einzelnen zum Gewinn des Gesamtunternehmens. Ein Mitarbeiter leistet viel, erfüllt seine Ziele, kann sein Gehalt scheinbar kontrollieren – und doch steht das gesamte Unternehmen am Ende des Jahres mit einem Verlust da, weil vielleicht eine andere Komponente der Unternehmensentwicklung oder der Markt nicht stimmte. Oft war auch die vereinbarte Leistung nicht das, was das Unternehmen in diesem Jahr gebraucht hätte. Dies ist ein Grund dafür, dass Gehaltsvereinbarungen, die sich nicht am Unternehmensgewinn (oder anderen Unternehmenskennzahlen), sondern an der Leistung des Einzelnen orientieren, wenn sie auch noch so ausgeklügelt erfasst werden (Balanced Score Card), weder für das Unternehmen noch für den Mitarbeiter dauerhaft Sicherheit und den gewünschten Erfolg bringen. Einige Untersuchungen zeigen sogar das genaue Gegenteil: ihre Wirkung schwächt sich ab. Bei überdurchschnittlichen Gehältern sinkt die Leistung sogar! Der Schluss, dass mehr Geld zu mehr Leistung führt, stimmt so einfach nicht (Sprenger, 2010). Unter Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten ist diese Variante für das Unternehmen also die ungünstigste, weil unsicherste für beide Partner. Und auch in dieser Variante bleibt die Distanz zwischen Mitarbeiter und Unternehmen bestehen. Diese Distanz fördert wahrscheinlich das, was Sprenger in seinem Artikel »den Selbstbereicherungsdiskurs« im gehobenen Management nennt.

Betrachten wir nur das Gehaltssystem und klammern weitere Aspekte der Unternehmenskultur einmal aus, dann haben wir in der ersten Variante ein hohes Risiko beim Unternehmen, viel »Schein-Sicherheit« beim Mitarbeiter und eine gewisse Distanz zwischen beiden. Im zweiten Beispiel liegt das Risiko auf den ersten Blick mehr beim Mitarbeiter, und die Distanz bleibt.

Das Bambussystem Die dritte Variante ist eine Kombination aus Fixgehalt und Mitarbeiterbeteiligung. Unternehmer und Mitarbeiter sitzen dabei in einem Boot. Bringt das mehr oder weniger Risiko?

Für die Bemessung des Fixanteils hat Sprenger (2010) vier Aspekte formuliert:

1. Arbeitsplatzwert: hierarchiegebunden und durch die Schadenshöhe definiert, die von diesem Arbeitsplatz ausgeht
2. Arbeitsmarktwert: wie viele Menschen gleicher Qualifikation stehen am Arbeitsmarkt zur Verfügung?

3. Seniorität: Dauer der Unternehmenszugehörigkeit
4. Leistung: subjektiv und alleine durch die Führungskraft beurteilt

Als variabler Anteil kommt eine Mitarbeiterbeteiligung zum Tragen, die am Erfolg des Unternehmens ausgerichtet ist und in jedem Unternehmen individuell und für die Gegebenheiten maßgeschneidert ausgehandelt werden muss.

Für eine flexible, nur an der individuellen Leistung ausgerichtete und an fixen Zielen orientierte Vergütung gibt es gerade in modernen, komplexen Unternehmen keine sinnvolle Anwendung mehr (Pfläging, 2011). Sprenger (2010) formuliert das so:

» Um es mal simpel zu sagen: Auch der noch so talentierte CEO ist abhängig von der Leistung und Zuarbeit sehr vieler anderer guter Leute, ohne die er niemals erfolgreich wäre. «

Fassen wir zusammen: Die Kombination besteht aus Stabilität im Fixgehalt, eventuell aus einer langfristigen Kapitaleinlage im Unternehmen, und einer an das dynamische System Markt gekoppelten Flexibilität in Form einer Gewinn- und Verlustbeteiligung. So unterstützt Geld, das zwischen Unternehmen und Mitarbeitern fließt, als Stabilisator Unternehmer, Manager und den Mitarbeiter.

Dieses System ist quasi der Natur abgeschaut: Bambus zeichnet sich durch hohe Stabilität bei maximaler Flexibilität und starkem dynamischen Wachstum aus. Rational betrachtet müsste diese Form des Gehalts- und Mitarbeitersystems schon viel stärker verbreitet sein.

Ein Fazit: Berechenbares Risiko, bewusst eingegangen, kann zu mehr relativer Sicherheit führen. Das zeigen uns auch die Beispiele der verschiedenen Interviewpartner in ► [Kap. 2](#). Auf den ersten Blick sichere Entscheidungen – wie im ersten Modell – werden dagegen schnell ungewollt und unbewusst zu einer für Unternehmen und Mitarbeiter wackeligen Angelegenheit.

Was also spricht gegen ein Bambussystem?

Welche Überlegungen oder Gefühle hemmen erfolgreiche Unternehmen, Manager, Betriebsräte und Mitarbeiter bei der Einführung einer Mitarbeiterbeteiligung? Eine wesentliche Komponente sind die unbewussten Bestandteile der Beziehung aller Beteiligten zu Geld und Risiko. Ganz besonders gilt das in Familienunternehmen, die stark herausgefordert sind, wenn sie »Fremde« ins Unternehmen aufnehmen wollen oder mangels Nachfolger sogar müssen (Hack et al., 2011). Allein das Wissen über Risiko reicht also nicht aus. Ein tieferes Verständnis der Wirkung von Geld könnte der Schlüssel für mehr Partnerschaft in der Wirtschaft sein.

Platz für Ihre Gedanken:

Nun wieder einige Fragen an Sie: Was denken Sie über Sicherheit, Risiko und Unsicherheit von Gehaltssystemen? Welche Beispiele gibt es in Ihrem Alltag?

»Auch der noch so talentierte CEO ist abhängig von der Leistung und Zuarbeit anderer guter Leute.« (Sprenger, 2010)

Berechenbares Risiko, bewusst eingegangen, kann zu mehr relativer Sicherheit führen.

Ein tieferes Verständnis der Wirkung von Geld könnte der Schlüssel für mehr Partnerschaft in der Wirtschaft sein.

Für Unternehmer:

Welches Gehaltssystem hat Ihr Unternehmen gewählt? Wird das Risiko, das Ihr Unternehmen mit seinem Gehaltssystem gewählt hat, offen mit allen diskutiert?

Für Coaches und andere Dienstleister (Steuerberater, Rechtsanwälte, Unternehmensberater):

Kennen Sie das Gehaltssystem des Unternehmens, mit dem Sie gerade arbeiten? Welchen Einfluss hat es auf das Coaching? Wie reflektiert sich Ihr Honorarmodell in diesem Gehaltssystem? Sind Sie als langjähriger Partner Ihres Kunden sogar in das System eingebunden?

Jedes Gehaltssystem enthält ein Risiko und ist immer Ausdruck der aktiv gelebten Risikokultur im Unternehmen.

1.2.6 Geld als Projektionsfläche

Nicht alle Unternehmen erkennen die Rolle, die Geld spielt. Einige Unternehmen, vor allem Non-Profit-Unternehmen, versuchen die Wirkung von Geld gewissermaßen auszuschalten. In anderen hat das Geld das Ruder in die Hand genommen. Hier steht nicht mehr der Kunde im Mittelpunkt, sondern das Geld. Nicht die Führungskraft führt, sondern das Geld. Der Mitarbeiter tut nicht das, von dem er glaubt, dass es in dem Moment richtig ist, sondern das, was ihm am Ende des Jahres das meiste Geld bringt. Und auch Unternehmer verlieren ihre Vision immer wieder aus dem Auge und starren auf das Geld. Manche tun dies – unterstützt von Bank und Beratern – leider von Anfang an.

Diese Aussagen müssen nicht alle auf Ihr Unternehmen zutreffen, aber auch wenn sie nur in einem Bereich stimmen, verschenkt Ihr Unternehmen noch Potenzial. Denn wenn das Geld im Mittelpunkt unserer täglichen Bemühungen steht, lohnt es sich, ganz genau zu wissen, was es für uns bedeutet. Für manchen steckt in der Antwort eine große Überraschung!

Haben Sie gelernt zu denken, Geld sei nicht wichtig? Oder haben Sie gelernt, Geld sei das Wichtigste auf der Welt? Ich kann Ihnen eines verraten: Beides ist falsch. Liegt die Wahrheit über Geld also in der Mitte? Auch nicht. Die Wahrheit und damit die Lösungen liegen außerhalb von Geld.

» Von Natur aus ist Geld jedoch nie mit der Sache oder der Eigenschaft identisch, mit der man es gleichsetzt. (Koenig, 2004, S. 191) «

Auf den nächsten Seiten finden Sie wie in einem guten Reiseführer die wichtigsten Stellen und Plätze in diesem Neuland, und Sie lernen die wichtigsten Geschichten und Geheimnisse darüber. Damit können Sie erste Hinweise auf eigene blinde Flecken mit Geld entdecken.

Wie Geld wurde, was es ist

Um die Wirkung von Geld auf Menschen und in Unternehmen zu verstehen, ist es hilfreich, für einen kurzen Moment bei einigen Stationen in der Entwicklung vom Gebrauch des Geldes zu verweilen. Dabei wollen wir Geld hier als Wertäquivalent verstehen und uns nicht mit dem Münzgebrauch als Teil des Geldsystems befassen. Auch Themen wie Schuld, Sühne und Opfer, mit denen die Religionen zur Bedeutung des Geldes beigetragen haben, wollen wir hier außer Acht lassen. Ein solcher Ausflug würde den Rahmen des Buchs sprengen.

» ... das Geld als Urphänomen menschlichen Zusammenlebens ist nicht wirtschaftlichen Ursprungs und kann daher auch nicht mit den Begriffen und Kategorien der Wirtschaftswissenschaften allein erklärt oder definiert werden. (Schmölders, 1966, S. 28) «

»Geld als Urphänomen menschlichen Zusammenlebens ist nicht wirtschaftlichen Ursprungs.« (Schmölders, 1966)

Interessante Hinweise fanden Gerloff und Gebhardt (zitiert nach Schmölders, 1966, S. 21, 28) im Kontext der Völkerpsychologie. Noch heute können wir in verschiedenen Kulturen überraschende Formen des Gebrauchs von Geld erkennen. Manches ist uns fremd, andere Formen kennen wir auch heute in Mitteleuropa. Die beiden Forscher haben zwei verschiedene Phasenmodelle des Geldes vorgestellt. Einnigkeit über den genauen Ursprung des Geldes gibt es aufgrund der wenigen Geschichtsforschung zum Geld noch nicht. Doch für unsere Zwecke reicht die modellhafte Annäherung allemal.

Ein wichtiger psycho-sozialer Ursprung des Geldes ist das Hortgeld. Die Geldsubstanz ist hier noch magisch-mythisch, z. B. ein bestimmter Ring. Das Hortgeld besteht aus dem Werbeschmuck der Frauen sowie dem Würde- und Rangschmuck der Männer. Aus diesem entwickelte sich dann allmählich das »Protzgeld«, mit dem ein gesellschaftlicher Stand angezeigt wurde. Als nächstes konnte die Form des Zahlungsgeldes (Brautgeld, Buß- und Fehdegeld) identifiziert werden. Dieses besaß bereits ein messbares Gewicht und war an eine bestimmte Substanz (Edelmetalle) gebunden. Der wirtschaftliche Umgang mit Geld durchlief verschiedene Epochen, in denen das Geld in Form von Münzen als Verkehrsgeld verwendet wurde. In der letzten Phase der Geldentwicklung ist die Substanzunabhängigkeit zum Normalfall des Gebrauchs von Geld ausgebaut worden. Bis heute kennen wir sie als Zeichengeld (Scheine, Buchungen). Sie ermöglicht die Schnelligkeit, mit der Geld auf den Märkten kursiert. Zwar gibt es

Geld hat auch heute noch eine Funktion als Status- und Machtausdrucksmittel.

eine gewisse Abfolge der Entwicklung, doch können wir alle Formen des Geldes noch bis in die heutige Zeit nebeneinander beobachten. So hat Geld unbestritten auch heute noch eine Funktion als Status- und Machtausdrucksmittel.

Wichtig ist, wie wir über Geld denken. Schmölders (1966, S. 146) sagt: »Der Glaube an Geld ... ist die Vorbedingung jeder Geltung des Geldes.« Sein Wert ist beweglich und unterliegt täglichen Veränderungen. Bleiben diese Veränderungen (z. B. Inflation) unter einer bestimmten Wahrnehmungsschwelle, hat diese Veränderung keine Auswirkung auf das Verhalten der Menschen. Wird diese Schwelle jedoch überschritten, so ist die Reaktion meist extrem.

Geld spiegelt Persönlichkeit und Unternehmenskultur

» Geld ist eine leere Leinwand, eine Projektionsfläche für die eigenen Gedanken und beliebige Eigenschaften und Dinge. (Koenig, 2004, S. 191) «

Jeder Mensch kann die Frage »Was ist Geld?« beantworten. Hat man die erste Hürde – Geld ist etwas Sachliches – einmal überwunden, sind die Antworten so unterschiedlich wie die Menschen, denen man diese Frage stellt. Ist das für den Unternehmensalltag überhaupt relevant? Gibt es auch bei Unternehmer, Manager und Fachkraft ganz unterschiedliche Antworten auf die Frage: »Was ist Geld – für dich?« Und welche Auswirkungen hat das auf das Verhalten und Entscheidungen im Alltag?

Beginnen möchte ich mit einer Geschichte, die so in einer Unternehmensberatung vorgefallen sein könnte:

Eine Geschichte aus der Unternehmensberatung

Während eines Auftrags vor Ort fragt der Kunde, ein Geschäftsführer, den Berater plötzlich nach dem Preis für den nächsten Auftrag. Das Beratungsunternehmen hatte kürzlich die Preise angehoben, wovon auch der Berater am Ende des Jahres profitieren wird. Der Kunde weiß davon noch nichts. Der Berater nennt den neuen Tagessatz, der Kunde reagiert leicht irritiert und verärgert. Was geschieht nun? Für den Berater – eine typische Fachkraft – bedeutet Geld Sicherheit. Als er die Verärgerung des Kunden bemerkt, reagiert er nonverbal ein wenig defensiv und sagt dann: »Na, ich werde mal sehen, was ich machen kann.« Der Gesprächspartner beim Kunden, der Geschäftsführer, ist ein Manager; er verbindet mit Geld nicht Sicherheit, sondern Macht und Anerkennung. Er überlegt kurz, ob der Berater in seiner Firma genügend Macht hat, sein Versprechen durchzusetzen und kommt zu der Einschätzung, dass dies wohl nicht der Fall ist.

Also ruft er den Inhaber des Beratungsunternehmens persönlich an. Dieser Unternehmer hört, dass der Kunde den Preis

nicht so leicht akzeptieren wird. Für ihn repräsentiert Geld seine Unabhängigkeit. Wenn der Kunde nun verärgert ist, kommen im Unternehmer leise Befürchtungen auf, dass sich der Kunde vielleicht einen anderen Dienstleister suchen wird. Hier überträgt der Unternehmer seine Überzeugungen zu Geld, ohne sich dessen bewusst zu sein, auf den Manager. Er geht auf die Forderung des Kunden ein und fühlt sich ab sofort von dem Kunden abhängiger als zuvor. Die Beziehung zwischen allen dreien bleibt leicht getrübt. Das Vertrauen in sich selbst und in das Gegenüber sinkt.

Was ist genau passiert? Jeder reagiert nach verschiedenen unbewussten Mustern (Übersicht). Meine Beobachtung in den vergangenen Jahren zeigt: Der Unternehmer verbindet mit Geld Unabhängigkeit (sein blinder Fleck ist die Abhängigkeit), der Manager verbindet mit Geld Macht und Anerkennung (seine blinden Flecken sind Ohnmacht und Selbstwert), und die Fachkraft verbindet mit Geld Sicherheit (ihr blinder Fleck ist die Unsicherheit). Schon hier kann man sehen: Wenn Menschen aufeinander treffen, die mit ein und demselben Begriff, hier Geld, verschiedene Dinge verbinden, dann greift eine unbewusste Dynamik in das Geschehen ein, die nicht vom Verstand gesteuert wird.

Die Rollen und die Bedeutung von Geld im Unternehmen

- Unternehmer: (»Visionär«)
für ihn oder sie bedeutet Geld – **Unabhängigkeit**
- Manager: (»Regler«)
für ihn oder sie bedeutet Geld – **Macht und Anerkennung**
- Fachkraft: (»Tuer«)
für ihn oder sie bedeutet Geld – **Sicherheit**

Doch was genau ist in den Personen passiert?

Als der Kunde nach dem Preis fragt, erkundigt sich der Berater nicht, ob der Kunde schon von den neuen Tagessätzen weiß. Er denkt an sein Gehalt und nennt einfach den neuen Preis. Der Kunde fühlt sich uninformatiert, er weiß nicht, warum er mehr zahlen soll und ärgert sich. Der Berater scheut den Ärger, denn das ist sein ganz persönlicher blinder Fleck mit Geld. (Er wird hier wieder die Erfahrung machen: Geld bringt Ärger.) Nun versucht er, Sicherheit in die Situation zu bringen, doch es gelingt ihm nicht; der Kunde ist verunsichert. Er sucht nach Information und ruft den Unternehmer an. Der hört den Ärger, aber nicht die Frage, und das negative Gefühl des Kunden löst im Unternehmer eine negative Projektion zu Geld aus: Wenn ich den Preis erhöhe, wird sich der Kunde einen anderen Dienstleister suchen. Doch der Kunde sucht eigentlich nur nach Orientierung, d. h. hier nach klarer Information über den Grund für den neuen Preis.

Der Unternehmer glaubt, er muss den Kunden halten, und stimmt dem alten Preis zu. Der Kunde bekommt nun zwar seinen alten Preis, doch den wollte er gar nicht unbedingt, denn ein höherer Preis hätte ihm die Gelegenheit gegeben, den schon lange gehegten Wunsch nach besserem Service kommunizieren zu können. Gleichzeitig bleibt er weiterhin verunsichert, weil er nicht weiß, was im Hintergrund passiert. Der Unternehmer fühlt sich abhängiger denn je vom Kunden, was er absolut nicht mag. Wie werden sich diese drei wohl in Zukunft begegnen?

Wir können uns alle vorstellen, dass so etwas in der Realität täglich passiert. Wieso gelingt es uns nicht, sachlich über Geld reden? Weil Geld eine Möglichkeit ist und damit eine Projektionsfläche. Das macht unser Leben mit Geld zugegeben erst einmal kompliziert.

Um es zu verstehen, müssen wir uns die psychische Wirkung von Geld als Projektionsfläche einmal genauer anschauen. Hier einige Beispiele aus meinen Seminaren und Vorträgen »Erfolg mit Geld« (■ Abb. 1.14).

Platz für Ihre Gedanken:

Können Sie sich in der einen oder anderen Äußerung wiederfinden? Wenn ja, dann schreiben Sie die Stichworte einfach hier auf. Wenn nein, wählen Sie Ihre eigenen:

Was ist Geld für mich?

Was immer im Seminar auf dem Flipchart steht, es sind in der Regel viele und vor allem widersprüchliche Begriffe. Geld ist Abhängigkeit und Unabhängigkeit, Stress und Entspannung, Freude und Leid, Druckmittel und Erleichterung, Tauschmittel und Bremse und vieles mehr. Auf der Metaebene wird deutlich: Geld ist das, was wir denken. Es ist immer wieder von neuem eine Möglichkeit – nicht mehr, aber auch nicht weniger. Im Geld materialisieren sich unsere Gedanken, auch wenn das Geld sich bloß als Blatt Papier mit einer Zahl zeigt. Was es für uns im Einzelnen ist, wird es durch unsere Gedanken.

Das nennen wir seit Freud Projektion (Wikipedia, Stichwort: Projektionen): die unbewusste Verlagerung eigener Wünsche, Gefühle oder Vorstellungen auf andere Personen oder Objekte (Zimbardo, 2003, S. 534). Geld ist also auch eine Projektionsfläche. Auf der Projektionsleinwand ist so lange nichts Bedeutendes für uns zu sehen, bis wir den Projektor anschalten und ein Bild hineinstecken, das danach auf die Leinwand geworfen wird. Soweit ist der Mechanismus nichts Ungewöhnliches. Vielleicht haben Sie das bisher nicht mit Geld in Verbindung gebracht. Projektionsflächen sind auch andere Dinge, ein Auto, die Ehefrau, der Chef. Auf alles können wir projizieren, doch ein gewisser Unterschied besteht. Der Chef, die Ehefrau weigern sich nach einer Weile, die Rolle,

Geld ist eine geduldige Projektionsfläche für all unsere Wünsche, Visionen und Konflikte.



■ **Abb. 1.14** Antworten aus dem Seminar auf die Frage: »Was ist Geld für Sie?«

die man ihnen zuweist, zu spielen. Das Geld nimmt hingegen alle Aufträge willenslos an; es lässt jede noch so abwegige Projektion zu. Deshalb können wir nach aller Erfahrung davon ausgehen, dass unsere wirklich blinden Flecken beim Geld gelandet sind.

Wie wirken positive und negative Projektionen auf Geld in uns?

Die Lernkurve mit Geld beginnt früh, meist in der frühen Kindheit, bei einigen schon vor der Geburt, bei manchem erst in der Schulzeit. Häufig sind die ersten Erlebnisse, die wir erinnern, mit einem intensiven Gefühl verbunden. Das hat vor allem etwas mit unserem Gedächtnis zu tun: Wir lernen – und erinnern – nur dann, wenn etwas emotional Bedeutendes passiert ist. Diese Erfahrungen prägen sich uns ein und beginnen von dem Moment an, unsere Reaktionen und Entscheidungen zu beeinflussen. Das passiert in allen Lebensbereichen so – natürlich auch mit Geld.

Wir verbinden etwas mit Geld, und von dem Moment an beginnt eine Dynamik. Wir können Positives oder Negatives mit Geld verbinden. Die Folgen sind sehr unterschiedlich.

■ Die helle Seite von Geld – positive Projektionen

Projizieren wir positive Dinge, wie Sicherheit, Kraft, Glück, Leichtigkeit auf das Geld, dann beginnen wir automatisch danach zu streben. In unserer Gesellschaft ist das bis zu einem gewissen Grad anerkannt. Darum hinterfragen wir diesen Automatismus für gewöhnlich nicht. Wir suchen uns eine gute Arbeit, verhandeln ein gutes Gehalt und versuchen, es zu maximieren in der Hoffnung, mit dem steigenden Geldbetrag diese Sicherheit, Entspannung oder was auch immer zu behalten. Doch trotz abnehmendem Grenznutzen und anderer betriebswirtschaftlicher Erkenntnisse wollen wir immer – wenigstens ein bisschen – mehr. Warum?

Die rationale Erklärung ist, dass Geld real an Wert verliert. Doch es gibt noch eine wichtigere: Geld kann das Versprechen, das wir ihm abgenommen haben, gar nicht einlösen. In dem Moment, in dem wir angefangen haben, Sicherheit auf Geld zu projizieren, entstand in uns selbst ein kleines Manko an Sicherheit. Dieses kleine Manko geht nicht mehr weg. Es besteht, solange wir Sicherheit auf Geld übertragen und sie nicht mehr vollständig in uns spüren können – auch ohne Geld! Wir haben einen natürlichen Zustand verlassen und können nicht einfach dorthin zurück. Warum? Beobachten Sie selbst, was in Ihnen passiert, wenn Sie den Satz denken: »Ich bin sicher mit und ohne Geld!« Konnten Sie einfach so zustimmen, oder hat Ihr Verstand gesagt: »Wie? Ohne Geld Sicherheit, das geht nicht! Wenigstens ein bisschen Geld muss doch auf meinem Konto sein.« War es so?

Nichts gegen Geld auf dem Konto. Das Ziel meiner Arbeit ist weder, die Menschen reich – an Geld – noch bescheidener zu machen oder sonst welche Richtungen vorzugeben. Es geht nicht darum, ein Leben ohne Geld vorzuschlagen. Es geht darum, ein Leben mit und ohne Geld so zu leben, wie es gut ist. Und davon sind viele Menschen – Unternehmer, Manager, Fachkräfte – weit entfernt. Der Mechanismus der Projektion führt nämlich dazu, dass wir hin und wieder glauben, Dinge tun zu müssen, die wir eigentlich nicht möchten, damit das Geld weiter auf unser Konto fließt. Wenn Sie jetzt in sich hinein-hören, wird Ihr Verstand wahrscheinlich wieder sagen: »Natürlich! So ist das eben.« Aber Achtung! Das ist für uns normal, es ist eine gesellschaftlich anerkannte Regel geworden. Natürlich und wahr ist es deshalb noch lange nicht. Wir werden sehen.

So führt eine positive Projektion auf Geld – wie Sicherheit, Macht und Freiheit – im Alltag unweigerlich zu Situationen, in denen wir uns alles andere als sicher und frei fühlen. Nämlich immer dann, wenn das Geld weniger wird oder droht auszubleiben. Um den gewünschten Zustand möglichst oft und mit gleichbleibender Wirkung zu erleben, sind viele von uns in einem Hamsterrad gelandet. Dieser Zustand ist zu unserer zweiten Haut geworden, obwohl er nur eine

In dem Moment, in dem wir angefangen haben, Sicherheit auf Geld zu projizieren, entstand in uns selbst ein kleines Manko an Sicherheit.

Es geht darum, ein Leben mit und ohne Geld so zu leben, wie es gut ist.

gesellschaftliche Normalität widerspiegelt. Dies führt für gewöhnlich dazu, dass wir Projektionen auf Geld so gut wie nie gründlich hinterfragen, jedenfalls nicht unsere eigenen. Wenn wir aber mit und ohne Geld sicher, frei, entspannt, mächtig usw. sein wollen, dann müssen wir durch dieses Nadelöhr hindurch.

Wenn Ihr Verstand sich beim Lesen ab und zu meldet und signalisiert, das verstehe ich nicht, das ist mir zu abstrakt, dann schalten Sie Ihr Gefühl und Ihre Intuition ein. Spüren Sie, wie es sich im Körper anfühlt zu denken: Ich bin frei mit und ohne Geld. Spüren Sie die Sehnsucht, die Entspannung, die Freude, die diese Wahrnehmung in Ihnen auslöst? Lassen Sie sich zumindest für den Moment darauf ein.

Warum ist das für Sie als Unternehmer, Coach, Manager, Fachkraft so wichtig?

Folgen Sie mir doch einmal bei folgendem Gedankenspiel: Wie sicher bin ich, wenn meine Sicherheit von einem Geldbetrag auf meinem Konto abhängt? Wie frei bin ich wirklich mit Geld, wenn die Freiheit verschwindet, sobald das Geld weniger wird? Frei sein mit Geld heißt auch, dass ich mich auch dann mit Menschen umgeben kann, die weniger Geld besitzen als ich, wenn ich selbst viel Geld besitze – einfach, weil ich sie mag. Wenn mein Konto aber sagt, du musst auf dem Golfplatz sein, obwohl ich gerne in der Kneipe beim Bier wäre, wo bleibt da die Freiheit?

Geld ist so individuell wie wir selbst. Am liebsten würde ich jetzt neben Ihnen sitzen und Ihre Fragen direkt aufgreifen. Dann würden wir sicher auch das Beispiel finden, das Ihnen den tieferen Sinn dieser Wahrheit näherbringt. So muss ich einige Beispiele wählen, die mir meine Kunden gebracht haben, wohl wissend, dass immer die Unterschiede zählen, auch wenn sie noch so fein sind.

Lassen Sie für einen Moment das Buch liegen und stellen Sie sich die Frage noch einmal: »Was ist Geld für mich?« Was immer auftaucht, schreiben Sie es auf. Welche Frage zu Geld taucht bei Ihnen auf? Überlegen Sie, woher Sie das Geld für den nächsten Tag nehmen? Fragen Sie sich, wie Sie für Ihr vieles Geld einen guten Berater finden? Grübeln Sie als Unternehmer darüber, wo Sie Ihr Geld im nächsten Jahr am besten investieren? Suchen Sie nach einem Weg, Ihre Mitarbeiter dazu zu bewegen, der Einführung einer Kapitalbeteiligung zuzustimmen? Schreiben Sie all diese Fragen auf.

Wenden Sie jetzt einen kleinen Trick an: Streichen Sie überall das Wort Geld durch und schreiben Sie das Wort »ICH« an seine Stelle. Was immer Sie lesen werden – es ist der erste Schritt zu einer Lösung.

Sehen Sie hier, was geschieht. Ein Unternehmer schrieb mir nach einem Gespräch einige seiner Gedanken und Fragen zu Geld. Zum Beispiel: »Ist es nicht ungerecht, dass es Arme (Menschen mit wenig Geld) und Reiche (Menschen mit viel Geld) gibt?« Nun ersetzen wir Geld durch »ICH«: ist es nicht ungerecht, dass es Arme (Menschen mit wenig ICH) und Reiche (Menschen mit viel ICH) gibt?

Dieses Beispiel zeigt schon, Menschen mit wenig Geld/ICH werden mit dem Geld/ICH eines anderen nicht automatisch reicher. Das

Geld ist so individuell wie wir selbst.

Streichen Sie überall das Wort Geld durch und schreiben Sie das Wort »ICH« an seine Stelle.

beste Beispiel sind Menschen, die im Lotto gewinnen und dadurch nicht automatisch glücklich und selbstbewusst genug werden, mit dem Geld/ICH, das sie bekommen haben, gut umzugehen. Die Lösung liegt also nicht im Geld, sondern in anderen Dingen wie Selbstbewusstsein und Selbstwert, und der steigt nicht automatisch mit Geld.

Sollte das Selbstbewusstsein tatsächlich durch mehr Geld steigen, dann ist es auf Sand gebaut. Denn wann brauche ich das Selbstbewusstsein am meisten? Wenn ich als Unternehmer Verluste mache oder wenn ich aus der Arbeitslosigkeit auf Arbeitssuche gehe. Wenn mein Selbstwert an Geld und Arbeit gebunden ist, habe ich sehr viel schlechtere Chancen, als wenn ich mit und ohne Geld selbstbewusst bin. Aber der Austausch von ICH, man könnte es auch Kontakt und Mitgefühl nennen, kann einem Menschen den Impuls geben, an sich zu glauben, sich wohl genug zu fühlen, um die sicher vorhandenen Potenziale zu aktivieren. Bei diesem Kontakt darf dann auch Geld fließen! Erst wenn sich der »arme Mensch« in Gegenwart anderer – wie viel Geld auch immer sie besitzen – nicht mehr arm fühlt, kommen das Geld oder andere Ressourcen auch bei ihm an und bleiben.

Dadurch, dass einige viel bezahlen, können andere teilnehmen, die wenig bezahlen.

Ein praktisches Beispiel sind meine Seminare zu Geld. Dort sitzen finanziell arme und reiche Menschen beieinander. Nicht immer fühlen sich die Reichen wirklich reich und die Armen so richtig arm. Das Wichtigste: durch die Berechnungsformel für die Seminargebühr fließt das Geld schon zwischen den Teilnehmern, bevor sie ins Seminar kommen. Dadurch, dass einige viel bezahlen, können andere teilnehmen, die wenig bezahlen. So sind alle schon zu Beginn des Seminars auf eine Art reicher geworden: Sie haben voneinander profitiert. Überprüfen Sie es unter <http://tinyurl.com/FCM-Seminare> selbst: Schon mit der Berechnung der Teilnahmegebühr beginnt das Seminar. Alles, was dabei auftaucht, kann Ihnen helfen, Ihre Projektionen auf Geld zu erkennen. Sie entscheiden dann, ob Sie den Schritt wagen und sich die Auflösung anschauen möchten.

Die zweite Geldfrage des oben erwähnten Unternehmers lautete: »Wie viel Geld brauche ich, um mich sicher zu fühlen? Wie groß sollte das Eigenkapital meiner Firma sein, damit ihre Existenz nicht gefährdet ist?«

Wir tauschen wieder Geld gegen »ICH« und erhalten: Wie viel »ICH« brauche ich, um mich sicher zu fühlen? Wie groß sollte das Eigenkapital/EigenICH einer Firma sein, damit ihre Existenz nicht gefährdet ist?

Die Lösung kennen wir aus den Marketinglehrbüchern: Es ist der unique selling point – der USP. Was macht Ihre Firma so einzigartig, dass Ihre Kunden nur von Ihnen beliefert werden möchten? Echte Einzigartigkeit kann nicht groß genug sein. Das Gute ist: Ihre Existenz ist einzigartig, als Mensch und als Unternehmen. Ihr Potenzial ist schon vollständig da, auch wenn Sie es noch nicht ganz spüren oder leben. Geld wird diese Frage nie lösen können.

Bleiben Sie noch einen Moment bei diesem Thema: Was würden Ihr Vater, Ihr Großvater, der Gründer Ihrer Firma dazu sagen? Ist es in Ihrer Familie erlaubt, einzigartig, also etwas Besonderes zu sein? Oder ist das ein blinder Fleck? Was brauchen Sie und Ihre Firma, damit jeder, der bei Ihnen arbeitet, einzigartig sein darf, sich auch so fühlt und das auch beim Kunden ausstrahlt?

An beiden Fragen sehen wir die Tiefe des Themas und die Leichtigkeit der Antworten. Es muss uns nur gelingen, die richtigen Fragen für uns selbst zu finden. Natürlich ist es für uns selbst nicht ganz einfach, die Lösungen auf Anhieb zu akzeptieren. Unser Glaubenssystem hat schließlich seit Jahrzehnten etwas anderes gehört. Doch mit jedem Tag, an dem Sie mit den Projektionen aktiv umgehen, entsteht ein besseres Bewusstsein zu Geld. Wir werden immer projizieren. Der Unterschied ist: Nehmen wir es wahr? Greifen wir, wenn nötig, ein und lösen die Projektion auf? Wir können sie auch ganz bewusst benutzen. Beginnen Sie noch heute damit.

■ Die dunkle Seite von Geld – negative Projektionen

Negative Projektionen auf Geld sind Aussagen wie: Geld ist ein Druckmittel, Geld macht abhängig, Geld ist schmutzig. Diese Projektionen kommen für gewöhnlich dadurch zustande, dass wir etwas nicht sein wollen. Wenn dieses Gefühl das erste Mal auftaucht, haben wir in der Regel einen guten Grund dafür. Jemand sagt z. B.: »Geld ist ein Druckmittel«. Woher kommt eine solche Überlegung? Es könnte sein, dass dieser Mensch als Kind erlebt hat, dass seine Mutter ihn als Druckmittel gegenüber dem Vater benutzt hat, um mehr Geld zu bekommen. Dieses Kind hat sich dadurch auch als Druckmittel gefühlt, es hat gehört, wie der Vater die Mutter deswegen vielleicht beschimpft hat. So ist es verständlich, dass dieser Mensch sobald wie möglich das Gefühl, ein Druckmittel zu sein, loswerden will.

Doch manchmal passiert das Gegenteil. Dieses Gefühl macht sich in dem Kind sogar langsam selbstständig, es fühlt den Druck auch ohne Vater und Mutter. Es beginnt nun, das Gefühl auch mit Geld in Verbindung zu bringen. Jedes Mal, wenn ihm jemand Geld anbietet, empfindet dieser Mensch nun den Druck, etwas dafür tun zu müssen. Gleichzeitig geht ihm das Gespür dafür verloren, wann es notwendig ist, anderen Menschen Druck zu machen. Das hat zwei mögliche pragmatische Folgen: Entweder ist dieser Mensch als Erwachsener ständig unter Druck, ohne es zu merken. Oder er ist gar nicht in der Lage, Druck zu machen, z. B., um sich Gehör zu verschaffen, und bringt dadurch Projekte indirekt unter Druck. Ohne ein Bewusstsein für dieses Thema kann sich dieser Mensch drehen und wenden wie er will, das alte Thema wird ihn begleiten. Auflösen wird sich das Thema dann, wenn er erkennt, wie sich sein »ein-Druckmittel-Sein« heute noch auswirkt und wie er es unbewusst auch auf Geld übertragen hat. In diesem Moment – ein Aha-Erlebnis – löst sich das Muster oft in Luft auf. Denn dann braucht das Geld die Rolle nicht mehr zu

Wieso sollte ich Geld verdienen oder viel davon haben, wenn ich mit Geld meist Negatives verbinde?

übernehmen, er kann Geld offener begegnen und wird es folglich auch bekommen, wenn er es braucht und wirklich will. Er wird im Arbeitsalltag lernen, sein Potenzial, ein Druckmittel zu sein, zu steuern. Denn jetzt kann er anerkennen, dass dies je nach Situation ein wichtiges Hilfsmittel ist. Ab sofort gehört »Druckmittel sein« wieder zur natürlichen und bewussten Identität dieses Menschen.

Fassen wir zusammen: Negative Projektionen entstehen, wenn ich etwas nicht sein möchte. Ich übertrage die Funktion auf Geld. Das Fatale: Danach habe ich nicht weniger Druck, bin nicht weniger schmutzig, aggressiv oder ohnmächtig, sondern ich bleibe es ohne ein Bewusstsein dafür. Ich übe Druck aus, ohne es zu merken, ich verhalte mich schmutzig, ohne es zu wollen, und ich bin abwertend. Logischerweise bleibt auch das Geld nicht bei mir, denn wieso sollte ich Geld verdienen oder viel davon haben, wenn ich mit Geld meist Negatives verbinde. Diesen Teufelskreis können wir nur durch mehr Bewusstsein zu Geld stoppen.

Wer seine Projektionen erkennt und damit bewusst deren Wirkung stoppen oder steuern kann, verhält sich in vielen Situationen rationaler.

Wenn ein Unternehmer, ein Unternehmen seine Projektionen erkennt und damit bewusst deren Wirkung stoppen oder steuern kann, wird das Verhalten in vielen Situationen rationaler. Wenn es gelingt, dem Geld die Zusatzaufgaben zu entziehen, die man ihm unbewusst übertragen hat, dann werden Lösungen im Unternehmen intuitiver, kreativer, aber auch anspruchsvoller.

Ein Beispiel: Eine Fachkraft in einem Finanzdienstleistungsunternehmen erfährt von einem Freund, dass in einem anderen Unternehmen folgende Regel gilt: Fachkräfte und Manager können sich dort gegenseitig Anerkennung zeigen in Form von Geld. Wer meint, ein anderer habe für das Team oder das Unternehmen gute Arbeit geleistet und verdiene dafür eine Anerkennung, kann diese Person bei der Personalabteilung anmelden. Die gemeldete Person erhält 100 Euro pro Hinweis. Um einen bilateralen Belohnungskreislauf zu vermeiden, kann dies zwischen denselben Personen nur einmal pro Halbjahr stattfinden. Eine schöne Sache, denkt sich die Fachkraft, auch wir in unserem Unternehmen könnten einander unsere Anerkennung doch auf diese Weise zeigen, und sie sendet den Vorschlag an die Personalabteilung im Haus.

Wie würden Sie vorgehen (■ Tab. 1.2)?

Platz für Ihre Gedanken:

Was glauben Sie, wie lautete die Antwort der Personalabteilung? Wie hätten Sie reagiert? Welche Projektionen auf Geld haben hier gegriffen oder eben auch nicht?

Das Unternehmen, das dieses Verfahren schon erfolgreich eingeführt hat, konnte das nur deshalb tun, weil es schon vor der Einführung Anerkennung untereinander gefördert und gelebt hat – mit und ohne

■ **Tab. 1.2** Positive und negative Projektionen auf Geld (»Ich habe folgende Projektionen/Themen in unserem Beispiel wahrgenommen«:)

Positive Projektionen	Negative Projektionen
Anerkennung	Abwertung
Macht	Ohnmacht
Vertrauen	Misstrauen
Nähe	Distanz
Orientierung	Kontrolle
Unabhängigkeit	Anhängigkeit

Geld. Denn erst dann kann Geld als Zeichen dieser schon gelebten Anerkennung auch sinnvoll eingesetzt werden. Doch auch hier müssen noch eine Menge Voraussetzungen erfüllt sein, die es den Mitarbeitern leicht machen, diese Regel zu leben. Meiner Vermutung nach spielen bei der Umsetzung ein gesunder und bewusster Umgang mit Macht, Kontrolle, klarer Kommunikation, Unabhängigkeit, Nähe und Vertrauen zwischen den Mitarbeitern auf allen Ebenen und abteilungsübergreifend eine entscheidende Rolle.

Kann so ein Vorgehen also einfach übertragen werden? Offensichtlich nein. Die Fachkraft erhielt ihre Antwort prompt – auch per E-Mail: »So was machen wir hier nicht.« Keine weitere Begründung, keine Nachfragen, keine Anerkennung für die Idee.

Sie merken es: Das Unternehmen war noch nicht reif für eine Weiterentwicklung seines Gehaltssystems. Das ist auch eine große Herausforderung, wie sich an der Auflistung der Projektionen unschwer erkennen lässt. Denn wer ein Unternehmen mit einer solchen Idee konfrontiert, triggert sofort Themen, die nicht aufgearbeitet oder reflektiert sind. Geld ist ein Brennglas für wichtige Themen. Wer einen Vorschlag für eine Weiterentwicklung des Gehaltssystems oder zur Einführung einer Mitarbeiterbeteiligung macht, der muss sich darauf einstellen, dass beide Seiten der Projektionen aktiviert werden. Lässt sich ein Unternehmen darauf ein und reflektiert es seine Projektionen, kann es in kurzer Zeit einen Paradigmenwechsel vom Geldweg zum Lebensweg schaffen. Geldentscheidungen sind Entscheidungen, bei denen Geld als Ziel im Vordergrund steht. Der Weg, der dort beschritten wird, ist ein »Geldweg«. Lebensentscheidungen sind Entscheidungen, bei denen das im Vordergrund steht, was für das Unternehmen und damit in erster Linie für den Kunden (der das Unternehmen legitimiert) gut ist.

Die Krone des Umgangs mit Geld im Unternehmen ist die Einführung eines Mitarbeiterbeteiligungssystems. Denn hier werden *alle* Projektionen auf Geld der Mitarbeiter eines Unternehmens aktiviert.

- Der Unternehmer selbst muss sehr klar und achtsam in seinem Umgang mit Geld und vor allem unabhängig und abhängig sein können
- Von Vorteil ist sicher, wenn die Mitarbeiter möglichst wenig negative Projektionen auf Geld haben
- Die Fachkräfte müssen sich sicher fühlen mit und ohne Geld. Ohne das Bewusstsein zur Funktionsweise von Geld tun dies bisher die wenigsten Menschen

Menschen stimmen einer Mitarbeiterbeteiligung nur dann zu, wenn ihnen ein Unternehmen diese Sicherheit auf unbewusster Ebene schon längst geben konnte. In diesem Fall sagen die Mitarbeiter ja! Wirkungsvolle Veränderungen im Gehalts- und Kapitalbeteiligungssystem eines Unternehmens beginnen also am besten mit einigen Fragen.

Platz für Ihre Gedanken:

Was ist Geld für mich/dich/uns?

Wer bin ich/Wer bist du/Wer sind wir – und wer möchten wir sein – in Beziehungen mit und ohne Geld?

Was bringt es, wenn wir Projektionen auf Geld im Unternehmen berücksichtigen?

Visionen, die auf Projektionen zu Geld stoßen, bauen auf Sand. Also ist der erste Schritt, dass der Unternehmer selbst seine blinden Flecken auflöst. Er wird wachsamer für die eigenen Projektionen auf Geld und die seiner Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten. So gelebt, wird der Umgang mit Geld kreativ, risikobewusst und gesund.

Es eröffnen sich neue Wege im Unternehmen, mit den Projektionen umzugehen. Die Menschen lernen, ihre Bedürfnisse, die hinter den Projektionen stecken, zu erkennen, und sie versuchen, sie zu leben – mit und ohne Geld. Ein Unternehmen kann somit den Fachkräften Sicherheit vermitteln und sie gleichzeitig dabei unterstützen, auch Unsicherheit auszuhalten und Risiko einzugehen. Manager werden wirklich mit Macht ausgestattet und sind fortan gefordert, einen verantwortungsvollen Umgang damit zu üben. Nur so kann der Manager in dem Moment, wo die Mitarbeiter mehr Verantwortung für ihr Tun übernehmen, »ohne Macht« einen Schritt zurücktreten, und er hat das Vertrauen, dass alles gut geht. Für den Unternehmer geht es vor allem darum, sich immer wieder von Kunden, Dienstleistern

und Lieferanten abhängig und unabhängig zu machen – und das alles mit und ohne Geld.

» Wenn es stimmt, dass Geld eine Projektionsfläche für unsere Gedanken ist, dann sind wir die Quelle – auch von Geld!
(Peter Koenig) «

<http://www.springer.com/978-3-662-53164-8>

Erfolgreich mit Geld und Risiko umgehen
Mit Finanzpsychologie bessere Finanzentscheidungen
treffen

Müller, M.

2017, X, 215 S. 18 Abb. Mit Online-Extras., Softcover

ISBN: 978-3-662-53164-8