

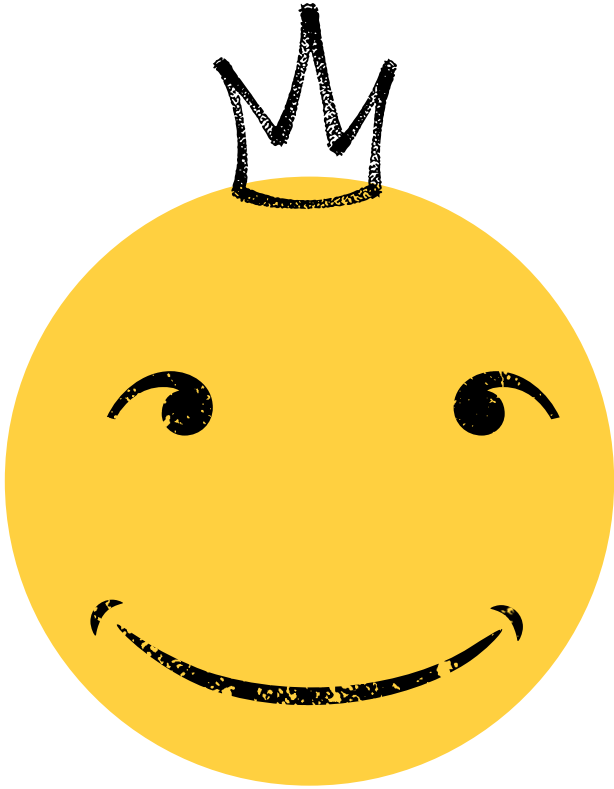
PIERRE NIERHAUS



 **ECHT** 
FREUNDLICH

**MACH
DEIN
PROJEKT
ERFOLG
REICH**





PIERRE NIERHAUS



ECHT  
FREUNDLICH

**MACH
DEIN
PROJEKT
ERFOLG
REICH**



Dieses Buch widme ich

Henry, Olivia, Stephanie



allen **gast**-freundlichen Menschen mit Toleranz, Offenheit,
Respekt, Menschlichkeit und Großzügigkeit, die die Welt für
alle ein bisschen schöner machen.

MATTHAES VERLAG GMBH
Ein Unternehmen der dfv Mediengruppe

INHALT

Worum gehts hier eigentlich?	6
20 Formeln für erfolgreiche, glückliche Macher	20
1 Echt visionär – so gelingt Ihr Projekt	25
2 Menschen im Mittelpunkt	73
3 Gastfreundschaft als Basis für jeden Erfolg	101
4 Verändern, Managen, Durchführen – stets mit Freundlichkeit	127
5 Immer besser werden	157
Testimonials: Simply the best	174
Statt Schlusswort: Die Geschichte von Monsieur Pierre	186
Dank	188
Über den Autor	190
Impressum	192

WORUM GEHT'S HIER EIGENTLICH?

Sie haben sich ein Buch mit dem Titel »Echt freundlich« gekauft, und das finde ich, der Autor, sehr freundlich von Ihnen. Aber verstehen Sie mich nicht falsch, es geht nicht einfach nur ums Nettsein in diesem Buch. In fünf Kapiteln - plus dieser Einleitung - will ich Ihnen Prinzipien vorstellen, die ich seit vielen Jahren selbst praktiziere, in Vorträgen vorstelle und meinen Beratungskunden ans Herz lege. Es sind Prinzipien, die Sie zum Erfolg führen sollen. Dabei ist Erfolg nur ein Stichwort, denn dahinter verbirgt sich ein ganzes Bündel von positiven Begriffen: Anerkennung - Glück - Liebe - Profit - Mehrwert ...

x ERFOLG

x GLÜCK

x PROFIT



Ich arbeite hauptsächlich mit Kunden aus Hotellerie, Gastronomie und Dienstleistung zusammen und besitze dort auch selbst die meiste Erfahrung. Vielleicht sind Sie auch in der Hospitalitybranche tätig.

Vielleicht arbeiten Sie in einer anderen Branche oder wollen Prinzipien dieses Buchs für Ihr Business oder Ihr Projekt nutzen. Dann dürfen Sie sicher sein, dass Sie trotzdem davon profitieren werden. Warum? Weil menschenzentriertes Arbeiten und Führen - und genau darum geht es in diesem Buch - immer und überall zum Erfolg führen. Und weil Gastronomie und Hotellerie, die man heute auch »Hospitalitybranche« nennt, Vorreiter sind auf dem Feld des menschenzentrierten Arbeitens. Kein Wunder - kaum eine andere Branche hat so viel mit Menschen zu tun wie wir.

WARUM ICH DIESES BUCH GESCHRIEBEN HABE

Ich wollte immer Gastgeber sein. Dieser Wunsch hat mich von Anfang an geprägt, und er bestimmt mein Leben noch heute. Oder besser gesagt: Er zieht sich durch meine »fünf Leben«. Dazu gleich mehr.

Eins will ich aber ganz persönlich vorausschicken: Ich liebe, was ich tue, und ich liebe meinen Erfolg. Aber wenn Erfolg für mich nur heißen hätte, viel Geld zu verdienen, dann hätte ich besser etwas anderes machen sollen. Man kann in der Gastronomie und Hotellerie durchaus eine Menge Geld verdienen; ich habe nicht ohne Grund schon vor Jahren das Buch »Reich in der Gastronomie« geschrieben. Aber es gibt wahrlich genug Bereiche, in denen einem das Geldverdienen leichter gemacht wird.

Meine Erfolgskriterien waren immer schon andere. Zum einen wollte ich tatsächlich Gastgeber sein. Ich war geradezu besessen von diesem Wunsch und ich bin der festen Überzeugung, dass man nur dann Erfolg haben kann, wenn man von einer Sache wirklich »besessen« ist. Fast alle großen Unternehmer sind mit dieser Haltung an »ihre Sache« herangegangen. Das war ihr Antrieb, nicht das Geld. Das kommt im Übrigen von selbst, wenn man wirklich mit der richtigen Haltung und dem nötigen Wissen »sein Ding« macht.

MEIN RAHMEN FÜR RICHTIG GUTE ZIELE

Wer Ziele festlegt, muss sich vorher über den persönlichen Rahmen Gedanken machen. Meine eigenen Kriterien sehen so aus:

Es muss mir, meiner Familie, meinen Freunden nutzen – Sinn stiften.

Es muss mir Spaß machen.

Es muss mir (oder meinen Freunden, meiner Familie) Profit bringen.

Meine wichtigsten Ziele habe ich jedenfalls erreicht: eine glückliche Familie, eine liebevolle Ehe, Gesundheit und vor allem: die Möglichkeit, meinen Kindern eine glückliche Kindheit und einen guten Start ins Leben zu ermöglichen. Dass Geld dabei vieles erleichtert, will ich nicht leugnen. Aber es war nie mein wichtigster Antrieb. Und ich rate Ihnen wie allen meinen Kunden: Gehen Sie mit einer solchen Einstellung an Ihre Arbeit heran, wenn Sie wirklich und nachhaltig Erfolg haben wollen.

WARUM »FREUNDLICH«? DIE MACHT DER FREUNDLICHKEIT

Als **Freundlichkeit** bezeichnen allgemeiner Sprachgebrauch und Sozialpsychologie das anerkennende, **respektvolle und wohlwollende Verhalten** eines Menschen, aber auch die **innere wohlwollende Geneigtheit** gegenüber seiner sozialen Umgebung. Ihr Gegenteil ist die Feindseligkeit oder Aversion.

(WIKIPEDIA)

Freundlichkeit – zu Ihnen selbst, zu den Menschen, die Ihnen nahestehen, zu Ihren Kollegen und Mitarbeitern und zu Ihren Gästen – ist dabei der Faktor Nummer eins. Freundlichkeit ist eine ganz bestimmte Haltung und Grundtugend. Sie hat eine gewisse Magie, lässt uns strahlen und Freunde gewinnen. Und: Freundlichkeit hat Macht.

Die Macht der Freundlichkeit

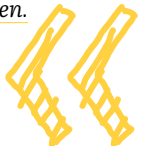
Ich werde nie vergessen, wie ich die Macht der Freundlichkeit zum ersten Mal hautnah miterlebte. Ich war – Näheres dazu später – parallel zur Gastrobranche in jungen Jahren in der Kino- und Filmbranche tätig. Einer meiner ersten Chefs im Kino war Kölner. Von ihm habe ich als Düsseldorfer gelernt, wie liebenswert die Kölner sein können. Christian Flau war eine Führungskraft, die gut führte, aber ohne den dominanten Einsatz von Autorität. Er war relativ klein gewachsen, gesundheitlich angeschlagen – und ein unglaublich sympathischer Mensch.

Eine Geschichte, die ich mit ihm erlebt habe, möchte ich erzählen. Ich, junger Theaterleiter-Assistent mit 22 Jahren, hatte festgestellt, dass in unserem Kinocenter, dem ersten Haus am Platze, ein Obdachloser auf dem Fußboden der Kassenhalle sein Lager aufgeschlagen hatte. Das passte natürlich nicht zu unserem Haus mit seiner guten Gastronomie und dem gepflegten Image. Eifrig darauf bedacht, unser Haus »sauber« zu halten, wollte ich diesen Mann loswerden. Also marschierte ich in die Kassenhalle, um ihn rauszuwerfen.

Christian, der das mitbekam, bat mich, einen Moment zu warten. »Du hast recht, das passt nicht so ganz, aber gib mir eine Chance, es auf meine Weise zu versuchen.« Ich war ziemlich überrascht, weil so etwas sicher eher meine Aufgabe war und nicht Chefsache. Aber gut. Er ging zu dem Mann hin, setzte sich in seinem Anzug zu ihm auf den Boden, zog ein Päckchen Zigaretten aus der Tasche, bot ihm eine an, rauchte gemeinsam mit ihm und sprach etwas mit ihm, was ich nicht verstehen konnte. Am Ende des Gesprächs zog er die Zigarettenpackung noch einmal heraus, der Obdachlose nahm sich zwei Zigaretten, bekam das Päckchen Streichhölzer, die beiden verabschiedeten sich mit Handschlag. Der Obdachlose ging, ohne dass es den geringsten Ärger gegeben hätte.

Ich war fassungslos. Natürlich wollte ich wissen, wie ihm dieses Kunststück gelungen war. »Ich habe einfach mit ihm gesprochen«, sagte er. »Von Mensch zu Mensch. Ich habe ihm gesagt, dass sein Aufenthalt bei uns im Foyer ein wenig unpassend wirkt, dass sich aber niemand daran stört, wenn er sich zwei Türen weiter hinsetzt.« Das hatten die beiden bei einer Zigarette geklärt, und damit war die Sache aus der Welt. Im Sinne Gandhis, ohne Konflikt, mit einem Gespräch auf Augenhöhe, konnte diese unangenehme Situation auf freundliche, dem Menschen zugewandte Art gelöst werden.

Ich hätte, unerfahren wie ich war, nicht auf Freundlichkeit gesetzt, sondern Autorität gezeigt. Und das wäre, wie ich heute ganz sicher weiß, falsch gewesen.



Freundlichkeit in Worten
schafft Vertrauen. Freundlichkeit
im Denken schafft Tiefe. Freundlichkeit
im Geben schafft Liebe. Lao-Tse

WAS HEISST DENN HIER GLÜCK?

Die Glücksforschung ist eine eher unromantische Wissenschaft. Sie beschäftigt sich entweder sehr viel mit Statistiken. Oder sie ist eher neurowissenschaftlich ausgerichtet und zeigt uns, dass das, was wir als Glück erleben, auf die Arbeit von bestimmten Botenstoffen in unserem Körper zurückgeht, die im Gehirn wiederum bestimmte Reaktionen auslösen. Hat man sich mit diesem Gedanken einmal abgefunden wird es trotzdem ganz spannend. Sei es die Frage, warum die Menschen in manchen Ländern ihr Leben als so viel glücklicher empfinden als andere – dazu gibt es die regelmäßigen Glücksreports, bei denen die Skandinavier zuverlässig vorne liegen. Oder sei es die Frage, welche Stoffe in unserem Körper es denn nun sind, die Glücksgefühle auslösen.

Da gibt es zunächst mal das **Dopamin**. Es ist ein Botenstoff, der für Antrieb sorgt, und wenn es ausgeschüttet wird, erleben wir Hochgefühle wie Vorfriede, Wiedersehensfreude, Glück nach einem Sieg und so weiter. Der Name deutet es schon an, Dopamin ist Doping für die Seele.

Eher langfristig ausgerichtet ist die Wirkung von **Serotonin**. Der Name leitet sich von dem lateinischen Wort »serenitas« ab, was so viel heißt wie »heitere Gelassenheit«. Serotonin sorgt für Wohlgefühl, Zugehörigkeit, ausgeglichene heitere Stimmung, Gelassenheit, Zufriedenheit. Beim Zusammensein mit guten, verlässlichen Freunden wird Serotonin ausgeschüttet, es dämpft Angst, Aggressivität, Hunger, Kummer, Niedergeschlagenheit und Depression.

Und dann gibt es das »Bindungshormon« **Oxytocin**. Es sorgt für Vertrauen, Treue, Fairness, Liebe und die Bereitschaft, mit einem anderen Menschen ein Risiko einzugehen. Bei der Geburt eines Kindes wird jede Menge Oxytocin ausgeschüttet, aber auch bei gutem, erfüllendem Sex, beim Kuscheln und beim Streicheln eines Haustieres (übrigens beim Menschen ebenso wie bei dem betreffenden Haustier) wie auch beim Zusammensein mit guten Freunden.

Daraus ergeben sich die fünf »Säulen« dieses Buchs, was die fachliche Information für gelungenes Management angeht.

- 1. DAS RICHTIGE PROJEKT FINDEN, ENTWICKELN UND PLANEN**
- 2. MENSCHENFREUNDLICHE/MENSCHENZENTRIERTE ORGANISATION**
- 3. GASTFREUNDSCHAFT UND FREUNDLICHKEIT ALS KERN UNSERES TUNS**
- 4. VERÄNDERUNGEN RICHTIG MANAGEN**
- 5. KONSTANTE WEITERENTWICKLUNG**

Das alles gilt im Privatleben übrigens ebenso wie für Unternehmen und Organisationen. Der Kernpunkt einer menschenzentrierten Organisation – die immer und unabdingbar eine freundliche Organisation sein muss – richtet sich jedoch ganz konkret an alle, die ...

- ... Veränderungen jetzt und in Zukunft als Erfolgsbasis brauchen.
- ... zufriedene Mitarbeiter/Mitstreiter haben wollen.
- ... als »Mitarbeitermarke« stark sein wollen.

Speziell in unserer aktuellen angespannten Personalsituation in der Hospitalitybranche – die inzwischen in vielen Regionen Deutschlands nahtlos auf andere Branchen übertragbar ist – wird die Zufriedenheit, ja, das Glück der Mitarbeiter nämlich zur Basis jedes Unternehmenserfolgs. Und viele Firmen haben verstanden, dass nur Menschen der Schlüssel zum Unternehmenserfolg sind. Doch dieses Buch ist das erste, das sich wirklich intensiv und nachhaltig mit dem Thema befasst.

Menschenzentriertheit spielt freilich nicht nur in Bezug auf Mitarbeiter im Unternehmen eine Rolle, sondern in unserer Branche wie im gesamten Dienstleistungsbereich in Bezug auf unsere Gäste bzw. Kunden. Wobei ich in diesem Buch nur noch den Begriff »Gäste« verwenden möchte. Wo Dienstleistung richtig verstanden wird, ist jeder, der zu uns kommt, ein Gast. Also fangen wir in diesem Buch gleich damit an und verwenden nur noch diesen Begriff.

Zusammengefasst heißt das: Erfolgreich kann langfristig nur derjenige sein, der die Menschen in den Mittelpunkt stellt und werteorientiert handelt. Ein solcher Umgang mit Menschen ist wirkungsvoll in vielerlei Hinsicht. Und auf dem Umweg über gute Beziehungen und Freundschaften führt er womöglich sogar zu einem längeren und gesünderen, sicher aber glücklicheren Leben. Zahlreiche Studien belegen, dass freundliche Menschen mit echten Freunden länger, gesünder und glücklicher leben.

Menschen glücklich zu machen ist der einfachste Weg, um sich selbst glücklich zu machen. Das allein könnte schon Ansporn genug sein.

 Es ist der Sinn und Zweck deines Lebens, glücklich zu sein.  Dalai Lama

Das ist der eine Unterschied. Der andere Unterschied ergibt sich aus meiner eigenen Geschichte und der Entwicklung meiner Kompetenz.

Ich wollte immer Gastgeber sein

Ich will Ihnen von meinem Werdegang erzählen, weil er zeigt, wie ich wurde, was ich heute bin. Meine Herkunft, die wichtigen Life Changes, das alles illustriert vielleicht am besten, welche Form von Unternehmertum und Gastgeberschaft ich lebe und warum ich glaube, dass wir nur mit Freundlichkeit und einem Lächeln Erfolg haben können.

Ich habe einen erheblichen und wichtigen Teil meiner Kindheit bei meiner Großmutter verbracht. Meine Mutter hatte eine klassische Ballettausbildung, verließ aber nach einiger Zeit das klassische Ballett und ging nach Paris. Ihre Tätigkeit als Tänzerin dort ließ ihr nicht viel Zeit, ein Kind großzuziehen. Zum Glück übernahm ihre Mutter, die in Düsseldorf lebte, diesen Part, und ich habe bei ihr nichts vermisst.

Meine Großmutter hatte zwei Kriege erlebt und war eine sehr bescheidene Frau. Diese Bescheidenheit und ihre Bodenständigkeit hat sie mir von klein auf vermittelt. Mag sein, dass ich deutlich wohlhabender wäre, wenn ich in einer anderen Umgebung aufgewachsen wäre. Aber ich habe nie den Eindruck gehabt, wir wären arm (außer einmal, als die Mutter einer Mitschülerin glaubte, »meine« englische Austauschschülerin vor der angeblich unzumutbaren Unterbringung in unserer kleinen Wohnung retten zu müssen). Vielleicht liegt das daran, dass ich etwas anderes, viel Wichtigeres und Wertvolleres mitbekommen habe: ein hilfreiches Korsett aus Demut, Zufriedenheit und Werten. Und das Wissen, dass man für den Erfolg auch Fleiß und Hartnäckigkeit braucht.

Ich habe irgendwann beruflich die Siebenmeilenstiefel angezogen, um erfolgreich zu werden. Aber in meiner Branche, der Hospitalitybranche, wird man

in der Regel nicht steinreich. Man kann Effekte nicht multiplizieren, wie man es beispielsweise als Investmentbanker könnte.

Was ich ebenfalls mitbekommen habe, war ein gewisses Maß an Unabhängigkeit. Das kam gezwungenermaßen, ich war ein Stück weit auf mich gestellt. Meine Oma arbeitete in einem Kino als Platzanweiserin und parallel als Haushälterin. In der Schule gab es ziemlich viel Auf und Ab. Ich war durchaus intelligent – so intelligent, dass man mich schon mit neun Jahren aufs Gymnasium schickte –, aber verspielt und voller verrückter Ideen. So ging der Weg vom Gymnasium über die Realschule zurück zur Hauptschule und wieder über das Aufbaugymnasium zum Abitur. Damit war ich der erste in meiner Familie mit Abitur, und meine Noten konnten sich durchaus sehen lassen. Die ganze Schulzeit über jobbte ich in einem Kino, zuerst dort, wo meine Oma arbeitete, später auch an anderen Stellen. Mit diesen Jobs finanzierte ich mir meine erste eigene Kameraausrüstung. Ich wollte nämlich unbedingt Fotograf werden.

Den Start in diesen Bereich ermöglichte mir – da war ich fünfzehn – ein Unternehmer, der ein Fotostudio und ein Labor für Berufsfotografen hatte. Dort arbeitete ich halbtags am Nachmittag, neben der Schule. Das war Teil des Deals, mein Chef bestand darauf, dass ich mit dem Aufbaugymnasium weitermache. Hätte ich die Schule ohne Abitur geschmissen, wäre ich auch diesen Job losgewesen, das war seine Bedingung. Dort lernte ich viele Fotografen kennen, darunter Persönlichkeiten wie Charles Wilp und, sehr beeindruckend für mich, Peter Lindbergh, der in der Folge zu einem der berühmtesten Modefotografen der Welt wurde.

Meine Mutter ist viel gereist, lebte in Paris und arbeitete im Moulin Rouge, wo hauptsächlich Profitänzerinnen und -tänzer aus Großbritannien und Deutschland engagiert wurden. Später hat sie das Tourballett des Moulin Rouge geleitet. Für mich war das eine Gelegenheit, viele Künstler kennenzulernen, wenn ich meine Mutter in den Ferien besuchte. Backstage zu sein, war mein höchstes Vergnügen. Und der Kontakt mit Stars und Sternchen war sicher auch eine ganz gute Vorbereitung auf meine spätere Tätigkeit als Vollblutgastgeber. Nach dem Abitur hatte ich zunächst den Wunsch, Psychologie zu studieren, aber das scheiterte an den hohen Anforderungen im Bereich Statistik und Mathematik – nicht unbedingt meine größte Stärke. Also wurde es eine Hotelausbildung. Mein Wunsch, Fotograf zu werden, hatte sich allmählich aufgelöst, weil ich in meinem Laborjob mitbekam, wie schwierig und künstlerisch unfrei diese Arbeit in der Regel ist, auch und gerade, wenn man »frei« arbeitet.

Im Hotel machte ich ein zweijähriges Management-Traineeprogramm. Mein Plan: Erst mal ein Jahr Arbeit in Paris und dann in London, um in der Sprache perfekt zu werden, dann BWL-Studium – und dann wollte ich ziemlich schnell Hoteldirektor werden.

Aber es kam natürlich ganz anders. Die Leute aus dem Kino, in dem ich gejobbt hatte, haben mich abgeworben. Sie haben mich mit dem Argument überzeugt, bei ihnen könne ich Führungserfahrung sammeln, große Kinocenter führen (zu dieser Zeit entstanden die großen Multiplexkinos). Nach einer internen Ausbildung war ich mit 22 Jahren Assistent eines Filmtheaterleiters und ein Jahr später Leiter eines mittleren Hauses mit mehreren Kinos, wenig später eines größeren Hauses. Marketing und Pressearbeit waren mir dabei besonders wichtig. Von dort aus ging es dann zur deutschen Niederlassung des Filmverleihs United Artists (die damals zum Beispiel die James-Bond-Filme herausbrachten), wo ich Assistent des Pressechefs wurde.

Auf einmal war ich so richtig drin in der großen weiten Welt der Topjournalisten und Filmstars. Persönlichkeiten wie der spätere Spiegel-Feuilletonchef Hellmuth Karasek, Hanna Schygulla, Warren Beatty, Barbra Streisand, Jack Nicholson, Sophie Marceau, Hugh Grant, Steven Spielberg, Drew Barrymore und viele andere waren plötzlich sozusagen Teil meines Alltags. Und bei dieser Gelegenheit durfte ich die Luxushotels dieser Welt kennenlernen, wie zum Beispiel das Brenners Parkhotel in Baden-Baden.

Ausbalanciert wurde dieser »Höhenflug« durch meinen Zivildienst im Katastrophenschutz und bei der Feuerwehr. Da lernt man Dinge wie Bodenständigkeit und Kameradschaft – wenn man sie nicht schon hat. Und man lernt, sich auf den Partner hundertprozentig zu verlassen. Wenn man in einen brennenden Raum geht, in dem man vor Rauch nichts sieht, geht das nur mit einem absolut verlässlichen Partner am anderen Ende der Sicherheitsleine.

Dann wurden die amerikanischen Filmverleiher MGM/United Artists in den USA zusammengelegt, und die Karriereaussichten in Deutschland sahen nicht mehr rosig aus. Ich habe mich entschlossen, nicht abzuwarten, was man mit mir vorhatte, sondern die Flucht nach vorn anzutreten. So kam ich zu meinem ersten gastronomischen Betrieb – einem Café. Immerhin sprang für mich bei United Artists – oder besser gesagt, bei dem Zusammenschluss von Paramount, Universal, Dreamworks und MGM/United Artists – noch ein Beratervertrag heraus, den ich fast zwanzig Jahre hielt.

Zum ersten Café kam ein zweites, und irgendwann waren es, gemeinsam mit Partnern, 13 Betriebe. Der Weg von einem kleinen Café zu 13 gastronomischen Betrieben inklusive einem großen Dinner-Club mit insgesamt 2000 Quadratmetern und 400 Mitarbeitern – ich war in meinem Element. In der Presse nannte man mich den »Konzeptkönig der Gastronomie«.

Was das alles für mich zusammenhielt? Der Wunsch, Menschen zu unterhalten, zu bewirten, Gastgeber zu sein. Erst sehr spät ist mir klargeworden, dass Fotografie, Kino und Hospitality hier ihre Gemeinsamkeit finden: Ich wollte

immer Gastgeber sein, wollte anderen Menschen Gutes tun, sie unterhalten – und dabei richtig, richtig erfolgreich sein.

In meinen Anfangszeiten war es noch relativ einfach, gute Mitarbeiter auch für die Großgastronomie zu finden. Das ist inzwischen anders, es ist sehr schwierig geworden. Ich habe viele Eröffnungen als Führungskraft erlebt, habe Rückschläge erlitten, zu schnell expandiert, den Boden unter den Füßen und meine Mitarbeiter aus den Augen verloren. In Sachen Führung musste ich vieles lernen, mir anlesen und in der Praxis erproben.

Eines meiner Lieblingsprojekte war das NYC = New York Cafe, ein Better-Burger-Restaurant in Frankfurt. Während meiner Recherchen dazu habe ich New York bestens kennengelernt, nicht nur von der gastronomischen Seite. Als sich das herumsprach, kamen die ersten Kunden aus der Hospitalitybranche auf mich zu und baten mich, Reisen für ihre Führungskräfte durchzuführen. Solche Trendreisen betreue ich bis heute und mit großer Freude – nicht nur nach New York, sondern weltweit. 30 Städte beobachte ich inzwischen und habe mir in den letzten 20 Jahren den Ruf eines Trendexperten erworben. So bin ich zum Weltenbummler geworden und habe gleichzeitig mein Gespür für Innovation und Disruption entwickelt. Ich versuche, das Fliegen zu vermeiden, wo ich kann, aber es bleiben immer noch 150.000 bis 200.000 Flugmeilen pro Jahr, und mit dem Zug kommen noch mal 50.000 Kilometer dazu.

Anfang der 2000er Jahre kam dann die Krise. Wir nahmen einen Investor mit ins Boot, der immer mehr Geschäftsvorgänge an sich zog. Als mir das allmählich unheimlich wurde und ich mich mit meinem Anwalt beriet, sagte der den schönen Satz: »Das ist kein Kauf, sondern eine geschickte Taktik zur Verringerung der Zahl der Gesellschafter.« Was er damit sagen wollte: Ich hatte diese Firma aufgebaut, sie war mein Baby. Ich hatte das Konzept geschaffen, und die Mitarbeiter waren meine Familie. Und jetzt wollte sie jemand nutzen und mich ausbooten. Das wollte ich zuerst nicht wahrhaben, aber leider hatte mein Anwalt recht. Dabei hätte ich es wissen können: Bei einer Gelegenheit hatte mich der Investor anlässlich einer Besprechung von meinem Platz in der Mitte meiner Leute mit der Bemerkung verdrängt: »Setz dich doch lieber mal da drüben hin, wer in der Mitte sitzt, sollte was zu sagen haben.« Es war eine der schlimmsten Erniedrigungen in meinem Leben. Warum bei mir, trotz des Gefühls der Erniedrigung, nicht sämtliche Alarmglocken geschrrillt haben, weiß ich bis heute nicht. Aber wie hat Rosely Schweizer, Enkelin des Unternehmensgründers Rudolph Oetker und Politikerin in Baden-Württemberg, einmal zu mir gesagt: »Wissen Sie, Herr Nierhaus, wer sein Handeln stets begreift, lebt ständig unter seinem Niveau.«

Doch damals war das alles gar nicht lustig. Als ich mich auf einen Verkauf einließ, musste ich im Nachgang feststellen, dass die Betriebe weiterverkauft wurden.

Mir hat es das Herz gebrochen, zu sehen, was mit meinen »Babys« geschah. Und ich musste feststellen, dass man noch auf meinen Namen Schulden gemacht hatte. Es ging um alte Bürgschaften, die ich, wohl etwas leichtsinnig, mit unterschrieben hatte. Auf einmal stand ich mit 1,6 Millionen Euro Verbindlichkeiten da. Erfolgsgewohnt und branchenbekannt, wie ich war, fiel ich in ein tiefes Loch. Ich war finanziell – nicht moralisch – ganz unten angekommen.

Von dort aus konnte es nur noch bergauf gehen. Ich konnte mit meinen Beratungserfahrungen und der Trendexpertise punkten und schnell eine neue Existenz aufbauen. Mithilfe eines guten Plans B – unter anderem durch sehr aufwändige Weiterbildung, Kurse und Seminare –, weil ich mir ab einem bestimmten Punkt meiner Partner nicht mehr sicher war, bin ich mit einem blauen Auge aus der Krise herausgekommen. Aber ich habe dabei extrem viel Geld verloren. Und es ist für einen erfolgsgewohnten Menschen nicht einfach, zu begreifen, dass er so einfach und in derart bösartiger Weise übers Ohr gehauen worden ist. Zum Glück hatte ich am Anfang noch genug gute Anzüge und Schuhe im Schrank, denn ich hätte mir so leicht keine mehr kaufen können. Vom Pleitier zum anerkannten Trendexperten war es ein harter und zeitweise bitterer Weg. Es hat fast drei Jahre gedauert, bis ich mich wieder aus dem Schlamassel herausmanövriert hatte. Auf eine Klage habe ich verzichtet, denn ich hätte, so mein Anwalt, zwar wohl Recht bekommen, aber das Geld nie wiedergesehen. Und ich wollte einfach einen klaren Kopf haben. Der neue Partner wurde später auch strafrechtlich belangt.

Ich habe dann nach zehn Jahren Partnerschaft meine Frau Stephanie geheiratet, wir haben zwei Kinder. In den zwei bis drei Jahren, in denen es finanziell richtig schlimm aussah, hat sie standfest zu mir gehalten – auch wenn wir immer dort einkauften und essen gingen, wo es gerade Sonderangebote gab. Als sie mich kennengelernt hatte, war ich der erfolgsverwöhnte Konzeptkönig gewesen, immer auch mit reichlich Geld in der Tasche ...

Was ist daraus geworden? Ich bin heute als Hospitality- und Trendexperte und -berater tätig, habe all die Jahre weitere Erfahrungen in der Gastronomie gesammelt und mich konstant weitergebildet, unter anderem durch Seminare an amerikanischen Universitäten. Das gilt auch für die Themen Führung, Coaching und Systeme.

🔧 Lass dir von niemanden
deine Träume stehlen. 🔧 Lao Tse



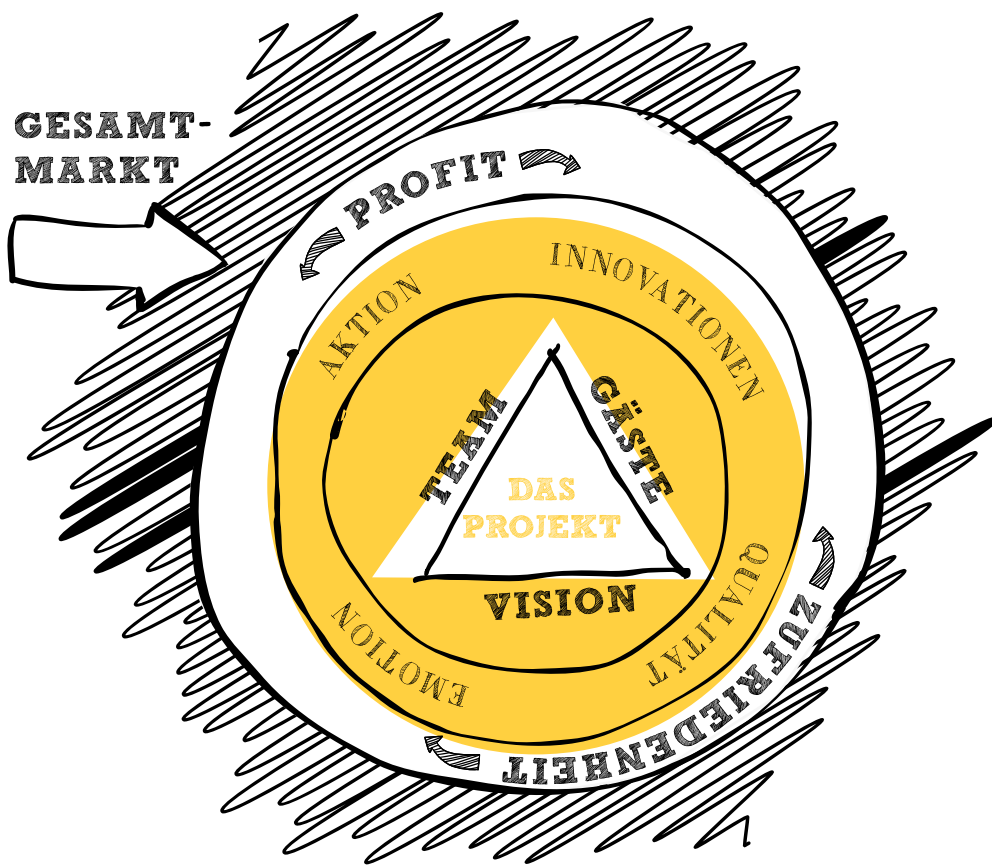
FINDE **DEIN PROJEKT** UND MACH ES MIT **FREUNDLICHKEIT** **ERFOLGREICH**

Also gut, jetzt können Sie einschätzen, woran Sie sind, wenn Sie sich auf meinen Ansatz einlassen. Sie werden in diesem Buch auf der einen Seite viel zum Thema gelungenes Management erfahren. Aber wir kommen immer wieder auf das Thema Glück und Freundlichkeit zurück, eben weil ich glaube, dass diese beiden Elemente entscheidend für Ihren Erfolg sind. Damit ist alles, was damit zusammenhängt, viel mehr als bloße »Soft Skills«. Einige Kapitel in diesem Buch beschäftigen sich mehr mit praktischem Management, andere sehr intensiv mit dem Menschen im Mittelpunkt. Da man aber das eine vom anderen kaum trennen kann, finden Sie in der grafischen Gestaltung der Kapitel immer wieder ganz schnell den »roten Faden« und wo Sie gerade sind. So können Sie sich entweder mit den praktischen Fragen beschäftigen oder das Thema »Menschenzentriertes Arbeiten« und Freundlichkeit vertiefen – ganz wie Sie es im Augenblick brauchen.

DIE WICHTIGSTEN **SCHRITTE**

Wenn Sie Erfolg haben wollen, geht es darum, das richtige Projekt/Ihr Projekt zu finden, sich für eine gute, menschenfreundliche Haltung zu entscheiden und diese Haltung jeden Tag zu leben. Das ist die Basis.

Im zweiten Schritt geht es dann darum, die Menschen in den Mittelpunkt zu stellen. Mitarbeiter, Teamkollegen, Freunde und Familie sind das Wichtigste. Wenn Sie diese Menschen erfolgreich und verantwortungsvoll – und wenn möglich glücklich – machen, profitiert davon Ihr Projekt. Respektieren Sie sie. Helfen Sie ihnen. Sorgen Sie für eine motivierende Umgebung, in der Menschen sich entfalten und weiterentwickeln können. Und sorgen



Projekt-Triangel: Im Inneren sehen Sie »das Projekt«. Die drei Seiten sind gleichwertig: Vision (Idee/Sinn), Team (Mitsstreiter) und Gäste (Kunden, Klienten, Nutznießer). Diese Gleichberechtigung ist neu und ein wichtiger Erfolgsfaktor für künftige Projekte.

Sie auch für Spaß bei der Arbeit. So ziehen Sie gute Mitsstreiter an. Und die ziehen weitere Menschen an, die für Ihr Projekt und seinen Erfolg wichtig sind.

Legen Sie von Anfang an einen Grundsatz fest, an den sich alle halten: Alle »Mitsstreiter« sorgen sich um Kunden und Gäste so, wie wir selbst behandelt werden wollen. Wir sind freundlich. Das heißt, wir sind nicht einfach bloß »irgendwie nett«, sondern wir kümmern uns echt und ehrlich um die Menschen, die zu uns kommen. »Take care« ist unser Motto. Dadurch verkaufen wir gut, können wachsen und haben die Chance, ein noch besseres Umfeld mit noch mehr Möglichkeiten zur Entfaltung zu schaffen.

Um das alles zu erreichen, brauchen wir werteorientierte Prinzipien. Die sind nicht neu, aber es lohnt sich, sie immer wieder zu reflektieren und in den Vordergrund zu stellen. Wir brauchen aber auch klassisches Werkzeug aus Führung und Management. Wir müssen wissen, wie wir die richtigen Ideen und Projekte in Visionen umwandeln, die alle mitreißen. Wir müssen (immer öfter) Veränderungen durchführen und unser Team dabei einbeziehen und mitnehmen. Und wir müssen uns jeden Tag aufs Neue fragen, wie wir noch besser werden können – und was als Nächstes kommt.

Das war's schon? Ja, das war's schon. Klingt einfach und gar nicht nach einem Geheimnis. Aber der Reihe nach. In den folgenden fünf Kapiteln stelle ich die wichtigsten Elemente dieses Ansatzes vor und erkläre, wie man sie umsetzt. Damit ist nicht alles getan. Aber das Wichtigste. Und darauf kommt es an.

Ich habe es schon einmal in meinem gemeinsam mit Jean-Georges Ploner verfassten Buch »Reich in der Gastronomie« gesagt. Und weil es mir so gut gefällt und auch nach mehr als zehn Jahren immer noch wahr ist, sage ich es hier noch einmal, fast mit denselben Worten:

Egal, wie Sie Reichtum definieren – wenn Sie die richtige Vision haben und hart arbeiten, werden Sie reich. Das Grundwissen sind erfolgserprobte Rezepte – umsetzen müssen Sie sie aber selbst. Und Sie müssen Ihren eigenen Stil darin finden, die Dinge so zu tun wie es zu Ihnen passt. Verbessern Sie, gemeinsam mit Ihrem Team, ständig Ihre Führungsqualitäten. Helfen Sie Ihren Mitarbeitern, besser zu werden, trauen Sie ihnen etwas zu, geben Sie ihnen Verantwortung. Versuchen Sie, alles immer noch ein bisschen besser zu machen als am Tag zuvor, ohne dabei in übertriebenen Perfektionismus abzudriften. Denken Sie stets daran, dass Sie Geld verdienen wollen. Achten Sie also darauf, dass das, was Sie tun, profitabel ist. Und halten Sie Ihr Geld zusammen, ohne die Großzügigkeit aufzugeben (doch, das geht!). Bleiben Sie sich treu, und bleiben Sie vor allem Ihren Werten treu. Behandeln Sie andere Menschen anständig, arbeiten Sie hart, geben Sie nicht auf, und Sie werden Ihre Ziele erreichen. Und lassen Sie sich von niemandem Ihre Träume nehmen.

»Lerne die Regeln des Spiels und dann spiele besser als alle anderen.« **Albert Einstein**

20 FORMELN FÜR ERFOLGREICHE, GLÜCKLICHE MACHER

Aus all diesen Gedanken über die Entwicklung menschenfreundlicher und gerade dadurch erfolgreicher Unternehmenskonzepte leiten sich 18 Prinzipien ab, die ich hier kurz aufzählen und erklären will.

1. **TRÄUME GROSS UND LASS DIR VON NIEMANDEM DEINE TRÄUME NEHMEN:** Was Sie sich erträumen und vorstellen können, das können Sie auch erreichen und leben. Ihre Träume gehören nur Ihnen allein, die kann Ihnen niemand nehmen. Und Sie können jeden Tag wieder damit starten, sie wahr zu machen und ihnen einen Schritt näher zu kommen. Träume helfen Ihnen, Ziele festzulegen und Pläne zu entwickeln.
2. **SEI FREUNDLICH, ABER NIE GUTMÜTIG:** Lächeln Sie – auch am Telefon – sprechen Sie freundlich mit anderen Menschen, verbieten Sie sich Grantigkeit und schlechte Laune. ABER: Seien Sie nicht »gutmütig«. Lassen Sie sich nicht ausnutzen. Sagen Sie nicht zu allem Ja, sondern behalten Sie sich ein Nein in freundlichem Ton vor. Wer Freundlichkeit mit Schwäche verwechselt, sollte merken, dass er sich getäuscht hat. Identifizieren Sie Schnorrer und trennen Sie sich so schnell wie möglich von Ihnen.
3. **MACH KLARE PLÄNE:** Was auch immer Sie beruflich oder privat vorhaben, seien Sie klar und eindeutig. Das ist für Sie selbst wichtig, aber auch für alle, mit denen Sie bei der Verwirklichung Ihrer Pläne zu tun haben. Und wenn etwas nicht nach Plan läuft? Dafür gibt es Plan B. Immer? Fast immer. Plan B ist nicht zu verwechseln mit einem konkurrierenden Projekt. Bei Ihren ganz großen Lebensplänen empfiehlt es sich eher, keinen Plan B in der Hinterhand zu haben. Sie wollen schließlich »wie besessen« Ihr Ding machen.
4. **RICHTIG ENTSCHIEDEN: DO THE RIGHT THING:** Achten Sie beim Verwirklichen Ihrer Pläne auf richtige Entscheidungen. Kopf und Bauch spielen hier eng zusammen. Es muss sich einfach richtig anfühlen. Und wie bei den Plänen gilt: Treffen Sie Ihre

Entscheidungen klar und konsequent und kommunizieren Sie sie auch so. Und handeln Sie danach – die richtigste Entscheidung nützt nichts, wenn ihr keine Taten folgen.

5. **GLAUB AN DICH, NICHT AN DIE WEGE ANDERER:** Alles ist möglich, wenn Sie an sich glauben. Es gibt so viele Erfolgsgeschichten – und es gibt einen guten Spruch dazu, der aus dem Film »The Edge« stammt. Er lautet: »What one man can do, another man can do.« Was ein Mensch schaffen kann, können auch andere schaffen. Natürlich haben sie nicht die Armspanne eines Weltklassemchwimmers, aber alles andere können Sie schaffen. Glauben Sie an sich, nicht an die Wege anderer.
6. **SEI OFFEN UND NEUGIERIG:** Probieren Sie immer wieder Neues aus, lernen Sie jeden Tag dazu. Sprechen Sie mit interessanten Menschen, vielleicht können Sie von deren Erfolgen (und noch viel mehr von ihren Misserfolgen) sehr viel lernen. Lernen Sie jeden Tag dazu, hören Sie zu, seien Sie aufmerksam und achtsam. Das gilt übrigens ein Leben lang – fertig sind wir nie. Nur so können Sie immer besser werden. Und außerdem macht Neugier Spaß und bringt Dynamik ins Leben.
7. **ARBEITE HART UND HARTNÄCKIG:** Fleiß ist eine altmodische Tugend, aber gerade in der Hospitalitybranche geht es nicht ohne. Jeden Tag viele Schritte und Handgriffe tun, die berühmte Extrameile für den Gast gehen, ungünstige Arbeitszeiten auf sich nehmen ... all das gehört einfach dazu. Aber sorgen Sie dafür, dass es nicht kompliziert wird. Wo immer ein Problem auftaucht, suchen Sie nach der besten EINFACHEN Lösung. Und bleiben Sie dran, dann wird der Erfolg kommen.
8. **ERGREIFE DIE INITIATIVE:** Wenn Sie nicht über sich bestimmen, tun es andere. Also ergreifen Sie die Initiative, gehen Sie voran, warten Sie nicht, bis andere den Weg vorzeichnen. Wenn Sie selbst Verantwortung übernehmen, können Sie proaktiv Ihre Situation verbessern. Wenn Sie das nicht tun, bestimmen andere, was Sie tun.
9. **NIMM ANDERE MENSCHEN WIRKLICH WAHR:** Was wünscht sich der andere? Womit kann man ihn glücklich machen? Wenn Sie sich diese Frage stellen, sind Sie dem anderen ganz nah. Und genau da gehören Sie hin. Mit Freundlichkeit. Sei präsent und spüre die Präsenz der anderen.

10 • **BEHANDLE MENSCHEN ANSTÄNDIG:** Sowohl unsere Gäste als auch die Menschen, die in unseren Betrieben arbeiten, bilden eine bunt zusammengesetzte Gruppe. Wir können es uns schlicht nicht leisten, unser Verhalten ihnen gegenüber von Vorurteilen beeinträchtigen zu lassen. Geschlecht, Alter, Hautfarbe, sexuelle Orientierung, Religion und Weltanschauung. Das alles spielt keine Rolle, wenn wir uns vornehmen, alle Menschen anständig zu behandeln.

11 • **PFLEGE POSITIVES DENKEN:** Nicht ohne Grund sprechen wir sowohl von einer inneren als auch einer äußeren Haltung. Wer positiv denkt, wirkt auch positiv. Jede und jeder von uns kennt das Phänomen, dass wir als Single langsam, aber sicher deprimiert feststellen müssen: Niemand interessiert sich für mich. Sind wir aber glücklich verliebt, werden wir auf einmal auch wieder interessant für viele andere attraktive Menschen.

12 • **UMGIB DICH MIT INTERESSANTEN MENSCHEN:** Das hat mit Neugier und Lernen zu tun. Spannend wird es vor allem dann, wenn Menschen erfolgreicher oder auf ihrem Weg weiter sind als Sie. Das muss gar nicht auf den ersten Blick sichtbar sein und lässt sich möglicherweise auch nicht an der Stellung in einer Hierarchie oder gar am Geldbeutel festmachen. Lernen können Sie von vielen. Suchen Sie sich vor allem Menschen, die erfolgreicher sind als Sie – vielleicht finden Sie auf diese Weise auch einen guten Mentor, der Ihnen weiterhilft.

13 • **BEGEGNE MENSCHEN MIT WOHLWOLLEN:** Nehmen Sie Menschen wahr und schauen Sie sie wohlwollend an. Vertrauensvorschuss ist gut, und Wohlwollen ist ein wichtiger Bestandteil von Freundlichkeit. Das heißt ja nicht, dass Sie naiv und blauäugig durchs Leben gehen müssen. Wir sind erwachsene Menschen, und dazu gehört eine gewisse Vorsicht.

14 • **ARBEIT IST SPASS:** ... und wenn sie es einmal nicht ist, sorgen Sie dafür, dass sich das schnell ändert. Denn es kann gut sein, dass Sie viel Zeit und Energie in Ihre Arbeit stecken müssen, wenn Sie erfolgreich sein wollen. Wenn es richtig Spaß macht, hat man nicht das Gefühl, arbeiten zu müssen.

15 • Sei **FOKUSSIERT:** Machen Sie Ihr Ding, seien Sie konsequent, lassen Sie sich nicht von Ihrem großen Plan/Traum abbringen. Wenn Sie anfangen, auf Ablenkungen einzugehen, schauen Sie nach, woran das liegt. Vielleicht müssen Sie Ihren Weg ein bisschen neu ausrichten.

16 • **BLEIB LOCKER UND TRAU DICH ZU LACHEN:** Lächeln und Lachen sind wichtig. Sie sind nicht nur ein Zeichen für positive Stimmung, sie sorgen auch dafür, dass wir gut gestimmt sind. Und wer über sich selbst lachen kann, gewinnt Menschen für sich.

17 • **ALLES IST ERSETZBAR – NUR DIE ZEIT NICHT:** Leben Sie heute, lieben Sie heute und respektieren Sie die Zeit anderer. Planen Sie Ihre Zeit gut, damit Sie nicht ins Chaos geraten. Und sorgen Sie dafür, dass Sie für die wirklich wichtigen Dinge – Familie, Freunde, wichtige Gespräche – immer genug Zeit haben und sich kein zeitliches Limit setzen (müssen). Wirklich immer.

18 • **SEI GROSSZÜGIG:** Die Erfahrung zeigt es immer wieder: Wer großzügig ist und gibt, bekommt das eingesetzte Gut vielfach zurück. Aber identifizieren Sie Schnorrer und Menschen, die Sie ausnutzen wollen. Auch auf die Gefahr hin, mich zu wiederholen: Freundlichkeit darf nicht mit Gutmütigkeit verwechselt werden. Auch ein freundliches Nein kann manchmal sehr wichtig sein.

19 • **ALLES MUSS SINN ERGEBEN:** Denken Sie daran – was Sie tun, muss Sinn ergeben. Ihr Projekt und alle Schritte dorthin haben ein Ziel: Glück und Erfolg für Sie und die Menschen, die Sie lieben

20 • **NIE MALS AUFGEBEN:** Winston Churchill sagte einst: »Gib niemals, niemals auf!« Das bedeutet: nicht im Großen und nicht im Kleinen, nicht im Wichtigem und nicht im Unbedeutenden, sich niemals zu beugen, keiner Macht, keinem Zwang, nur den eigenen Grundsätzen und der Vernunft.

LERNE DAZU
UND LEBE JEDEN TAG.

1.

ECHT



VISIO-

NÄR-

SO GELINGT

IHR PROJEKT

In diesem Kapitel geht es ums Anfangen. Denn ganz am Anfang jedes Projekts – sei es groß oder klein – stehen fünf entscheidende Punkte:

- 1 IDEE
- VISION 2
- 3 HALTUNG
- RAUM 4
- 5 ANFANGEN

Es geht also erst mal um gelungenes Management. Das brauchen Sie für jedes Projekt, aber Ihr Projekt soll ja menschenzentriert sein. Es soll Mitarbeiter und Gäste in den Mittelpunkt des Handelns stellen. Ihr Profit ist der Lohn für eine Unternehmenskultur, in der Sie sich um Ihre Leute kümmern – damit Sie sich alle gemeinsam um Ihre Gäste kümmern können. Denn eins ist klar: Wenn Sie sich nicht um die Menschen kümmern, dann tut es jemand anderer. Und klar ist auch: Ein menschenzentriertes Unternehmen verlangt eine besondere Herangehensweise sowie eine klare, positive Haltung.

»Es ist sinnlos, zu sagen: Wir tun unser Bestes. Es muss dir gelingen, das zu tun, was erforderlich ist.« Winston Churchill

DAS EIGENE PROJEKT FINDEN

Zunächst wird es darum gehen, Ihr ureigenes Projekt zu finden. Das kann ein ganz kleines, persönliches Projekt sein, ein Start-up, eine Firmengründung oder eine Veränderung eines bestehenden Unternehmens. Alles, was hier gesagt wird, gilt auch für private oder soziale Projekte. Stellen Sie sich immer wieder die Frage: Ist es »Ihr eines Ding«? Haben Sie richtig Spaß daran? Erfüllt es Sie mit Sinn und ist es tatsächlich »Sinnvoll«? Macht es Sie ... ja: Macht es Sie glücklich? Nur wenn Sie wirklich dafür brennen, wenn Sie fast schon besessen von Ihrem Projekt sind, entwickeln Sie die Kraft und das Durchhaltevermögen, um Erfolg damit zu haben.

DAS EINE DING FINDEN

Oft werde ich gefragt: Wie und wo finde ich denn »mein eines Ding«? Tatsächlich ist das gar nicht so einfach in einer Welt, die uns von allen Seiten mit vermeintlich guten Ideen bombardiert. Doch stellen Sie sich einmal in einer ruhigen Stunde die Frage:

Wofür brenne ich? Was macht mir richtig Spaß, und was möchte ich am liebsten tun?

Damit ist aber nur der erste Schritt gemacht, denn diese Frage werden Sie wahrscheinlich eher aus dem Bauch heraus beantworten. Wenn der

bereitstellen und sich um sie kümmern. Es wird für seine Mitarbeitenden Möglichkeiten bereitstellen und sich um sie kümmern. Es wird in Möglichkeiten investieren und eine motivierende Umgebung schaffen. Es wird alle Beteiligten auf gemeinsame Ziele hin ausrichten und verpflichten.

KREATIVTECHNIKEN GUT NUTZEN

Sehr hilfreich bei der Visualisierung von Ideen sind Kreativtechniken, wie sie heute sehr häufig benutzt werden. Mindmapping, Design Thinking, Business Canvas ... Es gibt so viele, dass sicher jeder das Passende für sich findet. Zwei von ihnen – Mindmapping und Business Canvas – will ich hier kurz vorstellen, weil ich glaube, dass solche Techniken helfen, Potenziale freizusetzen und den Kopf frei zu machen für das, was am Ende wirklich zählt: der direkte, freundliche Umgang mit sich selbst und anderen Menschen.

MINDMAPPING

Ich selbst arbeite praktisch ausschließlich mit der Technik des Mindmapping. Seit Jahren gibt es kein Konzept, keinen Vortrag und kein Consulting, das ich nicht als Mindmap vorbereitet hätte.

Mindmapping ist eine Methode, Gedanken ähnlich natürlich zu ordnen, wie es das Gehirn tut. Wörtlich könnte man »Mindmap« mit »Gedankenlandkarte« übersetzen. Die Technik soll helfen, über Assoziationen die Gedanken frei zu entfalten. Erfunden wurde sie von dem britischen Psychologen Tony Buzan, der schon Anfang der Siebzigerjahre mithilfe dieser Technik an seinem Buch »An Encyclopedia of the Brain« arbeitete. Ende der Neunzigerjahre stellte er die Technik dann in einem eigenen Buch vor. Seitdem hilft sie unzähligen Menschen, komplexe Zusammenhänge einfach, prägnant und klar darzustellen und kreativ zu sein.

Der große Vorteil der Mindmap: Sie hilft dabei, klare Gedanken zu fassen und die Ideen zu ordnen. So wird sie zu einem vorzüglichen Instrument, um dem Gedankenchaos Abhilfe zu schaffen. Dabei nutzt das Mindmapping durch seine klare, bildliche Darstellung beide Gehirnhälften. Anstatt, wie in

der Schule gelernt, in »Listen« zu denken, gibt Tony Buzans Methode den Gedanken Raum in alle Richtungen und fördert das »radiale Denken«.

Mit Mindmaps können Sie einer kreativen Sammlung von Einfällen eine erste Ordnung geben, Besprechungen mitschreiben, Veranstaltungen planen und natürlich auch ganze Konzepte erstellen.

Mindmaps erleichtern Ihnen also das kreative Denken. Durch die Offenheit und die gehirngerechte Visualisierung kommen Sie viel schneller zu neuen Ideen. Insbesondere das Querdenken, das sogenannte laterale Denken, wird gefördert. Und das brauchen Sie für ein Konzept, für Ihr Projekt, ebenso wie für Ihr Alltagsmanagement.

So eine Mindmap wird nach bestimmten Regeln erstellt und gelesen. In der Mitte wird das Hauptthema formuliert, davon ausgehend führen Linien wie die Äste eines Baumes zu den Unterthemen, Gedanken und Aspekten. Letztlich ist eine Mindmap eine Art »Baumdiagramm«, bei der vom Stamm erst dicke Äste und dann immer dünnere, detailliertere Zweige ausgehen. Zu jedem der Äste gehört ein Schlüsselwort, und von dort aus verzweigt sich die Mindmap weiter. So werden Gedanken und Informationen ranggerecht dargestellt. Überall können Einfälle ergänzt und Neues hinzugefügt werden. Das kann man mit der Hand auf Papier machen, aber inzwischen gibt es auch jede Menge Software, um Mind Maps am Computer oder Tablet zu erstellen.

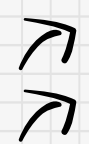
Ich beschreibe Ihnen im Folgenden die wichtigsten Regeln, mit denen Sie, wenn Sie wollen, sofort loslegen können. Sie brauchen dazu nur Papier und einen bzw. mehrere farbige Stifte. Sollten Sie die Methode intensiv nutzen wollen, denken Sie über eine komfortable App oder Computeranwendung nach. Probieren Sie es einfach einmal aus. Es macht Spaß und kann Ihre Arbeit revolutionieren. Wenn Sie sich weiter informieren möchten, empfehle ich Ihnen den Buchklassiker »Mind Mapping und Gedächtnisstraining« von Ingemar Svanteson. Es ist zwar von 1995, liest sich aber immer noch hervorragend. Dort finden Sie alles, was Sie wissen möchten, ohne Ballast und in leicht lesbarer Form, während die Bücher von Tony Buzan sehr komplex und eher etwas für fortgeschrittene »Mindmapper« sind.

Mindmaps eignen sich natürlich auch hervorragend zur Teamarbeit. Nehmen Sie dafür ein Flipchart oder Whiteboard. Mit Mindmaps können Sie komplexe Projekte planen, Ihren Wochenplan machen oder eine umfangreiche Einkaufsliste nach Stationen ordnen. Probieren Sie einfach aus, ob Sie mit diesem Instrument zurechtkommen, und testen Sie, wo es Ihnen die Arbeit erleichtern kann.

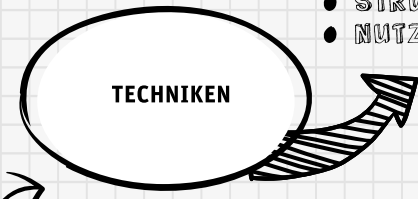
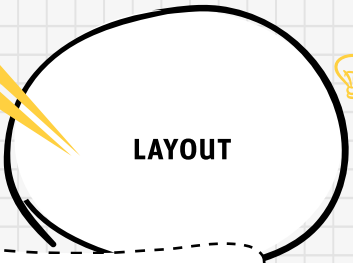
Übrigens: Auch dieses Buch ist mithilfe einer Mindmap konzipiert und erarbeitet worden.

Sehen Sie sich Mindmaps im Internet an.

- 1. Verwenden Sie Hierarchien.
- 2. Nutzen Sie die Nummerierung.



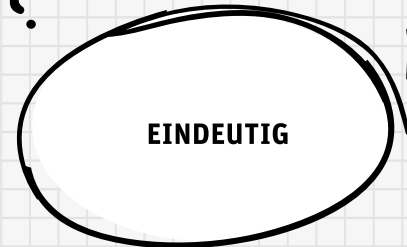
- VERWENDEN SIE EIN ZENTRALES BILD.
- SETZEN SIE BILDER IN DIE MAP EIN.
- VERWENDEN SIE DREI ODER MEHR FARBEN FÜR DAS ZENTRALE BILD.
- NEHMEN SIE UNTERSCHIEDLICHE SCHRIFTGROESSEN, LINIEN UND MOTIVE.
- STRUKTURIEREN SIE DEN RAUM.
- NUTZEN SIE DEN PLATZ ANGEMESSEN AUS.



Entwickeln Sie Ihren persönlichen Stil.

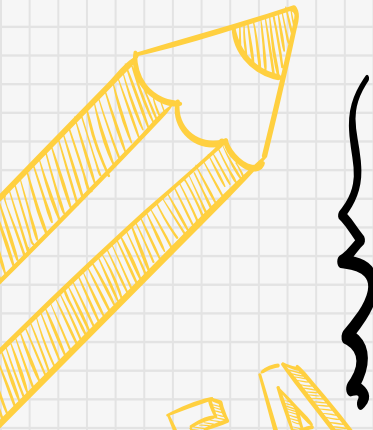


- Nehmen Sie Pfeile, wenn Sie die Verbindungen darstellen wollen.
- Verwenden Sie unterschiedliche Farben.
- Setzen Sie Codes ein ... ☒ ☎ ☎ ✓

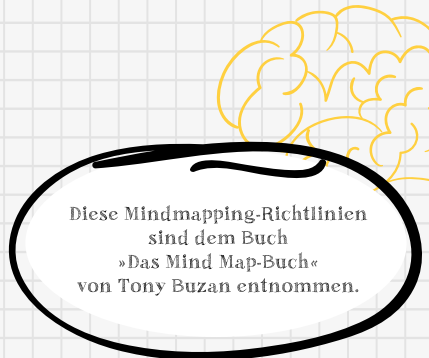


- # MINDMANAGER (BY MINDJET)
- MINDMEISTER
- MINDMANAGER SMART FÜR LEHRER UND LERNENDE

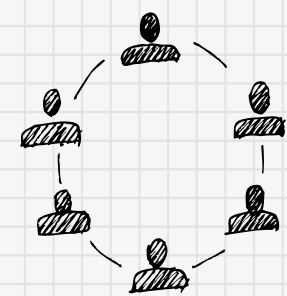
- Nehmen Sie nur ein Wort pro Linie.
- Verwenden Sie Druckbuchstaben.
- Schreiben Sie Schlüsselwörter auf die Linien.
- Die Linielänge sollte mit der Wortlänge gleich sein.
- Verbinden Sie Linien mit anderen Linien.
- Rahmen Sie Ihre Zweige mit Umrandungen ein.
- Verwenden Sie eindeutige Bilder.
- Benutzen Sie das Papier im Querformat.
- Schreiben Sie möglichst horizontal.



IDEA



Diese Mindmapping-Richtlinien sind dem Buch »Das Mind Map-Buch« von Tony Buzan entnommen.



4.

VERÄN-
DERN,
MANAGEN,
DURCHFÜHREN -
STETS MIT
FREUND-
LICHKEIT



DREI WICHTIGE AUFGABEN, OHNE DIE GAR NICHTS GEHT

Jetzt wird es, aufbauend auf Kapitel 1, in dem wir über die Entwicklung und Durchführung Ihres Projekts gesprochen haben, noch mal ganz praktisch. Verändern, Managen, Führen – über jeden einzelnen dieser drei Bereiche wurden schon zahlreiche Bücher geschrieben. Warum sie hier in einem einzigen Kapitel unter dem Stichwort »Freundlichkeit« zusammengefasst sind? Ganz einfach: Diese drei Bereiche gehen Hand in Hand, sie gehören eng zusammen. Und sie machen einen Großteil Ihres Handelns als freundliche Leader aus.

Basis ist dabei immer die Vision, von der zu Anfang dieses Buchs schon ausführlich die Rede war: »die Sache«, »das eine Ding«. Ihr Projekt, das Sie mit Freundlichkeit erfolgreich machen wollen. Dessen Entwicklung muss gemanagt werden; dessen ständige Optimierung und Anpassung an die aktuellen Gegebenheiten verlangt Veränderung; dessen Erfolg braucht Führung. Handeln auf allen Ebenen ist gefragt, sonst kommt Ihr Projekt über den Status eines schönen Luftschlosses nicht hinaus.

Dauernde Veränderung (Change) ist heute der Normalfall. »Change is the new now« lautet das Schlagwort. Ob Sie ein neues Projekt angehen oder ob sie ein bestehendes optimieren bzw. mit disruptiven Ideen total verändern – Sie brauchen die Change-Fähigkeiten. »Das haben wir immer schon gemacht« – diesen Satz sollten Sie aus Ihrem Wortschatz streichen.

Gutes Management ist aber vor allem die Basis, um ein Projekt überhaupt zu realisieren (Execution). Das sinnvolle Projekt mit entsprechender Vision im Rücken steht dabei wie ein Leitstern über allem Handeln. Nur dann werden die beteiligten Menschen Ihnen folgen. Nicht zuletzt, weil sie wissen, dass sie einen Beitrag zum Ganzen leisten. Management ist Alltag, tägliches Handwerkszeug.

Womit wir bereits beim Thema Führung wären. Denn alles, was Sie im Zusammenhang mit Ihrem Projekt tun, ist letztlich Führung. Vom Finden

des Projekts über das motivierende »Anführen« und »Anleiten« der beteiligten Menschen bis hin zum tagtäglichen Umgang mit Gästen und Mitarbeitern – das alles ist Führung.

Führungskonzepte gibt es viele, und jeder, der führt, tut das nach irgendeinem Konzept, ob ihm das bewusst ist oder nicht. Wenn Führung Erfolg haben soll, muss ihr Grundkonzept mit der Vision des Projekts stimmen. Tut es das nicht, dann werden Sie im Führungsalltag immer wieder auf Pain Points stoßen und darüber stolpern – und dieses Stolpern und das nachfolgende Wiederaufstehen kosten unglaublich viel Energie.

Das heißt: Für ein Projekt, das unter der Leitvision von Freundlichkeit steht und Menschen in den Mittelpunkt stellt, sollte auch das Führungskonzept menschenzentriert sein. Ein Unternehmen mit hoher Hospitality- und Dienstleistungskompetenz lässt sich nur dann optimal führen, wenn alle Leader sich einem Konzept dienender Führung verpflichten. Wir haben über dieses Konzept, auch »Servant Leadership« genannt (obwohl beide Begriffe am Ende nicht exakt das Gleiche umfassen), bereits früher in diesem Buch gesprochen. Hier als Wiederholung nur so viel: Es geht bei allem Führungshandeln darum, den Menschen zu dienen und ihnen optimale Arbeitsbedingungen zu schaffen – im Einklang mit dem Projekt und seiner Grundvision. Hier können wir von jungen Organisationen und StartUps noch viel lernen.

In diesem Kapitel geht es darum, Veränderung, Management und Führung zusammenzuführen. Das große Thema ist dabei Change. Denn ohne ständige Veränderung lässt sich heute kein Unternehmen mehr führen.

CHANGE IST DAS NEUE JETZT

Veränderung ist unvermeidbar. Man mag das begrüßen oder darüber stöhnen, daran vorbei kommt heute kein Unternehmen und keine Führungskraft mehr. Wer im Prozess ständiger Veränderung nicht mitmacht, bleibt stehen und wird von anderen überrundet. Und wer glaubt, Veränderung sei ausschließlich lästig und mühsam, der hat noch nicht begriffen, dass es immer verschiedene Wege gibt. Es gibt viel mehr Alternativen, als wir auf den

DIE EINE SACHE

Eine der effektivsten Regeln zur Fokussierung, die ich kenne, lautet: Küssen Sie jeden Morgen einen Frosch. Unangenehme Vorstellung, aber genau darum geht es ja. Wenn Sie es sich zur Gewohnheit machen, jeden Morgen eine Sache zu erledigen, die Ihnen richtig unangenehm ist – dann ist sie weg! Sie sind in Siegerstimmung, und ohne diese unangenehme Sache im Nacken können sie dem restlichen Tag viel fröhlicher entgegenblicken.

Die zweite Regel, die damit verwandt ist: Reservieren Sie sich jeden Tag Zeit für die wichtigste Aufgabe und erledigen Sie sie konzentriert und störungsfrei, am besten gleich als Erstes am Morgen. Es ist unglaublich befriedigend, Aufgaben wirklich konzentriert durchzuführen und – wichtig! – zu beenden. Stellen Sie fest, was am wichtigsten für Ihr Projekt ist, und tun Sie es zuerst. So bleiben Sie konzentriert und fokussiert.

Das Wichtigste zuerst

Ein gutes Bild zum Thema Fokussierung hat mir einmal ein Freund geschenkt. Er sagte: Nimm einmal an, jemand würde einen Sack Geld vor dir ausschütten, bunt gemischt von großen Scheinen bis hin zu Centstücken. Und er würde dir sagen, du darfst alles behalten, was du innerhalb einer Minute aufsammeln kannst. Womit würdest du anfangen? Mit den 100-Euro-Scheinen oder mit den Münzen?

Wie Sie es hinkriegen, wirklich störungsfrei und konzentriert zu arbeiten, müssen Sie für sich selbst herausfinden. Das ist eine sehr individuelle Sache. Ich persönlich erledige fast alle Aufgaben, für die ich ein hohes Maß an Konzentration brauche, außerhalb meines Büros. Auf Zugfahrten oder längeren Flügen, in Cafés und Hotellobbys kann ich hervorragend in Ruhe arbeiten. In vielen Städten habe ich meine Lieblingslobbys und -plätze. Dort entstehen größere Konzepte. Und so ist auch dieses Buch entstanden.



Konzentriertes Arbeiten heißt übrigens nicht, dass Sie keine Pause machen dürfen. Sollte die Konzentration nachlassen, entspannen Sie sich auf

eine Weise, die zu Ihnen passt. Planen Sie auch Pausen mit ein. Und wenn es einmal gar nicht geht, vertagen Sie die Tätigkeit. Aber das sollte die Ausnahme bleiben.

Eine solche Arbeitsweise kann aber nur gelingen, wenn Sie regelrechte »Termine mit sich selbst« machen. Reservieren Sie Zeit, um über wichtige Themen nachzudenken oder komplexe Arbeiten zu erledigen.

Alle anderen Arbeiten sollten Sie so zeitsparend durchführen, wie es nur irgend möglich ist. Legen Sie Aufgaben mit niedriger Priorität auf einen gesonderten Stapel und erledigen Sie sie zwischendurch. Clustern Sie Tätigkeiten, zum Beispiel alle Telefongespräche, alle Mails und so weiter. So vermeiden Sie Leerzeiten und ständiges Hin-und-Her-Springen zwischen den Aufgaben. Sie machen ja auch einen Wocheneinkauf und laufen nicht wegen jeder einzelnen Kleinigkeit in den Supermarkt.

Und schließlich: Sie können viel mehr weglassen, als Sie auf den ersten Blick glauben. Denken Sie darüber nach, was Sie delegieren können. Überlegen Sie, was wirklich notwendig ist. Fokussieren Sie sich auf das Wichtige – für Sie und das Projekt. Und wenn Sie einen ausgesprochenen Widerwillen gegen eine Tätigkeit empfinden, nehmen Sie das als Warnzeichen. Solche Pain Points deuten eindeutig darauf hin, dass irgendetwas am Gesamtkonzept nicht stimmt.

 Es ist wichtiger,
das Richtige
zu tun, als etwas
richtig zu tun.  Peter F. Drucker

**AUF EINEN BLICK:
VERÄNDERN, MANAGEN,
DURCHFÜHREN – STETS MIT
FREUNDLICHKEIT**

1

**Veränderung braucht Wahrheit
und Klarheit – Kommunikation
ist alles.**

2

**Plane Veränderung gründlich
und nimm alle Beteiligten mit –
auch die Bedenkenträger.**

3

**Mach die Menschen stolz, feiere
Zwischenschritte und Erfolge.**

4

**Agil arbeiten heißt richtig
entscheiden und richtig führen.**

5

**First things first – fokussiere dich
aufs Wichtige und Sinnvolle.**

*Und verlier nie das große
Ganze aus den Augen.*

