



Der Krieg der Intelligenz

Neue Welttrends

Beobachter des Aktienmarktes kontrollieren wie Geier zehn Persönlichkeiten im Silicon Valley. Wenn es auch nur das kleinste Anzeichen dafür gibt, dass einer von Firma A zu Firma B wechselt, bewegen sich die Aktienmärkte der Welt. Der englische Arbeitsmarktservice veröffentlichte vor kurzem einen Bericht, in dem festgehalten wurde, dass von den obersten 10 % der britischen Firmen 80 % sehr viel Geld und Zeit in Ausbildung stecken; und von den unteren 10 % der Firmen weder Geld noch Zeit investiert wurde.

In Minnesota hat das Plato Computer Erziehungsprojekt bereits das Denken und das akademische Leistungsniveau von 200.000 Schülern verbessert. In den Streitkräften einer wachsenden Zahl von Ländern sind mentale Kriegskünste bereits genauso wichtig wie physische Kampffertigkeiten. Nationale Olympiakader widmen schon 40 % ihrer Trainingszeit der Entwicklung des positiven Denkens, des Mentaltrainings und der Visualisierung.

Bei den Fortune 500 (die 500 bestverdienenden Firmen der USA) haben allein die fünf größten Computerfirmen über 1 Milliarde Dollar für die Weiterbildung ihrer Angestellten ausgeben, und die Entwicklung intellektuellen Kapitals steht an vorderster Stelle inklusive der Entwicklung der mächtigsten Währung der Welt – der Währung der Intelligenz.

In Caracaz war Dr. Luis Alberto Machado der erste, der als Minister der Intelligenz ein Portefeuilleministerium erhielt mit dem politischen Mandat, die mentale Kraft der Nation zu verbessern. Wir sind Zeugen eines Quantensprungs in der menschlichen Entwicklung – des Bewusstseins durch die Intelligenz selbst und des gleichzeitigen Bewusstseins, dass diese Intelligenz zu verblüffenden Ergebnissen trainiert werden kann. Diese ermutigenden Nachrichten müssen im Zusammenhang

mit den von der Geschäftswelt definierten Problembereichen gesehen werden.

In den letzten 20 Jahren wurden über 100.000 Personen aus jedem Kontinent befragt. Die wichtigsten Gebiete, die allgemein für verbesserungswürdig gehalten werden, sind: Leseschwindigkeit und Textverständnis, allgemeine Lernfähigkeiten, Umgang mit der Informationsexplosion, Konzentration, mündliche und schriftliche Kommunikation, kreatives Denken, Problemanalysen, Motivation und Zeitmanagement.

Mit Hilfe der modernen Forschung über die Funktionsweise des Gehirns kann jedes dieser Probleme relativ einfach in Angriff genommen werden. Diese Forschung hat zum Inhalt:

- die Funktionen der linken und rechten Gehirnhälfte;
- Mind Mapping;
- Höchstgeschwindigkeitslesen und selektives Lesen/intellektuelle Kommandozentralen;
- Gedächtnishilfen;
- Vergessen nach dem Lernen;
- die Gehirnzelle;
- geistige Fähigkeiten und das Altern.

Die Funktionen der linken und rechten Gehirnhälfte

Es gehört mittlerweile zum Allgemeinwissen, dass die linken und rechten Zellschichten des Gehirns sich um verschiedene intellektuelle Funktionen kümmern. Die linke Gehirnhälfte steuert vor allem Logik, Sprache, Zahlen, Reihenfolge, Analysen, Linearität und Auflistung, während die rechte Gehirnhälfte Rhythmus, Farbe, Vorstellungsvermögen, Tagträume, räumliche Beziehungen und Dimensionen unterstützt.

Erst vor kurzem wurde erkannt, dass weder die linke Gehirnhälfte die „akademische“ Seite noch die rechte Gehirnhälfte die „kreative, intuitive“ Seite ist. Wir wissen jetzt aus umfangreichen Forschungen, dass beide Seiten gemeinsam genutzt wer-

den müssen, um sowohl intellektuell als auch kreativ erfolgreich zu sein.

Die Einsteins, Newtons, Cezannes und Mozarts dieser Welt kombinierten genau wie die großen Geschäftsgenies ihre linguistischen, numerischen und analytischen Fähigkeiten mit Vorstellungsvermögen und Visualisierung, um ihre kreativen Meisterwerke zu schaffen.

Wenn man dieses Basiswissen unserer mentalen Funktionen kennt, ist es möglich, durch Training jeden dieser Problembereiche zu lösen, wobei oft Leistungssteigerungen von 500 % erreicht werden.

Mind Mapping®

Eine der modernen Methoden, solche Verbesserungen zu erzielen, liegt im Mind Mapping. Beim traditionellen Erstellen von Notizen ist die Erfassung immer linear: Man erstellt entweder Sätze, kurze Ausdrücke oder numerisch und alphabetisch geordnete Listen. Diese Methoden lassen wegen ihres Mangels an Farbe, visuellem Rhythmus, Bildhaftigkeit und räumlichen Bezugspunkten die Denkfähigkeiten des Gehirns abstumpfen.

Im Gegensatz dazu nutzt Mind Mapping die ganze Breite der Gehirnfähigkeiten, indem es ein Bild in die Mitte stellt, um das Erinnerungsvermögen und die kreative Produktion von Gedanken zu erleichtern, und so assoziative Gedankenverflechtungen zu ermöglichen. Wenn Sie diesen Ansatz nutzen, können Sie Reden in Minuten anstelle von Tagen vorbereiten; Probleme können umfassender und schneller gelöst werden; das Gedächtnis kann von „kaum vorhanden“ bis „ausgezeichnet“ verbessert werden, und kreativen Denkern ist es möglich, eine grenzenlose Anzahl von Ideen anstelle einer begrenzten Liste zu produzieren.

Höchstgeschwindigkeitslesen und selektives Lesen

Durch das Kombinieren von Mind Mapping mit neuen Lesetechniken, die Lesegeschwindigkeiten von 1.000 bis sogar 10.000 WpM ermöglichen, kann man intellektuelle „Kommandozentralen“ bilden. Diese Techniken sind in letzter Zeit in den multinationalen Organisationen Nabisco und Digital Computers angewendet worden. Dabei teilten sich jeweils 40 bzw. 120 leitende Angestellte in vier Gruppen auf. Jeder einzelne in jeder der vier Untergruppen verbandte zwei Stunden darauf, Schnelllese- und selektive Lesetechniken auf eines von vier ausgewählten Büchern anzuwenden. Als zwei Stunden vorbei waren, diskutierten die Angehörigen jeder Untergruppe untereinander ihr Verständnis, ihre Interpretation und ihre Reaktionen auf das Buch. Jede Untergruppe wählte dann einen Vertreter, der allen Mitgliedern der drei anderen Untergruppen einen zusammenfassenden Vortrag hielt. Dieser Vorgang wurde viermal wiederholt, und am Ende jedes Tages verließen 40 bzw. 120 leitende Angestellte jeder Firma den Seminarraum mit Informationen im Wert von vier Büchern, die sie nicht nur im Kopf, sondern integriert, analysiert und im Gedächtnis verankert hatten.

Dieser Versuch kann ähnlich in der Familiensituation genutzt werden. Vor kurzem wandte ihn eine mexikanische Familie bei ihren drei Kindern im Alter von 6 bis 15 Jahren an. Innerhalb von zwei Monaten war jedes Kind der beste Schüler seines Jahrgangs und konnte mit Hilfe der anderen Familienmitglieder innerhalb von zwei Tagen erledigen, wozu das durchschnittliche Kind/der durchschnittliche Schüler ein Jahr benötigt.

Gedächtnishilfen

Gedächtnishilfen wurden ursprünglich von den Griechen erfunden und waren als „Tricks“ gedacht. Wir erkennen heute, dass diese Techniken solide auf den Gehirnfunktionen basieren und dass sie, wenn sie korrekt angewendet werden, das Gedächtnis eines jeden ganz entscheidend verbessern können.

Gedächtnishilfen zwingen uns dazu, die Prinzipien der Assoziation und Imagination zu nutzen, um aufregende, farbige, sinnliche und folglich unvergessliche Bilder in unserem Kopf zu kreieren. So werden die angeborenen Funktionen des Gehirns genutzt, um sich Informationen noch wirkungsvoller einzuprägen. Solche Techniken wurden im IBM Ausbildungszentrum in Stockholm angewandt und trugen wesentlich zum Erfolg des 17-wöchigen einführenden Trainingsprogramms bei.

Es besteht ein wachsendes Bewusstsein dafür, dass das Erlernen des Lernens vor der Vermittlung jeder anderen Weiterbildung einem vernünftigen Geschäftsgebaren entspricht. Deshalb stellen auch eine Anzahl führender internationaler Organisationen Gedächtnishilfen obligatorisch in all ihren Ausbildungskursen an die vorderste Front. Ein einfaches Rechenbeispiel zeigt: Wenn 500.000 € für Ausbildung ausgegeben und 80 % des Erlernten innerhalb von zwei Wochen vergessen werden, gehen in derselben Zeitspanne 400.000 € verloren.

Vergessen nach dem Lernen

Nach einer Lernphase von einer Stunde gibt es einen kurzen Anstieg in der Wiederabrufbarkeit der Information. Diesem folgt ein drastischer Rückgang, wobei nach 24 Stunden 80 % der Details verloren sind. Diese Aufteilung bleibt im Großen und Ganzen gleich, ungeachtet der Länge der Aufnahmezeit. Demzufolge ist der Inhalt eines Dreitage-Kurses zwei Wochen später fast vergessen. Durch die Entwicklung eines einfachen Verfahrens für die Gedächtnisrhythmen ist es nicht nur möglich, diesen Abbau zu verhindern, sondern Menschen sogar so auszubilden, dass sie das erworbene Wissen vermehren und behalten können. Schon aus Gründen des optimalen Geldsatzes (für Aus-/Weiterbildung usw.) ist dies dringend notwendig!

Die Gehirnzelle

Jeder von uns besitzt 1.000.000.000.000 Gehirnzellen, und der Zusammenhang zwischen ihnen kann eine schwindelerregend große Anzahl von Mustern und Permutationen ergeben. Bei dem Potenzial eines Neurons, sich mit jedem der anderen Neuronen zu verknüpfen, hat Prof. Pjotr Kouzmich Anokhin von der Universität Moskau eine schier unglaubliche Zahl von Verknüpfungsmöglichkeiten im menschlichen Gehirn errechnet: Stellen Sie sich eine 1 vor, gefolgt von einer 10 Millionen Kilometer langen Schlange von Standard-Schreibmaschinen-Nullen! Mit unserer uns innewohnenden Fähigkeit, mehrere Milliarden von Datenzeichen zu integrieren und mit ihnen zu jonglieren, übertrifft somit unser phänomenaler Biocomputer den berühmten Cray-Computer bei den Fähigkeiten, Probleme zu lösen, zu analysieren, Prioritäten zu setzen und kreativ oder kommunikativ zu sein – allerdings braucht es dafür ein gründliches Training!

Mentale Fähigkeiten im Alter

„Sie sterben ab!“ ist die übliche Aussage von Leuten als Antwort auf die Frage: „Was passiert mit Ihren Gehirnzellen, wenn sie älter werden?“ Sie wird normalerweise mit ungewöhnlichem und überraschendem Enthusiasmus vertreten. Eine der wunderbarsten Nachrichten aus der modernen Gehirnforschung kommt jedoch von Dr. Marion Diamond von der Universität Kalifornien, die vor kurzem bestätigt hat, dass es in normalen, aktiven und gesunden Gehirnen keinen Beweis für einen Verlust von Gehirnzellen durch das Alter gibt. Im Gegenteil, die Forschung zeigt jetzt, dass regelmäßiges Training des Verstandes eine biologische Steigerung in seiner verketteten Komplexität ergibt, d.h. die Intelligenz der Person nimmt zu. Das Training von Menschen im Alter von 60, 70, 80 und 90 Jahren hat gezeigt, dass auf jedem Bereich geistiger Leistung statistisch bedeutsame und ständige Verbesserungen erzielt werden kön-

nen. Wir erleben so einen Quantensprung in der Entwicklung menschlicher Intelligenz.

Durch die Anwendung unseres Wissens über die einzelnen Gehirnfunktionen und die Möglichkeiten ständiger geistiger Weiterentwicklung während des ganzen Lebens können wir die Probleme lösen, die bisher als unvermeidlicher Bestandteil des Alterungsprozesses angesehen wurden.

Die Macht der Spiegelneuronen

Lernen und Wissen – der Lehrwert des Zusehens – unsere innere Haltung

Warum gähnen und lächeln ansteckend sind

Haben Sie nicht auch schon selbst erlebt, dass Sie automatisch gähnen müssen, wenn unser Gegenüber gähnt? Es lächelt uns jemand in der U-Bahn an und ohne nachzudenken lächeln wir zurück. Oder wir können unsere Tränen einfach nicht unterdrücken, wenn wir einen traurigen Film sehen. Das sind Empfindungen wie Mitleid, Trauer oder Freude unseres Gegenübers auf uns übertragen, verdanken wir ganz bestimmten Nerven in unserem Hirn: Den sogenannten **Spiegelneuronen**. Erst diese machen uns zu einem sozialen, mitfühlenden Wesen.

Lächle und die Welt lächelt zurück

Dass dieses Sprichwort wahr ist, haben Neurologen/-innen und die Erkenntnisse der neuesten Hirnforschung mittlerweile bewiesen. Die sogenannten Spiegelneuronen sind wesentlich mitverantwortlich für unser Verhalten. **Die Einstellung zum Lernen und dem daraus resultierenden Lernverhalten werden durch diese stark beeinflusst.**

Wieso beeinflussen manche Handlungen anderer unser Verhalten und unsere Einstellungen? Mediziner/-innen, Neurobiologen/-innen, Neuropsychologen/-innen, Philosophen/-innen, Psychologen/-innen, Pädagogen/-innen haben jahrhundertlang nach der Antwort gesucht. Eine vielversprechende Erklärung bietet seit 1995/96 Jahren die Neuropsychologie und Hirnforschung an. Sie hat im Gehirn des Menschen (und anderer Primaten) spezielle Nervenzellen, die Spiegelneurone entdeckt, die eine überraschende Eigenschaft besitzen. Diese aktivieren sich, wenn wir bestimmte Verhaltensmuster und Handlungen ausführen oder unser Gegenüber dabei beobachten.

In der Folge ein paar Gedanken, Erkenntnisse und Tipps zu Spiegelneuronen und der eigenen Aktivität, Reaktion und dem daraus resultierenden Verhalten, unserer inneren Haltung, Wahrnehmung und Einstellung den Mitmenschen gegenüber.

Vorerst gilt es den Begriff Spiegelneuronen zu definieren.

Was sind Spiegelneuronen und wie funktionieren sie?

Seit Beginn der Menschheit sind wir in der Lage, Gefahren zu erkennen und können vorausahnen, was passieren wird. Unsere Mimik und Gestik funktioniert quasi wie eine eigene Sprache.

Die Spiegelneuronen sind ein Resonanzsystem im Gehirn, das Gefühle und Stimmungen anderer Menschen vom Empfänger erkennen lassen. Diese Spiegelneuronen sind besondere Nervenzellen im Gehirn. Das Einmalige an diesen Nervenzellen ist, dass sie bereits Signale aussenden, wenn jemand eine Handlung nur beobachtet. Die Nervenzellen reagieren genauso, als ob man das Gesehene selbst ausgeführt hätte. Sie gelten als der Sitz des menschlichen Einfühlungsvermögens und seiner Intuition. Am besten kann man es mit einem Vergleich aus der Musik erklären. Wenn wir eine Gitarrensaite zupfen, bringen wir dadurch die anderen

Saiten des Instruments auch zum Schwingen, wir erzeugen eine sogenannte Resonanz. Mitgefühl, Freude, aber auch Schmerzen zu empfinden, wird auf diese Weise erst möglich gemacht. Wir können daher mit unserer Umwelt in Resonanz treten.

Die Spiegelneuronen werden auch Simulations- oder Empathieuronen genannt. Sie sind Nervenzellen, die im Gehirn während der Betrachtung eines Vorgangs die gleichen Potenziale auslösen, wie sie entstünden, wenn dieser Vorgang nicht bloß passiv beobachtet, sondern aktiv ausgeführt würde.

Im Gehirn sind die Spiegelneuronen spezielle Nervenzellen, die den Menschen zum mitfühlenden Wesen machen. Wir werden mit dem Gefühl des anderen "angesteckt", treten in Resonanz. Dies bedeutet, dass unsere Spiegelneuronen nicht nur reagieren, wenn wir selbst Leid, Schmerz oder Freude erfahren. Diese Nervenzellen werden auch dann aktiv, wenn wir diese Empfindungen bei jemand anderem wahrnehmen. Wir verdanken ihnen, dass wir uns in andere „intuitiv einfühlen“ können.

Spiegelneuronen funktionieren unbewusst. Wir können diese nicht einschalten und logisch steuern. Die Bewegungsmuster, Körperzeichen, Körperhaltung, Mimik, Gestik, Signale des anderen werden von unserem Gehirn schnellstens dechiffriert. In unserem Gehirn entsteht ein Spiegelbild von dem, was wir sehen. Durch die Körpersprache des anderen gelangen die Informationen in unser Gehirn und die spezifischen in der entsprechenden Hirnregion befindlichen Spiegelneuronen treten in Resonanz. Diese bringen entsprechende Gefühle zum Schwingen. Egal ob Trauer, Freude oder Ärger: In kürzester Zeit beginnen die Spiegelneuronen den gleichen Zustand in der beobachtenden Person "anzustecken", also die gleichen Emotionen zu übertragen. Gleichzeitig vergewissern wir uns, ob die Gefühle, die wir empfinden, beim anderen auch echt sind.

Für unser alltägliches Zusammenleben ist das Funktionieren der Spiegelneuronen unentbehrlich. Das Abspeichern von bestimmtem Beobachtungsmuster signalisiert uns, was bestimmte Handlungen bedeuten und wie diese zu interpretieren sind. Ohne diese intuitive Gewissheiten, was eine gegebene Situation unmittelbar nach sich ziehen könnte, wäre ein Miteinander und Verstehen von Menschen undenkbar. Als Beispiel könnte ein überfülltes Kaufhaus dienen in dem wir intuitiv erkennen können, wo die anderen Menschen sich hinbewegen werden und reagieren entsprechend darauf. Die Spiegelneurone führen wahrgenommene Situationen und Handlungen vorausschauend zu Ende und können diese auch prognostizieren. Dadurch ist es möglich, dass wir durch dieses Kaufhaus gehen, ohne ständig mit anderen zusammen zu stoßen.

Wir können uns aber auch weigern Emotionen zu spiegeln, wenn wir nicht offen genug sind oder uns andere starke Emotionen blockieren. Dies hat dann zur Folge, dass wir auf ein Lächeln in der U-Bahn eben nicht reagieren. Auch der Verstand kann dabei hinderlich sein, intuitiv das Richtige zu spiegeln. Wir können es gar nicht verhindern die Gefühle des anderen wahrzunehmen, aber unser Verstand blockt eine entsprechende Reaktion.

Wer erlebt hat, dass er von Lehrern des Öfteren gedemütigt wurde, wird beim Anblick eines jeden neuen Lehrers vorurteilsbehaftet „nichts Gutes ahnen“ und sich in seinem Verhalten schon einmal auf das Schlimmste einrichten.

Wie sind wir mit Spiegelneuronen ausgestattet?

Die Spiegelneuronen gehören zur Grundausstattung unseres Gehirns. Mit dem Entstehen eines Kindes ist dieses mit Spiegelneuronen ausgerüstet. Es gibt dem Säugling die Fähigkeit, bereits wenige Tage nach der Geburt mit seiner Mutter oder seinem Vater erste Aktionen der Spiegelung vorzunehmen und daher in Resonanz zu treten. Diese frühen Spiegelungen entsprechen dem emotionalen Grundbedürfnis des Neugeborenen.

Kinder müssen erst lernen, die Gefühle der anderen zu erfühlen und wahrzunehmen. Forscher gehen davon aus, dass die Spiegelneuronen zwischen dem 3. und 4. Lebensjahr voll entwickelt sind. Ab diesem Zeitpunkt hat das Kind eine eigene, unabhängige Sichtweise der Welt, seiner Welt. Wird die natürliche Fähigkeit des Kindes zu spiegeln unterdrückt oder nicht genutzt, geht sie verloren. Das ganze Leben lang können die Spiegelneuronen angeregt werden und wir sind in der Lage neue Erfahrungen zu machen.

Die Spiegelneuronen lassen sich in drei Teilbereiche gliedern.

1. In der ersten Kategorie geht die Person mit dem Gegenüber in Resonanz. Während das Verhalten beobachtet wird, hört sie auf andere oder ist in Interaktion mit ihnen.
2. Die zweite Kategorie beschäftigt sich mit der Planung des eigenen Verhaltens.
3. Die dritte Kategorie wird dann aktiv, wenn es darum geht herauszufinden und zu prüfen, wie sich das Verhalten emotional bei sich selbst und anderen äußern und anfühlen wird.

Je trainierter und geschulter die Spiegelneuronen sind, desto demokratischer, emotionaler und humanistischer ist ein Mensch.

Im Gegensatz zu Kindern hat der Erwachsenenverstand die Fähigkeit, Situationen und Verhalten kritisch zu überprüfen, zu analysieren und sich für ein Verhalten zu entscheiden. Kinder haben diese Fähigkeiten noch nicht. Daher kann man sich selbst in der Verhaltens-, Sprech- bzw. Ausdrucksweise seiner Kinder wieder erkennen: „Ganz der Vater“. Sie lernen durch Beobachtung und Nachahmung und gehen unmittelbar mit ihren Vorbildern in Resonanz, d.h. sie spiegeln sich in ihnen. Dies erklärt, weshalb Kinder durch Beobachtung und ohne Training Fähigkeiten und Verhalten erlernen. Kinder und auch Mitarbeiter brauchen Vorbilder, mit denen sie sich identifizieren und deren Verhaltensmuster und -weisen sie unbewusst nachahmen können. Wichtig ist, dass es sich bei den Vorbildern um lebendige, authentische Menschen und nicht um Schauspieler im Fernsehen handelt, denn Spiegelneuronen bedürfen einer realen und individuellen Verhaltensinteraktion.

Wer hat die Spiegelneuronen entdeckt?

Die sogenannten Spiegelneuronen wurden 1995 von dem italienischen Professorenteam, dem Mediziner und Neurophysiologen Prof. Giacomo Rizzolatti und Vittorio Gallese und dessen Mitarbeitern, an der Universität Parma durch Tierversuche mit Affen entdeckt. Sie werden durch Interaktion (Resonanz) aktiviert, bei bildlicher Vorstellung einer Handlung, beim Sprechen über ein Verhalten und bei Geräuschen, sofern das Geräusch an ein Verhalten gekoppelt ist.

Jeder bekommt den Vorgesetzten, die Lehrer den er “verdient” und umgekehrt - wir erleben das, was wir erleben möchten

Die Spiegelneuronen erklären auch, weshalb sich positive und negative Stimmung und Verhalten der Vorgesetzten, Lehrer unmittelbar auf das Verhalten der Mitarbeiter- und Schüler auswirken. Gleichzeitig bekommt jeder Vorgesetzte, Lehrer, genau jene Mitarbeiter, die Schüler, in denen er sich spiegelt und jeder Mitarbeiter umgekehrt den “passenden” Chef. Unsere Spiegelneuronen und das darin verankerte Skript lassen uns unbewusst bereits bekannte Erfahrungen, Gefühle und Verhaltensweisen suchen. Die Psychologie nennt dies Übertragung oder Projektion.

Raus aus dem Stress, aber wie?

Das einzige zielführende Mittel, um aus dem Stress aussteigen zu können, ist als Lehrer, Vorgesetzter präsent, authentisch und Vorbild zu sein. Das bedeutet Schüler und Mitarbeiter durch Vorbild, Orientierung und klar definierte Grenzen zu führen. Dies ist nur durch konsequentes Training, Ruhe und genügend Zeit erreichbar. Dies bedingt aktive Übernahme von Eigenverantwortung für eigenes Verhalten und Tun und die Bewusstmachung der negativen Verhaltensweisen, Gewohnheiten und -muster. Dann erfolgt die restliche Auflösung der negativen Spiegelungen durch verschiedene systemische Techniken und Methoden. Ziel ist es, nicht mehr mit anderen in negative Resonanz zu gehen. Nur wer sich selbst führt und selbst reflektiert, kann andere führen und ihnen ein positiver Spiegel, ein Vorbild sein. Das zeichnet einen echten, authentischen Leader aus.

Resonanz

Wenn starke Emotionen ins Spiel kommen, erzeugen diese bei uns einen unbewussten nicht kognitiven Wiederhall, genannt Resonanz. Dieses Phänomen wird daher auch Resonanzphänomen genannt. Wenn wir Zurückweisung fürchten, hat dies zur Folge, dass wir uns reservierter und kühler verhalten, was dann dazu führt, dass wir ebenfalls in der Folge distanziert behandelt werden. „Er/Sie will es ja so haben!“

Unsere Vorfahren benannten dieses Phänomen bereits mit einem sehr sinnvollen Spruch: **Wie man in den Wald hineinruft, so schallt es heraus.**

Verstehen - Lernen

Verstehen ist kein abstrakter intellektueller Akt, es basiert viel mehr auf dem **motorischen System** des Gehirns. Verantwortlich für das Verstehen -sind die Spiegelneurone, Zellen im motorischen und sensorischen Bereich der Hirnrinde, die sich bei der Beobachtung von Handlungen aktivieren, gleichsam ein inneres Bild des Beobachteten schaffen. Das wäre nicht möglich, wenn das motorische System nur für die Ausführung von Bewegungen zuständig wäre. Sie integrieren das beobachtete Geschehen, das aus einer abstrakten Folge einzelner Bewegungen besteht, direkt zu einer sinnvollen Handlung, einem motorischen Akt. Es findet eine sensomotorische Transformation statt, die den motorischen Akt konstituiert und reproduziert. Der Sinn der Handlung ist im motorischen Akt selbst integriert. Dabei gilt, dass das Verstehen keiner Vermittlung durch Denken, Begriffe und/oder Sprache bedarf, denn es beruht einzig und allein auf dem im Hirn abgespeicherten Akt und dem motorischen Wissen. Von diesem ist unsere Fähigkeit zu handeln abhängig.

Was die an diesem Akt beteiligten Spiegelneuronen von anderen Neuronen auszeichnet, sind ihre **visuomotorischen** Eigenschaften. Durch die Spiegelneuronen wird die visuelle Information über das, was ein anderer tut, mit dem motorischen Wissen, das wir besitzen, koordiniert. Dies ist die **Grundlage des Lernens durch Nachahmung**. Experimente zeigten, dass Hirnareale, in denen sich das Spiegelneuronensystem befindet, beim Imitieren einer Handlung stärker aktivieren als beim Ausführen einer nicht-imitatorischen Handlung. Daraus kann man den Schluss ziehen, dass beobachtetes Handeln, also eine visuelle Information, und das motorische Wissen des Beobachters – das “Wörterbuch der Akte” – welches im Hirn abgespeichert wird, auf einem gemeinsamen Repräsentationsschema beruhen, das als Mechanismus der direkten Übersetzung der visuellen Informationen in potentielle motorische Akte, Handlungen fungiert.

Unser Sozialverhalten beruht weitgehend auf der Fähigkeit zu begreifen, was die anderen im Sinn haben – im Schilde führen -, und uns darauf einzustellen. Es bedarf nicht einer ausdrücklichen oder absichtlichen "kognitiven Operation, Handlung". Entscheidend für das Verstehen der Bedeutung der Handlungen anderer ist das motorische Wissen, das wir besitzen.

Wo befinden sich die Spiegelneuronen im menschlichen Hirn?

Funktionen wie die menschliche Kommunikation haben ihre Grundlage im motorischen System. Das Broca-Areal, das die Spracherzeugung steuert, liegt im motorischen Teil der Hirnrinde, und ist mit dem Spiegelneuronensystem eingebunden. Die menschliche Sprache ist evolutionär nicht aus den Vokalisationen der Tiere (z. B. aus Warnrufen) hervorgegangen, sondern aus Gesten, also motorischen Akten. Das Verstehen der Sprache beruht letztlich auf der inneren Nachbildung des motorischen Handelns anderer.

Rizzolatti und sein Forschungsteam haben 2002 die Existenz des Spiegelneuronensystems im Brodman-Areal - BA 44 beim Menschen festgestellt. Dieses hat man mit „action recognition“ (Wiedererkennung von Handlungen) und Imitation in Verbindung gebracht. Eine 2010 publizierte Studie berichtete über den ersten direkten Nachweis von Spiegelneuronen beim Menschen (Mukamel R, Ekstrom AD, Kaplan J, Iacoboni M, Fried I: Single-Neuron Responses in Humans during Execution and Observation of Actions. In: Current Biology, Band 20, Nr. 8, 2010, S. 750–756. -> [http://www.cell.com/current-biology/abstract/S0960-9822\(10\)00233-2?switch=standard](http://www.cell.com/current-biology/abstract/S0960-9822(10)00233-2?switch=standard)).

Mit den Spiegelneuronen den **Motoneuronen** kommt noch die Erkenntnis hinzu, dass diese selbst die Handlungen anderer Lebewesen begreifen.

Es gelang einem Team der University of California unter der Leitung von Roy Mukamel erstmals ein direkter Nachweis dieser Nervenzellen. Das Team beobachtete die Hirnaktivität von 21 Versuchspersonen, denen zahlreiche Elektroden ins Gehirn implantiert wurden, welche zur Untersuchung ihrer Epilepsie dienten. Mit diesen Probanden wurden diverse Wahrnehmungstests durchgeführt.

Spiegelneuronen zeichnen sich dadurch aus, dass sie sowohl auf das eigene Durchführen einer Aktion, als auch auf die Beobachtung dieser Aktion bei anderen Menschen - eine gespiegelte Aktion - völlig identisch reagieren: Sie geben elektrische Impulse ab, was in dem Fall als **Intuition** erkannt wird.

6. Gesetz: Tu es einfach

In den sechziger und siebziger Jahren dominierte Adidas weltweit den Markt der Sportschuhe. Nirgendwo war ein ernst zu nehmender Konkurrent in Sicht.

Da gründeten einige junge Männer eine Firma für Sportschuhe, die es mit dem Konzernriesen Adidas aufnehmen sollte. Sie taten das gegen den Willen ihrer Familien, die dem Vorhaben keine Chance einräumten und sie kritisierten und verspotteten. Der Aufbau der Firma an sich war schon hart genug. Die Widerstände innerhalb ihrer Familien überstiegen fast ihre Kräfte.

Eines Tages saßen die jungen Männer zusammen und suchten nach einem Rezept gegen die Anfeindungen. Sie überlegten eine Zeit lang hin und her und fanden keine Lösung.

Schließlich sagte einer von ihnen: »Ganz gleich, was sie sagen, just do it!« (Tu es einfach!) Die anderen verstanden ihn sofort. Sie sollten nicht so viel auf andere hören, sondern es einfach tun. Nicht so viel nachdenken, sondern es einfach tun. Just do it.

Diese drei Worte inspirierten sie so sehr, dass sie entschieden, sie zu ihrem Firmenslogan zu machen. Sie bedruckten ihre T-Shirts mit der Aufschrift: »JUST DO IT!« und trugen sie bei der Arbeit.

Sie wissen, welche Firma gemeint ist: Nike zog innerhalb weniger Jahre an Adidas vorbei und wurde der größte Sportschuhhersteller weltweit. Heute noch tragen die Mitarbeiter in der Hauptzentrale von Nike die »JUST DO IT!«-T-Shirts.

* * *

Die Welt ist voll von Individuen, die unter ihren Möglichkeiten bleiben, weil sie nicht gelernt haben zu handeln. Von Menschen, die »wissen«, wie es geht, es aber nicht tun. Sokrates hat die Messlatte hoch angelegt. Er sagte: »Ich nenne den Menschen faul, der Besseres leisten könnte.«

Wissen ist nur eine potenzielle Macht. Es wird erst dann wertvoll, wenn es in die Hände von Menschen gelangt, die damit wirksam um-

gehen können. *Das grüßte Talent von Gewinnern ist ihre Fähigkeit, sich zum Handeln zu motivieren.*

Viele Menschen leiden an dem Wasserfall-Syndrom. Sie springen in den Fluss des Lebens, ohne ihre Richtung festzulegen. Sie lassen sich einfach treiben und von den Strömungen mitreißen. Sie fühlen sich machtlos ausgeliefert und tun darum nichts. Und dann entdecken sie eines Tages, dass sie nur einige Meter von einem gewaltigen Wasserfall entfernt sind. Endlich wachen sie auf. Aber der Absturz lässt sich nun nicht mehr verhindern.

Je früher wir handeln, umso leichter wird es uns fallen. Alle Gesetze der Gewinner sind wertlos, wenn wir sie nicht umsetzen und nichts tun. Es mag verführerisch sein, im ruhigen Wasser einfach zu baden. Aber auf diese Weise vergeuden wir unser Leben.

Viele Menschen wissen, was sie *haben* wollen; aber sie wissen nicht, wer sie *sein* und was sie *tun* wollen.

Die häufigsten Ausreden

Folgende Fragen sollte man sich von Zeit zu Zeit stellen:

1. Könnte es sein, dass Sie eine Handlung hinausgeschoben – aus Angst vor Fehlern? Haben Sie Angst, sich zu blamieren?
2. Gibt es etwas, was Sie jetzt nicht tun, weil gerade nicht »der richtige Zeitpunkt« ist?
3. Meinen Sie, für etwas noch mehr Vorbereitung zu benötigen? Mehr Wissen, mehr Erfahrung, bessere Fundamente?
4. Meinen Sie, dass eine gute Chance nur einmal kommt und Sie darum dieser Chance nicht zu früh begegnen dürfen – weil Sie noch nicht »gut genug« sind?
5. Müssen sich erst noch ein paar Umstände ändern?
6. Glauben Sie, dass Ihre Träume nicht realistisch sind?

Wir müssen kritisch hinterfragen, ob die oben genannten Fragen möglicherweise nur Ausreden sind – Entschuldigungen, um nicht zu handeln. Denn das sind sie fast immer. Sie wissen ja: *Der beste Moment zu handeln ist jetzt.*

Vieles wird sich finden und von alleine lösen, wenn wir nur beginnen und aktiv sind. Es gibt keine perfekte Vorgehensweise. Es gibt überhaupt keine Perfektion, die ein Mensch schaffen könnte. Und es gibt auch keinen perfekten Zeitpunkt. Aus diesem Grund handeln Gewinner SSWIM (so schnell wie irgend möglich).

Alles Große beginnt klein. Alles baut auf den Fehlern auf, die wir am Anfang gemacht haben. Fehler sind das Fundament für spätere richtige Entscheidungen. Und Fehler sind das Fundament für persönliche Stärke. Fehler sind gut.

Es ist besser, *unvollkommen zu beginnen, als perfekt zu zögern*. Wir sind niemals bereit für die ganz großen Aufgaben. Nur indem wir beginnen, lernen wir die notwendigen Dinge. *Die beste »Vorbereitung« ist, es einfach zu tun.*

Aber wie oft hören wir: »Wenn ich erst mal mehr Energie habe, dann werde ich anfangen zu joggen.« Falsch! Die Energie kommt, wenn wir joggen. »Sobald ich einen Job habe, für den es sich lohnt, werde ich hart arbeiten.« Auch falsch! Jobs, die sich lohnen, bekommen wir, weil wir hart arbeiten.

Ruhm erfolgt aus dem Tun

In einer Scheune standen zwei Pflüge. Der eine war sehr rostig, der andere wunderschön glänzend. Neidisch betrachtete der rostige Pflug seinen herrlich anzusehenden Nachbarn und fragte ihn: »Warum bist du so prächtig, während ich so gammelig und so wenig attraktiv aussehe? Das ist nicht gerecht, ich bin für mehr Gleichheit.« Der schöne Pflug antwortete: »Mein Glanz kommt von der Arbeit.«

Soziale Gerechtigkeit ist heute in aller Munde. Und tatsächlich liegt vieles im Argen. Aber soziale Gerechtigkeit darf nicht missbraucht werden. Es kann nicht angehen, dass sich ein ganzer Teil der Bevölkerung darauf ausruht, dass ihn der andere Teil ernährt, obwohl er

selbst für sich sorgen könnte. Damit bestehen sie diejenigen, die es immer brauchen, und sich selbst. Wer auf Kosten anderer lebt, wird immer schwächer und unglücklicher.

Für alle, die arbeiten können, gilt: *Gleiches bekommt, wer Gleiches tut*. Alles andere wäre keine Gerechtigkeit, sondern Gleichmacherei. Gleichmacherei aber bestraft diejenigen, die die Zügel unseres Systems sind: die, die es einfach tun. Aber durch Gleichmacherei werden auch die Menschen bestraft, die unsere Hilfe wirklich brauchen.

Für alle, die nicht für sich selbst sorgen können, muss unser Solidarbeitrag besser sein, als dies im Moment meist der Fall ist. Jemanden lediglich nicht verhungern zu lassen, ist zu wenig. Wir müssen uns an der Lebensqualität der Hilfslosen in unserem Land messen lassen.

Die Gesetze der Gewinner

Dieses Buch wird Ihnen die gewünschten Resultate nicht bringen, wenn Sie es nur flüchtig lesen. Selbst wenn Sie die einzelnen Gesetze so oft lesen, dass Sie sie nicht mehr vergessen können, hat sich noch nichts verändert. Sie müssen handeln. Sie müssen die einzelnen Gesetze in Ihr Leben integrieren, indem Sie täglich mit ihnen arbeiten. Darum sind die Praxisübungen – Ihre Handlungen – die Brücke. Die Brücke von diesem Buch zu Ihnen. Und die Brücke von Ihrer momentanen Situation zu einem noch besseren Leben.

Lesen und arbeiten Sie jeden Tag mit einem Kapitel. Wenn Sie fertig sind, fangen Sie wieder von vorne an. Überspringen Sie dabei die Gesetze, die Sie bereits gemeistert haben oder zu denen Sie im Moment keinen Bezug haben. Aber ganz gleich, wie Sie vorgehen: Handeln Sie. Arbeiten Sie mit den Gesetzen.

Führen Sie lieber nur eine Übung wirklich durch – anstatt über alle nachzudenken. Suchen Sie sich die Übung heraus, die Sie heute umsetzen wollen. Es gibt Lektionen, die heute für Sie wichtiger sind als andere. Aber handeln Sie. Denken Sie daran, dass es bereits zu viele Menschen auf dieser Welt gibt, die ihre Talente vergeuden.

Die Erkenntnisse, auf denen die Gesetze der Gewinner beruhen, sind zum Teil schon tausende von Jahren alt. Gewinner aller Zeiten

lebten nach ihnen. Aber wahrscheinlich hat sie noch niemand vollständig beherrscht. Warum? Zum einen, weil wir wachsen und Herausforderungen auf immer höheren Ebenen begegnen. Zum anderen erkennen wir umso mehr Wachstumsbereiche, je mehr wir uns mit den Gesetzen der Gewinner beschäftigen – also wirklich etwas tun. Es ist darum ein Zeichen von fast sträflicher Überheblichkeit, wenn jemand sagt: »Das weiß ich alles schon.«

Jeder lernt anders. Für manche Menschen ist es hilfreich, wenn sie über ihre Aktivitäten Buch führen. Manche legen sich für die Übungen ein eigenes Arbeitsbuch an, mit dem sie die schriftlichen Praxisübungen machen, und erstellen Raster für ihre Eigenkontrolle. Wenn Sie auch auf diese Weise vorgehen wollen, dann sollten Sie zudem Ihre Ergebnisse notieren. Es gibt aber auch das »Gesetze der Gewinner Praxisbuch«. Mehr dazu finden Sie im Anhang dieses Buchs.

Der einzige Maßstab

Viele angeblich faule Menschen haben in Wahrheit nur keine Ziele, die es sich zu verfolgen lohnt. *Warum sollten sie schneller laufen, wenn sie nicht einmal die Richtung kennen?*

Vergessen Sie nicht: Es gibt nur einen Maßstab, um zu bemessen, wie ernst Sie es meinen: Ihre Handlungen. Wenn Sie feststellen, dass Sie nicht genügend aktiv sind, dann sollten Sie sich mit Ihren Grübeln beschäftigen. Fragen Sie sich, warum Sie etwas erreichen wollen, warum Sie unbedingt Erfolg haben müssen.

Nehmen Sie sich Zeit für die Beantwortung dieser Fragen. Denn was einen Menschen vorantreibt, ist nicht das Wissen, *wie* er etwas tun muss, sondern das Wissen, *warum* er es tun *muss*. Wer genau weiß, warum er etwas tun will, wird das *Wie* immer finden.

Legen Sie ein Album an, in das Sie alle Ihre Träume in Form von Bildern einkleben. Das können Ausschnitte aus Magazinen, Fotomontagen, Zeichnungen sein. Betrachten Sie es jeden Tag und fragen Sie sich: »Welche dieser Träume will ich realisieren und warum sind sie mir so wichtig?« Suchen Sie Ihre Motivationsknöpfe. Finden Sie heraus, was Sie vorantreibt, und setzen Sie diese Dinge bewusst ein.

Enrico Caruso

Caruso hatte schon als Kind den Traum, an der Mailänder Scala zu singen. Irgendwann aber begrub er seinen Traum »vorbereitend« und schloss sich einer Wanderoper an.

Eines Tages traf ihn ein Freund aus Sizilien. Als dieser von der Wanderoper hörte, war er alles andere als begeistert. Er glaubte an Carusos Talent und kannte dessen alte Träume. Er fragte ihn: »Was machst du hier?« Caruso antwortete ihm: »Das habe ich dir doch gerade erzählt!«

Der Freund erwiderte: »Du verstehst nicht. Ich will wissen: Was hast du aus deiner Chance gemacht?«

Caruso überflog sein Leben. Er hatte aufgehört zu üben, er war Kompromisse eingegangen und hatte seine einstigen Ziele aufgegeben. Er war im Mittelmaß versunken. Er hatte keinen Respekt mehr vor sich selbst. Er hatte nichts aus seiner Chance gemacht. Vor lauter Frust trank Caruso sehr viel Wein.

Als sein Auftritt kam, war er völlig betrunken. Auf der Bühne trat er auf die Schleppe der Sopranistin. Dadurch wurde ihr das Kleid vom Leib gerissen. In dem anschließenden Tumult stürzte die ganze Bühne ein. Die ernste Oper war zur Farce geworden. Durch den Schreck wieder nüchtern geworden, gab Caruso im letzten Akt sein Bestes. Er sang, wie er noch nie gesungen hatte. Er sang, als wäre er bereits an der Mailänder Scala.

Die Zuschauer bekamen Gänsehaut. Die anwesenden Kritiker waren begeistert. Alle waren sich einig, dass sie noch nie einen Menschen so hatten singen hören.

Gleich nach der Vorstellung verließ Caruso die Wanderoper und begab sich nach Mailand. Er übte jeden Tag. Nicht ein Tag verging, ohne dass er sein Bestes gegeben hätte. So wurde er an der Mailänder Scala berühmt und schließlich ein Weltstar.

Lassen Sie sich niemals entmutigen, die Dinge zu tun, die Sie gerne tun würden. Erlauben Sie niemandem, Ihnen einzuflüstern: »Das ist unmöglich und nicht zu schaffen.« Fragen Sie sich: »Welche Autorität besitzt dieser Mensch, dass er das Wort »unmöglich« so leichtfertig

gebraucht?« Manche Menschen denken, »es« ist zu schaffen, andere denken, »es« ist nicht zu schaffen. Beide werden Recht behalten, denn der eine wird handeln, der andere nicht.

Alles, was uns wertvoll ist auf dieser Welt, ist von Menschen erbaut und erschaffen worden, die handelten. Menschen, die es einfach getan haben. Gewinner wissen, dass nichts so entscheidend ist wie das Tun. Just do it.

Praxis:

Heute trainiere ich meine alles entscheidende Fähigkeit zu handeln, indem ich mich zu folgenden Schritten verpflichte:

1. Ich notiere alles, was ich vor mir herschiebe, auf einer Liste und überlege, was ich davon heute erledigen sollte.
2. Ich schaue heute in mein Traualbum. Habe ich für alle fünf Bereiche des Lebens (Gesundheit, Beziehungen, Finanzen, Emotionen und Job) Ziele, und kommen diese in Form von Bildern in meinem Traualbum vor?
3. Ich lege ein Journal an, in dem ich alle schriftlichen Praxisübungen aus diesem Buch machen kann. Auf diese Weise geht mir nichts verloren und ich kann meine Fortschritte erkennen.
4. Ich frage mich: Schiebe ich etwas vor mir her, weil ich den Zeitpunkt für nicht richtig halte? Kann es sich dabei um eine Ausrede handeln?

Studentenleben

Selbstverständlich zog ich nach dem Abitur von zu Hause aus. Selbstverständlich – weil auch meine Eltern entschieden dafür waren. Speziell meine Mutter war im Grunde froh, mich los zu sein. Warum, war eigentlich gar nicht ersichtlich. Denn während der Schulzeit bestand mein Leben hauptsächlich aus Sport, jeden Nachmittag, jedes Wochenende war ich unterwegs: Fechten, Tennis, Segeln, gelegentlich Reiten, und im Winter kamen noch Schlittschuhlaufen und Skilaufen hinzu. So war ich, wenn man's recht bedenkt, eigentlich keine Last. Als braves Kind der fünfziger Jahre brachte ich zudem nur selten Freundinnen mit nach Hause. Und Freunde schon gar nicht. Die Vorstellung, ich hätte in unserer Etagenwohnung meine Zimmertür abgeschlossen, um vielleicht mit einem Freund auf meinem spießigen Klappbett ein wenig zu knutschen, lag auch kurz vor dem Abitur außerhalb unseres Vorstellungsvermögens. Unseres, d.h., auch meine Schwester, die einige Jahre älter ist als ich, hätte noch nicht einmal einen solchen Versuch unternommen. Damals brachte man auch nicht einfach Freundinnen zum Übernachten mit, wie es heute in einem Ausmaß üblich ist, das durchaus zu gewissen Unübersichtlichkeiten führen kann. Meine eigenen Kinder haben jedenfalls später unsere Wohnung mit schlafenden Freunden regelrecht bevölkert, sodass ein älterer Jungesellengast einmal halb verklemmt, halb zutreffend «Wallensteins Lager» murmelte, als er sich morgens auf dem Weg zum Zähneputzen einen Überblick verschaffte, wie viele junge Menschen in der Nacht noch zu uns gestoßen waren.

Anfang der siebziger Jahre zog ich alsbald von Norddeutsch-

land nach Freiburg zum Studium. Meine Eltern hatten in die «Badische Zeitung» unter Chiffre eine Annonce setzen lassen: «Tochter aus gutem Hause sucht Studentenzimmer!» Dieses Vorgehen war selbst damals schon ein wenig antiquiert, doch es gab tatsächlich einige Rückmeldungen, und so begab ich mich in den Sommerferien auf Zimmersuche. Mit dem Stadtplan in der Hand trabte ich die teilweise recht originellen Angebote ab. Ein verwitweter Mann bot mir das Zimmer seiner Tochter an – kostenlos. Allerdings unter der Bedingung, dass ich zu den Mahlzeiten anwesend zu sein hatte, weil er beim Essen Gesellschaft haben wollte. Auch mein Vater hätte das sicher für eine gute Idee gehalten, doch ich verheimlichte ihm vorsichtshalber diese preisgünstige Mietgelegenheit und sagte dem Witwer dankend ab.

Herrenbesuch wurde von den Vermietern grundsätzlich nicht gern gesehen, das wurde mir sehr schnell klar. Nun kannte ich zwar noch keinen «Herrn», aber da ich 19 Jahre alt war, nahm ich an, dass dies vielleicht nicht so bleiben würde. Schließlich fand ich ein hübsches großes Dachgeschosszimmer mit einem netten Vermieterehepaar, das bei diesem heiklen Thema einen schon recht liberalen Standpunkt zeigte: «Ihre Vorgängerin hatte einen Festen ...» Gut, darauf konnte ich mich einlassen, einen «Festen» wollte ich ohnehin.

Als zweiten Akt musste ich noch ein Zimmer für meine Schulfreundin Ulrike besorgen, möglichst in der Nähe. Das gelang recht schnell, denn ihr finanzieller Spielraum war etwas größer als meiner. Allerdings stellte sich mit der Zeit heraus, dass manche Vermieter recht kuriose Angelegenheiten hatten. Denn kaum verließ Ulrike das Haus, wurde ihr Zimmer inspiziert: Wenn sie zurückkam, gab es immer Gegenstände, die nicht mehr an ihrem ursprünglichen Platz lagen. Wir stellten schließlich ein Schild auf: «Wenn Sie schon einmal hier drin sind, können Sie ja gleich aufräumen» – aber es blieb natürlich ohne Wirkung. Wir fanden ein anderes Zimmer für sie, von dem wir so begeistert waren, dass wir übersahen, wie sorgfältig die Teppiche auf den steinernen Stufen des Treppenhauses komponiert waren. Es gab einen breiten Läufer, auf dem ein etwas schmalerer lag, der wiederum von einem noch schmaleren exakt in der Mitte bedeckt wurde. Drei Läufer übereinander also. Und wir hatten noch etwas übersehen – einen Zettel, der im Treppenhaus hing: «Die Treppentufen sind ausschließlich in der Mitte zu begehen und wegen der gleichmäßigen Abnutzung des Schonläufers darf keine übersprungen werden!» Vielleicht war das der Grund, warum es meine Freundin nur ein Semester aushielt in Freiburg.

Für den weiten Weg zur Universität – wir wohnten etwas außerhalb, in Littenweiler – hatten wir vorsorglich ein Tandem gekauft. Gemeinsam radelten wir morgens in die Stadt hinein, einzeln kehrten wir nachmittags zurück. Eine von uns beiden behielt jeweils das Tandem und konnte dann immer den Trampeln einen Platz anbieten, die auf dem Weg zu dem Studentenheim in unserer Nachbarschaft waren. Die Offerte wurde allerdings viel seltener angenommen, als wir uns vorgestellt hatten. Ein «Fester» fand

sich jedenfalls nicht auf diese Weise. Das Tandem parkten wir gern an dem kleinen Bahnhof Littenweiler und haben es irgendwann einfach nicht mehr benutzt. Manchmal fragen wir uns, ob es vielleicht heute noch dort steht.

Liberty

(2003 by Judith Frass – Wolfenegg- Sieger zum Literatur-Wettbewerb -"Menschen im Hotel" von atlantis-city.de und Buch-&-Media GmbH)

Ich lernte Liberty vor einigen Jahren auf einer Freizeit-Messe kennen. Das ist im Nachhinein betrachtet alles andere als erstaunlich, denn auf genau dieser Art von Veranstaltung würde man ein Mädchen wie Liberty vermuten. Eine junge Frau mit viel Tagesfreizeit, keinen speziellen Hobbies und dem nötigen Kleingeld, um Unmengen an zeitlichen Leerläufen einigermaßen sinn- und lustvoll zu füllen. Völlig plan- und ziellos durchs Leben schweifend, das Geld ihres Daddys einzig dazu nutzend, ihre permanente Langeweile auf welche Weise auch immer zu vertreiben, die Leere ihres Lebens zu übertünchen und die stets drohenden Depressionen somit in Schach zu halten. Langweile war genau das, was Liberty am meisten fürchtete. Und wenn ich irgendetwas sicher weiß dann das: Liberty langweilte sich beinahe zu Tode.

Ihren unsäglichen Vornamen erhielt sie nach der amerikanischen Freiheitsstatue, mit der oder deren Sinnbild sie eigentlich rein gar nichts gemeinsam hatte, außer ihrer mächtigen Gestalt vielleicht. Liberty war für eine Frau sehr groß, beinahe einen Meter und achtzig und ziemlich korpulent. Sie hatte etwas walkürenhaftes an sich, mit ihrem wehenden, hellblonden Haar das ihr bis zum Gesäß reichte, ihrem wachsamem Blick aus eisigen, grünen Augen, und ihrem versteinerten Gesichtsausdruck, stets darauf gefasst auf Konfrontation gehen zu müssen.

Mit ihrem Namen hatte ihr mehr als wohlhabender Vater ihr wahrlich keinen Gefallen getan, vom ersten Schultag bis zu ihrem Abschluss wurde sie deswegen verspottet. Unter einer „Lady Liberty“ stellt man sich ein gänzlich anderes Wesen vor als sie es war, positiv, leichtfüßig, irgendwie ausgeflippt und vor allem: beliebt. Nichts davon hatte jemals auf Liberty zugetroffen. Ihr Leben war äußerst luxuriös, bequem und stressfrei verlaufen – ihr Vater sah, wie unglücklich seine einzige Tochter war und erfüllte ihr jeden auch nur andgedeuteten Wunsch. Das viele Geld machte Liberty aber nur noch einsamer als es ihr Aussehen und ihr verkorkstes Wesen ohnehin schon tat: entweder kam einfach keiner mit ihren finanziellen Mitteln mit – und die, die ein wenig Stolz besaßen beließen es einfach dabei – oder sie wurde schamlos ausgenutzt, was ihr leider nicht nur ein Mal passierte. Diese Erfahrungen trieben sie völlig in die Isolation, sie getraute sich bald nicht

mehr, sich auch nur irgendeinem Menschen – und schon gar keinem männlichen Wesen – zu öffnen.

So füllte sie die stelige Leere mit der erwähnten jährlichen Freizeitmesse, der Messe für die Frau, der Weinbaumesse, diversen Gourmet-Veranstaltungen, unzähligen organisierten Kulturreisen, Literaturkreisen, Konzertabonnements und natürlich der internationalen Rassekatzen-Ausstellung. Sie selbst besaß einige traumhafte Exemplare dieser Spezies: eine Chinchilla-Perser, eine heilige Birma, einen Kartäuser und einen riesigen Main-Coon-Kater. Diese vier Samtpfoten gaben ihr jene Liebe und Zärtlichkeit, die ihr vom anderen Geschlecht des Homo Sapiens stets verwehrt blieb. Nicht dass Liberty mit ihren mittlerweile achtundzwanzig Jahren noch Jungfrau gewesen wäre – Gott bewahre!

Doch auf der Tanzkarte ihres Lebens fand sich eine unendlich lange Liste herber Enttäuschungen und keine einzige ehrliche, dauerhafte Beziehung.

Als ich Liberty damals kennen lernte hatte ich mir kurz zuvor das Bein gebrochen, weshalb man mir einen vierwöchigen Krankenstand verordnet hatte. Da ich es gewohnt war ständig sowohl beruflich als auch privat in Bewegung zu sein empfand ich zu dieser Zeit jene Langeweile, die Libertys Leben seit jeher bestimmte. Aus diesem Grund verschlug es mich auf besagte Freizeit-Messe: konnte ich schon selbst nicht unternehmen, wollte ich mir wenigstens ansehen, welche Möglichkeiten ich nach der Gipsabnahme haben würde, um Versäumtes wieder nachzuholen. Ich war damals wirklich eine Getriebene, hyperaktiv und todunglücklich ob meiner körperlichen Einschränkung.

Ich humpelte gerade an einem Stand für Individualreisen – ganz nach meinem Geschmack – vorbei, als ich Liberty versehentlich mit der Krücke gegen ihr Schienbein schlug. Sie wirbelte augenblicklich herum, herrschte mich an und betrachtete mich dann abschätzend von oben bis unten. Ich entschuldigte mich selbstverständlich sofort, erklärte ihr, dass ich den Umgang mit einem solchen Gehbehelf nicht gewohnt sei und lud sie zur Widergutmachung auf ein Glas Wein am nahegelegenen Griechenland-Stand ein. Da sie natürlich nichts Besseres vor hatte willigte sie ein und wir lehnten uns gegen die wacklige Bar um uns an einem Glas aegaeischem Rotwein zu stärken.

Aus irgendeinem nicht nachvollziehbaren Grund fand mich Liberty sympathisch und „ungefährlich“, wie sie es im Nachhinein lächelnd betitelte, was dazu führte dass sie das seltene Wagnis einging, ihr wahres – nämlich freundliches und höchst interessantes – Ich zu präsentieren.

Wir unterhielten uns blendend, aus einem Glas Wein wurden viele und die Stunden vergingen wie im Flug. Der Gong und die Lautsprecher-Durchsage erinnerten uns daran, dass die Hallen in Kürze geschlossen würden und wir uns auf den Weg machen müssten.

Seit diesem Tag zählt Liberty zu meinen wenigen, aber sehr engen Freunden. Umgekehrt bin ich wohl nach wie vor ihre einzige Freundin, die einzige Person außer ihrem vergötterten Vater (ihre Mutter starb, als sie sehr klein war, an Brustkrebs) und ihrer uralten Großmutter, der sie ihr Inneres offenbarte. Ich habe bis heute nicht verstanden, warum sie sich nicht mehr Menschen öffnete, ein viel zu wertvoller, anregender und verlässlicher Mensch war sie um so viel allein zu sein. Welch eine Verschwendung!

Nun, jedenfalls erzählte mir Liberty seit unserem ersten Zusammentreffen alles, es tat ihr natürlich gut, nicht ständig sämtliche Erlebnisse in sich hinein zu fressen und alles in ihrem stillen Kämmerlein verarbeiten zu müssen. Daher bin ich nun auch in der Lage ihnen eine wirklich merkwürdige Geschichte weiterzugeben, eine Geschichte, für die es bis heute keine Erklärung gibt.

Bei einem ihrer Streifzüge entdeckte Liberty die Werbebrochure eines kleinen, alten Hotels das wirklich entzückend aussah. Es lag an einem Fluss, der halb durch Trauerweiden verdeckt war, mitten in einem großen, verwunschenen Garten mit wunderschönen Rosenstöcken, Kirschbäumen, kitschigen kleinen Pavillons, alten Hollywoodschaukeln und kleine Gartentischchen und Sessel, die regelrecht zerbrechlich wirkten (also so, als sollte Liberty besser nicht darauf Platz nehmen). Das Haus wurde von Efeu und roten Weinblättern umrankt, es hatte nur wenige Stockwerke und wirkte wie ein feudaler Herrsersitz, nicht wie ein Hotel der Neuzeit. Auch die Zimmer sahen wirklich beeindruckend aus, üppig mit rotem Samt und barocken Möbel ausgestattet, umwerfende marmorne Badezimmer, Zimmerservice und jeglichem Komfort – jedoch ohne Klimaanlage (es gab nur klassische Deckenventilatoren) und Fernseher.

Liberty war sofort Feuer und Flamme, unbedingt wollte sie dort ein Wochenende verbringen. Selbstverständlich versuchte sie mich zu überreden mitzukommen.

Leider war mir dies zu jenem Zeitpunkt nicht möglich, da ich beruflich verreisen und das auf gar keinen Fall verschieben konnte. Also beschloss Liberty kurzerhand, alleine zu verreisen – schließlich war sie es ja gewohnt, solches zu tun.

Sie buchte im örtlichen Reisebüro zwei Nächte von Freitag auf Sonntag und begann zu packen. Ausgestattet mit einer riesigen Reisetasche, einem dicken Buch, ihrem Telefonregister und ihrem Handy machte sie sich auf den Weg. Mit ihrem langen, wehenden Sommerkleid, ihrem zu einem losen Zopf gebundenen Haar, der großen Tasche und der überdimensionalen Sonnenbrille auf ihrer Nase wirkte sie wie eine alte Hollywood-Diva. Sie war schon ein echtes Original, das muss man ihr lassen. Ich verabschiedete mich am Bahnhof von ihr und wünschte ihr viel Spaß.

Drei Stunden später stieg Liberty aus dem Zug aus und in ein Taxi, das sie zu ihrem Hotel brachte, ein. Die Sonne strahlte von einem blitzblauen Himmel, der mit ein paar wattebauschigen Schönwetter-Wölkchen verziert war, eine sanfte Brise wehte durch die von blühenden Bäumen gesäumte Allee und das große, altmodische Taxi fuhr gemächlich seines Wegs. Liberty atmete die frische Luft durch die offenen Autofenster ein und lächelte. Sie freute sich sehr auf diesen „Tapetenwechsel“, und dieser kleine Ort, durch den sie fuhr, mit seinen stuckverzierten kleinen Villen, seinen gepflegten Garten- und Parkanlagen, radfahrenden Kindern und offensichtlich äußerst wenigen Autos war ganz nach ihrem Geschmack. Wenige Minuten später hielt der Fahrer vor ihrem Hotel, das in Natura mindestens genauso schön aussah wie in der Broschüre, verlangte eine lächerliche Summe für seine Fuhre und hievte ihre schwere Tasche aus dem Kofferraum. Er wünschte ihr einen schönen Aufenthalt und fuhr davon.

Liberty winkte einem Pagen, der vor der kleinen Drehtür des Hotels postiert war, der auch sofort zu ihr lief und ihr Gepäck nahm. Er führte sie zur Rezeption, wo ein gütig dreinblickender, längst ergrauter, kleiner alter Mann mit einer dicken runden Brille den Portier gab. Ein Blick in sein dickes Buch bestätigte Libertys Reservierung, er händigte ihr die Zimmerschlüssel aus und erklärte ihr den Weg nach oben. Das Gepäck würde bereits auf sie warten, wenn sie dort eintraf.

Sie bedankte sich höflich und stieg in den altmodischen Lift, der noch rundum verglast war und bis zur Hälfte von schmiedeeisernem Gitter geschützt wurde.

Der Lift hielt im 4. Stock, zum 5. Stock musste man eine kleine Treppe zu Fuß erklimmen. Liberty stieg aus, flitzte die kleine Wendeltreppe hoch und befand sich offenbar im Dachgeschoss des Hotels. Nur wenig Zimmer gab es hier oben, und sogleich erspähte sie ihres: Zimmer 519.

Sie steckte den Schlüssel ins Schloss, drehte ihn um und öffnete die Tür. Es war umwerfend schön, erzählte sie später, viel beeindruckender als sie es auf den Fotos gesehen hatte. Es war groß, hatte ein riesiges Himmelbett,

einen kleinen Erker mit einem französischen Balkon und zwei Giebelfenster, richtig romantisch. Sie ließ sich auf das überdimensionale Bett plumpsen und strahlte. Das würde bestimmt nett werden, davon war sie überzeugt. Liberty duschte, zog sich zum Abendessen um, schlich die kleine Treppe runter und stieg in den Lift ein, der im Erdgeschoss hielt von wo sie direkt in den reizenden, kleinen Speisesaal gelangte. Alle Gäste waren fein herausgeputzt, der Oberkellner geleitete sie zu ihrem Tisch, vorbei an einem köstlichen Salat-Buffer, einem leckeren Dessert-Wagen und einer gut ausgestatteten Bar. Sie setzte sich, bestellte einen Sherry als Aperitif und begann, die umfangreiche Speisekarte zu studieren. Eine Dame in einem prächtigen Kleid und weißer Perücke begann die C-Moll-Fuge aus Johann Sebastian Bachs „Wohltemperierten Klavier“ auf einem echten Spinett zu spielen – was zu dem spätbarocken Ambien ten des Hotels perfekt passte. Liberty entdeckte bei ihrem kleinen, visuellen Streifzug durch den Raum einen einzelnen jungen Mann an einem kleinen Tisch in der gegenüberliegenden Ecke, der seltsam unverwandt ins Leere blickte. Er war sehr groß, hager und blass, trug seine Haare zu einem ähnlichen Zopf gebunden wie die Dame am Spinett und war höchst altmodisch gekleidet. Vermutlich jemand vom Personal, der gerade Pause hatte, dachte Liberty. Obwohl der Knabe etwas seltsam Erhabenes an sich hatte, das zu einem Kellner oder Hausdiener eigentlich nicht wirklich passen wollte.

Das sollte jedoch keineswegs ihr Problem sein, sie bestellte zweierlei Vorspeisen, eine köstlich klingenden Fisch als Hauptgang und bedeutete dem Kellner, das eventuell auch noch Platz für die Kunstwerke auf dem Dessertwagen wäre, wenn sie die eben bestellten Speisen gedrückt hätte. Dazu nahm sie eine halbe Flasche weißen Bordeauxs, ein hervorragender Jahrgang, auf den sie sich genauso freute wie auf das Essen, das sie sich gleich einverleiben würde.

Sie kam jedoch nicht umhin ab und zu einen Blick auf den jungen Mann zu werfen, aus dem Augenwinkel, ganz unauffällig versteht sich. Irgendwie hatte er etwas Faszinierendes an sich, seine Mimik und seine Gestik waren sehr vornehm, seine Ausstrahlung war ein wenig ... unwirklich. Sie war nicht gekränkt, dass er sie nicht bemerkte, das war sie nun wirklich gewöhnt. Zuweilen hatte sie den Eindruck als würde er mit jemandem sprechen, was nun in der Tat merkwürdig war, da er den ganzen Abend allein an seinem Tisch saß. Vermutlich war er nicht ganz beieinander, solche Typen verschlug es schließlich überall hin. Zum Personal gehörte er offenbar jedoch nicht, denn das wäre vermutlich die längste Pause der Welt gewesen. Sie aß ihre vier Gänge (ja, auch das Dessert fand noch Platz in

ihrem Magen) sehr langsam, genussvoll, und trank dazu ihren Bordeaux sowie einen kleinen Digestif. Die ganze Prozedur dauerte drei volle Stunden, und in dieser Zeit war erhob sich der junge Mann kein einziges Mal von seinem Platz.

Sei es wie es sei, dachte sich Liberty, ließ sich vom Kellner die Rechnung geben, bezahlte und beschloss einen kleinen Spaziergang durch den traumhaften Garten des Hotels zu machen.

Nach einigen Minuten erreichte sie eine kleine Laube, wo der junge Mann, den sie im Speisesaal gesehen hatte, mit überschlagenen Beinen saß und eine Zigarillo rauchte. Er bat sie, sich zu ihm zu setzen. Da konnte Liberty nicht widerstehen, denn der Typ war zweifellos höchst interessant und ungewöhnlich. Abgesehen davon bekam sie solche Einladungen nicht oft.

Sie setzte sich neben ihn, und sie begannen, sich miteinander zu unterhalten. Er hieß Timothy, war gerade dreißig Jahre alt geworden und hier aufgewachsen.

Sein Inneres war weit weniger blass als man es seiner Hautfarbe zufolge vermutet hätte. Liberty, die seit sie denken konnte ein ordentliches Defizit an menschlicher Nähe und Wärme zu verzeichnen hatte, verliebte sich Hals über Kopf in den seltsamen Kauz.

Sie hatte noch eine Flasche alten Cognac auf ihrem Zimmer – so etwas packte sie bei jeder Reise ein, sei es für den Fall, dass sie sich ob der fremden Küche den Magen verderben würde oder einfach, um ihre einsame Seele vor dem schlafen gehen ein wenig zu trösten. Also lud sie Timothy ein, mit ihr ein Glas davon zu nehmen. Es wurde auch langsam kühl hier draußen, nicht zuletzt deshalb willigte Timothy gerne ein.

Er bewunderte ihr Zimmer, das einmal seiner Mutter gehört hatte, wie er ihr erzählte. Diese Aussage verwirrte Liberty total, sie war jedoch so sicher, Timothy am nächsten Tag wieder zu sehen, dass sie nicht weiter in ihn drang. Sie wollte ihn nicht gleich zu Beginn ihrer Bekanntschaft ausfragen, das hasste sie selbst außerordentlich.

Es war ein wunderbarer, romantischer Abend, voll stundenlanger Gespräche, zarter Küsse und einem Quantum an Aufmerksamkeit, wie es ihr seit Jahren nicht mehr zuteil geworden war.

Timothy war ein echter Gentleman, er brachte sie zu Bett, küsste sie innig, strich ihr über ihr langes Haar und versprach ihr, dass sie sich sehr bald wiedersehen würden.

Glücklich, gespannt wie schon lange nicht mehr schlief Liberty mit der Gewissheit ein, endlich einen ganz besonderen Mann kennen gelernt zu haben.

Mitten in der Nacht wurde sie unsanft geweckt, sie hörte einen dumpfen Schlag, ein lautes Poltern und saß innerhalb von Sekundenbruchteilen kerzengerade im Bett. Ein wütendes Flüstern, gefolgt von einem schleifenden Geräusch gleich nebenan, quasi hinter ihrem Kleiderschrank – eigentlich hörte es sich mehr an, als wären die Geräusche in ihrem Schrank, aber das konnte ja nun wirklich nicht sein – ließ sie aufspringen. Sie schlüpfte rasch in ihren Morgenmantel und packte eine kleine Taschenlampe, die sie auf Reisen immer bei sich hatte sowie ihr Handy, dann öffnete sie vorsichtig die Tür.

Den Schein der kleinen Lampe ließ sie direkt vor sich auf den Boden leuchten, damit niemand anderer das Licht bemerkte. Es sollte lediglich dazu dienen, dass sie nicht geräuschvoll über ihre eigenen Füße stolperte. Leise schlich sie ein paar Meter der Wand entlang, ihr Herz klopfte bis zum Hals.

Wieder hörte sie das schleifende Geräusch, und nun wagte sie einen kurzen Blick um die Ecke.

Was sie da sah war mehr Aufregung als ihr ödes Leben vertragen konnte: eine dunkle Gestalt – ein kleiner, kräftiger Kerl, mit schwarzen, zum Zopf gebunden langen Haaren in seltsamen Kniehosen – zerrte an einem langen, dünnen Körper. Er versuchte offenbar den am Boden liegenden, keinen Mucks von sich gebenden, Mann in den Abstellraum zu schaffen.

Liberty holte tief Luft und wählte die Notrufnummer auf ihrem Handy. Natürlich. Kein Netz. Wie konnte es auch anders sein?! Noch einmal lugte sie um die Ecke, diesmal hatte der gedrungene, dunkelhaarige Typ ein kleines Licht in der Kammer aufgedreht, und sie konnte erkennen, wer der Mann auf dem Boden war: es war Timothy und er war tot.

Blut floss aus einer kleinen Wunde an seiner Schläfe, seine Augen – dunkelblau, wie sie gestern Abend auf ihrem Zimmer herausgefunden hatte – waren geöffnet, sein Blick genauso starr wie sein ganzer Körper.

Schnell hielt sie sich den Mund zu, sonst hätte sie laut geschrien. Sie war absolut bewegungsunfähig, der Schock war einfach zu groß. Just in diesem Moment drehte sich der Kleine um und sah ihr in die Augen. Libertys Herz hörte für einen kurzen Moment auf zu schlagen, eine Gänsehaut überzog ihren Körper von den Haar- bis zu den Zehenspitzen. Dann nahm sie all ihren Mut zusammen, drehte um und rannte die paar Meter in ihr Zimmer. Sie schlug die Tür zu, drehte den Schlüssel zweimal herum, dann schaltete sie das Deckenlicht ein und versuchte zitterig noch einmal von ihrem Handy aus den Notruf zu erreichen.

Nichts. Tot. Kein Netz. Sie nahm den Hörer des antiken Telefons ab, das neben ihrem Bett auf dem kleinen Nachtkästchen stand und wählte die Nummer der Rezeption.

Nichts. Tot. Tot wie Timothy. Ihr ganzer Körper bebte, sie hatte noch nie in ihrem Leben so große Angst gehabt, solchen Schmerz empfunden. Sie schenkte sich mit zitteriger Hand ein großes Glas Cognac ein und wartete darauf, dass der kleine Kräftige ihre Tür eintrat, um sie für immer zum Schweigen zu bringen. Sie wartete, wartete und wartete. Nichts geschah. Irgendwann war sie dann – wohl mit tatkräftiger Unterstützung mehrerer Gläser der bernsteinfarbenen Flüssigkeit – vor Erschöpfung trotz allem doch eingeschlafen.

Es war bereits hell, als sie erwachte. Ein Blick auf ihren Reisewecker zeigte ihr, das es noch recht früh war, kurz nach sieben Uhr. Sie stieg aus dem Bett und begab sich unter die Dusche, wusch ihr Haar sorgfältig, cremte sich ein, zog sich bequeme Sachen an und tat alles, was man selbst eben tun kann, um sich nach einem schrecklichen, traumatischen Erlebnis einigermaßen wohl zu fühlen.

Sie packte ihre Sachen, bedacht darauf, ja nichts zu vergessen. Natürlich würde sie gleich auschecken, das war klar, sie wollte nur sichergehen, dass sie niemals mehr hierher zurückkommen musste.

Sie verzichtete darauf, einen Pagen zu rufen, das Telefon funktionierte ja ohnehin nicht und nichts lag ihr ferner, als noch einmal heraufkommen zu müssen. So nahm sie ihre Hand- und ihre Reisetasche und verließ ihr Zimmer.

Niemand war an der Rezeption, als sie aus dem Lift ausstieg, so stellte sie ihr Gepäck auf den Boden und ging für eine Minute an die frische Luft. Sie musste auf den Portier warten, nicht nur wegen der Rechnung, er musste auch die Polizei rufen, damit sie den Mord der vergangenen Nacht melden konnte.

Sie hörte ein Geräusch aus der Lobby, anscheinend war der Portier wieder da. Fein, nichts wie hinein und das furchtbare Erlebnis abschließen.

Als sie auf die Rezeption zuing, erstarb sie. An der Wand hing ein riesengroßes Gemälde in einem schweren, barocken Rahmen aus Gold. Auf diesem Bild sah sie Timothy, der in einem großen, mit dunkelrotem Samt bezogenen Ohrensessel saß. Er schien auf sie herabzulächeln.

Libertys Mund stand offen, wie bei einem Karpten.

„W-wer, wer ist das?“ fragte sie stotternd.

„Das ist seine Lordschaft Timothy van Straaten, er war der Besitzer dieses Anwesens, lange bevor man ein Hotel daraus gemacht hat. Er lebte Ende

des siebzehnten Jahrhunderts. Die Einrichtung hat man so belassen, wie sie unter seiner Lordschaft entstanden ist.“

„W-was? Er ist tot?“

„Aber natürlich Madame“, lächelte der alte Herr gültig. „Er wurde ermordet, von seinem Neffen, der ihn beerben wollte. Seine Lordschaft ist bereits über 300 Jahre tot.“

„Ermordet, ja“, wisperte Liberty und nickte.

„Eine junge, eine bürgerliche Dame, die seine Lordschaft im ehemaligen Zimmer seiner Mutter untergebracht hatte und der er Gerüchten zufolge heimlich sehr zugetan war, hatte den Mord beobachtet. Der Neffe seiner Lordschaft wurde verhaftet. Da Timothy van Straaten unverheiratet und kinderlos war, ging sein Besitz in die Gemeinde ein, ganz wie er es vorgesehen hatte.“

„Tot“ wiederholte Liberty tonlos, ihr Gesicht leichenblass.

Der alte Portier räusperte sich. „Möchten sie nun einchecken, Mam?“

Liberty wurde schlagartig eiskalt, sie sah den alten Mann verwirrt an. „Einchecken?“

„Ja, Mam. Wie ist ihr Name?“

„Einchecken?“ Ihre Stimme brach. „Mein Name ist Liberty Hornton. H-o-r-n-t-o-n!“, buchstabierte sie ungeduldig. „Und ich möchte verdammt noch mal auschecken!“ Langsam wurde sie regelrecht hysterisch.

Der alte Mann lächelte nachsichtig. „Madame sind doch gerade erst angekommen.“

Er deutete auf ihre Koffer. „Ich bin gestern angekommen. Ich habe die letzte Nacht hier verbracht. Erinnern sie sich denn nicht mehr an mich?“ Sie konnte es einfach nicht fassen. Irgendetwas stimmte hier nicht.

„Zimmernummer?“ fragte der Portier skeptisch. „Zimmer 519.“ Er schüttelte energisch den Kopf. „Wir haben kein Zimmer mit dieser Nummer, Mam.“

Um Liberty herum drehte sich alles, ihr einziger Anker war Timothys Portrait, das sie mit den Augen festhielt. Ja, er hatte Recht behalten. Sie hatten sich wiedergesehen. Sehr, sehr bald.

„Ich bedaure außerordentlich, Miss Hornton“, flüsterte der alte Mann sanft und legte ihr tröstend die Hand auf die Schulter.

„Wir haben nicht einmal einen fünften Stock.“

Wörter: 3375

Misserfolge – der Königsweg zum Fortschritt

Sind Fehler, die Ihre Mitarbeiter machen, schwarze Flecken auf deren weißer Weste? Schicken Sie diese Mitarbeiter in die Verbannung, stellen Sie sie an den firmeninternen Pranger? Werden sie mit Missachtung bestraft? Haben sie noch Spaß an der Arbeit? Vielleicht haben Ihre Mitarbeiter innerlich bereits gekündigt und warten nur auf eine günstige Gelegenheit, das Unternehmen zu verlassen. Sie werden sich hüten, in dieser Firma noch einmal Neues zu wagen. Wenn das auch ein Misserfolg wird, haben sie wieder mit Sanktionen zu rechnen.

JACK WELCH, der ehemalige Präsident von GENERAL ELECTRIC, sagte einmal: „Ich habe Fehler honoriert, indem ich den Leuten, die Fehlschläge erlitten haben, Belohnungen gab, denn sie haben Schwung in die Bude gebracht! Fehler zu bestrafen führt nur dazu, dass niemand mehr etwas wagt.“

Sie wollen, dass Ihre Mitarbeiter Ideen einbringen und Spaß an der Arbeit haben?

Das sollten Sie tun

- Verändern Sie Ihre Einstellung zu Fehlern und Misserfolgen! Wo Menschen arbeiten, passieren nun einmal Fehler. Am meisten ärgert sich immer derjenige, der den Fehler gemacht hat. Also können Sie es sich sparen, auf ihm herumzutampeln. Das macht die Sache nicht ungeschehen, verändert aber ganz sicher die Einstellung des Betroffenen.
- Fragen Sie sich besser, was Sie und andere aus diesem Fehler gelernt haben.
- Sie sollten über Fehler jubeln, denn Misserfolge sind der Königsweg zum Fortschritt der Menschheit!

Die Geschichte erfolgreicher Menschen und Unternehmen ist reich an Beispielen, die zeigen, was man aus Fehlern, Rückschlägen und Misserfolgen gelernt hat. Am 3. Dezember 1967 führte DR. CHRISTIAN BARNARD die erste Herztransplantation durch. Der Patient überlebte die Operation nur achtzehn Tage. Trotzdem werden nach wie vor Herztransplantationen durchgeführt. Und immer mehr Menschen leben immer

länger mit einem Spenderherzen. Die Herzchirurgie hat viel gelernt seit dem 3. Dezember 1967.

Ein fehlerhafter Chip bedeutete für die Firma INTEL vor einigen Jahren einen Schaden von etwa hundert Millionen Dollar. Und trotzdem wurden die Schuldigen nicht bestraft.

Viele pharmazeutische Firmen investierten in den letzten Jahrzehnten hunderte Millionen Euro in die Entwicklung von Medikamenten gegen Krebs und AIDS, Alzheimer und Parkinson – leider häufig ohne nennenswerten Erfolg. Trotzdem wird weitergeforcht. Man lässt sich nicht entmutigen. Die Beispiele lassen sich beliebig fortsetzen. Firmen investieren Millionen in die Werbung, nur um nachher festzustellen, dass es die falsche Investition war. Haben sie aufgegeben? Nein, sie und viele andere haben aus ihren Fehlern und Misserfolgen gelernt. Oft genug wurde es erst dadurch möglich, neue, Erfolg versprechende Wege zu beschreiten.

Die Menschen werden immer Fehler machen, so ist das nun einmal. Bringen Sie Ihren Mitarbeitern mehr Vertrauen entgegen und Sie werden die Erfahrung machen, dass Fehler produktiver verarbeitet werden und Ihre Leute (wieder) mehr Spaß an der Arbeit haben!

Wie man in den Wald hineinruft ...

Wie viel Zeit investieren Sie täglich in Beschwerden, Anfragen oder Launen Ihrer Kunden? Die meisten Unternehmen opfern mehrere Stunden täglich dafür. Vollkommen zu Recht. Es sind die Kunden, die unser Überleben sichern und den Wohlstand garantieren.

Und wie halten Sie es mit Vorschlägen und Fragen Ihrer Mitarbeiter? Nehmen Sie sie ernst, oder vergessen Sie's und legen alles in der untersten Schublade Ihres Schreibtisches ab? Wenn Sie Ihre Mitarbeiter nicht ernst nehmen, dürfen Sie sich nicht wundern, wenn diese Ihre Kunden genau so behandeln, wie sie von Ihnen behandelt werden.

Strategien werden Ihnen nicht wirklich weiterhelfen, wenn es einmal hart auf hart kommt. Dann müssen Sie sich auf Ihre Leute verlassen können. Wie soll das gehen, wenn der Spaßfaktor unter den Nullpunkt gesunken ist?

Das sollten Sie tun

- Behandeln Sie Ihre Mitarbeiter, als wären sie Aktionäre, die viel Geld in Ihr Unternehmen investiert haben. Und das sind sie ja auch. Aktionäre, die jeden Tag mit Herz und Hirn bei der Arbeit sind, die Kreativität, Begeisterung und vollen Einsatz bringen. Ohne diese Aktionäre könnten Sie bald zusperrern.
- Wird den Mitarbeitern zu wenig Aufmerksamkeit und Interesse entgegengebracht, ist das für das Unternehmen wesentlich problematischer als für den einzelnen Mitarbeiter. Lieferanten sind austauschbar. Gute Leute haben kein Problem, einen neuen Job zu finden. Womöglich bei der Konkurrenz?! Und vielleicht nehmen sie auch noch Ihre Stammkunden mit. Wollen Sie das? Also behandeln Sie Ihre Mitarbeiter wie Aktionäre!

„Einfach nur weg“ – frustrierte Mitarbeiter heutzutage

Vor einigen Wochen hat mir ein Freund eine E-Mail mit dem nicht ganz ernstgemeinten Stundenplan eines „ganz normalen“ Arbeitstages geschickt:

- 08:50 Uhr: Alle E-Mails im E-Mail-Eingang des Kollegen B löschen
- 09:00 Uhr: Kaffee trinken, Kipferl eintunken
- 09:30 Uhr: Konferenz, B. nach wichtiger E-Mail fragen
- 10:00 Uhr: Ablage
- 11:20 Uhr: Zweites Frühstück mit Kollegin R. Fragen, ob sie auch M. und P. gestern Abend in M's Wagen in der Tiefgarage gesehen hat
- 11:45 Uhr: Kantine
- 12:45 Uhr: Dringenden Außentermin vorschlagen: schnell mal rüber ins Kaffeehaus
- 13:45 Uhr: Beim Abteilungsleiter Sorge über psychischen Zustand von B. äußern
- 14:45 Uhr: Am Drucker PowerPoint-Präsentation der Kollegin W. entwerfen
- 15:00 Uhr: Filzstifte und Papier für daheim einstecken
- 15:15 Uhr: All-inclusive Angebote für Thailand checken
- 15:50 Uhr: W's Präsentation unter eigenem Namen an Zentrale schicken
- 16:20 Uhr: Lehrling im Großraumbüro verarschen
- 16:25 Uhr: Bundesliga-Wettgelder einsammeln
- 17:00 Uhr: Feierabend. In der Tiefgarage auf Abteilungsleiter warten: „So spät noch?“
- 18:00 Uhr: Von Gattin wegen aufreibendem Job bedauern lassen

Dieses nicht ganz ernstgemeinte Beispiel spiegelt wider, was Umfragen seit vielen Jahren sehr deutlich bestätigen: Immer weniger Mitarbeiter können sich mit dem Unternehmen, in dem sie arbeiten, identifizieren. Was fehlt, sind Sinn und Ziel. Es wird letztendlich egal, ob man für die Firma A oder B arbeitet. Aber wie soll man Fachkräfte und Experten halten, die sich mit ihrem Unternehmen nur noch über das Gehalt identifizieren können?

Laut einer Studie des GALLUP-Instituts fühlen sich neunzig Prozent der Mitarbeiter dem Unternehmen, für das sie arbeiten, nicht verpflichtet.

Siebzig Prozent machen lediglich Dienst nach Vorschrift, was mehr oder weniger Anwesenheitsdienst bedeutet: keine Eigeninitiative – man macht nur das, was angeordnet wird, und das mit wenig Begeisterung. Zwanzig Prozent der Mitarbeiter haben keine emotionale Bindung an den Job und das Unternehmen, für das sie arbeiten.

Eine weitere Tatsache, die Ihnen zu denken geben sollte: Vier von fünf Mitarbeitern kündigen, weil sie keine Anerkennung ihrer Leistung erfahren. Siebzig Prozent wechseln den Job, weil sie ihren Chef nicht leiden können!

Das Ergebnis: Die österreichische Wirtschaft verliert durch nicht motivierte Mitarbeiter pro Jahr etwa zwanzig Milliarden Euro (GALLUP-Studie für Deutschland, Hochrechnung von Deutschland auf Österreich).

Haben Sie gewusst, dass ein neuer Mitarbeiter zwischen dreißig Prozent und dem zweifachen Jahresgehalt kostet (Insertionskosten, Personalberater, Auswahl, Einschulung, doch nicht den Richtigen gefunden, erneut inserieren und so weiter)? Es lohnt sich alleine schon wegen dieser Kosten, Maßnahmen zu setzen, durch die sich die Mitarbeiter dem Unternehmen mehr verbunden fühlen.

Eine Kündigung, ohne einen neuen Job in der Tasche zu haben, war noch vor etwa zehn Jahren undenkbar. Meine Tochter Andrea hat mich vor ungefähr einem Jahr angerufen und mir mitgeteilt, dass sie ihren Job gekündigt habe. „Und wo fängst du an?“, war meine erste Frage. „Keine Ahnung!“, die Antwort. „Ich habe es dort nicht mehr ausgehalten.“ Wie meiner Tochter geht es vielen Menschen. Sie kündigen, ohne eine neue Herausforderung in Aussicht zu haben, man will einfach nur weg.

Die Zeiten haben sich geändert. Wenn uns die Arbeit keinen Spaß macht, wenn man uns keine Freiräume gewährt, unsere Ideen nicht gefragt sind, wir keine Eigenverantwortung haben und nicht wissen, wohin der Kurs des Unternehmens führt, gehen wir woanders an Bord.

In meinem Buch „Der Elefant im Kühlschrank“ erzähle ich folgende Geschichte:

Eine junge Frau kam zu einem Vorstellungsgespräch etwa fünfzehn Minuten zu früh und musste beim Portier eine Weile warten. Um sich die Wartezeit zu verkürzen, fragte sie den Portier, wie denn das Betriebsklima hier so wäre. Der Portier fragte die junge Dame nach dem Betriebsklima in der Firma, in der sie gerade arbeitete. Die junge Frau antwortete: „Das Klima ist ausgesprochen schlecht. Es gibt viel Streit unter den Mitarbeitern, Missgunst und Neid. Niemand ist hilfsbereit und die Vorgesetzten üben enormen Druck aus. Niemand wird gelobt, es ist einfach furchtbar, dort zu arbeiten.“ Der Portier schaute sie freundlich an und sagte: „Da haben Sie wirklich Pech, hier ist es ganz genauso.“

Zwei Tage später kam ein junger Mann zu einem Vorstellungsgespräch in dieselbe Firma. Auch er kam etwas früher und fragte den Portier nach dem Betriebsklima. Der Portier fragte den jungen Mann, wie das Klima in der Firma sei, in der er im Augenblick arbeite. Der junge Mann lächelte und antwortete: „Dort, wo ich jetzt arbeite, ist alles wunderbar. Wir haben ein tolles Betriebsklima, alle Kolleginnen und Kollegen sind immer gut aufgelegt, und wir haben viel Spaß bei der Arbeit. Unsere Vorgesetzten sind angenehm und bemerken auch, wenn jemand seine Sache gut macht. An sich würde ich gerne im Unternehmen bleiben, aber ich heirate nächsten Monat und übersiedle hierher und muss mir einen neuen Job suchen.“ „Sie haben Glück“, antwortete der Portier, „hier ist es genauso wie dort, wo sie jetzt arbeiten.“

Diese Episode macht deutlich, dass wir selbst in einem hohen Maße für unsere Zufriedenheit am Arbeitsplatz verantwortlich sind. Wir sind es, die den Arbeitstag fröhlich und harmonisch gestalten – oder eben nicht.

Das sollten Sie tun

Stellen Sie sich vor, Sie hatten letzte Nacht folgenden Traum: Der Radiowecker holt Sie mit Ihrer Lieblingsmusik aus dem Schlaf. Sie stehen auf und bei dem Gedanken an Ihre Mitarbeiter und Kunden stellen Sie verblüfft fest, dass Sie sich auf die Arbeit freuen. Sie können sich nicht erinnern, dass das

in den letzten Jahren einmal der Fall gewesen ist. Sie lächeln den ganzen Weg zur Arbeit, und die Menschen, denen Sie begegnen, lächeln zurück. In der Firma wünschen Ihnen die Mitarbeiter freundlich lächelnd einen guten Morgen. Die Kunden, mit denen Sie sprechen – ob am Telefon oder persönlich –, freuen sich über das Gespräch mit Ihnen. Die Arbeit macht Spaß und geht Ihnen leicht von der Hand. Am Abend denken Sie: „Es war ein wunder-schöner Tag!“

Realisieren Sie diesen Traum! Es liegt ganz bei Ihnen!

Stimmungsbarometer – so testen Sie das Betriebsklima

Gehen Sie einmal mit offenen Augen und Ohren durch Ihre Firma und beobachten Sie Ihre Mitarbeiter. Wenn Ihre Mitarbeiter außer Haus arbeiten, zum Beispiel auf Baustellen, dann besuchen Sie sie gelegentlich und kontrollieren Sie nicht nur die Qualität der Leistung, sondern beachten Sie auch die Stimmung Ihrer Leute. Haben Sie das Gefühl, dass sie gerne bei Ihnen arbeiten? Lachen sie hin und wieder miteinander und albern sie auch manchmal herum? Ist dies nicht der Fall, sollten Sie sich ernsthaft Gedanken machen. Sehen Sie nur ernste Gesichter, vernehmen Sie kein Lachen und sollte kein Scherz die Runde machen, so sind die Beschäftigten vermutlich nicht sehr glücklich mit ihrem Job. In einem herzlichen und fröhlichen Umfeld kann man sich viel freier bewegen und ausdrücken, spontan sein, neue Ideen realisieren, sich wohlfühlen und wesentlich erfolgreicher arbeiten. Und das wollen Sie doch, oder?

Das sollten Sie tun

Ob sich Ihre Mannschaft wohlfühlt, können Sie mit Hilfe einer simplen Maßnahme ganz leicht feststellen: Geben Sie jedem Mitarbeiter zehn verschiedenfarbige Filzschreiber sowie ein Blatt Papier im DIN-A4-Format und bitten Sie sie, ein Bild der Firma beziehungsweise der Abteilung zu malen, das ihren momentanen Eindruck wiedergibt.

Es kann gut sein, dass manche Mitarbeiter befürchten, das Bild würde ihr gegenwärtiges negatives Empfinden zu stark widerspiegeln und könnte sich nachteilig auf ihre Karriere auswirken. Betonen Sie deshalb, dass Sie lediglich an der aktuellen Stimmungslage interessiert sind und diese Aktion niemandem schaden wird.

Die Zeichnungen geben Ihnen einen Überblick über die momentane Zufriedenheit Ihres Teams. Selbst wenn auch nur einige wenige Bilder einen negativen Charakter haben, sollten Sie mit den Leuten reden und versuchen dahinterzukommen, was geändert werden muss. Und dann verändern Sie es!

Lassen Sie alle sechs Monate neue „Stimmungsbarometer“ anfertigen. Hat sich nichts zum Positiven verändert, sollte Sie das (sehr) nachdenklich stimmen. Versuchen Sie, die Voraussetzungen für ein besseres Arbeits-

klima zu schaffen und damit den Spaßfaktor Ihrer Mitarbeiter zu erhöhen. Sie werden überrascht sein, wie einfach es ist, Menschen glücklich zu machen!

Einkaufsbedingungen

§ 1 Gültigkeit der Einkaufsbedingungen

Für den Geschäftsverkehr mit der zu FN 125067 y protokollierten LISA Card GmbH (im Folgenden: LISA, wir oder uns), gelten ausschließlich die nachstehenden Einkaufsbedingungen. Unser Vertragspartner wird nachfolgend VP genannt.

Diese Einkaufsbedingungen sind verbindlich für den gesamten gegenwärtigen und künftigen Geschäftsverkehr mit unserem Vertragspartner, auch wenn darauf nicht ausdrücklich Bezug genommen wird.

Von diesen Einkaufsbedingungen abweichende Regelungen – insbesondere allgemeine Geschäftsbedingungen des Vertragspartners – sowie Ergänzungen werden nur dann Vertragsbestandteil, wenn dies von uns ausdrücklich schriftlich bestätigt wurde.

§ 2 Angebot und Vertragsabschluss

Das Angebot hat, sofern von LISA nicht anders spezifiziert, mindestens 24 Monate bindend zu sein.

Bestellungen von LISA sind nur dann rechtsverbindlich, wenn sie schriftlich erfolgen und firmenmäßig gezeichnet sind. Die Schriftform gilt auch dann als erfüllt, wenn die Bestellung per Telefax erfolgt.

Die Erstellung von VP an LISA gelegten Angeboten ist, gleichgültig, welche Vorarbeiten dazu notwendig waren, unentgeltlich.

Es werden unteilbare Gesamtleistungen vereinbart.

LISA hat das Recht, gegen Bezahlung eines Reugeldes (§ 909 ABGB) von 5 % des Preises exklusive Ust. ohne Angabe von Gründen vom Vertrag zurückzutreten. Ist jedoch der tatsächlich entstandene Schaden geringer, so ist lediglich dieser Betrag zu ersetzen.

§ 3 Geheimhaltung

VP verpflichtet sich hiermit unwiderruflich, über sämtliche ihm von der LISA zugänglich gemachten, zur Verfügung gestellten oder sonst im Zusammenhang oder auf Grund einer Geschäftsbeziehung oder des Kontaktes zur LISA bekannt gewordenen Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse Stillschweigen zu bewahren und diese ohne Zustimmung von LISAs Dritten in keiner wie immer gearteten Weise zugänglich zu machen. Weiters verpflichtet sich VP Informationen nur auf „need to know“-Basis und nur im Rahmen des abgeschlossenen Vertrages zu verwenden.

Die Geheimhaltungsverpflichtung bleibt für 3 Jahre nach Beendigung der Geschäftsbeziehung mit LISA oder unabhängig von einer Geschäftsbeziehung für 3 Jahre nach Angebotseinholung von LISA aufrecht.

Werbung und Publikationen über Aufträge von LISA, sowie die Aufnahme von LISA in die Referenzliste von VP bedürfen der vorherigen schriftlichen Zustimmung von LISA.

§ 4 Nebenleistungen

§ 4.1 Immaterialgüterrechte für Individualsoftware

Für individuell für LISA entwickelte Software überträgt VP sämtliche übertragbaren urheberrechtlichen und sonstigen Verwertungsrechte an den erbrachten Leistungen für alle zu diesem Zeitpunkt bekannten und erst später bekannt werdenden Verwertungsmöglichkeiten mit ihrer Entstehung ohne gesonderte Vergütung exklusiv auf LISA. Die Übertragung gilt für alle Nutzungsrechte zeitlich, örtlich, nach Verwendungszweck und in jeder sonstigen Weise unbeschränkt und gilt auch nach Beendigung des Vertragsverhältnisses aus welchem Grund auch immer. Sie schließt insbesondere das Recht zur Bearbeitung sowie zur Weiterübertragung der Rechte an Dritte ein. VP wird bei der Subvergabe von Aufträgen an Dritte sicherstellen, dass LISA auch an allfälligen Leistungen des Dritten die vorstehend genannten Rechte exklusiv erwirbt.

§ 4.2 Immaterialgüterrechte für Standardsoftware

LISA ist frei, die Anzahl der erworbenen Standardsoftwarelizenzen räumlich, sachlich und ohne weitere Einschränkungen im Rahmen des Geschäftszweckes zu verwenden.

§ 4.3 Qualifikation, Dokumentation, Training

VP setzt nur sorgfältig ausgewählte und gut ausgebildete Mitarbeiter ein. VP gibt schriftlich Name und Funktion der verantwortlichen Mitarbeiter bekannt. VP ersetzt auf Verlangen von LISA binnen kürzester Frist Mitarbeiter, welche nicht über die erforderlichen Fachkenntnisse verfügen oder die Vertragserfüllung beeinträchtigen.

VP liefert LISA eine für den Betrieb vollständige, kopierbare Dokumentation (zB Handbuch, Manual). LISA ist berechtigt, die Dokumentation für den vertragsgemäßen Gebrauch zu vervielfältigen und zu verwenden. VP übernimmt ein kostenfreies Ersttraining des Personals von LISA im Ausmaß von zumindest 4 Stunden.

§ 4.4 Transportkosten und Transportrisiko

VP trägt die Kosten und das Risiko des Transportes bis zur Übergabe hinter der ersten versperrbaren Tür am Standort von LISA bzw am vereinbarten Lieferort (Incoterms 2010 – „DDP“). Das Risiko des Verlustes oder der Beschädigung geht erst mit Übergabe an LISA über. VP hat eine Transportversicherung für die Waren abzuschließen und diese sachgemäß zu verpacken. Schäden, welche infolge unsachgemäßer Verpackung vor der Abnahme durch LISA entstehen, trägt VP.

§ 4.5 Entpflichtungserklärung

Sofern sich VP an einem flächendeckenden System der Verpackungsentsorgung in Österreich (wie zB der ARA = Altstoff Recycling Austria AG) beteiligt, ist schon im Angebot, aber auch in jedem Lieferschein und in jeder Rechnung folgende rechtsverbindliche Erklärung aufzunehmen: „Die Verpackung aller angeführten Waren ist über die Lizenznummer 753.958.67 entpflichtet“. Zusätzliche Entgelte oder Kosten, wie etwa Pfandgelder oder Entsorgungskosten, werden von LISA nicht anerkannt.

Unterlässt VP eine solche Entpflichtungserklärung, so hat er das Verpackungsmaterial abzuholen oder zurückzunehmen; kommt VP dieser Verpflichtung nicht nach, ist LISA berechtigt, die Entsorgung durch Dritte auf Gefahr und Kosten von VP vornehmen zu lassen.

§ 5 Preise

Alle Leistungen von VP werden zu Festpreisen, exklusive Ust, vergütet. In die vereinbarten Festpreise sind sämtliche Leistungen eingerechnet, die zur gehörigen Vertragserfüllung notwendig sind, insb Installations- und Dokumentationskosten, die Kosten für

eine erste Instruktion, etwaige Lizenzgebühren, Verpackungs-, Transport-, Versicherungs- und Abladekosten, öffentliche Gebühren und Abgaben, sowie allfällige Sozialleistungen und Spesen.

Die Preise gelten frei Aufstellungs- bzw Verwendungsort bzw Einlieferungsstelle (Incoterms 2010 – „DDP“) abgeladen.

In allen den Auftrag betreffenden Schriftstücken, insb Rechnungen, ist die LISA Bestellnummer anzuführen, widrigenfalls LISA berechtigt ist, diese ohne Bearbeitung zurückzustellen und diese im Zweifel als nicht bei LISA eingelangt gelten.

Bei Zahlung innerhalb von 14 Tagen ab Rechnungserhalt steht LISA ein Skontoabzug in Höhe von 3 % zu. Vorauszahlungen werden von LISA nicht geleistet. Mangels ausdrücklich anders lautender Vereinbarung beträgt die Zahlungsfrist 30 Tage ab Rechnungserhalt bzw. der die Zahlungsfrist sonst auslösenden Urkunde. Soweit eine Übernahme der Lieferungen und Leistungen des VP vereinbart ist, ist VP berechtigt, nach erfolgreicher Übernahme Rechnung zu legen, bei reinen Liefergeschäften nach vollständiger Lieferung.

§ 6 Erfüllungsort und Übernahme

Erfüllungsort für die Lieferungen und/oder Leistungen ist der von LISA (insb. in der Bestellung) genannte Ort oder am Sitz von LISA.

Ist für VP erkennbar, dass er mit der Lieferung und/oder Leistung in Verzug gerät, so hat VP LISA unverzüglich vom bevorstehenden Verzug und dessen voraussichtlicher Dauer zu verständigen. Die Verständigung bewirkt keine Befreiung von der nachfolgend angeführten Konventionalstrafe.

Nach erfolgter Schulung, Lieferung, Installation bzw. erfolgreicher Durchführung aller erforderlichen Installationstests für die Hardware- und Softwarekomponenten, sowie nach der schriftlichen Bereitmeldung zur Abnahme durch VP und bei Vorliegen der vollständigen Dokumentation, führt LISA einen Abnahmetest durch. Ein Abnahmetermin ist, sofern vertraglich nicht anders vereinbart, innerhalb von vier Wochen ab Fertigstellungsmeldung durch VP festzulegen. Die betriebliche Nutzung der Hard- und Software vor Durchführung der förmlichen Abnahme ersetzt diese in keinem Fall und stellt keine schlüssige Abnahmeerklärung dar. Nach erfolgreicher Absolvierung des Abnahmetests und dessen Bestätigung durch LISA in Form einer schriftlichen und firmenmäßig gezeichneten Abnahmeerklärung gilt die Hard- und Software als abgenommen (im Folgenden „Übernahme“ genannt).

Sofern bereits vor der Übernahme Wartungsleistungen erbracht werden bzw. ein Wartungsvertrag abgeschlossen wird, beginnt die Verpflichtung zur Entgeltzahlung mit dem Tag der Übernahme durch LISA.

Preisminderung bei Verzug: Kommt VP in Verzug, ist LISA berechtigt, für jeden begonnenen Tag des Lieferverzuges eine Preisminderung in Höhe von 0,5% je Tag des Gesamtauftragswertes exklusive Ust. zu berechnen, maximal jedoch bis zu einem Höchstausmaß von 10% des Gesamtauftragswertes exklusive Ust. Dies gilt auch dann, wenn VP nach dem vereinbarten Liefer- und/oder Leistungstermin eine Teillieferung und/oder -leistung erbringt und diese von LISA angenommen wird.

§ 7 Gewährleistung/Haftung

LISA ist im Falle der Gewährleistung berechtigt, die Art der Gewährleistung (Verbesserung, Austausch, Preisminderung oder Wandlung) zu bestimmen.

§ 377 UGB findet keine Anwendung.

VP verpflichtet sich für einen Zeitraum von 7 Jahren ab Übernahme geeignete Ersatzteile zu bevorraten und Reparaturen durchzuführen.

Haftungsausschlüsse ebenso wie Haftungsbeschränkungen von VP, insb. aus dem Titel Gewährleistung oder Schadenersatz, werden nicht akzeptiert.

§ 8 Gerichtsstand und Rechtswahl

§ 8.1 Gerichtsstand

Zur Entscheidung aller aus einem Vertrag entstehenden Streitigkeiten – einschließlich einer solchen über sein Bestehen oder Nichtbestehen – wird die ausschließliche Zuständigkeit der sachlich in Betracht kommenden Gerichte am Sitz von LISA vereinbart.

§ 8.2 Rechtswahl

Der Vertrag unterliegt ausschließlich dem Recht der Republik Österreich unter Ausschluss des UN Kaufrechts.

§ 9 Kündigung und Rücktritt vom Vertrag

§ 9.1 Kündigung (Dauerschuldverhältnisse)

Bei Dauerschuldverhältnissen kann LISA unter Einhaltung einer Frist von 30 Tagen, VP unter Einhaltung einer Frist von 90 Tagen mit Wirkung zum Monatsende kündigen.

Ein Kündigungsverzicht seitens LISA bedarf der ausdrücklichen schriftlichen Bestätigung durch LISA, ansonsten dieser nicht wirksam vereinbart ist.

Aus wichtigem Grund kann LISA einen Vertrag jederzeit fristlos kündigen. Als wichtige Gründe gelten insb. die unter § 9.2 genannten Gründe, oder wenn VP stirbt, im Falle einer juristischen Person liquidiert wird oder über das Vermögen des VP ein Insolvenzverfahren eröffnet oder mangels kostendeckenden Vermögens abgewiesen wird.

§ 9.2 Rücktritt vom Vertrag

LISA ist berechtigt, den Rücktritt vom Vertrag zu erklären, wenn ein wichtiger Grund vorliegt, insb.:

- wenn VP gegen behördliche Vorschriften oder gegen die Bestimmungen dieser Einkaufsbestimmungen verstößt;
- wenn VP Handlungen gesetzt hat, insb. wenn er mit anderen Unternehmen für LISA nachteilige, gegen die guten Sitten oder gegen den Grundsatz des Wettbewerbes verstoßende Abreden getroffen hat;
- wenn VP unmittelbar oder mittelbar Mitarbeitern von LISA, die mit dem Abschluss oder der Durchführung des Vertrages befasst sind, Vorteile versprochen oder zugewendet bzw. Nachteile angedroht oder zugefügt hat.

LISA ist berechtigt, bei Vorliegen eines der in § 9.1 oder 9.2 genannten Gründe entweder hinsichtlich des gesamten noch nicht erfüllten Vertrages, oder lediglich hinsichtlich einzelner Teile davon zurückzutreten.

LISA hat das Recht, bei Vorliegen jener Gründe, die sie zum Rücktritt vom Vertrag berechtigen, nach einmaliger schriftlicher Aufforderung an VP und unter Festsetzung einer

Nachfrist von 14 Tagen (ab Aufgabepoststempel) an VP, bei Gefahr in Verzug jedoch sofort, ohne weitere Verständigung eine Ersatzvornahme auf Risiko und Kosten des VPs vorzunehmen. Sämtliche infolge einer Ersatzvornahme entstehenden Kosten und

Schäden gehen zu Lasten des VPs. LISA kann solche Beträge gegen die Forderungen des VP aufrechnen.

§ 10 Weitere Bestimmungen

§ 10.1 Salvatorische Klausel

Sollte eine Bestimmung dieser Geschäftsbedingungen ganz oder teilweise rechtsunwirksam oder undurchführbar sein oder werden, so berührt dies nicht die Rechtswirksamkeit aller anderen Geschäftsbestimmungen. Die Vertragsparteien werden die rechtsunwirksame oder undurchführbare Bestimmung durch eine wirksame und durchführbare Bestimmung ersetzen, die gem Inhalt und Zweck der rechtsunwirksamen oder undurchführbaren Bestimmung möglichst nahe kommt.

§ 10.2 Formerfordernis

Änderungen oder Ergänzungen eines Vertrages bedürfen der Schriftform. Dies gilt auch für die Änderung des Schriftformerfordernisses.

§ 10.3 Aufrechnung

Eine Aufrechnung gegen unsere Ansprüche mit Gegenforderungen, welcher Art auch immer, ist ausgeschlossen.

§ 10.4 Weitergabeverbot

Der erteilte Auftrag darf ohne unsere Zustimmung weder teilweise noch ganz an Subunternehmer weitergegeben werden.