

Unternehmenskultur zum Wettbewerbsvorteil machen

Fachtagung Gesellschaft für angewandte Wirtschaftspsychologie

Stuttgart, 5. März 2020

Was Sie erwartet

- Warum viele Anläufe zur Kulturveränderung scheitern
- Weshalb Kultur zum Geschäftserfolg beitragen kann und muss
- Das Geheimnis der Kulturveränderung
- Unter welchen Voraussetzungen Menschen ihr Verhalten ändern
- Wie Sie eine strategiekonforme Sollkultur stabilisieren

→ Wie Sie Kultur zum "verteidigungsfähigen" Wettbewerbsvorteil machen

Immer die gleichen Klagen ...

"Wir haben vor etwa einem Jahr ein vorbildliches Leitbild erarbeitet, wir haben die Mitarbeiter wie auch den Betriebsrat eingebunden, und wir haben es in einem sorgfältig angelegten Prozess implementiert. Die Resonanz war super, und alle haben sich voll auf die Umsetzung committet."

"Es ist jammerschade, dass

- O der Vorstand die Kultur nun nicht vorlebt*
- O der Vorstand dieses Leitbild gegenüber bestimmten Führungskräften nicht durchsetzt*
- O der Vorstand nun Manager in Spitzenpositionen befördert hat, die genau das Gegenteil unserer Sollkultur verkörpern"*



**Irgendetwas
stimmt hier
nicht ...**

Mögliche Erklärungen

*Zwei klassische
Erklärungsmuster,
wenn man Verhalten
nicht versteht*

- Der Vorstand hat die Werte und, was sie für seine Führungspraxis bedeuten müssten, leider nicht verstanden
- Der Vorstand besteht aus Zynikern, denen die Kultur in Wirklichkeit völlig gleichgültig ist und für die nur knallharte Ergebnisse zählen
- Der Vorstand hat vernünftige Gründe für sein (Nicht-)Handeln

zu doof

boshaft

???

Die Kultur muss auf den Geschäftserfolg einzahlen

Vorstände / Geschäftsführer werden an der Geschäftsentwicklung gemessen

- ... und nicht an der Umsetzung von Kulturprogrammen
- ... oder an der Zufriedenheit der Belegschaft mit ihrem Handeln

Dilemma, wenn "Kultur vorleben" in Konflikt mit dem Business kommt ...

- Beispiel: Leistungsträger verstößt gegen gesetzte Regeln

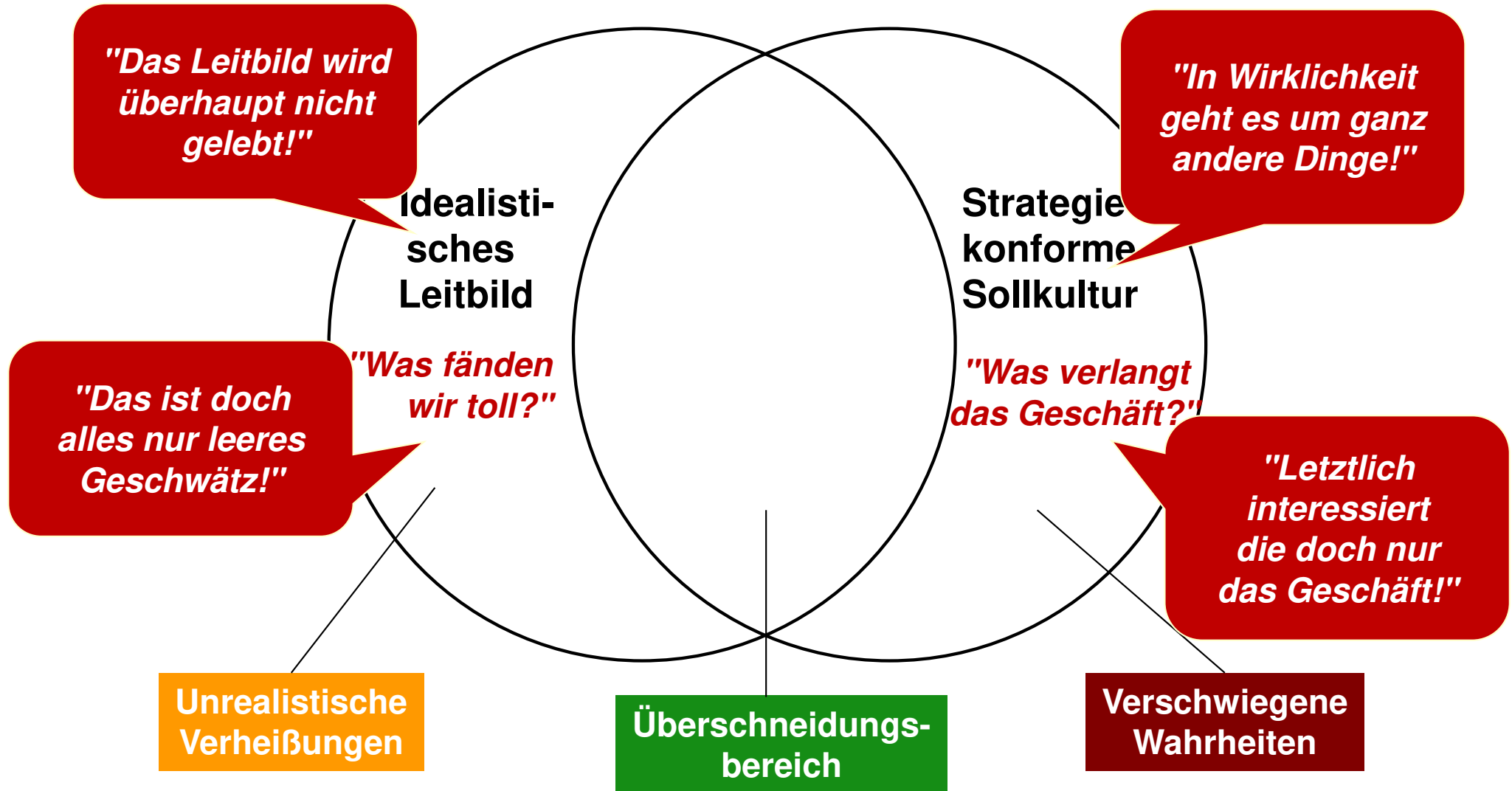
Solche Konflikte gewinnt in aller Regel das Business

***Dilemma wird oft
zu spät erkannt***

Konsequenzen

1. Die Sollkultur muss auf den Geschäftserfolg ausgerichtet sein
2. Keine Regeln festlegen, die man gegenüber Leistungsträgern nicht durchsetzen kann / möchte / dürfte
3. Die Sollkultur muss auch die "prosaischen" Anforderungen umfassen
 - "Kultur" keinesfalls auf "herzerwärmende Themen" beschränken

Weshalb der strategische Fokus entscheidend ist



... es ist nur ein Wechsel der Blickrichtung

Das Geheimnis der Kulturveränderung ... ist gar keines

Wir haben im Management bewährte Methoden, Ziele zu erreichen

1. Ziele klar und nachprüfbar definieren
2. Beitrag zum Geschäftserfolg quantifizieren /
3. Situation analysieren, um die Gründe für die Ist-Soll-Abweichung zu verstehen*
4. Strategie / Vorgehensweise zur Veränderung entwickeln
5. Die Betroffenen im Prozess "mitnehmen"
6. Voraussetzungen für Veränderung schaffen
7. Veränderungen mit dem nötigen Nachdruck nachhalten / Controlling

Welches konkrete, beobachtbare Verhalten benötigen wir künftig?

Der ganze Trick ist, diese Methodik auf die Kulturveränderung zu übertragen

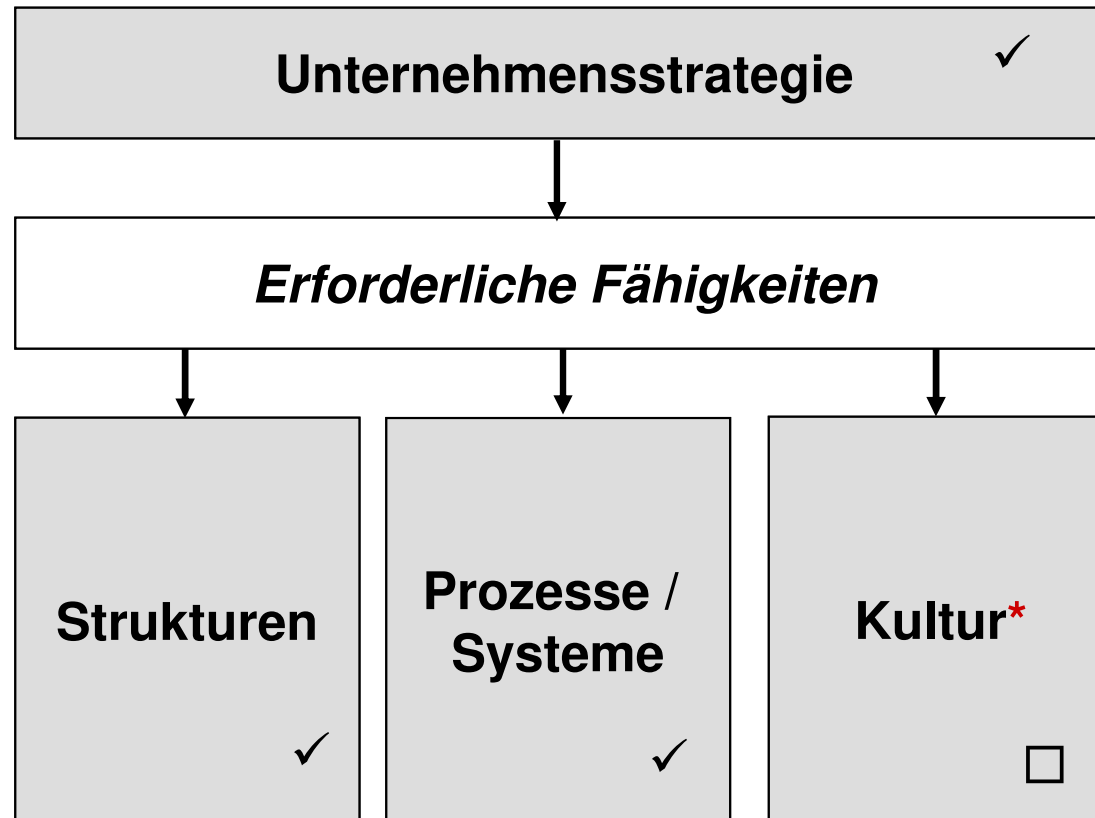
→ Klassisches Change-Projekt statt Management-Voodoo

Die drei Schlüssel zum Erfolg von Kulturprojekten



Kulturziele an der Strategie ausrichten

Die Logik des Vorgehens



** Welche Einstellungen und Gewohnheiten müssen die Unternehmenskultur auszeichnen, damit sie den strategischen Erfordernissen optimal gerecht wird?*

Kultur kann/muss die Wettbewerbsfähigkeit steigern



Nach außen:

Durchgängige Kundenorientierung

- Professionalität
- Freundlichkeit
- Service-Orientierung / Bemühen
- Verlässlichkeit
- Höherer Marktanteil pro Kunde
- ...

Nach innen:

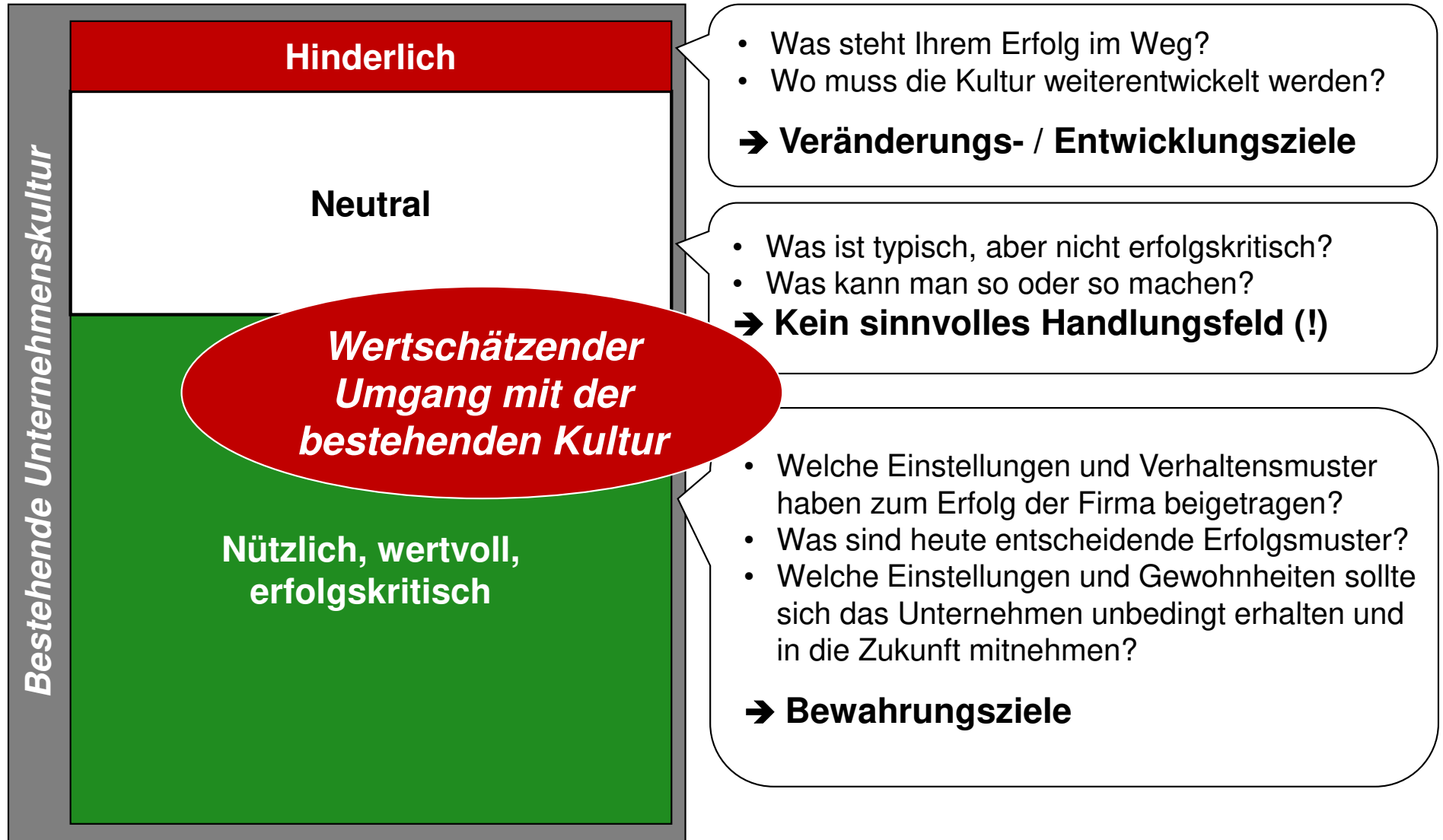
Produktivität / Abbau von Reibungsverlusten

- Interne Kundenorientierung statt Zuständigkeitsdenken
- Umsetzungsstärke
- Unterstützung statt Konkurrenz
- Ermutigung statt Entmutigung
- Konstruktive Konfliktbereitschaft



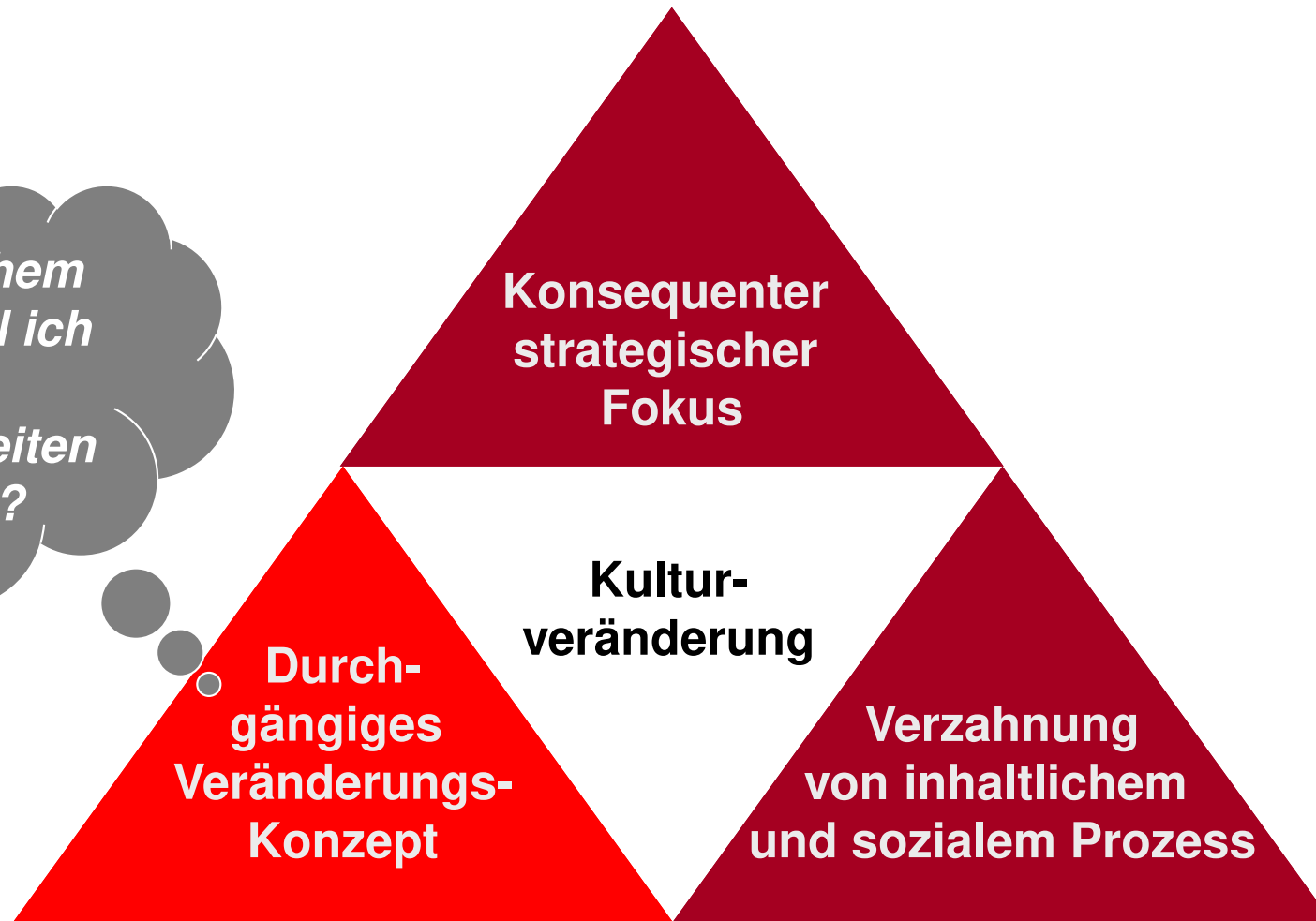
Gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit

Nicht Kulturrevolution, behutsame Weiterentwicklung



Die drei Schlüssel zum Erfolg von Kulturprojekten

Aus welchem Grund soll ich meine Gewohnheiten ändern?



Das Regenmacher-Syndrom

Man formuliert in wohlgesetzten Worten, wie man die Welt gerne hätte ...

- Vision, Mission Statement, Leitbild, Führungsgrundsätze

... vollführt einige rituelle Tänze ...

- Beschwörungsevents, Missionierungs-Workshops, "Selbstverpflichtungen"

... bringt ein paar symbolische Opfergaben ...

- Hochglanzbroschüren, Erinnerungskärtchen, Poster, Accessoires

... und wartet dann auf das Eintreten des gewünschten Ergebnisses

- Eine neue, veränderte Unternehmenskultur!

Magisches Denken liegt immer dann vor, wenn zwischen dem eigenem Handeln und dem gewünschtem Ergebnis kein schlüssiger Kausalzusammenhang besteht

Warum wird das eine umgesetzt und das andere nicht?

Leitbilder / Führungsgrundsätze

- Sympathisches Thema
- Breite Beteiligung
- Bottom-up-Prozess
- Anstrebenswerte Ziele
- Erreichbare Ziele
- ...

→ **Marginale Umsetzung**

Umsatz- und Budgetziele

- Mäßig sympathisches Thema
- Kaum Partizipation
- Top-down-Prozess
- Begrenzt attraktive Ziele
- Teilweise unrealistische Ziele
- ...

→ **Weitgehende Umsetzung**

Was sind die Gründe für diese Paradoxie?

1. Klarer Beitrag zum Geschäftserfolg
2. Nachhalten / Controlling
3. Zu erwartende Konsequenzen

**Nicht ob Ziele
"sympathisch" sind, ist
entscheidend, sondern ob
sie nachgehalten werden**

Was muss passieren, damit sich die Mitarbeiter anders verhalten?



Simple Antwort:

Es muss subjektiv sinnvoll für sie sein

Mögliche Motive für eine Verhaltensänderung

- Neue Erkenntnisse / Einsichten
- Veränderte Wahrnehmung / Bewertung der Realität
- Veränderte Ziele
- Veränderte Rahmenbedingungen des Handelns
 - Veränderte Reaktionen des Vorgesetzten / der Umgebung
 - Veränderte Spielregeln
 - Veränderte Anreize und Sanktionen

**Eine Verhaltensänderung geht schnell (!),
sofern die Gründe dafür (aus subjektiver Sicht) stark genug sind**

Spaß oder Ernst?



Was nicht funktioniert:

"Das Thema ist uns sehr wichtig. Aber unsere Mess- und Steuerungssysteme können wir danach nicht ausrichten, und unser Führungsverhalten wollen wir auch nicht wirklich ändern."

Wie es funktioniert:

"Das Thema ist uns sehr wichtig. Deshalb steuern wir ab sofort danach und lassen uns selbst daran messen."

Nagelprobe: "Erfolgreiche Regelignoranten"

- Gelten die Regeln auch für Top-Leister?

**Die Gretchenfrage:
Seid ihr bereit, die
gesetzten Regeln
durchzusetzen?**

→ Führung

→ Führungskultur

Von der Arbeits- zur Führungskultur

Leitfragen zur Kulturveränderung



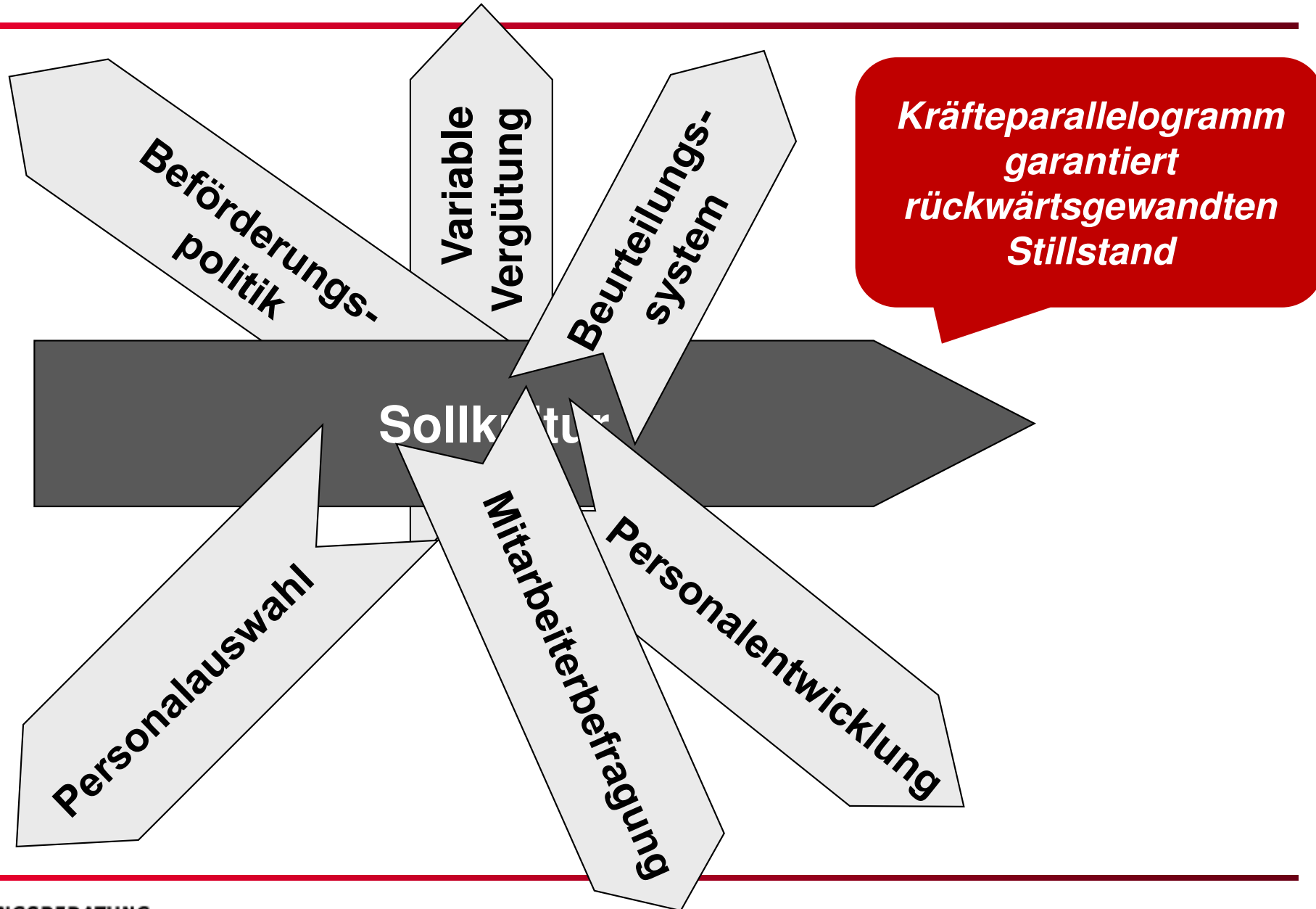
Arbeitskultur

1. Wie muss gearbeitet werden, um den anstehenden Herausforderungen gerecht zu werden?
 - Welche bewährten Verhaltensmuster sollen beibehalten werden?
 - Welche kritischen Verhaltensmuster sollen überwunden werden?
 - Welches konkrete Verhalten ist für den Geschäftserfolg erforderlich?

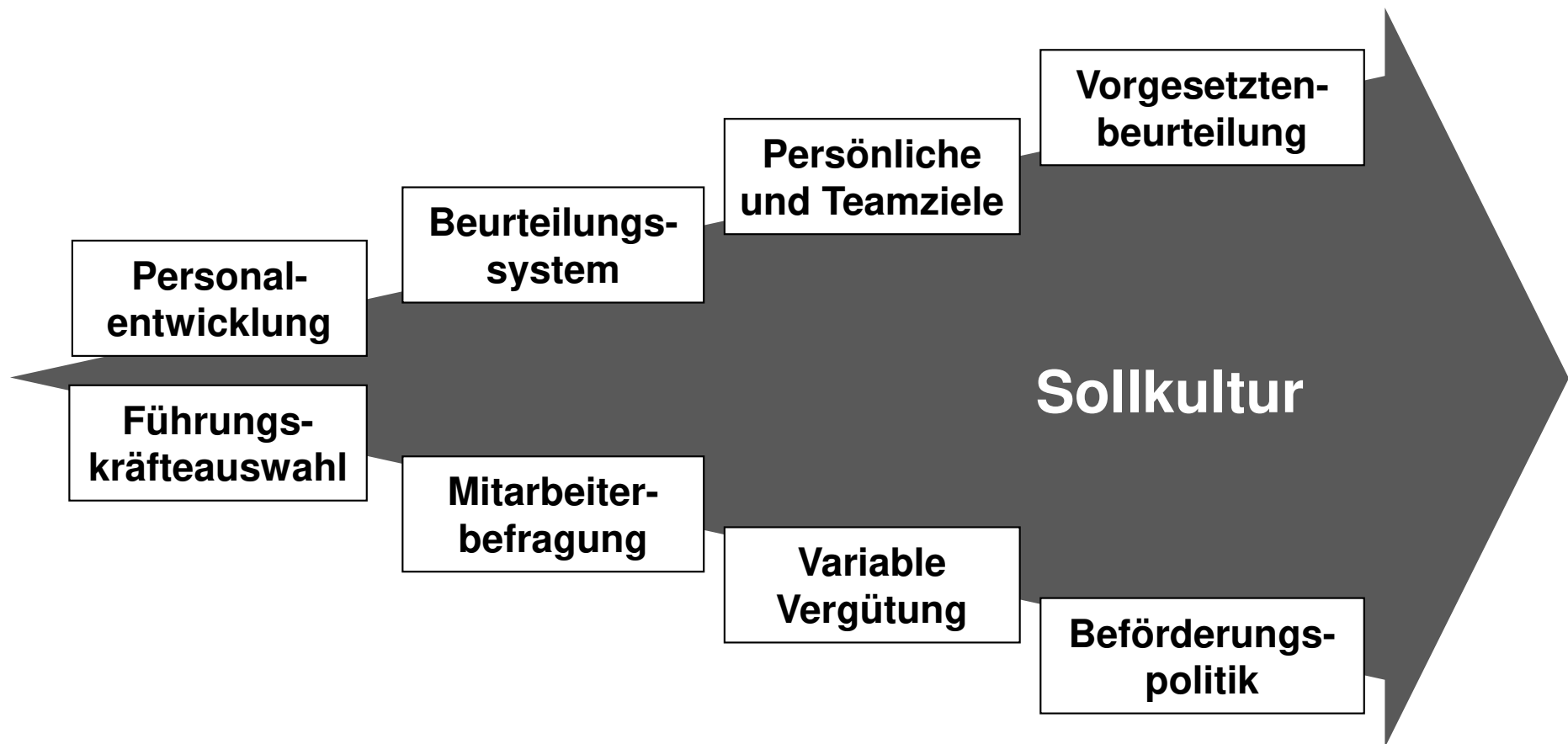
Führungskultur

2. Wie muss geführt werden, damit es vernünftig (und möglich) wird, so zu arbeiten?
3. Wie muss die Zusammenarbeit in der Führungsmannschaft aussehen?

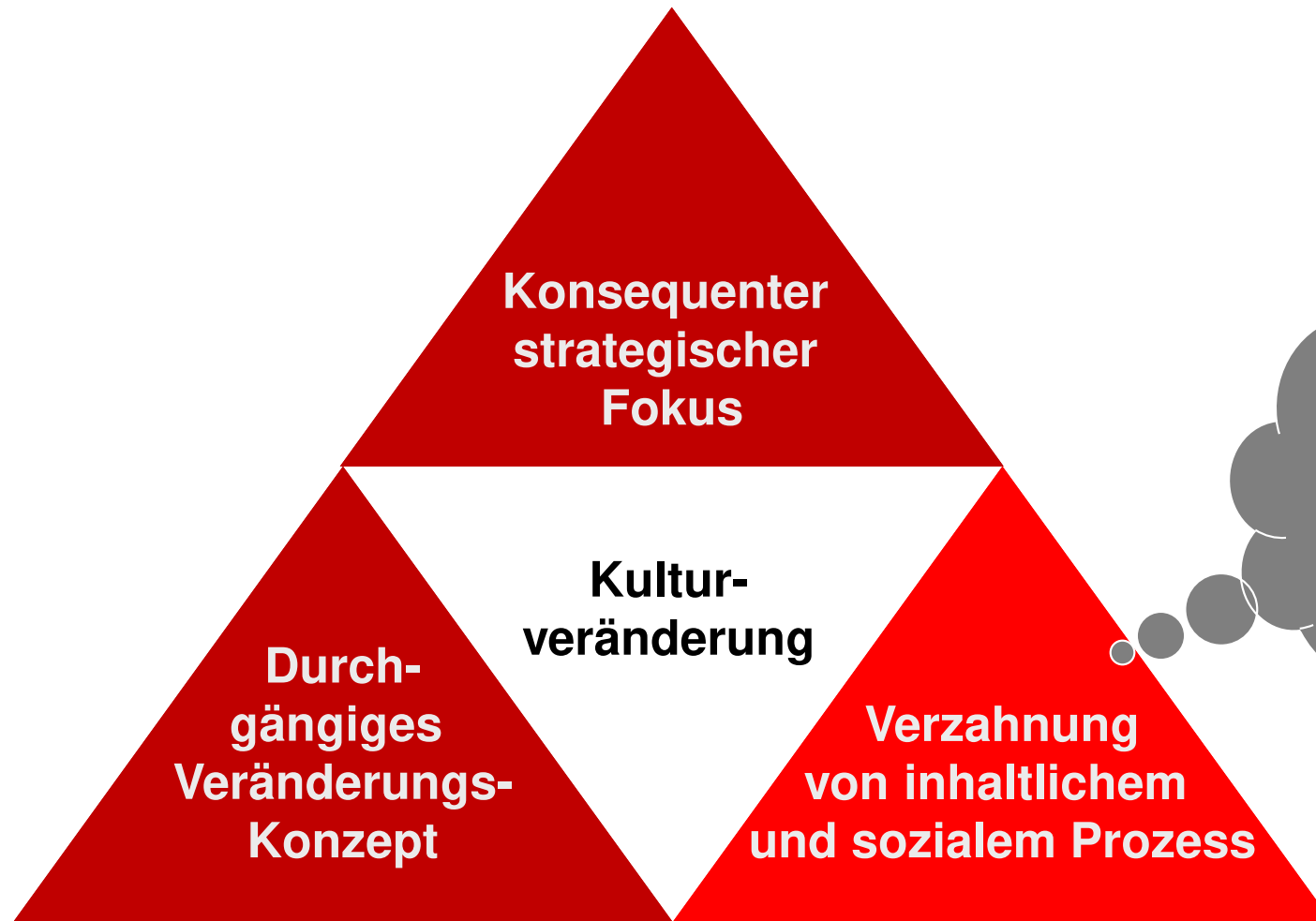
Synchronisation der Steuerungssysteme



Synchronisation der Steuerungssysteme



Partizipation / Einbeziehung / Operationalisierung



Wie genau setzen wir das um, und wie halten wir es nach?



Partizipation ja, aber wo?

Keine falschen Erwartungen an breite Beteiligung

- Aus breiter Partizipation an der Zielbildung folgt breite Akzeptanz ...
- ... aber keine breite Umsetzung der Ziele

Außerdem: Partizipation kostet Zeit und Ressourcen

- Ungeplante Konkurrenz zwischen "früher" und "später" Beteiligung

Es lohnt sich zu überlegen, wo Partizipation wirklich nützlich ist

- Ableitung der Ziele aus der Strategie?
- Marktanalyse / Kundenbefragung?
- Identifikation / Elimination von Hindernissen?
- Adaption / Operationalisierung der Ziele?
- Nachhalten / Controlling der Umsetzung?

Empfehlung: Partizipation bei der Ausgestaltung statt bei der Zielfindung

Kulturveränderung top-down in der Praxis



1. Legen Sie* fest und machen Sie bekannt, was Sie von den Mitarbeitern / Führungskräften erwarten
 - Nachvollziehbare Begründung: nicht Willkür, sondern geschäftliche Notwendigkeit

2. Halten Sie diese Erwartungen konsequent nach
 - Feedback
 - Ermutigung
 - Sofortige Intervention bei Regelverstößen
 - Beharrlichkeit, Konsequenz, Nutzung der "Macht der Missbilligung"
 - Leistungsbeurteilungen
 - Grundlage für Vergütung, Karriereentscheidungen etc.

Sollkultur zu beobachtbaren Indikatoren konkretisieren



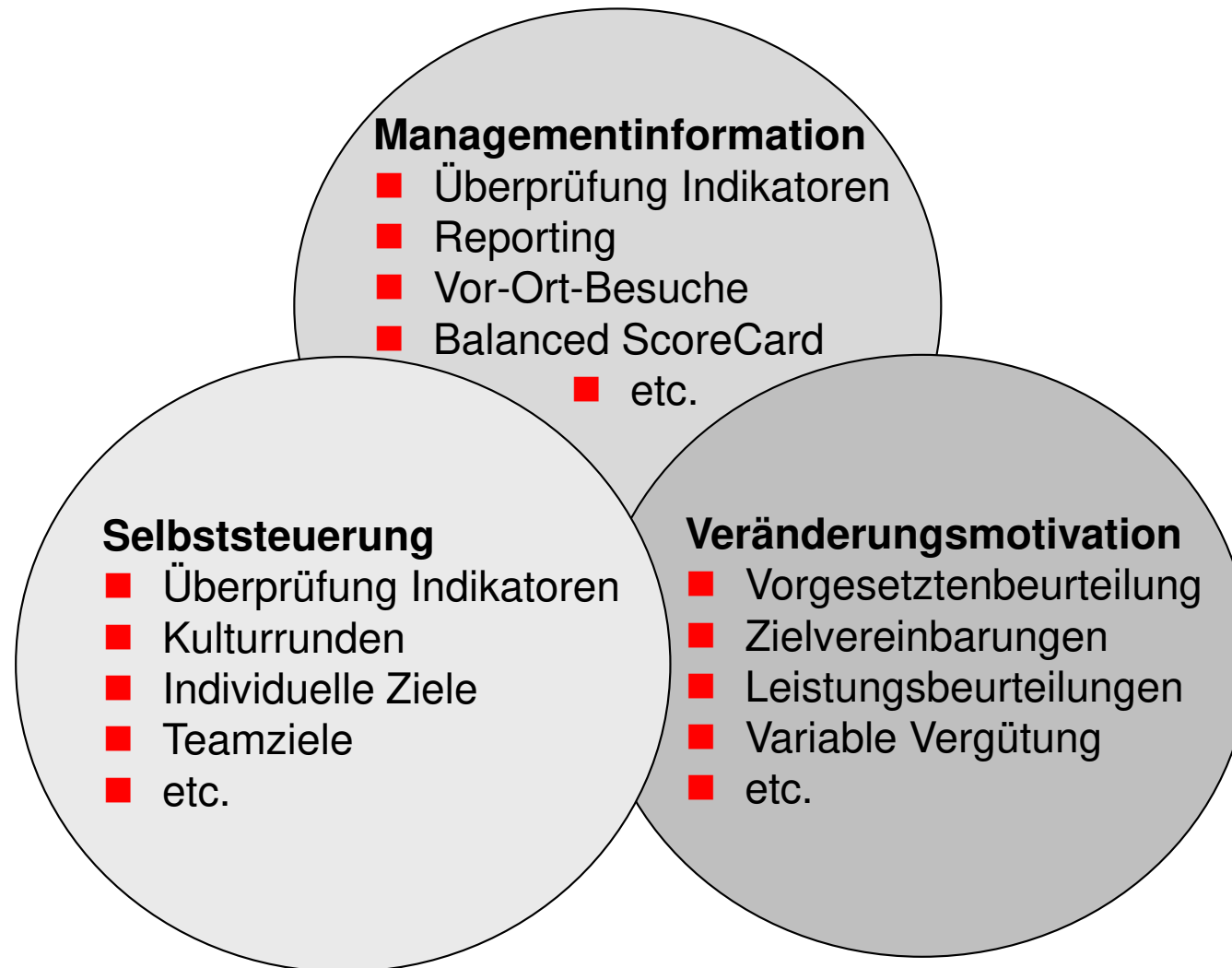
Schließt ein	Schließt aus
<ul style="list-style-type: none">■ ...■ ...■ ...	<ul style="list-style-type: none">■ ...■ ...■ ...

Beispiel Indikatorenliste



Eine Leistungskultur schließt ein ...	Eine Leistungskultur schließt aus ...
<p>Grundverständnis</p> <ul style="list-style-type: none">■ Mitarbeiter kennt und versteht seine Arbeitsaufgabe■ Kennt und versteht seine Kunden und deren Anforderungen■ Versteht, welche Tätigkeiten wertschöpfend sind■ Eigene Ziele orientieren sich an der Wertschöpfung <p>Arbeitshaltung</p> <ul style="list-style-type: none">■ Mitarbeiter nutzt die Arbeitszeit wertschöpfend■ Hält Zusagen ein, kommuniziert Abweichungen frühzeitig■ Ist pünktlich■ Unterstützt seine Kollegen bei Bedarf■ Pausen nur innerhalb der Pausenzeiten bzw. -dauer■ Stellt Pausendurchlauf für Engpassmaschinen und -prozesse sicher■ Schichtwechsel im Fertigungsbereich bei laufenden Prozessen■ Nutzt Leerzeiten für notwendige Tätigkeiten oder zeigt Leerzeiten gegenüber Führungskraft an <p>Beitrag zu Verbesserungen</p> <ul style="list-style-type: none">■ Mitarbeiter zeigt sich anbahnende Probleme rechtzeitig an■ Bringt konstruktive Lösungsvorschläge■ Gibt auch positives Feedback■ Setzt Verbesserungen, die er selbst beeinflussen kann, selbst um■ Abweichungen (z.B. Q, ASI, Fehlverhalten) werden im Team angesprochen und gelöst bzw. analysiert■ Fordert Feedback ein, um andere Perspektiven und eigene Verbesserungsmöglichkeiten zu verstehen	<p>Grundverständnis</p> <ul style="list-style-type: none">■ Nicht wertschöpfende Tätigkeiten■ Kennt/besitzt seine Aufgabenbeschreibung nicht (gewerblich) <p>Arbeitshaltung</p> <ul style="list-style-type: none">■ Anwesenheit ohne Arbeitsaufgabe■ Unterbesetzungen Urlaubsphasen■ Hin- und Herschieben von Aufgaben / Zuständigkeiten (Silodenken)■ Regeln werden zum persönlichen Vorteil ausgelegt/argumentiert■ Mehraufwand für andere■ Unnötige Meetings

Nachhalten besteht aus drei Elementen





Kultur Rad

Arbeitskultur DeTeAccounting

Effizienz &
Produktivität



Prozessreue



Beispiel Selbst-Controlling: Das Kulturrad

Zusammenfassung: Sechs Kernbotschaften

1. Kulturentwürfe, die keinen Beitrag zum Geschäftserfolg leisten, scheitern an mangelnder Unterstützung des Top-Managements
2. Unternehmenskultur kann einen maßgeblichen Beitrag zum Geschäftserfolg leisten – im besten Fall zum verteidigungsfähigen Wettbewerbsvorteil werden
3. Leitfrage: Wie muss in dieser Firma künftig gearbeitet werden, um den Anforderungen des Geschäfts optimal gerecht zu werden? (→ "Arbeitskultur")
4. Die Arbeitskultur pro Bereich zu nachprüfbaren Indikatoren operationalisieren
5. Führungskultur im Dienste der Arbeitskultur: Wie muss künftig geführt werden, damit es sinnvoll (und möglich) wird, so zu arbeiten?
6. Wertschätzender Umgang mit der bestehenden Kultur: Fokussierte Weiterentwicklung statt "Kuturrevolution"
7. Statt an den "Mindsets" herumzuschrauben, setzen Sie klare Ziele und halten sie nach – und schaffen Sie förderliche Rahmenbedingungen

Ihr Referent

Winfried Berner

- Diplom-Psychologe, Change Coach
- Change-Wissensbasis www.umsetzungsberatung.de
- Bücher "Change!", "Culture Change", "Ermutigende Führung", "Systemische Post-Merger-Integration"



Werdegang

- seit 1995 selbständig; Gründer und Inhaber von
DIE UMSETZUNGSBERATUNG
Winfried Berner und Kollegen*
- 1985 – 1994 The Boston Consulting Group (Werdegang: Berater /Projektleiter /
Training Manager / Spezialist für Change Management)
- 1984 – 1985 Freie Mitarbeit in psychologischer Unternehmensberatung
- 1978 – 1985 Trainer (Kommunikation)
Fachjournalist für Psychologie (freiberuflich)

* Vorderbuchberg 4, D-94360 Mitterfels, Tel. +49 (9961) 91 00 44 / Fax 91 00 43; w.berner@umsetzungsberatung.de

Workshop Kulturveränderung

Kulturveränderung aus Versehen

Der Vorstand eines mittleren Konzerns hegt schon länger Zweifel an der Qualität seiner Führungsmannschaft. Da kommt ihm das Angebot einer internationalen Executive Search Firma wie gerufen, alle oberen und mittleren Führungskräfte einem "Management Appraisal" zu unterziehen, um sowohl deren operative als auch ihre strategischen Fähigkeiten und Entwicklungspotenziale zu beurteilen. Dazu sollen alle Führungskräfte an einem zweistündigen Interview mit jeweils zwei Personalberatern teilnehmen; die Ergebnisse dieser Gespräche sollen, wie es heißt, mit den Referenzen von Kollegen "verprobt" werden.

Die Information über dieses Vorhaben löst in der Führungsmannschaft große Unruhe und Verstimmung aus. Viele empfinden es als Misstrauenserklärung. Eigentlich sollte doch niemand uns und unsere Arbeit besser beurteilen können als der Vorstand, heißt es oft, und hinter vorgehaltener Hand wird gefragt, ob sich der Vorstand dieser Beurteilung seiner Fähigkeiten eigentlich auch unterzieht.

Der Sprecherausschuss der leitenden Angestellten protestiert, jedoch vergeblich. Auch wenn sich die meisten Führungskräfte zuversichtlich geben, haben viele im Stillen Angst um ihre Zukunft.

Wird die Durchführung dieses Management Appraisals die Kultur verändern?*

Kulturveränderung aus Versehen

Wahrnehmung
Interpretation

Bruch des "impliziten Arbeitsvertrags"

Enttäuschung / Empörung / Wut

Bedürfnis nach Rache / Vergeltung

*Nicht-deterministischer
Zusammenhang*

***Dauerhafte Veränderung
der Einstellungen und des
Verhaltens wahrscheinlich***

Mögliche Folgen

Entscheidungen
Reaktionen

- Abwanderung
- Veränderung der Haltung zum Unternehmen
- Reduzierte Identifikation / Commitment
- "Bestrafung" des Unternehmens / der GF
- Reduzierte Einsatz- / Leistungsbereitschaft
- ...

Kulturveränderung aus Versehen: Erste Ableitungen

1. Es ist möglich, eine Kultur grundlegend zu verändern
2. Die Veränderung einer Kultur kann sehr schnell gehen
3. Eine Kulturveränderung kann ohne langwierige Schulung, Workshops und Kulturprogramme erreicht werden
4. Sie kann tiefgreifend und von Dauer sein
5. Um eine Kulturveränderung zu bewirken, ist nicht erforderlich, sie gewollt / geplant / gesteuert zu haben
6. Manager beeinflussen Kultur ständig – durch ihr Tun und Unterlassen



***Vorsicht!
Abwärts geht es
meist schneller
als aufwärts!***

***Zerstören ist leichter als aufbauen –
geht das auch in positiver Richtung?***

Fallstudie: Vertriebschaos

Der Deutschland-Vertrieb einer Bank war zweigeteilt in die Regionen Nord/West und Süd/Ost. Der Vertriebsvorstand "benchmarkte" die beiden Vertriebsmanager gegeneinander, und zwar auf Wochenbasis.

Die Folge war, dass ab der Wochenmitte in mindestens einer Region das Chaos ausbrach: Der Vertriebsmanager, der in dem internen Benchmarking zurücklag, setzte alle Hebel in Bewegung, um den Rückstand aufzuholen. Spätestens am Mittwoch wurden daher in halb Deutschland alle Wochenpläne über den Haufen geworfen, Sonderaktionen gestartet und Termine verschoben, die nicht auf das kurzfristige Vertriebsergebnis einzahlten.

Der Druck schien von oben nach unten eher noch zuzunehmen: Die Vertriebsmanager setzten die Regionalmanager unter Druck, und die gaben den Druck nach unten weiter; am Ende standen die Mitarbeiter der Filialen massiv unter Produktionsdruck, was nicht selten zu grenzwertigem Verkaufsverhalten führte.

Als wir diese Befunde dem Vertriebsvorstand zurückmeldeten, meinte der nach kurzem Besinnen: "Das ist ja einfach. Dann messe ich eben ab sofort beide an dem gemeinsamen Ergebnis."

Binnen weniger Wochen kehrte Ruhe ein. Entgegen manchen Erwartungen wurden die Ergebnisse besser; zugleich stieg die Mitarbeiterzufriedenheit.

Gezielte Kulturveränderung: Weitere Ableitungen

1. Es ist möglich, eine Kultur grundlegend zum Positiven zu verändern
2. Auch die positive Veränderung einer Kultur kann schnell gehen
– sofern man die richtigen Hebel betätigt
3. Auch eine positive Kulturveränderung kann ohne langwierige Schulungen, Workshops und Kulturprogramme erreicht werden
4. Sie kann tiefgreifend und von Dauer sein
– sofern die Rahmenbedingungen stabil bleiben
5. Schlüssel zu einer positiven Kulturveränderung ist das Systemverständnis:
Die Gründe des heutigen Verhaltens verstehen und gezielt verändern
6. Das Top-Management hat den Schlüssel in der Hand
7. Es wird ihn nur drehen, wenn dies auf das Ergebnis einzahlt

*Nicht immer
geht eine Kultur-
veränderung ganz
so schnell ...*

Kann man Verhalten verändern, ohne Einstellungen und Überzeugungen zu verändern?

Aber klar

Zahlreiche Möglichkeiten

- Zwang: Vorgaben / Kontrollen / Sanktionen
- Verführung: Reize / Nudging
- Pragmatismus: Veränderte Rahmenbedingungen

Beispiel Arbeitssicherheit

Beispiel Einkaufen / Kantine

Beispiel Baustelle

**Resultat: Geändertes Verhalten
trotz unveränderter Überzeugungen**

Fallstudie: Das neue Leitbild

Der neue Vorstandsvorsitzende war unzufrieden. Das Unternehmen, dessen Führung er vor ein paar Monaten übernommen hatte, war ihm zu schwerfällig, zu konservativ, zu sehr mit sich selbst und zu wenig mit Markt und Kunden beschäftigt, zu sehr auf Absicherung bedacht und zu wenig bereit, mal etwas Neues zu wagen. Die Kultur des Hauses musste sich von Grund auf verändern. Als er diese Einschätzung den 34 Mitgliedern des Oberen Führungskreises (OFK) vortrug, war die Reaktion ein kurzes Gemurmel, dann Schweigen. Sein Vorschlag, eine hierarchie- und funktionsübergreifende Projektgruppe mit der Ausarbeitung eines Leitbilds zu betrauen, wurde ohne Widerspruch akzeptiert.

Die Projektgruppe, die vor allem mit "jungen Wilden" besetzt worden war, kämpfte sich nach heftigen Diskussionen zu einem gemeinsamen Vorschlag durch. Ihre Vorlage wurde, nachdem die Behandlung mehrfach verschoben musste, im Vorstand kurz und unter Zeitdruck beraten und dann mit ein paar kleinen Änderungen ("Duftmarken") verabschiedet.

Wie von der Projektgruppe vorgeschlagen, machte der VV das Leitbild zum Schwerpunktthema der bevorstehenden OFK-Klausurtagung. Über diese Diskussion berichtete die Werkszeitung mit einigen Bildern ("Heiß ging es her ...") und einem Interview des Vorstandsvorsitzenden. Danach wurde das Leitbild mit einem eindringlichen Begleitschreiben, unterzeichnet von sämtlichen Vorstandsmitgliedern, an die Mitarbeiter versandt.

Fragen:

1. Wie stark wird das Leitbild nach Ihrer Prognose die Unternehmenskultur verändern?
2. Was wurde auf dem Weg zur angestrebten Kulturveränderung bislang falsch, was richtig gemacht?

Was muss man tun, um eine Kulturveränderung scheitern zu lassen?

Nichts



→ Wenn wir die Leute nicht zu konkreten Verhaltensänderungen bewegen oder sie gar in den passiven Widerstand treiben, endet jede Kulturveränderung als Schuss in den Ofen

Der größte Risikofaktor ist das Management

- Entwertung der bestehenden Unternehmenskultur
- "Nette Wunschbilder" ohne greifbaren betriebswirtschaftlichen Nutzen
- Zu umfassende und zu vage Ziele ("Universallösung")
- Wecken / Entstehen-Lassen unerfüllbarer Erwartungen
- Mangelnde Operationalisierung
- Steckenbleiben auf der Appell-Ebene
- Delegation der Kulturveränderung

Fehler im
sozialen Prozess

- Mangelnder Bezug zur Strategie / zum Nutzen für das Geschäft
- Bestehenlassen gegenläufiger Anreize
- Niedrige Priorität im realen Handeln bzw. widersprüchliche Signale
- Mangelndes Nachhalten / Controlling
- Vermeidung der Auseinandersetzung mit erfolgreichen Regelignoranten
- Keine Anpassung von Personalauswahl und Personalentwicklung

Mangelnder
Business-Fokus

Fallstudie: Zweiter Versuch

Der neue Vorstandsvorsitzende war unzufrieden. Das Unternehmen, dessen Führung er vor ein paar Monaten übernommen hatte, war ihm zu schwerfällig, zu konservativ, zu sehr mit sich selbst und zu wenig mit Markt und Kunden beschäftigt, zu sehr auf Absicherung bedacht und zu wenig bereit, mal etwas Neues zu wagen. Die Kultur des Hauses musste sich von Grund auf ändern.

Der WV will dies auf der bevorstehenden OFK-Tagung in aller Deutlichkeit ansprechen und ein Projekt für eine nachhaltige Kulturveränderung starten. Als designierten Projektleiter hat er Sie zu einem Vorgespräch eingeladen und Sie gebeten, sich im Vorfeld ein paar Gedanken über das Vorgehen und mögliche Fallstricke zu machen.

Fragen:

1. Auf welche möglichen Fallstricke möchten Sie ihn aufmerksam machen?
2. Welche Vorgehensweise raten sie ihm?
3. Welche "Botschaften" möchten Sie ihm übermitteln? Was sind die Voraussetzungen dafür, dass das Vorhaben eine realistische Aussicht auf Erfolg hat?

Übung: Die Ein-Euro-Auktion

1. Zur Auktion steht 1 Euro
2. Das Mindestgebot sind 5 Cent
3. Höhere Gebote sind jeweils in 5-Cent-Schritten abzugeben
4. Die/der Höchstbietende erhält den Euro zu dem von ihr/ihm gebotenen Preis
5. Zusätzlich muss die/derjenige, die/der das zweithöchste Gebot abgegeben hat, den zuletzt von ihr/ihm gebotenen Betrag bezahlen
6. Die Auktion ist beendet, wenn kein weiteres Gebot eingeht bzw. wenn alle bis auf eine/n Mitbieter/in ihren Ausstieg aus der Auktion erklärt haben