

Prof. Dr. phil. Klaus-Dieter Müller  
Hochschule für Film und Fernsehen „Konrad Wolf“ Potsdam-Babelsberg

**PERSPEKTIVEN FÜR DAS COACHING IN DER KREATIVWIRTSCHAFT.  
Strukturen, Ziele und Methoden auf dem Prüfstand.**

Keynote auf der Abschlussveranstaltung des transnationalen Forschungsprojekts  
Creative Capital Conference am 25. März 2014, Staatskanzlei des Landes Brandenburg,  
Potsdam

**Gliederung:**

Innovation und Kreativität – Zwei Begriffe dominieren die Diskussionen um Zukunft und Förderungen.

Wer ist eigentlich der/die Kreative und was zeichnet diesen Typus aus, was ist anders an ihm und ihr, als an all den anderen?

Es geht um den Menschen zuerst. Gründungscoaching und Persönlichkeit

Die Angst vorm Scheitern, das Scheitern selbst und der Umgang mit ihm

Freiberufler/innen sind hervorragende Unternehmer/innen

Wo liegen die Stärken und Schwächen von Kreativen? Wo brauchen sie Coaching und Beratung am dringendsten?

Werden Gründer/innen lange genug betreut?

Werden Gründer/innen gut genug betreut und bewertet?

Gibt es im Zusammenhang mit Gründungen Geschäftsmodelle und Angebote, die fehlen?

Das Förder- und Finanzierungsszenario für Gründer/innen

Welche Strategie der Gründungsbetreuung hat sich bewährt?

Ausblick

Verehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,

## **Innovation und Kreativität – Zwei Begriffe dominieren die Diskussionen um Zukunft und Förderungen.**

Ich darf mit einer Aussage Peter Sloterdijks beginnen, die er in seinem Buch „Im Weltinnenraum des Kapitals“ auf Seite 107 trifft.

„Das einzige Enthemmungstichwort, das nach dem Verblassen der Ideologien in aller Welt den Übergang zur Praxis freigibt, heißt heute kurzerhand Innovation. Nur wenige sind sich dessen bewusst, dass damit eine Schwundstufe der vormaligen `Geschichtsgesetze` präsentiert wird. Seit der Neue Mensch mit einer großen Rückrufaktion vom Markt genommen wurde, bilden Technikneuheiten, Verfahrensneuheiten und Designneuheiten die stärksten Attraktionen für alle, die noch immer dazu verurteilt sind, zu fragen: Was tun, um an die Spitze zu kommen? Wer innoviert, darf sicher sein: „Die Maxime seines Handelns könnte jederzeit das Prinzip einer allgemeinen Gesetzgebung bilden.“

Ich wähle diese gekonnt polemische Haltung Sloterdijks als Einstieg, weil die Innovation nicht Selbstzweck sein kann und wir die Persönlichkeiten hinter den Ideen nicht aus dem Auge verlieren dürfen, die reine Betrachtung aus dem viele Schatten werfenden Back-Office wird den Menschen, gerade den kreativen, nicht gerecht und – das behaupte ich – schadet auch der wirtschaftlichen Prosperität unserer Gesellschaft. Und da sind wir schon bei der Frage:

### **Wer ist eigentlich der/die Kreative und was zeichnet diesen Typus aus, was ist anders an ihm und ihr, als an all den anderen?**

Im Hinblick auf die Persönlichkeitseigenschaften hebt die psychologische Forschung folgende Faktoren hervor: Unabhängigkeit, Nonkonformismus, weit gespannte Interessen, Offenheit für neue Erfahrungen sowie Risikobereitschaft. (Holm-Hadulla zitiert Funke 2000). Das kann ich alles nachvollziehen.

In dieser Aufzählung fehlt aber das rein künstlerische Element, also das Potenzial einer besonderen, sehr persönlichen Ausdrucksform von Gedanken, Gefühlen und Überzeugungen mit Hilfe von Farben, Tönen, Formen, Bildern und Geschichten. Diese künstlerische Sprache ist lange nicht allen gegeben und wird aus unterschiedlichen Gründen gesprochen: Ich will all den anderen zeigen, wofür ich stehe, und nicht mehr – sozusagen als demonstratives Zeichen - basta, oder ich will mit dieser sehr persönlichen Sprache anstoßen, begeistern, mitnehmen, verändern.

Der Typus 2 ist der, der uns interessiert, wenn wir an Gründungen und Innovationen denken.

Die Psychologie betont weiter die Einflüsse des sozialen Umfelds und der Domäne, in der sich die kreative Person betätigt. Bei der wissenschaftlichen Untersuchung dieser Einflüsse hat sich herausgestellt, dass kulturelle Diversität (z. B. Kooperation von Menschen unterschiedlicher Sozialisation, Ausbildung und Nationalität) ein stark Kreativität fördernder Faktor ist. (Holm-Hadulla, S. 35) Die Kommunikation mit anderen auf Augenhöhe zeigt mir, wen ich mit meinen künstlerisch-kreativen Ausdrucksformen begeistern kann, was ich alles bewegen kann.

Diese Erkenntnis sollte im Zusammenhang mit Gründungszentren, welche Namen und Begriffe wir ihnen auch immer geben, und den Strukturen dieser Zentren bedacht werden. Diversität ist hier schon in vielen Einrichtungen gegeben, aber die nachhaltige Kommunikation untereinander wird häufig vernachlässigt. Unsere skandinavischen Nachbarn setzen häufig früher an mit ihren Einrichtungen und setzen vorrangig gerade auf den Dialog und die Kooperation sehr unterschiedlich sozialisierter Personen. Ein Weg, der als Vorbild dienen kann.

### **Kann das Gründungscoaching Persönlichkeitsprofile stärken?**

Um welche Persönlichkeitsmerkmale geht es dabei? Warum ist Veränderung da wichtig? Zunächst einmal ist keine Gründung erfolgreich, wenn der Betroffene sich nicht darüber im Klaren ist, ob er in fünf Jahren immer noch Unternehmer sein möchte, wenn sein soziales Umfeld nicht solidarisch ist und ihm die Fähigkeit fehlt, andere von sich und seiner Idee zu überzeugen. Darum ist Persönlichkeits- und Umfeldanalyse genauso wichtig, wie der Abbau von Hemmnissen und das Training selbstbewusster Präsentation.

Zu den wichtigsten Hemmnissen von Kreativen, die aus der künstlerischen Arbeit kommen, zählen die Vorurteile, die sie gegenüber Markt und Marketing hegen. Kreativen muss gezeigt und nahegebracht werden, dass gerade der kreative Prozess beim Unternehmensaufbau und in der Unternehmensführung mit all seinen Gegensätzen und Herausforderungen, seinen Grenzüberschreitungen, seinem (Zer-)Stören von ein- oder gar festgefahrenen Strukturen, gerade ihn, den einfallsreichen, schöpferischen Menschen braucht, das lohnende Ziel im Blick, den wirtschaftlichen, aber eben auch den künstlerischen, ästhetischen oder intellektuellen Erfolg. Es geht nicht nur um Umsatz und Gewinn, es geht immer häufiger um das Was und das Wie.

### **Die Angst vorm Scheitern, das Scheitern selbst und der Umgang mit ihm.**

Wer unternehmerischen Erfolg in einer Konkurrenzwirtschaft sucht, der findet ihn ohne Wagnisbereitschaft nicht. Das unternehmerische Risiko begleitet den Selbstständigen auf Schritt und Tritt, Tag für Tag. Viel zu viele junge Kreative wählen die vermeintliche Sicherheit und scheuen das Risiko. Unsere Befragungen der Studierenden seit 5 Jahren haben vor allem bei Frauen ein hohes Sicherheitsbedürfnis ergeben: 67 % der Frauen, aber nur 33 % der Männer geben als Grund, die unternehmerische Selbstständigkeit zu scheuen, die Angst vorm Scheitern an. Darum ist es ungeheuer wichtig, den jungen Menschen diese Scheu zu nehmen. Ein Misserfolg ist keine Schande, er birgt vielmehr eine neue Chance in sich. Man weiß beim nächsten Mal, worauf man achten muss. Der Wert eines Misserfolgs für den späteren Erfolg wird bei uns immer noch unterschätzt. Ich erwähne es in diesem Zusammenhang, weil ich sehr viele junge Kreative kennenlernen durfte, die sich hervorragend als Unternehmer/innen geeignet hätten und dann doch abgesprungen sind.

### **Freiberufler/innen als Unternehmer/innen**

Nicht selten wählen diese Menschen die Freiberuflichkeit als Lebensweg und geraten so an den Rand der Coaching-Förderprogramme, denen es im Wesentlichen um Gründer/innen geht, die Arbeitsplätze schaffen. Ich möchte an dieser Stelle mit einem Vorurteil aufräumen, das ich überall wieder treffe und dafür plädieren, dass Freiberufler/innen als Selbstständige sehr viel ernster genommen werden. Zum einen habe ich es persönlich als Gründungsbeauftragter der HFF zunächst ausschließlich mit Freiberufler/innen zu tun. Als solche sind sie schon früh während des Studiums tätig und machen erste wichtige Erfahrungen im Geschäftsleben. Dazu

gehört die Erkenntnis, dass man nur gute Konditionen am Markt aufrufen kann, wenn man über Alleinstellungsmerkmale verfügt, die Mehrwerte bei den Kunden schaffen. Auch steuerliche und sozialversicherungsrechtliche Erfahrungen gehören dazu, wie das Problem der Zahlungsgewohnheiten von Kunden und vieles mehr. Und auch Freiberufler/innen brauchen Coaching und Beratung, mehr noch vielleicht als andere, weil sie alles allein bewerkstelligen müssen und Delegationen eher selten sind. Sicher kann man den Erfolg von Coaching bei Freiberufler/innen noch schwerer messen als bei Gewerbetreibenden. Gutes Coaching setzt sie aber in die komfortable Lage, am Markt sicherer operieren zu können, das Kundenportfolio breiter und weiter zu fassen, vertragliche und rechtliche Klippen sicherer umschiffen zu können.

Als Projektleiter der Brandenburgischen Coaching-Programme ILab und IbM Innovationen brauchen Mut, im Rahmen derer wir gerade in den strukturschwachen Regionen kreative Gründungsinteressierte identifizieren, kann ich Ihnen darüber hinaus von unzähligen kreativen Freiberufler/innen berichten, die nach fünf oder auch zehn Jahren Freiberuflichkeit tolle skalierbare Geschäftsmodelle entwickelt haben und diese jetzt umsetzen wollen – mit einem überzeugenden Erfahrungsschatz.

Im Übrigen ist die Kreativwirtschaft zwischenzeitlich so weit gefasst, dass man sie nicht einheitlich bewerten und beraten kann. Architekten, Designer und Vertreter/innen der Rundfunkwirtschaft haben deutlich unterschiedliche Anforderungen, wie zum Beispiel Schauspieler/innen, freie Künstler/innen und Komponisten. Die einen behaupten sich aufgrund ihrer schon frühen Marktorientierung wirtschaftlich sehr viel besser als die anderen, die überwiegend Unabhängigkeit nur im Alleingang möglich vermuten und sich so oft in einer präkeren Lebenssituation wiederfinden.

Insofern kann man nicht von den Kreativen sprechen und die Fragen

### **Wo liegen die Stärken und Schwächen von Kreativen? Wo brauchen sie Coaching und Beratung am dringendsten?**

müssen folgerichtig unterschiedlich ausfallen.

Natürlich werden immer wieder dieselben Stichworte genannt: Überwindung von Vorurteilen, Markt und Marketing, maßgeschneiderte Förder- und Finanzkonzepte, betriebswirtschaftliche Grundlagen. Alles nicht falsch, durch Statistiken belegt. Es geht aber meiner Überzeugung nach nicht vorrangig um das Was? - sondern viel bedeutender um das Wie? Also um Methoden und Strukturen.

Da könnte ich jetzt lange berichten, denn die immer noch zu häufig fehlende Methodenvielfalt im Coaching ist m. E. das größte Problem. Ich will mich auf einen Hinweis beschränken:

Immer mehr Raum in Lehre und Beratung nimmt CANVAS ein, ein Tool zur Visualisierung von Geschäftsmodellen, ein neues strategisches Managementinstrument. Natürlich ging es uns immer in der Gründungslehre und –Beratung um Kostenstrukturen und Einnahmequellen, auch um Schlüsselressourcen, Canvas macht anders als die bisherige Businessplanlogik Zusammenhänge deutlicher und nachvollziehbarer. Es geht eben auch um Beziehungen mit Kunden, um Wertangebote, um (Schlüssel)-Partner und Kanäle.

Der Kreative mag den Frontalunterricht nicht, er gibt ihm keine eigenen Handlungs- und Erfahrungsspielräume. Visualisierte Konzepte, interaktive Tools und auch der

Perspektivwechsel im Rollenspiel sind die Schlüssel zum erfolgreichen Coachen und Beraten kreativer Gründer/innen. Das selbst erfahren – auch im Spiel oder in der Simulation – setzt sich anders fest, als nur der Bericht davon.

Dieses Forschungsprojekt nimmt Ende April sein erfolgreiches Ende. Der Aspekt des Coachings wird in einem anderen Projekt wieder aufgenommen und mit dem Fokus auf Methoden weitergeführt: Train Transnational ist der Name dieses Projekts, ebenfalls unter dem Schirm des MASF.

Lassen Sie uns zu einem anderen wichtigen Defizit kommen.

### **Werden Gründer/innen lange genug betreut?**

An den Hochschulen kommen die Gründungsinteressierten in den letzten Semestern zu uns und die Gründungsberatung endet sehr häufig direkt nach der Gründung. Wir haben zwar Alumninetzwerke sowohl an der Hochschule insgesamt, als auch mit denen, die von uns beraten und/oder gecoacht wurden. Unseren Einladungen folgen auch viele Ehemalige, aber es ist kein strukturell vorgesehene Coaching. Man könnte bei der Gewährung öffentlicher Mittel und Kredite zusätzliche Beträge zur Auflage machen, die erst ein-zwei Jahre nach der Gründung für Beratung und Coaching abgerufen werden können, aber auch keinem anderen Zweck zugeführt werden dürfen. Der Blick eines erfahrenen unabhängigen Dritten mit Abstand ist aus unserer Überzeugung zwingend für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg.

### **Werden Gründer/innen gut genug betreut und bewertet?**

Nein, sage ich ganz deutlich. Es gibt keine Zulassungsvoraussetzungen für den Beruf des Coachs. Der Heilpraktiker als Gesprächstherapeut muss sofort aufhören, wenn er eine psychische Erkrankung nach den ICD-10-Richtlinien nur vermutet, der Coach darf weitermachen, so überzeichne ich gerne, bis sich der Kunde das Leben nimmt. Sie dilettieren sich zu Tausenden durch das Gründungsgeschehen, hier ist großer Handlungsbedarf der Politik. Ich kann verstehen, dass man möglichst wenige Restriktionen bei Berufen vorgeben möchte, aber der Coach kommt seinem Kunden sehr nahe, da kann man viel anrichten.

In Bezug auf die Bewertung von kreativen Innovationen durch Gutachter hat es Veränderungen zum Positiven gegeben, aber immer noch gilt:

- Das Innovationsverständnis der Gutachter ist eingeschränkt.
- Kreative passen häufig nicht in das immer noch technologiezentrierte Raster.
- Die Branchenkenntnisse der Gutachter lassen oft zu wünschen übrig.
- Die Welt der Gutachten ist hermetisch. Es wird selten auf Details eingegangen, so allgemein, wie irgend möglich, formuliert, um Widersprüchen zu begegnen.

Es fehlen immer noch flächendeckend Angebote der großen Förder- und Finanzierungseinrichtungen zusammen mit den Coach-Pools und den Gründungsfachleuten an unseren Hochschulen zur Vermittlung von Einsichten in das Gründungsgeschehen im kreativen Sektor für Gutachter und natürlich auch Investoren, denen das ein oder andere Geschäftskonzept nicht gleich schlüssig erscheint. Investors Training ist das Stichwort.

### **Gibt es im Zusammenhang mit Gründungen Geschäftsmodelle und Angebote, die fehlen?**

Beratung und Coaching, das Fitmachen der Gründerin, des Gründers, ist die eine Aufgabe. Vieles, was sinnvoll ist und zur wirtschaftlichen Nachhaltigkeit beitragen würde, können oder wollen in dem ein oder anderen Fall die kreativen Gründer/innen nicht selbst übernehmen oder sie sind überfordert damit. Das erleben wir zum Beispiel immer wieder bei Marketing- und Vertriebsaufgaben, bei der Projektfinanzierung, beim eigenen Innovationsmanagement und etwa beim Recruiting geeigneter Mitarbeiter/innen. Für alles gibt es Dienstleister und Agenturen, aber selten passgenau für die Bedürfnisse kreativer Unternehmer/innen. Warum können Hochschulen und Gründer/innen-Zentren (auch im Verbund) nicht Agenturen gründen oder auch nur initiieren, die in Kooperation mit anderen Fachfirmen Marketingaufgaben, Personalvermittlung oder auch Zielgruppen genaue Crowdfunding-Plattformen anbieten? Die Begleitung von Unternehmensgründer/innen setzt zu Recht sehr viel auf öffentliche Kostenübernahme, aber wirtschaftliche Modelle müssen verstärkt auf den Weg gebracht werden, soll das Gründungswesen in Deutschland nicht zum Erliegen kommen, wenn die europäischen Fördermittel weiter schrumpfen, wovon auszugehen ist.

**Das Förder- und Finanzierungsszenario für Gründer/innen ist vielfältig – welche Programme sind erfolgreich in der Kreativwirtschaft?**

Die kreative Gründung braucht durchschnittlich weniger Startkapital als die technologische Innovation. Sie ist aber häufig sehr viel enger mit der Person des Gründers, der Gründerin, des Gründungsteams verbunden. Der schnelle Exit ist nicht geplant. VC-Investoren sind folgerichtig auch die Ausnahmen im Finanzkonzept. Es geht in der Gründungsfinanzierung von Kreativen um drei Instrumente:

Wir brauchen mehr Mikrofinanzierungsangebote.

Das Crowdfinancing muss intensiviert werden. Zum Crowdfunding etwa gehört immer ein intaktes Netzwerk. Darum muss das Netzwerken als Kulturtechnik einen größeren Stellenwert auch im Kontext von Finanzkonzepten spielen.

Der Zugang zu „family offices“, also zu Familien, die sich gerne mit einem Teil ihres Vermögens an Gründungsfirmen beteiligen, muss sehr viel deutlicher in den Fokus von Beratern und Coachs kommen. Es ist nicht richtig, dass sich diese wohlhabenden Investoren nur an großen Gründungen mit klar skalierbaren Prognosen beteiligen. Bei privaten Geldgebern spielen die Gründer/innen-Persönlichkeiten und ihre überwiegend originellen, zum Teil engagierten und bewegenden Ideen eine häufig entscheidende Rolle. Die Familien wollen ihr Geld auch zurück, gerne auch verzinst, aber nicht so schnell, nicht immer mit überzogenen Zinserwartungen, aber häufig mit mehr Engagement, eben wegen einer hohen Identifikation mit Gründer/in und Geschäftsidee. Ein Familienoberhaupt sagte mal zu mir: „Denken Sie bitte immer daran, wir geben nicht einfach Geld, wir sind Partner, im Guten, wie im Schlechten.“ Diese Familien sind oft etwas scheu, werben nicht um Gründer/innen. Darum ist es Aufgabe qualifizierter Coachs, Zugänge systematisch zu schaffen.

Die Förderprogramme sollen qualifiziertes Coaching und Beratung ermöglichen. Solange wir in Deutschland keine Zulassungsvoraussetzungen für den Beruf des Coachs haben, bedarf es qualifizierter Koordinierungseinrichtungen, die entsprechende Qualitätsstandards garantieren, wie etwa in Brandenburg das BIEM als Hochschulverbund.

Eigenkapital ersetzende Förderprogramme unter Auflagen sind der richtige Weg. Brandenburg verfolgt mit „Gründung innovativ“ genau dieses Ziel. Das ist vorbildlich.

**Welche Strategie der Gründungsbetreuung hat sich bewährt?**

Es gibt drei Ebenen der Gründungsbetreuung:

- Ich analysiere mein Umfeld (Studierende, Coachés usw.) und versuche im Beratungs- bzw. Coachingprozess das von den Gründern entwickelte Geschäftsmodell zu profilieren und zu professionalisieren. Tägliches Geschäft.
- Zusätzlich kann ich versuchen, Talente bzw. Kompetenzträger/innen zu identifizieren und mit diesen gemeinsam nach geeigneten Geschäftsideen suchen, die sich an deren Begabungen bzw. Kompetenzen orientieren. Talent-Scouting und Team-Matching müssen sehr viel systematischer vor allem durch Hochschulen und Hochschulverbände betrieben werden.
- Die Gründungsbetreuung kann aber auch Marktrecherchen, Trenduntersuchungen und Szenario-Analysen mit einbeziehen. In einer sich stetig ändernden Umwelt und immer kürzeren Produktzyklen wird eine permanente Anpassung der Unternehmen an die neuen Rahmenbedingungen zur Entscheidungsvariablen zwischen Erfolg und Misserfolg. Diesen Voraussetzungen unterliegen nicht nur bestehende Firmen, auch Gründer/innen. Hinsichtlich der zunehmenden Komplexität der Umwelt, der Beeinflussung der Wirtschaftssysteme und regionalen Märkte durch die unterschiedlichsten Akteure und der zunehmenden Vernetzung auf allen Ebenen, wird die Veränderung eher stetiger Begleiter als Ausnahme sein. Und gerade hier ist ein Handlungsfeld der Lehrstühle und Einrichtungen für das Innovations- und Gründungsmanagement, das noch sehr viel intensiver bearbeitet werden kann und muss als bisher. Es muss möglich sein, die Gründer/innen auf diesen Wandlungsprozess vorzubereiten und das Handwerkszeug zu vermitteln, damit diese künftigen Entwicklungen rechtzeitig begegnen können..

## **Ausblick**

Vor dem Hintergrund der „neuen“ globalen Arbeitsteilung tun wir gut daran, was uns geblieben ist, nachhaltig zu fördern – die jungen kreativen Menschen, die Verantwortung für sich und andere zu übernehmen bereit sind.

Wir haben viele Instrumente in Deutschland, die auch bei unseren europäischen Nachbarn zum Einsatz kommen. Wir konnten viel Übereinstimmung feststellen.

Unterschiede gibt es in der Einschätzung des richtigen Zeitpunkts, wann Kreative abgeholt werden und in welcher Umgebung sie erste Erfahrungen sammeln sollten. Einrichtungen, die früh ohne konkrete Geschäftsideen und ohne Barrieren gemischte Gruppen und einzelne kreative Persönlichkeiten aufnehmen und den Dialog untereinander zum Prinzip erheben, haben gerade in Skandinavien Vorbildfunktion.

Die Gründerin, der Gründer müssen im Mittelpunkt stehen. Psychologische Kompetenz und Methoden müssen ein stärkeres Gewicht bekommen. Gleiches gilt für Methoden der Persönlichkeitsprofilierung. Hier können wir viel lernen von anderen. Interaktive, spielerische Formen der Vermittlung müssen bei uns schnell und effektiv durchgesetzt werden, um den Anschluss nicht zu verlieren. Wenn man den Ist-Zustand etwa in Korea, USA oder Australien, aber auch in einigen Staaten Europas zu Grunde legt, dann verschlafen wir den Einsatz neuer digitaler Lehr- und Lerninstrumente und -methoden.

Darüber hinaus muss die Methodenkompetenz im Mittelpunkt der Vergabe von Coachingaufträgen stehen. Entsprechend müssen Aufträge zielgenau gesplittet werden. Kaum eine/r kann alles.

Vor allem aber müssen insbesondere die Hochschulen nicht nur Geschäftsideen profilieren. Es muss das Talent-Scouting und das Team-Matching systematisch intensiviert werden, wir müssen aber auch mehr Berufsforschung, mehr Trendforschung betreiben und zum Beispiel mit Hilfe von Szenario-Analysen Entwicklungsperspektiven transparent machen, um unsere Gründer/innen nicht ins Leere laufen zu lassen. In Anlehnung an die Geschichte vom Hasen und dem Igel hieße das: „Ick bün all dor, sagte die Zukunft.“

Der Dialog mit unseren Freunden aus Dänemark, Schweden und Italien hat viele Gemeinsamkeiten gezeigt, Alternativen beschrieben und uns gemeinsam bewusst werden lassen, dass die Kreativwirtschaft vor immer komplexeren Herausforderungen steht, weil sich die Märkte entsprechend entwickeln. Das betrifft aus meiner Sicht die Gründungsforschung und die Gründer/innen-Betreuung gleichermaßen - auch und für mich vor allem im Land Brandenburg.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.