

CAROLIN DE CHAMPEAUX

ERFOLG IST MENSCHLICH

BAND 1:
MIT MENSCHENGERECHTER FÜHRUNG
MEHR ERREICHEN

Frankfurter Allgemeine Buch

Frankfurter Allgemeine Buch

© FAZIT Communication GmbH
Frankfurter Allgemeine Buch
Frankenallee 71–81
60327 Frankfurt am Main

Umschlag und Satz: Anabell Krebs
Druck: CPI books GmbH, Leck
Printed in Germany

1. Auflage
Frankfurt am Main 2022
ISBN 978-3-96251-119-7
Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, vorbehalten.

Frankfurter Allgemeine Buch hat sich zu einer nachhaltigen
Buchproduktion verpflichtet und erwirbt gemeinsam mit den
Lieferanten Emissionsminderungszertifikate zur Kompensation
des CO₂-Ausstoßes.



Einführung	9
Vorwort zu Band I	13
1 Wirkungskreis und Herausforderungen eines Teamleaders	15
Leader sind Verbindungsoffiziere	15
Leader führen Menschen	20
Leader übernehmen Verantwortung	25
2 Welche Wesensmerkmale weisen Sie als Leader aus?	29
Auf welche Werte gründet sich Ihr Denken und Handeln?	29
Was kann ich auf menschlicher Ebene für mein Team tun?	33
Was kann ich als Vorgesetzter für mein Team tun?	38
3 Ich vertraue in meine Fähigkeiten als Leader	45
Machen Sie einen erfolgreichen Leader aus sich	45
Bringen Sie sich mit Ihrer Leader-Rolle in Resonanz	49
Wachsen Sie in Ihre Funktion hinein	53
4 Ein Team ist ein lebendes Gebilde	61
Teamkörper	61
Teamgeist	65
Teamseele	70
5 Alles Lebende muss wachsen	77
Wie Sie Ihr Team ins Leben rufen	77
Wie Sie Ihr Team großziehen	81
Wie Sie Ihre Teammitglieder individuell fördern	86

6 Der Denker und das Biest	91
Homo sapiens und das Reptil- und Säugetierhirn	91
Das menschliche Denkhirn	95
Praktische Anwendungen für das menschliche Miteinander	100
7 Meine Welt ist die, die ich erschaffe	105
Umwelt und Erziehung prägen unsere individuellen Wahrnehmungsmuster	105
Objektive Wahrnehmung ist eine Illusion	111
Loslassen erfordert Entschlossenheit und Mut	117
8 Ich mache meinen Beruf zu meiner Berufung	123
Wie bewusst erschaffe ich meine Arbeitswelt?	123
Wie bekomme ich meine verschiedenen Loyalitäten unter einen Hut?	128
Wann bin ich als Leader glaubwürdig?	132
9 Ihr Erfolg beruht auf Menschen	137
Im Fokus: Ihre Leute sind Menschen	137
Nur ein positives Selbstbild kann Ihre Leute stimulieren	141
Wertschätzung und Anerkennung als Antriebsmotor	146
10 Leader sind Beziehungsexperten	151
Solide Beziehungen beruhen auf gegenseitigem Verständnis, auf Gradlinigkeit und Fairness	151
Erfolgreiche Beziehungen bauen auf Vertrauen und Verantwortung	156
Alle Beziehungen, die Sie erleben, modellieren Sie selbst	160
Literatur	166
Dank	167

**„Du gewinnst nie allein.
An dem Tag, an dem Du
etwas anderes glaubst,
beginnst Du zu verlieren!“**

Mika Häkkinen

EINFÜHRUNG

Was immer wir tun, wir tun es für und mit Menschen. Das coolste Produkt, die ausgefallenste Dienstleistung bleiben Ladenhüter, wenn wir sie nicht auf die Bedürfnisse unserer Kunden zuschneiden und auf sie persönlich eingehen. Solide Kundenbeziehungen, geniales Know-how, die gewitztesten Ideen werden durch innovative Zusammenarbeit von Menschen entwickelt. Studien belegen, dass Unternehmen, in denen ein positives Betriebsklima herrscht, produktiver und innovativer sind als diejenigen, in denen Spannungen und Missgunst an der Tagesordnung sind. Und das ist kein Wunder. Unternehmen sind lebendige Gebilde. Sie bestehen aus Menschen, und genauso funktionieren sie auch.

Das menschliche Miteinander ist der wichtigste Erfolgsfaktor. Könnte man es rational steuern, gäbe es keinen Sand im Erfolgsgetriebe. Nur funktionieren Menschen nicht rational. Das Gros unserer Denkmuster und unserer Handlungen wird durch unsere Emotionen gesteuert, folglich reagieren wir auf Situationen recht unterschiedlich. Auf diese Weise kommen Missverständnisse und Differenzen zustande, die das Betriebsklima schädigen und unseren Erfolg schmälern oder sogar verhindern.

Allein wenn wir in unserem Beruf Erfüllung finden, können wir dauerhaft erfolgreich sein. Und Erfüllung finden wir nur dann, wenn wir mit Menschen zusammenarbeiten, mit denen wir gut auskommen und denen wir vertrauen. Andernfalls verschließen wir uns. Niemals würden wir Informationen oder innovative Ideen mit Menschen teilen, an deren Integrität wir zweifeln. In einem unfreundlichen Betriebsklima

würden wir uns hüten, abweichende Meinungen zu vertreten, Fragen zu stellen, Wissenslücken zuzugeben oder auf Widersprüche hinzuweisen. Und doch sind es genau diese Punkte, die einem Unternehmen Leben einhauchen und es zum Erfolg führen.

Heute mehr denn je wird menschliche Leadership gefordert. Die Zeiten, in denen Gehorsam und direktive Anweisungen die Arbeitsbeziehungen beherrschten, sind unwiderruflich vorbei. Der moderne Teamgeist beruht auf Eigenverantwortlichkeit, Agilität und Kooperation auf Augenhöhe. Motivation zur Selbstführung steht im Vordergrund. Diese Art der Führung ist wesentlich anspruchsvoller als die Leitung von Teams innerhalb einer mit Weisungsbefugnissen ausgestatteten Hierarchie. Um sich durchzusetzen, müssen Leader heute begeistern und überzeugen können, anstatt aufgrund ihrer Funktion lediglich zu diktieren.

Um unser Team menschlich zu führen, müssen wir menschengerecht kommunizieren. Wir müssen bewusst kommunizieren. Das bedeutet, dass wir unser Gegenüber in den Mittelpunkt stellen und nicht uns selbst, dass wir hundert Prozent Verantwortung für die Beziehungen übernehmen, die wir zu anderen aufbauen. Denn durch unser Verhalten steuern wir das Verhalten unseres Gegenübers. Signalisieren wir unseren Playern Vertrauen, Wertschätzung oder Begeisterung, werden sie uns dieselben Signale zurücksenden und hochmotiviert sein. Signalisieren wir Ungeduld, Wut, Misstrauen oder Langeweile, vergiften wir die Beziehungen in unserem Team und demotivieren. Wir sollten uns der Tatsache bewusst sein, dass wir nicht „nicht kommunizieren“ können. Selbst wenn wir schweigen oder uns – und sei es unabsichtlich – im falschen Moment abwenden, senden wir Signale aus, die den anderen nachhaltig vor den Kopf stoßen können.

Uns stehen viele ausgezeichnete Tools zur Verfügung, derer wir uns bedienen können, um eine positive, von Motivation und Teamgeist geprägte Arbeitsatmosphäre zu schaffen. Die wichtigsten davon sind unsere Denkkraft und unser Mindset. Mit unserem logischen Denkvermögen planen wir, wie wir ans Ziel kommen und was wir dafür tun müssen. Unser Mindset hingegen folgt einer anderen „Logik“. Es erwächst aus unserem Vertrauen in unsere Fähigkeiten und unser Umfeld und aus unserer Geisteshaltung gegenüber erfolgreichen Menschen. Trauen wir uns zu, so erfolgreich zu werden wie sie, oder scheuen wir die Verantwortung, die damit einhergeht? Sind wir bereit, anderen zum Erfolg zu verhelfen, interessieren wir uns aufrichtig für ihre Belange?

Es ist in unserem eigenen Interesse, dass wir uns ernsthaft für unsere Chefs, Kollegen und Mitarbeiter interessieren und auf sie eingehen. Denn wenn wir das tun, werden wir weniger negativen Stress und mehr Freude an unseren Erfolgen haben. Und das wiederum wird sich auch positiv auf unser Privatleben auswirken.

Menschen, die unzufrieden und unmotiviert in ihrem Beruf sind, neigen dazu, ihren Frust mit nach Hause zu tragen und ihr privates Umfeld zu „kontaminieren“. Das hat oftmals einen negativen Einfluss auf ihre persönlichen Beziehungen und kann obendrein dazu führen, dass Kindern ein verzerrter Eindruck von Berufstätigkeit und Leistungsbereitschaft vermittelt wird. Menschen, die in ihrem Job-Alltag ein umgängliches Miteinander erleben, wertgeschätzt und von ihren Chefs gefördert werden, wachsen an ihren Aufgaben und gehen in ihrem Beruf auf. Diese Menschen tragen Zufriedenheit und ein positives Erfolgswusstsein nach Hause. Auch sie stecken ihr Umfeld an: mit ihrer Begeisterung und dem Willen, Beruf und Privatleben harmonisch miteinander zu verbinden.

Menschlich zu führen bedeutet, dass wir uns unermüdlich darum bemühen, ein kollegiales Gemeinschaftsgefühl aufzubauen und zu pflegen. Wie das geht, will Ihnen diese Buchreihe zeigen. Sie heißt nicht durch Zufall „Erfolg ist menschlich“. Auch ich habe mich bemüht, Sie „menschengerecht“ mit einer guten Portion Humor und aufrechter Wertschätzung an dieses faszinierende Thema heranzuführen. Ich wünsche mir, dass Sie beim Lesen viel Spaß haben und Gefallen daran finden, meine Anregungen umzusetzen. Nutzen Sie Band zwei und drei wie ein Buffet. Beginnen Sie mit denjenigen Themen, die Sie am meisten ansprechen. Nehmen Sie sich Zeit. Vielleicht wollen Sie einige Kapitel mehrmals lesen und verschiedene Sachen ausprobieren, so wie Sie sich auch an einem köstlichen Buffet mehrmals bedienen. Jede Lektüre und vor allem ihre Umsetzung wird Sie dem Mindset und Know-how eines brillanten Leaders einen großen Schritt näherbringen.

Carolin de Champeaux

VORWORT ZU BAND 1

Band 1 der Trilogie „Erfolg ist menschlich“ beschreibt die Herausforderungen, denen ein Leader sich stellen muss. Menschen kann man nicht durch schöne Worte führen; ein kompetenter Leader geht mit gutem Beispiel voran und zögert auch nicht, sich selbst und seine Methoden in Frage zu stellen. Teams sind lebende Gebilde. Wie alles Lebende müssen sie wachsen: an ihren Aufgaben, ihren Erfolgen und ihren Irrtümern. Teams bestehen aus Menschen; jeder Mensch unterscheidet sich von allen anderen Menschen, denn er hat seine individuelle Wahrnehmung von sich selbst und seinem Umfeld.

Unsere Wahrnehmung ist logischen Argumenten nicht zugänglich, denn sie gründet sich auf unsere Emotionen. Daher spielen Emotionen in unserem Berufsalltag eine große Rolle. Es gilt, auf sie einzugehen und sie zielgerichtet zu kanalisieren. Das erreichen wir, indem wir unseren Teammitgliedern Wertschätzung entgegenbringen, ihre Leistungen anerkennen, ihnen gegenüber loyal sind und ihnen die Sicherheit geben, die sie brauchen, um sich persönlich und beruflich zu entfalten. Aus diesem Grunde sollten Leader Beziehungsexperten sein, die in der Lage sind, die individuellen Persönlichkeiten der einzelnen Teamplayer zu verstehen.

Niemand wird als Beziehungsexperte geboren, allerdings kann ein jeder lernen, es zu werden. Dazu braucht es ein aufrichtiges Interesse an anderen Menschen und Selbstdisziplin. Dieses Buch wird Ihnen anhand realer Begebenheiten darlegen, worauf es ankommt, und Sie systematisch an Ihre naturgegebene Begabung, Beziehungen aufzubauen und zu pflegen, heranführen. In vielen der geschilderten Situationen werden Sie sich wiedererkennen, da Sie vermutlich

ähnliche Erfahrungen gemacht haben. Das wird Sie amü-
sieren, und Sie werden feststellen, wie einfach es ist, durch
kleine Kurskorrekturen, eine positive Dynamik persönlicher
Zufriedenheit und beruflicher Erfüllung für sich selbst und
Ihr Team in Gang zu setzen.

Viel Spaß beim Lesen und viel Erfolg beim Umsetzen!

1 WIRKUNGSKREIS UND HERAUSFORDERUNGEN EINES TEAMLEADERS

Leader sind Verbindungsoffiziere

Jedes Unternehmen hat einen Daseinszweck. Seiner Grün-
dung liegen Leitbilder zugrunde, aus denen sich seine Mis-
sion ableitet. Seine Leitbilder geben ihm seine Identität. Sie
sind das Fundament, auf dem es steht, und sie bestimmen
die Standards, an denen sich die Unternehmensziele orien-
tieren, sowie die Regeln und Strategien, die das Unterneh-
men implementiert, um seine Ziele zu erreichen.

*Tims Leidenschaft sind Weine. Bei jeder Weinverkostung,
zu denen sein Weinhändler ihn einlädt, ist er dabei. Er
lernt eine Menge über Weine, und je mehr er lernt, desto
größer wird sein Wunsch, seine Leidenschaft mit ande-
ren Menschen zu teilen. Er gründet einen Weinversand
auf der Basis eines Weinproben-Abonnementsystems.
Jeden Monat erhalten seine Abonnenten zwei Flaschen
Wein und eine Beschreibung, die ihnen die Weine erklärt.
Nach sechs Monaten bekommen die Abonnenten einen
Fragebogen zugeschickt. Diesen wertet Tim aus, sodass
er die folgenden Sendungen auf den Geschmack der
Abonnenten abstimmen kann. Tims Leitbild ist, seine
Abonnenten in das Thema Wein einzuführen. Seine Stra-
tegie beruht auf dem Verkauf von Jahresabonnements.
Sein Ziel ist es, herauszufinden, welche Weine seine Kun-
den bevorzugen und sie dementsprechend zu bedienen.
Tim hat großen Erfolg mit diesem Konzept. Bald stellt er
zusätzliche Mitarbeiter ein. Er teilt sie in unterschiedliche*

*Teams ein. Das Önologen-Team bereist die Weingebiete, um Nischen-Weine zu entdecken, das Sales-Team akquiriert neue Kunden und betreut die Abonnenten, ein weiteres ist für die Buchhaltung zuständig, noch ein anderes kümmert sich um den Versand.**

Eine präzise Aufgabenverteilung ist notwendig, damit die diversen Teams in einem Unternehmen reibungslos zusammenarbeiten können. Hier kommen Sie ins Spiel. Als Teamleader haben Sie eine Schlüsselfunktion inne: Sie sind dafür verantwortlich, dass Ihr Team mit allen anderen Teams gut zusammenarbeitet. Zugleich sind Sie die Verbindungsstelle zwischen Ihrem Team und der Unternehmensleitung. Teamleader sind eine Art Kommunikationsknotenpunkt. Ihr Job ist es, dafür zu sorgen, dass es nicht zu Staus kommt und der Informationsfluss ungehindert alle Beteiligten erreicht. In die eine Richtung fließen die Informationen über die Entscheidungen und Zielvorgaben der Unternehmensführung. In der Gegenrichtung sorgen Sie dafür, dass die Bedürfnisse Ihrer Teammitglieder berücksichtigt werden. Sie achten auch auf die Querverbindungen. Diese stehen für die horizontale Kommunikation zwischen den Teams. Nur wenn die Verständigung in alle Richtungen gelingt, ist ein Unternehmen in der Lage, seine Ziele nachhaltig zu erreichen.

Jeff kann ein Lied davon singen. Er ist von Haus aus Unternehmensberater und hat sein Augenmerk schon immer auf die innerbetrieblichen Managementstrukturen gerichtet. Insbesondere hat ihn stets interessiert, wie die unterschiedlichen Hierarchiestufen miteinander kommunizieren. Gerade in Großunternehmen kommt es vor,

* Alle geschilderten Beispiele und Situationen sind authentisch. Ich habe die Namen geändert und teilweise das Umfeld ein wenig anders dargestellt, um die Anonymität der Personen zu wahren, die mir ihre Erfahrungen anvertraut haben.

dass die Bosse sich hinter gepolsterten Bürotüren, strengen Sekretärinnen und Statussymbolen wie VIP-Aufzug oder Vorstandskasino verschanzen. Ihre Auffassung von Unternehmensführung beschränkt sich auf das Diktieren von Richtlinien und Zielen, die das Management dann sukzessive weiter nach „unten“ leitet. So auch bei Jeffs neuem Arbeitgeber, einem weltweit führenden Elektrokonzern. Jeff betreut eine Truppe von Tech-Freaks. Diese vertreten die Auffassung, dass ihre besten Ideen keine Schreibtischprodukte sind, sondern oftmals spontane Eingebungen, die sich aus persönlichen Beobachtungen und individuellen Bedürfnissen ableiten. Jeff sieht das genauso. Deshalb hat er bei der Unternehmensleitung durchgesetzt, dass er seine Leute auf eine eher unkonventionelle Weise führt. Seine Ideen stoßen zunächst auf Befremden. Sowohl was die Form betrifft (Forderungen von unten, wo gibt es denn so was?), als auch inhaltlich. Was bitte ist ein Hackathon? Wieso sollen Preise verliehen werden? Und dann auch noch durch den Vorstand??? Das sind ja ganz neue Methoden! Stimmt genau! Und dies ist eindeutig der springende Punkt! Unsere Führungsmethoden müssen an die neuen wirtschaftlichen und sozialen Realitäten angepasst werden, nicht umgekehrt. Jeff hat das bei seinem Elektrokonzern fabelhaft hingekriegt. Inzwischen ist der Vorstand Feuer und Flamme und unterstützt seine Ideen. Sämtliche Vorstände kommen, wenn irgend möglich, zur Hackathon-Siegerehrung. Die Unternehmensleitung ist heute viel zugänglicher für neue Ideen und interessiert sich ehrlich für ihre Mitarbeiter.

Erfolgreiche Teamleiter vermitteln ihrem Team die Unternehmensziele auf eine Weise, dass es sich mit ihnen identifiziert und sie in vollem Maße mitträgt. Sie nehmen sich die Zeit, alle unternehmerischen Aspekte mit ihren Playern durchzuspre-

chen, damit diese die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit erkennen. Umgekehrt sind sie Abgeordnete ihres Teams und vertreten dessen Interessen. Sie tragen dafür Sorge, dass es ihrem Team an nichts mangelt. Sie haben ein offenes Ohr für seine Bedürfnisse und stellen ihm adäquate Arbeitsbedingungen zur Verfügung. Sie sind aufmerksam und zugänglich für die Wünsche ihrer Mitarbeiter, auch wenn sie diese Wünsche nicht immer erfüllen können. Sie bemühen sich, ihren Mitarbeitern entgegenzukommen und deren Sicht der Dinge zu verstehen.

Alan leitet ein Vertriebsteam. Die Auftragslage ist unerfreulich, der Umsatz ist drei Monate hintereinander zurückgegangen. Der Finanzdirektor schaut herein und drängt die Vertriebler, alles stehen und liegen zu lassen und ihm die aktuellen Zahlen und die laufenden Vorgänge aufzulisten. Die Vertriebsleute sollen sich bitte bemühen und „richtig ranklotzen“. Er brauche die Aufstellung heute Nachmittag. Das Team begehrt auf. Alan erhebt sich und bittet den Finanzdirektor um ein Gespräch. Er erklärt dem Finanzchef, dass sein Team dauernd „richtig ranklotzt“. „Meine Leute haben keine Zeit, Ihnen heute eine Auftragsaufstellung zu liefern“, eröffnet er dem Finanzchef. „Wir sind dabei, alle unterbrochenen Vertriebsvorgänge zu analysieren, um zu verstehen, warum die Kunden abgesprungen sind. Das kostet Zeit, aber es wird uns auf die Dauer helfen, unsere Kunden besser zu beraten. Wir tun das im Interesse des Unternehmens. Meine Leute sind Profis“, fügt er hinzu, „sie wissen, wie wichtig es ist, die Interessen ihrer Kunden mit denen des Unternehmens zu verbinden. Bitte überlassen Sie mir die Führung meines Teams. Ich kenne die Stärken meiner Mitarbeiter und weiß, dass jeder einzelne sich bemüht, die aktuelle Situation schnellstens in den Griff zu bekommen.“

Mangelndes gegenseitiges Verständnis kann zu überzogenen oder sogar absurden Forderungen führen. Teamleader sitzen zwischen den Fronten, und da sitzt es sich nicht immer bequem: Als Angestellter sind wir unserem Arbeitgeber gegenüber verpflichtet. In unserer Rolle als Teamleader tragen wir die Verantwortung für unsere Player. Wir sind Interessenvertreter in beide Richtungen. Das erfordert Fingerspitzengefühl und Verhandlungsgeschick. Das allein reicht jedoch nicht aus. Wir brauchen eine gute Portion Selbstvertrauen und Standfestigkeit. Und die schöpfen wir aus den menschlichen und moralischen Werten, für die wir stehen. Wenn wir im Einklang mit unseren Werten und Überzeugungen handeln, sind wir in der Lage, unsere Argumente überzeugend vorzutragen, und haben die innere Gelassenheit, auch Konfrontationen und starken Gegenwind nicht persönlich zu nehmen.

Für welche Werte stehen Sie? Welche Überzeugungen motivieren Sie, ein Team zu führen? Aus welchen Gründen haben Sie die Aufgabe eines Teamleiters angenommen? Wie passt diese Rolle in Ihre Karriereplanung? Die Antworten auf diese Fragen sind so facettenreich wie die Menschen, die Teams führen. Wichtig ist, dass Sie sich diese Fragen stellen und sich ehrliche Antworten geben. Ist es das Karrieresprungbrett, das Sie motiviert? Ist es das Prestige? Ist es der Wille, Ihr Team „groß-zuziehen“ und Ihre Teamplayer zu fördern? Ist es der Wunsch, Talente zu entdecken und zu deren Weiterentwicklung beizutragen? Ist es der Wille, über Ihr rein fachliches Aufgabengebiet hinauszuwachsen? Ist es das höhere Gehalt? Ist es die Vorbildfunktion? Oder die Möglichkeit, etwas zu bewirken? Vermutlich ist es eine Kombination aus mehreren Gründen. Entscheidend ist, dass Sie selbst genau wissen, warum Sie Menschen führen wollen. Das Innehaben einer Führungsposition darf niemals ein endgültiges Ziel sein. Leader zu sein ist eine Funktion. Worauf es ankommt ist, wie Sie diese Funktion ausfüllen, und was

Sie für sich, Ihre Mitarbeiter und das Unternehmen zu leisten bereit sind. Führen heißt, Verantwortung zu übernehmen. Für sich und andere. Führen heißt, Ziele zu setzen und planvoll und entschlossen vorzugehen, um sie zu erreichen. Führen heißt, mit gutem Beispiel voranzugehen. Führen heißt, anderen Wachstum zu ermöglichen. Sind Sie dazu bereit?

Leader führen Menschen

Viele Menschen sind sich ihrer Fähigkeiten nicht wirklich bewusst. Sie trauen sich nicht zu, etwas Großartiges zu leisten. Sie kommen gar nicht auf die Idee, ihren Berufsalltag aktiv mitzugestalten, sodass ihr Job ihnen Freude macht. Sie geben sich damit zufrieden, das tägliche Büro-Einerlei abzuarbeiten und sich durch ihren Arbeitstag zu lavieren, ohne Aufsehen zu erregen. Das geschieht nicht aus bösem Willen oder mangelnder Einsatzbereitschaft. Es geschieht schlicht und ergreifend aus Unwissenheit.

Erfolgreiche Teamleader spornen ihre Mitarbeiter dazu an, ihre Arbeit selbstständig zu gestalten. Sie lassen sich auf ihre Mitarbeiter ein, bringen in Erfahrung, was sie interessiert, und lernen sie dadurch gut kennen. Folglich sind sie in der Lage, sich in ihre Mitarbeiter hineinzusetzen. Sie wissen, was sie tun müssen, um den Wunsch in ihnen zu erwecken, ihr Bestes zu geben. Tun Sie das auch! Lernen Sie Ihre Mitarbeiter kennen. Bemühen Sie sich um jeden einzelnen. Ermutigen Sie sie, aus ihren Interessen zu schöpfen und Teile davon in ihren Job einzubringen. Gelegentlich ist Einfallsreichtum vonnöten. Aber die Mühe lohnt sich immer. Sie werden staunen, wenn Sie miterleben, mit welchem Enthusiasmus Ihre Player daran gehen werden, ihre Arbeitsabläufe neu zu strukturieren, Verbesserungen vorzuschlagen und sich ins Zeug zu legen, einzig

und allein, weil Sie eine Saite angeschlagen haben, die positive Resonanz in ihnen erzeugt.

Richard wird Zeuge einer solchen Verwandlung. Sein Chef schickt ihn zu einem Kommunikationsseminar für Führungskräfte. Gleich zu Beginn fällt ihm auf, wie melodisch und kraftvoll die Stimme von Melanie, der Assistentin, klingt und mit welcher Begeisterung sie ihm das Seminar beschreibt. Wie erstaunt ist er erst, als Melanie später selbst einen Part des Trainings übernimmt. Melanie singt für ihr Leben gern. Gospel sind ihre Leidenschaft; sie nimmt jede Woche Gesangsunterricht und singt in ihrem Chor. Dass sie auch im Büro pausenlos vor sich hin trällert, geht ihren Kollegen gewaltig auf die Nerven, aber keine noch so energisch vorgebrachte Aufforderung, Melanie möge sich bitte zusammenehmen, kann es abstellen. Melanies Kollegen wissen nicht, ob sie lachen oder sich ärgern sollen, bis schließlich einer von ihnen auf die zündende Idee kommt und sich Melanies Gesangstalent zunutze macht. Gut singen können setzt voraus, dass man eine Reihe von Atemtechniken einsetzt, und dass man weiß, wie Bauchmuskulatur, Stimmbänder und Gesichtsmuskeln trainiert werden. Das alles beherrscht Melanie aus dem Effeff. Warum sollte es nicht Teil des Sprach-Trainings werden?

Das ist der Clou! Alle sind glücklich: die Kunden, weil dieses Know-how sehr wertvoll ist, die Kollegen, weil Melanie nun nicht mehr die ganze Zeit an ihrem Schreibtisch herumträllert, und allen voran Melanie selbst, die sehr stolz darauf ist, dass sie ihre Fähigkeiten nun sogar schulen darf. Sie geht vollkommen in ihrer neuen Rolle auf, und ihre Kurse werden zum Highlight des gesamten Seminars. Kollegen und Kunden sind gleichermaßen fasziniert von Melanies