

CAROLIN DE CHAMPEAUX

ERFOLG IST MENSCHLICH

BAND 2:
VON DER KUNST, WERTSCHÄTZEND
ZU KOMMUNIZIEREN

Frankfurter Allgemeine Buch

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet
über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

INHALT

Einführung	9
Einleitung zu Band 2	13
1 Vom Mitarbeiter zum Unternehmer	15
Unternehmerisch denken und handeln	15
Unternehmerisch führen	21
Erreichen Sie Spitzenleistungen	25
2 Vom Erfolgsmann zur Leitfigur	31
Verlagerung Ihrer Verantwortung	31
Lernen Sie, vertrauensvoll zu delegieren	35
Delegieren ist Ausdruck von Wertschätzung	39
3 Leadership erwächst aus wirksamer Kommunikation	45
Unsere Kommunikation ist komplexer, als wir erahnen	45
Kommunikation ist Ausdruck unserer Wahrnehmung	51
Kommunikation: Führungstool par excellence	56
4 Bewusst kommunizieren	61
Kommunikation als strategisches Mittel zur Zielerreichung	61
Wie Sie Kommunikationspannen vermeiden	65
Verfeinern Sie Ihren Kommunikationsstil	70
5 Wer gut fragt, kann klug entscheiden	75
Frageformen und ihre Funktion	75
Fragen sind das Gerüst eines jeden Gesprächs	79
Wer fragt, führt	84

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.



6	Geben Sie Ihrer Kommunikation neue Impulse	91
	Prägen Sie Ihre Kommunikation durch eine positive Geisteshaltung	91
	Stellen Sie Ihren Gesprächspartner in den Mittelpunkt	96
	Gute Kommunikation führt immer zum Erfolg	100
7	Ist Stress ein notwendiges Übel?	105
	Negativer Stress ist zerstörerisch	105
	Stressfaktor Ärger?	110
	Stressautomatismen durchbrechen	115
8	Konflikte: Krise oder Potenzial?	121
	Wo Menschen zusammenkommen, sind Konflikte unvermeidbar	121
	Ungelöste Konflikte: Teamkiller Nummer eins	126
	Konstruktiver Umgang mit Konflikten	130
9	Übernehmen Sie die volle Verantwortung für Ihre Leadership	135
	Seien Sie sich selbst ein verantwortungsvoller Leader	135
	Seien Sie Ihrem Team ein verantwortungsvoller Leader	139
	Seien Sie für Ihr Unternehmen ein verantwortungsvoller Entrepreneur	144
10	Teamkultur im Wandel	149
	Der Mythos des perfekten Teams	149
	Teamgeist beruht auf Freiwilligkeit	153
	Teamleader vor neuen Herausforderungen	157
	Literatur	162
	Dank	163

„Nehmen Sie die Menschen, wie sie sind, andere gibt es nicht.“

Konrad Adenauer

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 vertre-

ten, 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

EINLEITUNG ZU BAND 2

Dies ist der zweite Band der Trilogie „Erfolg ist menschlich“. Im ersten Band haben wir erarbeitet, wie Menschen emotional funktionieren, warum Missverständnisse und Konflikte so leicht entstehen, und was wir tun können, um viele Spannungen gar nicht erst aufkommen zu lassen. Band zwei beschreibt den Perspektivenwechsel, der den Schritt zur Leadership begleitet, und legt den Fokus auf wirksame und bewusste Kommunikation. Kommunikation ist das Führungstool par excellence. Sie ist mehr als ein strategisches Mittel zur Zielerreichung, nicht nur als Informationsträger, sondern vor allem, weil die Qualität der Kommunikation die Grundeinstellung der Mitarbeiter zum Unternehmen maßgeblich beeinflusst.

Von unserer Kommunikation hängt es ab, ob wir unser Team zum Erfolg führen oder nicht. Auch in diesem Band werden reale Situationen geschildert, die es Ihnen leicht machen zu erkennen, wie Kommunikationspannen entstehen. Sie erfahren, wie Sie dergleichen in Zukunft vermeiden können. Natürlich beschreibe ich nicht nur das Misslingen von Kommunikation, sondern schildere auch erfreuliche Beispiele. Ich habe viele großartige Menschen interviewt, die mir ihre Erfahrungen anvertrauten. Sie werden erkennen, dass es oftmals Nuancen sind, die eine durchschnittliche Kommunikation erfolgreich machen.

Unsere Kommunikation ist weitaus komplexer, als wir ahnen. Sie besteht nur zu einem kleinen Teil aus unseren sprachlichen Äußerungen. Unsere Botschaften werden zu über 90 Prozent durch körperliche Signale übermittelt. Diese geben mehr von uns preis, als uns manchmal lieb

ist. Vieler Signale sind wir uns gar nicht bewusst, denn sie sind Teil unserer intuitiven, ja fast automatischen Denkprogramme und -muster. Sie verraten unsere Einstellung uns selbst gegenüber und auch, wie wir unseren Gesprächspartner sehen. Band 2 entschlüsselt diese Signale und gibt uns Aufschluss über unseren persönlichen Kommunikationsstil. Wir erkennen, worauf wir achten müssen, wenn wir unsere Skills verbessern und ein brillanter Kommunikator werden wollen.

Wo Menschen zusammenkommen, sind Spannungen unausweichlich. Aufgeschlossenheit und empathische Kommunikation versetzen uns in die Lage, Konflikte konstruktiv zu bewältigen und den Teamzusammenhalt zu festigen. So werden viele unnötige Stresssituationen vermieden und die Energie stattdessen auf den Teamerfolg konzentriert. Erfolgreiche Menschen kommunizieren bewusst. Sie beobachten ihr Umfeld und stellen ihre Kommunikation darauf ein. Die Situationen, die in diesem Buch beschrieben werden, bieten Ihnen praktische Hilfe und nützliche Tipps. Sie werden feststellen, dass es gar nicht so schwierig ist, einige wenige Dinge zu verändern und angemessen zu kommunizieren.

Erneut werden Sie sich mit vielen der geschilderten Situationen identifizieren. Ich hoffe, dass Sie das zum Schmunzeln veranlasst; Sie werden sehen, Sie sind nicht der/die Einzige, dem/der zuweilen kommunikative Ungeschicklichkeiten passieren. Sie sind in bester Gesellschaft!

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen und viel Erfolg bei der Umsetzung.

1 VOM MITARBEITER ZUM UNTERNEHMER

Unternehmerisch denken und handeln

In jedem Unternehmen gibt es unterschiedliche Kategorien von Aufgaben. Jörg Mann, österreichischer Unternehmer-Coach, unterscheidet drei Hauptkategorien: Fachaufgaben, Manageraufgaben und Unternehmeraufgaben. (Jörg Mann: „Aufgabenverteilung im Unternehmen“, businesswissen.de). Fachaufgaben sind diejenigen, die unmittelbar mit der Produktion, der Vermarktung und dem Vertrieb eines Produkts in Zusammenhang stehen. Sie werden von Fachleuten ausgeführt. Manageraufgaben umfassen die Organisation der Arbeitsprozesse und das Vermeiden von Engpässen in den Produktionsabläufen. Manager gewährleisten, dass die Fachaufgaben optimal ausgeführt werden. Unternehmeraufgaben betreffen die strategische Ausrichtung des Unternehmens, seine Mission und die ethischen Grundsätze, nach denen es geführt wird. Hierfür ist die Geschäftsleitung zuständig. Auch Kontrollfunktionen und Trendbeobachtungen, die erkennen lassen, ob das Unternehmen sich so entwickelt wie geplant oder ob Kurskorrekturen notwendig sind, gehören in diese Kategorie.

Jörg Mann bringt es auf den Punkt: Manager und Fachleute arbeiten *im* und *für* das Unternehmen. Sie sorgen dafür, dass Output produziert wird und auf den Markt kommt. Unternehmer arbeiten *am* Unternehmen. Sie konzipieren das Unternehmen, entwickeln es und führen es erfolgreich in die Zukunft. Top-Leader tun beides, sie arbeiten *im* und *für* das Unternehmen, da sie unmittelbar die Leistung eines

Teams steuern, und am Unternehmen, indem sie ihre Team-Player inspirieren, an ihren Aufgaben zu wachsen.

Mark baut sein erstes Business bereits in der Grundschule auf: Er stellt fest, dass die Schulbrote seiner Kameraden viel besser schmecken als seine eigenen. Er beobachtet, dass seine Kameraden das Gleiche empfinden. Schon keimt seine erste Businessidee. Er fängt an, morgens vor der Schule Sandwichs zuzubereiten und verkauft sie in der Pause an seine Mitschüler. Das Geschäft boomt. Mit 16 geht er von der Schule ab, um sich seinem Gourmet-Business zu widmen: Er begründet eines der ersten „Essen auf Rädern“: Auf seinem Fahrrad liefert er es selbst aus. Mangels Erfahrung verkalkuliert er sich jedoch, und sein Geschäft geht pleite. Daraufhin macht Mark einen Roadtrip rund um die Welt und lebt einige Zeit von Gelegenheitsjobs. Währenddessen sammelt er Erfahrungen und verbessert sein Geschäftskonzept. Als er nach England zurückkehrt, kauft er einen Kleinbus und funktioniert ihn in einen Hot-dog-Van um. Das Unternehmen floriert, und er kauft mit der Zeit sieben weitere Fast-Food-Kleinbusse dazu. 1988, mit 29 Jahren, verkauft er sein Business für 800.000 englische Pfund. Wenig später zieht er nach Brüssel. Als eifriger Café-Besucher fällt ihm auf, dass viele Geschäftsleute ihr Business in Cafés abwickeln, da ihnen eine berufsmäßige Umgebung fehlt. Das inspiriert ihn zu einer neuen Geschäftsidee: Von seinem Kapital kauft er Wohnungen, stellt in jedes Zimmer einen Schreibtisch und einen Stuhl, richtet Internet-, Telefon- und Faxanschlüsse ein und vermietet die Räume als Büros. Dies ist die Geburtsstunde von Regus. Heute gehört Regus zu den weltweit führenden Anbietern von Büroräumen. (<https://www.badenertagblatt.ch/leserbeitrag/erfolgreiche-geschäftsmodelle-diese-fünf-unternehmen-haben-vorgemacht-wie-es-geht-ld.1792670>)

Unternehmerisch zu denken bedeutet, dass wir uns die größeren Zusammenhänge vor Augen führen. Es setzt voraus, dass wir unser Umfeld beobachten und Unbekanntem aufgeschlossen begegnen. Unternehmerisches Denken beinhaltet, dass wir unsere Beobachtungen analysieren und zu etwas Neuem verbinden.

Auch Kai hat das umgesetzt. Mit 22 schließt er die Emirates Academy of Hospitality in Dubai ab. Er fängt als Fachkraft in einer führenden Hotelkette an. Zunächst arbeitet er im Corporate Office in Genf in der Abteilung für strategische Markenplanung. Anschließend verantwortet er als Regional Operations Manager die Hotels der Kette in China. Mit 26 wird er Hotelmanager des Luxushotels in Dubai. Er gewinnt den Hotelier Middle East Award in der Kategorie „Hotel Manager/EAM des Jahres“ und wird zum General Manager des Hotels befördert. Damit ist er der jüngste GM in der Geschichte der Hotelgruppe. Kai weiß, dass die Zufriedenheit seiner Kunden der Schlüssel zum Erfolg ist. Seine Kunden zufriedenzustellen erfordert nicht nur persönlichen Einsatz und Servicebewusstsein; auch die Verbesserung der Arbeitsabläufe und die Umsetzung durch das Fachpersonal müssen gewährleistet sein. Kai macht das Hotel für die Gäste attraktiv, um positiv im Gespräch zu bleiben und die Gäste zum Wiederkommen zu animieren. Er weiß, dass er seinen Erfolg zum großen Teil seinem Team verdankt. Es erfordert großen Einsatz aller seiner Player. Und den erreicht er durch unternehmerische Leadership, Anerkennung der Leistung seines Teams und die Wertschätzung, die er seinen Leuten entgegenbringt. (<https://www.hospitalitynet.org/appointment/79012523.html>)

Was Mark und Kai können, können Sie auch. Übertragen Sie deren Herangehensweise auf Ihren eigenen Job. In Band eins haben Sie sich mit Ihrer Führungsrolle bereits auseinandergesetzt. Band zwei soll Ihnen nun dabei helfen, Ihre Rolle als Entrepreneur auszufüllen und mit Ihrem Team effizient zu kommunizieren.

In dem Moment, in dem wir die Verantwortung für ein Team übernehmen, findet ein Perspektivenwechsel statt. Von einem Teamleader wird erwartet, dass er wie ein Unternehmer denkt und handelt. Leader sind nicht in erster Linie Fachkräfte oder Manager. Sie führen Menschen. Das ist ein großer Unterschied. Sie arbeiten nicht mehr nur im und für das Unternehmen, sondern zugleich am Unternehmen. Dabei spielt es keine Rolle, wie groß das Team ist. Leader steuern ihr Team. Sie definieren Prioritäten, sie inspirieren ihre Player und setzen sie so ein, dass die Teamleistung nachhaltig zum Unternehmensergebnis beiträgt. Gleichzeitig vergrößern sie unaufhörlich ihren Horizont, sodass ihr Vorausblick möglichst weit über das Tagesgeschäft hinausreicht.

Ein Team ist ein Unternehmen im Unternehmen: Es hat eine Mission, muss profitabel arbeiten, sich fortlaufend an neue Situationen und Entwicklungen anpassen, und es braucht eine unternehmerisch geprägte Leadership. Teamleader sind de facto Allround-Unternehmer. Ihre Mission ist, mit ihrem Team zur größtmöglichen Entfaltung des Unternehmens beizutragen. Daran werden sie gemessen und dafür werden sie bezahlt.

Michael Hihn, Unternehmensberater, Trainer und Moderator, hat ein Modell für unternehmerisches Denken und Handeln entwickelt. Es unterscheidet eine geistige, eine strategische, eine operative und eine finanzielle Ebene. Die geistige

Ebene bezieht sich auf die Vision und die Geisteshaltung des Unternehmens. Erfolgreiche Leader bringen diese Punkte mit ihren Playern offen zur Sprache: Welcher Sinn steckt hinter der Unternehmensvision? Ist die Unternehmensphilosophie mit der Geisteshaltung ihrer Player vereinbar? Existieren Antagonismen, Vorbehalte oder Konflikte, die ihre Mitarbeiter blockieren?

*Esther ist Software-Entwicklerin. Sie arbeitet in einem Team, das in der Mehrzahl aus jungen Computerfreaks besteht, die sich mit vielen guten und mitunter überkandidelten Ideen gegenseitig anspornen. Die älteren Kollegen bringen sie dann auf den Boden der Tatsachen zurück und erklären, warum einige der Konzepte nicht praktikabel sind. Daraufhin werden sie abfällig als altes Eisen bezeichnet. Der Teamleiter und die Unternehmensleitung weisen die Beschwerden der älteren Kollegen ab. Auch sie würden die „Oldies“ gern los. Esther ist mit dieser Politik nicht einverstanden. Sie schätzt die Erfahrung der älteren Kollegen. Außerdem ist ihr das Verhalten der jungen Kollegen unsympathisch. Sie kündigt, die Gesinnung ihrer Kollegen ist mit ihrer eigenen Geisteshaltung unvereinbar.**

Glauben Ihre Teammitglieder an das Unternehmen und seine Zukunft? Identifizieren sie sich mit den Werten des Unternehmens? Sind sie ausreichend informiert und eingebunden in seine Zielsetzung und seinen sozialen Auftrag? Erfolgreiche Leader setzen sich mit der Vision des Unternehmens auseinander und vermitteln sie ihren Playern. Sie achten auf ein kollegiales Miteinander und moralische Integrität.

* 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.

Auf der strategischen Ebene analysiert ein Unternehmen regelmäßig seine Innovations- und Kooperationsstrategien sowie die Entwicklung der Absatzmärkte und der Kundenbedürfnisse. Es nimmt seine Stärken und Schwächen unter die Lupe und ergründet neue potenzielle Zielgruppen für seine Produkte. Erfolgreiche Leader tun das Gleiche mit ihrem Team. Über welche Ressourcen verfügt das Team? Welche Ergebnisse werden erwartet? Welche Stärken und Talente haben die Player? Welche Engpässe müssen behoben werden?

Die operative Ebene betrifft Einkauf, Produktion, Logistik, Marketing und Vertrieb. Auch dies ist für Ihr Team relevant. Welche Ihrer Ressourcen müssen von außen eingeholt werden? Wie entwickeln sich die Bedürfnisse Ihrer Abnehmer? Wie möchten Sie die Projekte Ihres Teams verbessern und an die Bedürfnisse Ihrer Abnehmer anpassen?

Auf der finanziellen Ebene wird der Ertrag verbucht. Wie soll er verwendet werden? Welcher Teil sollte für unvorhergesehene Kosten zurückgelegt, wie viel sollte in die Verbesserung der Produktionsfaktoren investiert werden, wie viel in die Forschung und Entwicklung? In welcher Höhe sollten die Mitarbeiter daran partizipieren? Auf das Team heruntergebrochen entspricht dies der Erneuerung der Büroausstattung, der Fortbildung der Teammitglieder oder deren Erfolgsprämien.

Erfolgreiche Leader überprüfen die geistige, strategische, operative und finanzielle Ebene in regelmäßigen Abständen, um sich zu vergewissern, wo sie und ihr Team stehen. Sie überschauen, wie effizient es operiert und stellen ihre Prioritäten darauf ab.

Unternehmerisch führen

Das Führen von Mitarbeitern ist eine der wichtigsten unternehmerischen Aufgaben. Erfolgreiche Leader, einerlei auf welcher Hierarchiestufe, fühlen sich den Menschen, die sie führen, gegenüber verantwortlich. Sie wissen, dass es in erster Linie von ihnen abhängt, wie ihre Player miteinander umgehen und wie motiviert sie sind.

Chris leitet das Commodity Management eines Versorgungsunternehmens. Sein Team hat Schwierigkeiten, die Termine einzuhalten, entsprechend sieht das Ergebnis aus. So kann es nicht weitergehen. Chris beauftragt einen Personalcoach damit, ihm zu helfen, die Abwicklung neu zu planen. Erik macht sich an die Arbeit: Er erklärt Chris, welche Kräfte in einem Geschäftsvorgang aufeinander einwirken. Die Herausforderung bestehe darin, diese Kräfte so auszutariieren, dass sie sich gegenseitig Halt geben. Erik zeichnet ein gleichseitiges Dreieck auf das Whiteboard. Er nennt es Business-Dreieck (nach Robert Kiyosaki). „Der untere Balken“, so erläutert er, „ist das Fundament. Es stellt die Mission oder den Teamauftrag dar. Der Teamauftrag ist der Leitstern. Dieser gibt die Richtung vor und hilft Ihrem Team dabei, sich auf seinen Auftrag zu konzentrieren. Er ist wie ein Kompass, der auf das Ziel hindeutet, auch wenn es mal nicht so gut läuft und das Team gegebenenfalls Umwege in Kauf nehmen muss, um es zu erreichen.“ Erik zeigt auf die anderen beiden Seiten des Dreiecks: „Gedekelt wird die Basis durch zwei Schrägen. Die eine stellt das Team dar, die andere Ihre Leadership. Das Team besteht aus Ihren Leuten und externen Playern. In Ihrem Fall sind die Externen die Vertriebler, die Techniker und die Lieferanten. Es ist sinnvoll, alle Kompetenzen aufzulisten, die Ihnen zur Verfügung