

CAROLIN DE CHAMPEAUX

ERFOLG IST MENSCHLICH

BAND 3:
LEADERSHIP-TOOLS WIRKSAM EINSETZEN

Frankfurter Allgemeine Buch

Frankfurter Allgemeine Buch

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

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

1. Auflage
Frankfurt am Main 2022
ISBN 978-3-96251-121-0
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
Einleitung zu Band 3	13
1 Drei entscheidende Schlüssel zum Erfolg	15
Erster Schlüssel: klare Zieldefinition	15
Zweiter Schlüssel: umsichtige Planung	20
Dritter Schlüssel: Performance-Messung	25
2 Drei Grundbausteine für erfolgreiches Tun	30
Handeln Sie wirkungsvoll	30
Gehen Sie kalkulierbare Risiken ein	34
Erkennen Sie die Chancen, die jedes Hindernis Ihnen bietet	39
3 Erfolgsfaktor Zeit	45
Was genau ist Zeit eigentlich?	45
Säen und Ernten	49
Prioritätenmanagement	53
4 Erfolgstool Denkkraft	59
Sie bekommen, was Sie erwarten	59
Verwandeln Sie Ihre Gedanken in einen Erfolgsmotor	63
Begreifen Sie Lernen und Lehren als Chance	68
5 Erfolgsdynamik durch Kreativität	73
Kreativität erwächst aus dem Wunsch nach Verbesserung	73
Kreativität fußt auf Neugier, Wissen und Selbstbewusstsein	77
Kreativität ist eine Frage der Einstellung	84
6 Mut zum Erfolg durch kluges Fehlermanagement	91
Wie Fehler entstehen	91
Wie gehen wir mit Fehlern um?	95
Wie gut ist mein Fehler?	101

7	Erfolgswirksames Feedback	107
	Kompetentes Feedback gesucht: Steckbrief	107
	Feedback ist dann wirkungsvoll, wenn Kopf und Herz zusammenarbeiten	111
	<i>Feed forward</i> : Machen Sie Ihr Feedback zu einem genialen Leadership-Tool	117
8	Erfolgs-Leverage durch qualifizierte Mitarbeitermotivation	123
	Zuckerbrot und Peitsche sind out	123
	Motivation dreht sich immer um den anderen	128
	Motivation ist Sache der Teamleitung	133
9	Gestalten Sie Ihr Erfolgsumfeld	139
	Spielfeld und Spielregeln	139
	Mach aus Einzelkämpfern ein Team	143
	Sind Sie bereit für Veränderungen?	147
10	Mit Ihrem Erfolgsteam durch dick und dünn	153
	Work-Umfeld im Wandel	153
	Work-Force im Wandel	158
	Zukunftsfähige Leadership	163
	Dank	169

**„Ein Leader weiß den Weg, geht den Weg
und weist den Weg.“**

John C. Maxwell

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 direkte 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 Erfolgsbewusstsein nach Hause. Auch sie stecken ihr Umfeld an: mit ihrer Begeiste-

rung 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 3

In Band 1 und 2 haben wir erarbeitet, wie stark menschliches Verhalten emotional geprägt ist und welche strategische Bedeutung unseren Kommunikations-Skills zufällt. Band 3 beschreibt die wichtigsten Leadership-Tools und deren Handhabung. Der Erfolg eines Leadership-Tools hängt niemals vom Tool selbst ab, sondern davon, ob wir es adäquat einsetzen. Jedes Tool birgt nicht nur Positives, sondern auch die Gefahr, dass sein unsachgemäßer Einsatz das Gegenteil dessen bewirkt, was erwünscht war. Dieser letzte Band führt uns an einen bisweilen unkonventionellen Ansatz heran, der den heutigen Erfordernissen Rechnung trägt.

Es ist unerlässlich, dass Sie diese Leadership-Tools durch und durch verstehen, andernfalls sind Sie nicht in der Lage, sich ihrer in einer Weise zu bedienen, die Ihr Team voranbringt. Zielvorgaben, Planungsschritte und Performance-messung sind nicht dazu da, Sie und Ihr Team unter Druck zu setzen, ganz im Gegenteil: Sie sollen Ihren Mitarbeitern Sicherheit geben, weil Sie zu jeder Zeit überprüfen können, wo Sie stehen. Greifen Sie Ihren Playern unter die Arme, wenn sie auf Komplikationen stoßen, und feiern Sie deren Erfolge. Erkennen Sie die Chancen, die in jeder Schwierigkeit stecken, begreifen Sie deren Informationsgehalt und vermitteln Sie dies Ihrem Team.

Machen Sie den Faktor Zeit zu Ihrem Verbündeten. Planen Sie umsichtig. Gehen Sie auf Jagd nach allen Zeitdieben. Nehmen Sie sich jedoch genügend Zeit, dort wo es notwendig ist. Nichts ist so eilig, dass Sie es überstürzen müssen. Sie ernten, was Sie säen. Nehmen Sie sich die erforderliche Zeit für Ihre Saat. Das gilt nicht nur für den Team-Output, son-

dem ebenfalls für das Gedeihen Ihrer Leadership und den Zusammenhalt Ihres Teams. Daran werden Sie gemessen. Das Aufspüren erfolgreicher Tätigkeiten, kreatives Schaffen und das Ausbauen eines positiven Work-Umfeldes gelingen nicht über Nacht.

Unser Erfolg hängt in erster Linie von unserer Einstellung ab. Sind wir zuversichtlich, dass wir unsere Aufgabe mit meisterlicher Souveränität erledigen, dann wird das der Fall sein. Befürchten wir, unserer Aufgabe nicht gewachsen zu sein, wird das ebenso eintreten. Unsere eigene Denkweise beeinflusst die Denkweise unserer Player. Wenn wir mit einer positiven Einstellung vorangehen, wird unser Team uns folgen. Und genau in diesem Sinne sollten wir Leadership-Tools einsetzen. Leadership-Tools sind nur dann wirksam, wenn wir sie dazu nutzen, die Denkkraft unserer Player auf Erfolg einzustellen. Tun wir das nicht, sind sie wirkungslos oder schlimmer, richten nachhaltigen Schaden an.

Erfolgreiche Leader inspirieren ihre Player, von sich aus immer höher hinauszuwollen. *Wollen* ist hier das Schlüsselwort. Wir können niemanden dazu zwingen, nach Erfolg zu streben. Dieser Wunsch muss von unseren Playern selbst ausgehen. Wir können sie jedoch dahingehend motivieren, wenn wir ihnen helfen, das zu bekommen, was sie haben möchten. Erfolgreiche Leader wissen das und setzen ihre Leadership-Tools entsprechend ein. Tun Sie das auch. Reflektieren Sie die Situationen, die ich wiedergebe, und seien Sie offen für die Argumente, mit denen ich Sie konfrontiere.

Was Sie aus dieser Buchreihe mitnehmen und ausprobieren, liegt ganz bei Ihnen. Sie allein bestimmen über Ihren Erfolg. Erfolg macht Spaß! Starten Sie durch und gehen Sie auf Erfolgskurs!

1 DREI ENTSCHIEDENDE SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG

Erster Schlüssel: klare Zieldefinition

„Nur wer sein Ziel kennt, findet den Weg“, lehrt uns der chinesische Weise Lao Tseu. Ziele sind wichtig. Klare Ziele schaffen klare Erwartungen. Ein Mensch, der sich Ziele setzt, gibt seinen Gedanken einen eindeutigen Fokus, und fokussiertes Denken bildet die Grundlage für wirkungsvolles Tun.

Flynn ist ein Schwimm-Ass. Er trainiert, um sich für die nächsten Schwimmweltmeisterschaften zu qualifizieren. Er weiß ganz genau, wo er steht: Im 200-Meter-Schmetterling bringt er es auf 55,7 Sekunden. Die WM-Normzeit liegt bei 50,8, dort will er hin. Er beschließt, sein wöchentliches Training um zwei Stunden zu erhöhen, um seinem Ziel schrittweise näher zu kommen. Olaf spielt Fußball in der Junior-Schulmannschaft. Er trainiert regelmäßig mit seiner Mannschaft und notiert die Fortschritte, die er macht. Sein aktuelles Ziel: 70 Prozent seiner Elfmeterschüsse ins Tor zu platzieren. Er ist hochmotiviert; bei den letzten Trainings hat er 61 und 65 Prozent erreicht. Er nimmt sich vor, gezieltes Bauchmuskeltraining zu absolvieren, um die Schusskraft seiner Beine zu stärken. Alana ist Hobbyköchin. Sie schreibt ein kleines Kochbuch mit 50 einfachen Rezepten für gesundes Essen. Ihr Ziel ist es, das Manuskript innerhalb von zwölf Monaten abzuschließen. Um das zu erreichen, hat sie sich vorgenommen, ein Jahr lang jede Woche ein einfaches Rezept mit maximal sieben Zutaten zu kreieren und aufzuschreiben.

Es gibt unterschiedliche Techniken, Ziele zu bestimmen. SMARTe Zielsetzung ist heute eine anerkannte Methode. „Smart“ ist das englische Wort für klug. Gleichzeitig ist SMART das Akronym für: *Spezifisch, Messbar, Aktionsorientiert, Relevant/Realistisch, Terminiert*. Fokussierte Menschen setzen sich spezifische Ziele; je präziser sie das Ziel formulieren, desto leichter können sie sich daran orientieren. Olaf beispielsweise hat das Ziel, 70 Prozent seiner Elfmeter ins Tor zu schießen. Das ist sehr präzise. Unspezifisch wäre gewesen, wenn er sich darauf beschränkt hätte, zu sagen: Ich will meine Elfmeter-Trefferquote verbessern. Nur wenn unsere Ziele spezifisch sind, sind sie auch messbar und ermöglichen uns zu überprüfen, ob wir vorankommen. Olaf macht Strichlisten: rot für Ball daneben, gelb für Ball gehalten, grün für Ball im Tor. Auch Flynn und Alana können leicht messen, wo sie stehen, Flynn durch die Stoppuhr seines Trainers, Alana, indem sie in ihrem Kalender markiert, wie viele Rezepte sie schon geschrieben hat.

SMARTe Ziele sind aktionsorientiert. Sie sind machbar und motivieren uns. Ziele, die wir nur schwer in die Tat umsetzen können, bleiben oftmals Wunschträume. Erfolgreiche Menschen planen die schrittweise Erreichung ihrer Ziele und überlegen, welche Aktionen sie zur nächsten Etappe bringen. Flynn erhöht sein Trainingspensum um zwei Stunden pro Woche. Olaf absolviert Bauchmuskeltraining, und Alana kreiert ein Sieben-Zutaten-Rezept pro Woche. Das alles ist machbar, und deshalb kommen die drei voran. Prüfen auch Sie, ob Ihre Ziele relevant, ob sie realistisch sind und ob sie für Sie eine wahre Bedeutung haben. Bei Flynn, Olaf und Alana ist das der Fall.

Erfolgreiche Menschen definieren eine Deadline. „Gäbe es die letzte Minute nicht, so würde niemals etwas fertig“,

wusste schon Mark Twain. Ziele, die nicht terminiert sind, verkommen allzu leicht zu Luftschlössern, da die Gefahr besteht, dass sie nie zu Ende gedacht und gebracht werden. Bei Flynn und Alana können wir eine präzise Terminierung feststellen. Flynns Deadline ist die Schwimm-WM, und Alana hat sich eine Frist von zwölf Monaten gesetzt, um ihr Manuskript fertigzustellen.

Erfolgsmenschen verankern ihr Ziel geistig in ihrem Inneren. Sie machen es zu ihrem Leitbild, das sie verfolgen, einerlei auf welche Hindernisse sie stoßen. Leitbilder haben ein enormes Inspirationspotenzial. Sie ermöglichen uns, dort Chancen zu erkennen, wo wir sie ohne unser Leitbild nicht sehen würden. Leitbilder fokussieren unsere Wahrnehmung auf unser Ziel und auf die Mittel, es zu erreichen. Hier ein paar einfache Kunstgriffe, mit denen Sie Ihr Leitbild zu einem permanenten, inspirierenden Fixstern werden lassen:

Schreiben Sie Ihr Ziel auf. Ziele, die nicht schriftlich festgehalten werden, werden allzu leicht geändert oder geraten in Vergessenheit. Seien Sie präzise und beziehen Sie Ihr gesamtes Umfeld mit in die Beschreibung ein. Tun Sie so, als hätten Sie Ihr Ziel bereits erreicht, so wie Flynn. Er schreibt: „Ich habe die WM-Normzeit zwei Monate vor Anmeldeschluss für die Schwimm-WM erreicht. Ich bin glücklich, dass ich jetzt hier auf dem Campus bin und an der WM teilnehmen kann. Mein Vater und meine Mutter begleiten mich. Ich bin furchtbar aufgeregt und sehr stolz! Die Stimmung ist elektrisch aufgeladen und gleichzeitig sehr kameradschaftlich.“

Die Covid-19-Pandemie führt dazu, dass die Schwimm-WM mehrmals verschoben wird. Das ermöglicht Flynn, sich noch besser auf die WM vorzubereiten. Sein Leitbild ist davon unberührt.

Formulieren Sie Ihr Ziel positiv. Unser Unterbewusstsein kann negative Ziele nicht verstehen. Versetzen Sie sich während der Zielformulierung in Ihre Wunschzukunft. Beschreiben Sie, wie es sich anfühlt, am Ziel angekommen zu sein. Da Sie vor Ihrem geistigen Auge Ihr Ziel bereits erreicht haben, befinden Sie sich mental in der Zukunft. Schreiben sie deshalb in der Gegenwartsform. Beschreiben Sie Ihren emotionalen und körperlichen Zustand, der mit der Zielerreichung einhergegangen ist. Beschreiben Sie ein Ziel, das Sie wirklich stimuliert und aufgeregt macht. Flynn beispielsweise wagt es nicht, sich vorzustellen, dass er die WM gewinnt. Sein Ziel ist bisher, sich zur Teilnahme zu qualifizieren. Und genau das sieht und fühlt er. Schreiben Sie Ihr Ziel auf! Möglichst mit der Hand, wenn möglich mit blauer Tinte. Erwiesenermaßen ist dies die beste Methode, Ihrem Unterbewusstsein Ihr Ziel einzuprägen. Eine weitere Technik ist Kopfkino. Wir haben sie im sechsten Kapitel des ersten Bandes beschrieben. Gehen Sie in sich und sehen Sie sich vor Ihrem inneren Auge Ihren Erfolg genießen, in Farbe und mit den Geräuschen, Gerüchen und allen anderen Empfindungen, die dazugehören.

All diese Techniken machen sich die entscheidende Tatsache zunutze, dass unser Unterbewusstsein zwischen Wahrheit und Fiktion nicht unterscheiden kann. Daher wird es unser Verhalten so steuern, als hätten wir unser Ziel bereits erreicht. Das stärkt unser Selbstvertrauen und unser Leistungspotenzial und somit die Zuversicht, dass wir unser Ziel erreichen. Für unsere Hobbys haben wir in der Regel keinerlei Probleme, uns Ziele zu stecken, die wir voller Elan verfolgen. Wir richten unseren Fokus auf das, was wir leisten oder verwirklichen wollen, und nehmen in Angriff, was wir tun müssen, um unser Ziel zu erreichen. Im Berufsleben sieht es oftmals anders aus. In vielen Unternehmen werden keine

klaren Businessziele definiert. Das führt dazu, dass die Mitarbeiter nicht wissen, was genau von ihnen erwartet wird. Viele Betriebsangehörige fürchten sich regelrecht vor ihren Zielvorgaben, da manch ein Vorgesetzter zu viel von seinen Mitarbeitern erwartet und Ziele setzt, die gar nicht erreicht werden können.

*Sandy ist Vertriebschefin eines Vermögensverwalters. Das Geschäftsjahr geht seinem Ende zu, und Sandy hat ihr Vertriebsteam einberufen, um die Vorgaben für das kommende Jahr zu besprechen. Als alle sitzen, verkündet sie: „Die Geschäftsleitung erwartet eine Einlagensteigerung von 25 Prozent.“ Keiner rührt sich. Sandy wartet und verzieht keine Miene. Schließlich meldet Gavin sich zu Wort: „Geht’s noch knapper?“ Sandy grinst etwas gequält: „Du weißt doch, wie die da oben funktionieren. Wir machen das lieber selbst. Wir schalten jetzt alle gemeinsam auf SMART und sehen, wie wir die Vorgabe umsetzen können.“**

Ist das Ziel, das die Unternehmensleitung vorgegeben hat, spezifisch? Ja. Oberflächlich betrachtet könnte es präziser nicht sein. Die aktuellen Kapitaleinlagen der Kunden belaufen sich auf knapp eine Milliarde Euro. Die geforderte Einlagenerhöhung von 25 Prozent bedeutet eine Nettokapitalkollekte von 250 Millionen Euro für das kommende Geschäftsjahr. Ist die Zielvorgabe messbar? Ja, es handelt sich um einen präzisen Betrag. Ist sie aktionsorientiert? Ja, das ist sie ebenfalls. Sandys Vertriebler wissen, wie man bestehende Kunden anspricht und neue Kunden akquiriert. Sind die gesteckten Ziele relevant und realistisch? Das bleibt

* 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

abzuwarten. Zumindest sind sie sehr ehrgeizig. Vermutlich kommt es auf die Marktverhältnisse an, ob Sandy und ihr Team diese Zahlen erreichen werden oder nicht. Und schließlich ist die Zielvorgabe terminiert. Das Team hat bis zum 31. Dezember des kommenden Geschäftsjahres Zeit, eine Viertelmilliarde Euro Nettokapital zu akquirieren.

SMARTe Zielsetzung ist ein sehr sinnvolles Tool, denn sie versetzt uns in die Lage, klare Targets zu formulieren. Allerdings, das zeigt Sandys Beispiel, bedarf es mehr als einer SMARTen Zielsetzung, damit wir unsere Ziele tatsächlich erreichen. Zu jeder Zielsetzung gehört ein Plan, der uns Schritt für Schritt zu unserem Ziel hinführt.

Zweiter Schlüssel: umsichtige Planung

Eine durchdachte Zielplanung umfasst eine gründliche Ressourcen- und Mittelanalyse, logische Prozessabläufe und ein taugliches Timing. Lassen Sie uns das auch hier zunächst mit einem Beispiel aus dem Sport dokumentieren. Mannschaftssport veranschaulicht, wie Erfolge geplant werden. Henning Vöpel, Professor für Volkswirtschaftslehre, erörtert Zielplanung anhand eines Fußball-Clubs („Fußball-Management: Mikroökonomische und spieltheoretische Modellierung von Managemententscheidungen im Profifußball“, HWWI Policy). Welches sind seine Ressourcen? Wir können zwischen materiellen und immateriellen Ressourcen unterscheiden. Die materiellen Ressourcen bestehen aus den finanziellen Mitteln, den Trainingseinrichtungen, der sportmedizinischen Versorgung, der Qualität der Ausstattung etc. Diese sind bei allen großen Fußballklubs in etwa vergleichbar. Den Unterschied machen die immateriellen Ressourcen: das Know-how und die pädagogische Kompetenz

des Trainers, die Kapazität der Player, im Team zu spielen, und vor allem die Variabilität des Mannschaftsspiels. Spielen die Stürmer einer Mannschaft nur eine einzige Angriffsvariante, ist es für den Gegner leicht, sich darauf einzustellen. Beherrschen sie jedoch mehrere Angriffsoptionen, werden ihre Spielattacken unberechenbar und schwer zu verteidigen. Je variabler das Angriffsspiel, desto weniger kann der Gegner antizipieren, und das kostet ihn wertvolle Zeit und Kraft. Für das Mittelfeld gilt das gleiche. Taktik, Spielsystem und statische Grundordnung (die Positionen der einzelnen Player auf dem Spielfeld) sind allgemein bekannte Komponenten. Die Spieldynamik und die spezifische Ausprägung der einzelnen Positionen sind indes von Club zu Club unterschiedlich. Sie sind es, die aus einem Spiel einen Sieg und aus einem Fußball-Club einen Champion machen.

Sandy und ihr Team machen eine Inventur ihrer Ressourcen. Die materiellen Ressourcen bestehen aus den finanziellen Mitteln, der technischen Ausstattung, den Produkten, der Berichterstattung, der Sekretariatsunterstützung etc. Die immateriellen Assets setzen sich zusammen aus dem Ranking der Investmentfonds und der Bonität des Unternehmens, seinem Marktanteil, den Kundenlisten, der Zufriedenheit der Kunden, dem Marktenntnis, dem Know-how und dem professionellen Netzwerk seiner Mitarbeiter. Sandy und ihre Leute machen eine minutiöse Aufstellung aller Mittel, auf die sie Zugriff haben. Die Teamarbeit wird unter die Lupe genommen, die Stärken eines jeden Players werden analysiert und systematische, gemeinsame Vorgehensweisen erarbeitet. Die sukzessiven Phasen des Vertriebsprozesses werden genau analysiert, sodass ein einheitliches Verständnis in der Bewertung der Verkaufschancen entsteht. Das Reporting wird daraufhin überprüft, ob es realistische