

Business & Success

Eric Krauthammer
Hans H. Hinterhuber

 eBook

Der Kunde als Botschafter

Wie führe ich mein
Unternehmen erfolgreich
in die Zukunft?



ESV

ERICH SCHMIDT VERLAG

Eric Krauthammer
Hans H. Hinterhuber

Der Kunde als Botschafter

**Wie führe ich mein Unternehmen
erfolgreich in die Zukunft?**

2., neu bearbeitete Auflage

Erich Schmidt Verlag

Vorwort: Leadership – die richtigen Prioritäten setzen



Tue das, was notwendig ist.

Marc Aurel

Das Buch wendet sich an Unternehmer und oberste Führungskräfte. Diese müssen ihre Prioritäten *richtig* setzen, wenn sie ihre Unternehmungen oder die von ihnen geleiteten Unternehmungsteile wertsteigernd in die Zukunft führen wollen. Persönliche, innere Stärke des Unternehmers und der obersten Führungskräfte, Teamarbeit, klare und verständliche Pläne sowie deren effiziente Durchführung, immer mit Blickrichtung auf den Kunden, machen herausragende Unternehmungen aus.

Erfolgreiches Führen bedingt das Verinnerlichen und Vertiefen der vier Prioritäten (Abbildung 1):

- ICH
- DAS TEAM
- DER PLAN
- DIE DURCHFÜHRUNG

Die vier Prioritäten sind im Verhalten und in der Kultur des Unternehmers und der obersten Führungskräfte begründet, die sie durch ihr Vorleben zum Allgemeingut aller Mitarbeiter machen. Der Führende muss glaubwürdig sein, er muss Teamplayer und Coach sein, einen Business-Plan ausarbeiten lassen, der den Kundennutzen in den Vordergrund stellt, und ihm zur Durchführung verhelfen.

In der kumulierten, über sechzigjährigen Erfahrung der Autoren im Umgang mit Führenden sind es diese vier Prioritäten, die eine Unternehmung dadurch zu einer attraktiven Unternehmung machen, dass sie initiative und kreative Mitarbeiter anzieht, in positivem Sinn in Bewegung setzt und hält und dadurch ihren Wert nachhaltig und langfristig steigert.

Leadership ist eine Frage des Verhaltens und der Einstellungen der Führenden und der Mitarbeiter. Je mehr in den Unternehmungen Verantwortungsebenen abgebaut werden und je intensiver

*Vier Prioritäten
als Schlüssel
zum unternehmerischen Erfolg*



Abbildung 1:
Die vier
Leadership-
Prioritäten

dadurch der Kontakt der Führenden mit ihren Mitarbeitern wird, desto einsichtiger werden das Verhalten und die Persönlichkeit der Führenden. Wenn Führende das Verhalten der Mitarbeiter im Interesse der nachhaltigen und langfristigen Wertsteigerung der Unternehmung beeinflussen wollen, müssen sie mit gutem Beispiel vorangehen.

Erste Leadership-Priorität

Die erste Leadership-Priorität ist deshalb *der Führende* selbst. Seine Glaubwürdigkeit, seine gelebten Werte und Zielvorstellungen, sein Mut, seine Integrität und Ausstrahlung, mit anderen Worten, seine Persönlichkeit und sein Wesenskern werden von den Mitarbeitern analysiert, diskutiert und sehr oft auch kritisiert. Wer führen will, muss hart an sich selbst arbeiten. Der Erfolg im Leben ist das Ergebnis des Erfolges, den wir in uns erreichen. Wer eine Unternehmung

*Selbstführung
ist Arbeit an sich
selbst*

erfolgreich in die Zukunft führen will, muss bei sich selbst beginnen und Herr seiner selbst sein.

Dazu werden vier Schritte vorgeschlagen:

- Wer bin ich?
- Wer sollte ich sein?
- Was muss ich tun?
- Wie soll ich es tun?

Zweite Leadership-Priorität

Die zweite Leadership-Priorität betrifft *das Team*. Die erfolgreiche Unternehmung ist ein orchestriertes Ganzes. Dazu braucht der Letztentscheidungsträger Teamplayer; die folgenden vier Schritte können ihm helfen, das bestmögliche Team zu bilden:

*Führungsleistung
= persönliche Führungsleistung plus
Teamleistung*

- Welches Team habe ich?
- Welches Team sollte ich haben?
- Wie entwickle ich das ideale Team?
- Wie gelingt das erfolgreiche Zusammenspiel?

Die Ausführungen geben Antwort auf diese Fragen.

Dritte Leadership-Priorität

Der Plan ist die dritte Leadership-Priorität. Für die Formulierung des Plans werden vier Schritte vorgeschlagen:

*Der Plan als
Logik des gemeinsamen Handelns*

- Was ist die Ausgangssituation?
- Was wollen wir gemeinsam erreichen?
- Wie gehen wir vor?
- Wie kontrollieren wir den Fortschritt?

Vierte Leadership-Priorität

Die vierte Leadership-Priorität bezieht sich auf *die Durchführung*. Diese besteht wiederum aus vier Schritten:

Exzellente Umsetzung

- Wie kommunizieren wir pro-aktiv?
- Wie schaffen wir die Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Umsetzung?
- Wie erreichen wir Engagement?
- Wie schließen wir erfolgreich ab?

Jede Priorität enthält Verantwortungsbereiche und Leadership-Fragen, die der Führende mit seinem Führungsteam besprechen kann; die Letztentscheidung sowie die Letztverantwortung sind jedoch nicht delegierbar.

Das Buch geht diesen vier Prioritäten nach und behandelt und vertieft für jede Priorität die Schritte, mit denen sich der Führende befassen muss, wenn er erfolgreich führen will.

Nyon/Schweiz und Innsbruck, im Oktober 2004

Eric Krauthammer

Hans H. Hinterhuber

Inhalt



Vorwort: Leadership – die richtigen Prioritäten setzen	5
Einführung	13
Priorität 1: Ich	17
<i>Schritt 1: Wer bin ich?</i>	<i>19</i>
Mein berufliches Ich	20
Mein privates Ich.	22
Wie sehen mich die anderen?	24
Fragen zur Selbstfindung:	
Wie sehe ich mich selbst?	25
<i>Schritt 2: Wer sollte ich sein?</i>	<i>29</i>
Visionär sein	30
Vorbild sein	32
Werte schaffen.	33
<i>Schritt 3: Was muss ich tun?</i>	<i>35</i>
Ganzheitliches Wohlbefinden.	36
Nein sagen können	37
Menschen im positiven Sinn in Bewegung setzen	38
Persönliches Engagement	39
<i>Schritt 4: Wie soll ich es tun?</i>	<i>41</i>
Die Sichtweisen der anderen durchdenken.	42
Sich das Ziel vor Augen halten	43
Ziele vereinbaren und Verantwortung abgeben . .	44
Sich nicht identifizieren	46
Priorität 2: Das Team	49
<i>Schritt 1: Welches Team habe ich?</i>	<i>51</i>
Kennzeichen eines Teams	52
Die Beurteilung der Teamplayer	53
Das heutige Führungsteam	57

<i>Schritt 2:</i>	<i>Welches Team sollte ich haben?</i>	59
	Welche Aufgaben muss ein Führungsteam erfüllen?	60
	Was sind die Werte, Normen und Zielvorstellungen der idealen Teamplayer?	62
	Das ideale Führungsteam.	64
<i>Schritt 3:</i>	<i>Wie entwickle ich das ideale Team?</i>	65
	Die Auswahl eines neuen Teamplayers	66
	Wie entwickle und halte ich die idealen Teamplayer?	67
	Der ungeeignete Teamplayer	68
<i>Schritt 4:</i>	<i>Wie gelingt das erfolgreiche Zusammenspiel?</i>	69
	Eine gemeinsame Sicht der Zukunft mit den Teamplayern bestimmen	70
	Ziel und Sinn der Reise vereinbaren	71
	Bei divergierenden Meinungen die Entscheidung nach außen gemeinsam und engagiert vertreten	73
	Priorität 3: Der Plan	75
<i>Schritt 1:</i>	<i>Was ist die Ausgangssituation?</i>	77
	Der Business-Plan: die Ist-Situation	78
	Die Organisation	79
	Das Jahresleitbild	80
	1. Die Daseinsberechtigung der Unternehmung	80
	2. Die Partner der Unternehmung.	83
	3. Die prioritären Jahresziele	84
	4. Die Erreichung der Ziele	84
	5. Die konkreten persönlichen Beiträge eines jeden Mitarbeiters zur Erreichung der Ziele . . .	85
	Das Wellbeing jedes einzelnen Mitarbeiters in der Unternehmung	87
<i>Schritt 2:</i>	<i>Was wollen wir gemeinsam erreichen?</i>	89
	Der Business-Plan: die Soll-Situation	90
	Die konkreten strategischen Jahreskernziele.	91
	Die mittel- und langfristigen Ziele	92
	Das gewünschte Unternehmungsbild	93
	Die Planbilanz und die gewünschte realistische Wertsteigerung	95

<i>Schritt 3:</i>	<i>Wie gehen wir vor?</i>	97
	Der Business-Plan: die Strategie	98
	Die Erarbeitung kreativer Maßnahmen und Aktionspläne durch die Mitarbeiter.	100
	Die Reaktion auf unerwartete Ereignisse	102
<i>Schritt 4:</i>	<i>Wie kontrollieren wir den Fortschritt?</i>	105
	Die Kundenzufriedenheit messen	106
	Die Wertsteigerung der Unternehmung messen	107
	Das Mitarbeiterengagement messen	109
Priorität 4: Die Durchführung		111
<i>Schritt 1:</i>	<i>Wie kommunizieren wir pro-aktiv?</i>	113
	Was heißt pro-aktiv?	114
	Pro-aktives Denken, Kommunizieren und Handeln	116
	Mit Ängsten umgehen	118
<i>Schritt 2:</i>	<i>Wie schaffen wir die Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Umsetzung?</i>	121
	Rahmenbedingungen gemeinsam ausschöpfen	122
	Ressourcen zuteilen und effizient nutzen	124
	Barrieren beseitigen	126
<i>Schritt 3:</i>	<i>Wie erreichen wir Engagement?</i>	127
	Von der Motivation zur Begeisterung	128
	Anreizsysteme schaffen	130
	Lern- und Entlernfähigkeiten fördern	132
<i>Schritt 4:</i>	<i>Wie schließen wir erfolgreich ab?</i>	135
	Kontrollieren, um zu loben	136
	Pro-aktiv den Kurs korrigieren.	137
	Aus Soll/Ist-Vergleichen lernen und Erfahrungen weitergeben	138
	Das neue Ich	140
Zusammenfassung und Ausblick:		
den Abgang pro-aktiv planen		141
Bücher der Autoren		145
Die Autoren		147
Testimonials		149

Einführung



*Jeder ist der,
für den er sich in sich entscheidet!*

Hermann
Graf Keyserling

Dieses Buch soll zu Veränderungen anregen: Veränderung in der Einstellung und Veränderung im Verhalten, damit Unternehmer und Führungskräfte auf neue Situationen pro-aktiv mit innovativen Lösungen antworten können.

Nach Einstein ist dieses Vorhaben „fast“ unmöglich; wir wollen dennoch einen Versuch wagen. Um eine „kleine Chance“ zu haben, sei ein einfaches Vorgehen vorgeschlagen. Dabei müssen konsequent vier Schritte eingehalten werden (Abbildung 2).



Abbildung 2:
Der Führungszyklus: Veränderungen erfolgreich angehen und durchführen

Schritt 1: Was ist der IST-Zustand?

Keine Veränderung ist möglich, wenn wir uns nicht der aktuellen Situation bewusst werden und sind.

Ob es sich nun um die Einführung eines neuen Informationssystems handelt, ein neues Marketingkonzept oder ein neues Führungsverhalten, *Grundlage jeder Veränderung ist immer der Ist-Zustand*. Je konkreter dieser Ist-Zustand festgehalten werden kann, desto einfacher wird der nächste Schritt sein.

Die Ausgangslage
bestimmen

Sollten wir mit der Definition des Ist-Zustandes Schwierigkeiten haben, versuchen wir, den Ist-Zustand mit einem konkreten und aktuellen unternehmerischen Beispiel zu bestimmen. Bei jeder Unklarheit des Ist-Zustandes lautet die Frage an den Gesprächspartner: „Bitte geben Sie mir ein Beispiel.“

In allen vier Vorgehensschritten ist *die Schriftlichkeit eine absolute Notwendigkeit*.

Schritt 2: Was soll der SOLL-Zustand sein?

Ziel und Sinn-
gebung

Ausgehend von der aktuellen Situation, dem Ist-Zustand, können wir nun unsere Ziele festhalten: den Soll-Zustand.

Ziele sollen konkret, das heißt messbar formuliert werden.
Nur messbare Ziele sind im Nachhinein auch kontrollierbar.

Wenn möglich, sollten wir uns nie nur mit einem Ziel begnügen – „das ist die einzige Lösung“ –, sondern stets mehrere Alternativen ausarbeiten.

Ebenfalls sollen Zielsetzungen mit einer Sinngebung versehen werden, dem „WARUM?“ und „WOZU?“, um im Falle einer Kommunikation an die Mitarbeiter den Sinn der Zielsetzung erläutern zu können.

„Nur wer Sinn bietet, kann Leistung fordern!“

Je besser wir die Schritte eins und zwei analysieren und sie in einfachen Worten ausformulieren, desto einfacher wird es sein, den dritten Schritt zu tun.

Strategie und
Maßnahmen

Schritt 3: Welche Strategien und Aktionen sind notwendig?

Der dritte Schritt ist nur effizient durchführbar, wenn Schritt eins und Schritt zwei, Ist und Soll, für jedermann verständlich nieder-

geschrieben wurden. Erst dann lässt sich der Weg vom Ist zum Soll planen.

Erstaunlicherweise arbeiten viele Unternehmer und Führungskräfte nur mit Schritt drei und verstehen nicht, dass sie damit viel Zeit verlieren und selten zu einem erfolgreichen Abschluss kommen.

Vergleichen wir Schritt drei mit einer Wanderung:

Schritt eins: Was, wo ist der Ausgangspunkt?

Schritt zwei: Wohin wollen wir wandern?

Schritt drei: Welche Möglichkeiten haben wir, um am besten dorthin zu gelangen, und was brauchen wir, um effizient dorthin zu kommen?

Vergessen wir auch bei Schritt drei die Schriftlichkeit nicht!

Schritt 4: Wie erfolgen Durchführung und Kontrolle?

Viele Unternehmungen schaffen die ersten drei Schritte und scheitern an der vierten Etappe. „Just do it! „ möchte man ihnen sagen, doch scheint dies nicht immer so einfach zu sein.

Notwendig sind ein stringenter Zeitplan, bei Einzelpersonen wie bei Teams, Fortschrittskontrolldaten sowie auch ein Datum, an dem die Aufgabe erfolgreich abgeschlossen sein muss.

In der Unternehmung fällt dem „Controller“ diese Aufgabe zu, das Team nicht nur zu „kontrollieren“, sondern ihm zu *helfen*, die Arbeit noch erfolgreicher abzuschließen.

Im Einzelfall kann das Ziel, das man sich gesetzt hat, der näheren Umgebung bekannt gegeben werden. Somit entsteht ein mentaler Druck, das Ziel zu erreichen. Das Umfeld wird direkt oder indirekt aufgefordert, in irgendeiner Art und Weise an der Zielerreichung behilflich zu sein.

*Vollendete
Realisierung des
Möglichen*

Wir wiederholen:

- ▶ Schritt eins:
 - Schriftlich
 - Konkreter *Ist-Zustand*
 - Aktuelle Beispiele anführen
- ▶ Schritt zwei:
 - Schriftlich
 - Konkreter *Soll-Zustand*
 - Alternative Ziele
 - Sinngebung „Warum?“ und „Wozu?“

- ▶ Schritt drei:
 - Schriftlich
 - Der Weg *vom Ist zum Soll*
 - Aktionspläne und Alternativen
- ▶ Schritt vier:
 - Just do it
 - Schriftlicher Plan mit
 - *Erfolgskontrollterminen*
 - *Abschlussstermin*
 - *Erfolgsanalyse*

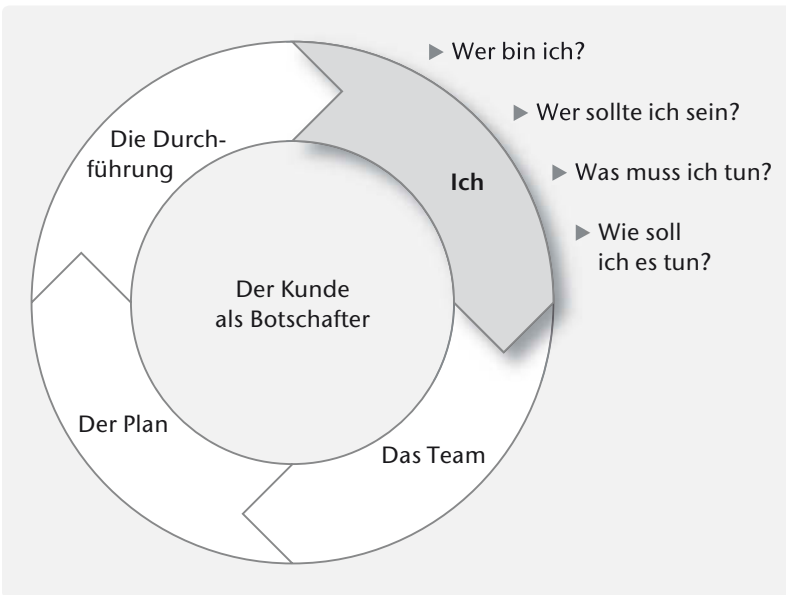
Alle Schritte müssen in dieser Reihenfolge getätigt werden, ein Überspringen führt zu Fehlschlüssen und gefährdet den Erfolg.

Priorität 1: Ich



*Je mehr ich arbeite,
desto mehr Glück scheine ich zu haben.*

Thomas Jefferson



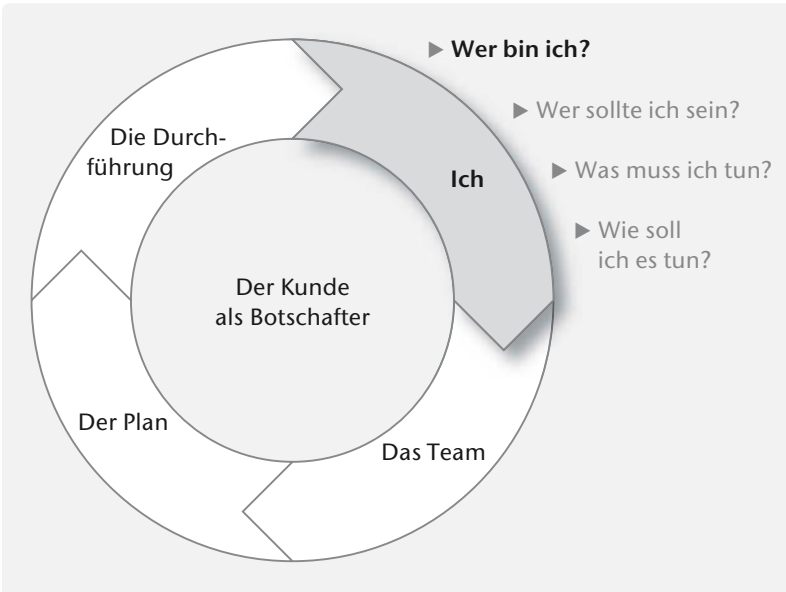
- ▶ Warum ist die erste Leadership-Priorität der Führende selbst?

Priorität 1: Ich



Erkenne dich selbst.

Sokrates



Schritt 1: Wer bin ich?

- Mein berufliches Ich
- Mein privates Ich
- Wie sehen mich die anderen?
- Fragen zur Selbstfindung: Wie sehe ich mich selbst?

Mein berufliches Ich

Karlheinz
Deschner

*Alt ist, wer sich selber
nicht mehr überraschen kann.*

Ein Rennfahrer, der sich nicht freut, ein Rennen zu fahren, wird nie als erster ans Ziel kommen. Wenn wir am Morgen aufstehen und uns nicht freuen auf die Aufgaben, die uns bevorstehen, könnten wir genauso gut im Bett bleiben.

Der erfolgreich Führende ist der, der sich am Morgen, wenn er aufsteht, auf die Aufgaben freut, die ihm bevorstehen. Wir sollten uns am Morgen die Frage stellen:

► **Warum und worauf freue ich mich?**

Dies ist eine aktive Frage, die vom Führenden verlangt, innovativ, kreativ und mit Freude in den Tag zu gehen. Wenn ich mich hingegen auf den Sonnenaufgang freue, ist dies eine passive Angelegenheit, die keine Aufforderung zu kreativem Handeln in sich trägt.

Die Leadership-Frage lautet nicht:

Leadership-Frage

► **Auf was freue ich mich, sondern: Warum und worauf freue ich mich?**

Das berufliche Ich ist positiv, wenn ich jeden Morgen eine positive Antwort auf diese Frage geben kann.

Die Freude im Beruf können wir durch eine intensive Vorbereitung steuern. Je besser wir auf etwas vorbereitet sind, desto größer wird die Freude, etwas zu tun. Wer einen Vortrag vor einer illustren Gesellschaft halten muss, wird mit seiner Botschaft um so besser bei den Zuhörern ankommen, je besser er sich vorbereitet und je intensiver er sich in deren Lage versetzt hat.

Der Student, der unvorbereitet zur Prüfung kommt, steht unter Angst und Stress. Je besser die Vorbereitung ist, desto mehr freut er sich, in die Prüfung zu gehen.

Die *Vorbereitung* steigert die Freude, die täglichen Aufgaben positiv und kreativ anzugehen. Damit ich mich noch mehr freue, muss die Vorbereitung noch besser sein. Dies erlaubt uns, auch dann mit Freude in den Tag zu gehen, wenn wir vor schwierigen Situationen und Entscheidungen stehen. Weisheit ist, Freude im Herzen zu ha-

Ein souveränes Selbst entwickeln

ben, wenn die Zeit des Kummers kommt. Je mehr Freude, Gelassenheit und Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten wir besitzen, desto größere Herausforderungen können wir meistern – wie schwierig und unvorhersehbar sie auch sein mögen. Je mehr wir uns auch in schwierigen Situationen freuen, desto sicherer ist uns der Erfolg.

*Sich zu freuen
lernen*

Unsere Freude steigt in dem Maß, wie wir es sind, die die *Themen* bestimmen, die im Lauf des Tages behandelt und einer Entscheidung zugeführt werden sollen. Wer die Themen der Tagesordnung festlegt und priorisiert, der leitet die entscheidenden Bewegungen in die Zukunft ein. Erfolgreich Führende beanspruchen deshalb die Themenführerschaft für sich.

Die Leadership-Frage lautet:

- ▶ **Wie und in welchem Entscheidungsgremium lege ich pro-aktiv die Themen fest, deren erfolgreiche Behandlung die Unternehmung wertsteigernd in die Zukunft führt?**

Leadership-Frage

Führende sind Menschen, die beitragen, dass eine Veränderung erkannt, eingeleitet und durchgezogen wird.

Mein privates Ich

*Um klarer zu sehen,
genügt oft nur ein Wechsel
der Blickrichtung.*

Antoine
de Saint-Exupéry

Unser Leben besteht nicht aus einem privaten und, getrennt davon, aus einem beruflichen Bereich. Das Leben ist eine Einheit. Für den beruflichen Bereich haben wir die Fragen gestellt.

- Warum freue ich mich?
- Welche Themen lege ich fest, deren erfolgreiche Behandlung die Unternehmung wertsteigernd in die Zukunft führt?

Die *Vorbereitung* als Antwort für besseres Gelingen und mehr Freude hat seine Gültigkeit auch im privaten Bereich. Sorgen im privaten Bereich beeinflussen unser berufliches Leben. „Ein gutes Gewissen ist das beste Ruhekitchen.“ Diese Volksweisheit fordert uns auf, Dinge, die uns im privaten Bereich mental belasten, in unser Bewusstsein zu rufen und sie im Dialog zu lösen.

Das Aufarbeiten privater Schwierigkeiten verlangt von uns häufig sogar einen größeren Einsatz als im Beruf. Es ist deshalb wichtig, sich für das private Ich entsprechend Zeit zu nehmen, um Lösungen herbeizuführen. Ein Rendezvous mit uns selbst ist genauso strikt einzuhalten wie eine berufliche Verabredung. Wir müssen lernen, dass der private Bereich die gleiche Priorität wie der berufliche Bereich hat, damit der nötige Ausgleich geschaffen werden kann. Im beruflichen Bereich wollen wir immer weiterkommen und die Stufen des Erfolgs erklimmen: warum nicht auch im privaten Bereich? In beiden Bereichen müssen wir uns die Fragen stellen:

- Was kann ich?
- Was will ich?
- Was will ich nicht?
- Was bin ich bereit zu geben?

Wir müssen lernen, im privaten Bereich den gleichen Ehrgeiz zu entwickeln wie im beruflichen Leben. Wer im privaten Leben den Ehrgeiz entwickelt, glücklich zu sein, eine gute Ehe zu führen und Kinder erfolgreich zu entwickeln, wird im Beruf durch diesen Ausgleich genau gleich erfolgreich agieren können.

*Sich Zeit
für sich selbst
nehmen*

Die wirklich erfolgreich Führenden zeichnen sich dadurch aus, dass sie auch zu Hause ein glückliches Dasein leben.

Die Leadership-Frage lautet:

- ▶ **Was muss ich tun, um im privaten Bereich die gleiche Zufriedenheit zu erreichen wie im beruflichen Bereich?**

Leadership-Frage

Wie sehen mich die anderen?

Mark Twain

*Kontinuierliche Verbesserung ist besser
als hinausgeschobene Perfektion.*

Jeder von uns hat in seinem sozialen Umfeld seine Identität; dieser kann er sich nicht entledigen. Diese Identität beurteilt oder verurteilt uns. Aus diesem Grund ist es wichtig festzustellen, wie uns die Umwelt sieht – was jedoch ein schwieriges Unterfangen ist. Denn die Umwelt ist nicht bereit, uns ehrlich zu sagen, wie sie uns sieht.

Deshalb müssen wir die Dinge selbst in die Hand nehmen und versuchen, der Umwelt das Bild unserer Person zu vermitteln, so wie wir wünschen, dass die Umwelt uns sieht. Wir wirken immer – diese Tatsache muss uns ständig begleiten und uns auffordern, uns zu überlegen, wie wir unsere Wirkung im positiven Sinn auf andere Menschen steigern können.

Die Wirkung auf andere lässt sich steigern durch

- a) den Inhalt unserer Kommunikation,
- b) die Körpersprache und
- c) den Ton und die Form.

Kurzfristig ist die durchschnittliche Wirkung der Inhalte der Kommunikation etwa 7%, der Körpersprache 54% und des Tons und der Form 39%. Mit anderen Worten: Der beste Inhalt kann durch eine negative Bewegung oder durch einen negativen Unterton im Gespräch zunichte gemacht werden. Langfristig steigt natürlich die Bedeutung des Inhalts der Kommunikation.

Unsere Aufgabe besteht darin, unsere Wirkung auf unsere Partner zu steigern, indem wir Inhalt, Körpersprache, Ton und Form bewusst und positiv einsetzen.

Die Leadership-Frage lautet:

Leadership-Frage

- **Wie will und kann ich meine Wirkung in Inhalt, Körpersprache, Ton und Form auf andere steigern?**

*Authentisch
sein*

Fragen zur Selbstfindung: Wie sehe ich mich selbst?

*Herr seiner selbst und
glücklich ist der, der jeden Tag sagen kann:
„Ich habe gelebt“.*

Horaz

„Wer bin ich?“ ist die Frage nach dem persönlichen Ist-Zustand. Wie im Unternehmungsleitbild, das wir später behandeln, müssen wir uns zuerst vier Fragen stellen und sie schriftlich beantworten:

- Frage 1: Was ist mein persönlicher *Kernauftrag*? Was möchte ich in meinem beruflichen Leben noch erfüllen und erreichen? Welchen Dienst und/oder welche Dienstleistung möchte ich meiner Umwelt noch bieten?
- Frage 2: Was ist meine persönliche *Kernkompetenz*? Was sind meine, Stärken, menschlich wie auch beruflich, die es mir erlauben, meinen Kernauftrag zu erfüllen. Was tue ich wirklich gerne und auch gut? Hier scheint es uns auch wichtig, dass wir uns über unsere Schwächen, im menschlichen wie im beruflichen Bereich, klar werden und diese ebenfalls niederschreiben.
- Frage 3: Was sind meine *Kernaufgaben*? Auf diese Frage sollen wir alle Aufgaben notieren, die wir für unsere Unternehmung mit größtem Erfolg und Nutzen ausgeführt haben. Die Antworten sollten nicht aus unserer Sicht, sondern aus der Sicht der Unternehmung erfolgen und Unternehmungsnutzen, Unternehmungserfolg und Unternehmungsgewinn betreffen.
- Frage 4: Was ist meine *Kerndifferenzierung*? Bei dieser Frage sollen wir uns einmal überlegen, wo wir uns konkret von anderen Unternehmern oder Führungskräften unterscheiden. Die Frage könnte auch lauten: Worin besteht mein persönlicher Wettbewerbsvorteil?
Stellen wir uns vor, als Kandidat für eine oberste Führungsposition vor einem Gremium zu sitzen; uns wird die Frage gestellt, warum man ausgerechnet uns anstellen soll und nicht einen anderen Kandidaten. Was würden wir darauf antworten?

**Persönlichen
Kernauftrag
und persönliche
Kernkompetenz
bestimmen**

Die Frage: „Wer bin ich?“ soll uns Klarheit geben:

- Wohin wir streben und was wir noch erreichen wollen.
- Was wir nicht wollen.
- Was unsere Stärken sind und was wir gut können.
- Wo und wie wir der Unternehmung von größtem Nutzen sind.
- Wo und wie wir uns klar von jedem anderen Führenden unterscheiden.
- Was wir zu geben bereit sind.

Versuchen wir auf jede Frage mit einem, maximal zwei Sätzen zu antworten. Mit den Aussagen lässt sich der Ist-Zustand für ein verbessertes zukünftiges Führungsverhalten ermitteln.

Wir möchten noch einen weiteren Aspekt in die Ist-Situation einbringen. Führen mit einer mentalen Belastung ist äußerst schwierig. Darum ist es notwendig, im unternehmerischen wie im privaten Bereich klare Verhältnisse zu haben oder sie zu schaffen.

Die Frage, auf die wir uns ehrlich eine Antwort geben müssen, lautet:

► **Welche Verhältnisse, im unternehmerischen wie privaten Bereich, belasten mich mental und stressen mich täglich?**

Bereits das Auflisten dieser Punkte wird zu einer ersten Erleichterung führen und gewisse Entscheidungen auslösen.

Um den zweiten Schritt („Wer sollte ich sein?“) zu tun, um die richtigen Entscheidungen zu treffen, müssen wir uns unserer heutigen Situation bewusst und klar werden. Wir wollen gute Ziele setzen, gute Entscheidungen treffen. Doch denken wir daran: Es gibt keine Entscheidungen, die alle glücklich machen. Jedes Handeln ist zusammengesetzt aus Gut und Böse. Auf der einen Seite wirken sich unsere Handlungen irgendwo als etwas Gutes aus, auf der anderen geht von ihnen immer auch etwas Negatives aus. Was zählt, ist die Absicht, aus der heraus wir handeln.

Führen heißt entscheiden, und zwar zum Wohl der Unternehmung.

Wir können uns jedoch nicht um das Wohlergehen der Unternehmung kümmern, wenn wir uns selber nicht wohlfühlen.

*Die Kunst,
ein schönes und
bejahenswertes
Leben zu führen*

Also beginnen wir bei uns und schaffen klare Verhältnisse für unser persönliches und unternehmerisches Wohlbefinden.

Die Leadership-Frage lautet:

- ▶ **Welche Verhältnisse muss ich heute, mit Blick in die Zukunft, im privaten wie unternehmerischen Bereich bereinigen?**

Leadership-Frage

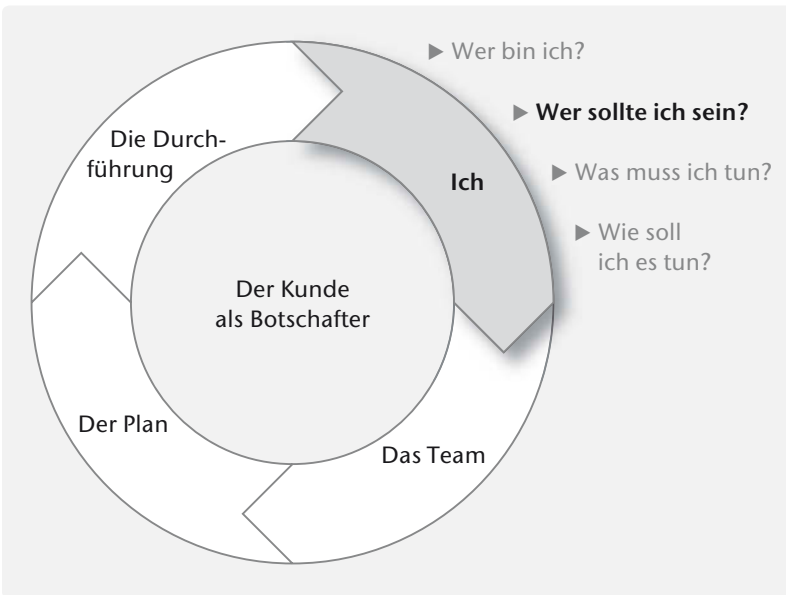
In unserer Gesellschaft werden Führende, wenn sie erfolgreich sind, sehr häufig beneidet. „Das Mittel, um Neid nicht aufkommen zu lassen“, sagt Daniel Swarovski, der Gründer des gleichnamigen Kristallkonzerns, „ist das Streben, den Mitmenschen Freude zu bereiten. Es zeigt sich durch Hilfsbereitschaft, Freigebigkeit, Nächstenliebe.“

Priorität 1: Ich



*Es ist die Qualität
unserer Arbeit, die Gott gefällt,
und nicht die Quantität.*

Mahatma Gandhi



Schritt 2: Wer sollte ich sein?

- Visionär sein
- Vorbild sein
- Werte schaffen

Visionär sein

Max Weber

*Nur auf dem Boden ganz
harter Arbeit bereitet sich normalerweise
der Einfall vor.*

Das Wichtigste für einen Menschen ist, dass er im Hier und Jetzt mit Blick in die Zukunft und nicht im Hier und Jetzt mit Blick in die Vergangenheit lebt. Was uns Sicherheit vermittelt, ist nicht die Vergangenheit, sondern die Zukunft. Was der Familie und der Unternehmung die notwendige und gewünschte Sicherheit vermittelt, sind die Möglichkeiten der Zukunft und nicht die vergangenen Erfolge. Aus der Vergangenheit können wir lernen, besser in die Zukunft zu experimentieren. Entscheidend ist, dass wir uns vor Augen halten, dass die Sicherheit von uns selbst, von unserer Familie und von der Unternehmung in der Zukunft und nicht in der Vergangenheit liegt.

*Sich Zeit für
andere und andere
nehmen*

Erfolgreiche Menschen haben verstanden, dass sie immer wieder sich selbst neu erfinden und die Zukunft neu gestalten müssen. Man muss an sich glauben, um andere zum Erfolg zu führen und um zu siegen.

Visionär sein heißt, im Hier und Jetzt mit Blick in die Zukunft und nicht in der Vergangenheit leben. Erfolgreiche Visionäre können die Zukunft in konkrete Ziele formulieren und umsetzen.

Visionär sein ist eine tägliche Knochenarbeit, die jedoch unweigerlich zum Erfolg führt. Wir müssen zwischen Vision und Illusion unterscheiden. Die Illusion ist eine Vision ohne Realitätsbezug, ohne Ethik und ohne Mut. Die Schwierigkeit in der Praxis liegt darin, diese Grenzen festzuhalten.

Wie lässt sich diese Grenze zwischen Vision und Illusion erkennen? Die Antwort kann nur lauten: Wir befinden uns im Bereich der Vision, wenn wir unser Tun selbst verantworten können, ohne in der Zukunft unsere Umwelt in Schwierigkeiten zu bringen. Vision darf nicht von Überheblichkeit, Hochmut und Größenwahn geprägt sein. Die Vision muss ein Beitrag zum Wohl der Allgemeinheit sein.

Das Denken der großen Religionsgründer, der großen Erzieher und teilweise auch der Politiker war geprägt durch ihr inneres Bedürfnis, den Menschen Glück und Frieden zu bringen.

Das Denken gewisser Unternehmer und Politiker, die ihr eigenes Ich in den Vordergrund gestellt haben, hat indes ganze Unternehmungen und Völker in den Abgrund gerissen.

Die Leadership-Frage lautet:

- ▶ **Welche Unternehmer würden Sie als Visionäre bezeichnen, und welche Lehren können wir aus ihren Visionen ziehen?**

Leadership-Frage

Vorbild sein

Peter Rosegger

Gute Menschen sind ansteckend.

Beispiel sind wir immer, Vorbild selten. Was wir selbst nicht tun, können wir von den anderen nicht verlangen.

Vorbild sein ist etwas Schwieriges und eine ständige Herausforderung. Vorbild sein bedeutet, die Kultur, die wir von der Umgebung verlangen, auch zu leben. Unter Kultur verstehen wir jede Aktivität, die wir im privaten wie im beruflichen Bereich ausführen. Vorbild sein und die Kultur leben bedeutet, uns unserer privaten sowie beruflichen Kultur bewusst zu werden. Die Lösung besteht darin, die „Hausordnung“, ähnlich einer Unternehmungskultur, schriftlich festzuhalten. Unter Kultur verstehen wir

- unsere Wertvorstellungen,
- die Norm und den Rahmen zu jeder Wertvorstellung sowie
- unsere Zielvorstellung zu jedem Wert.

Diese Erkenntnisse können zu einer einfachen und wirksamen „Hausordnung“ führen.

Ein wirksames Mittel, unsere Werte und Normen besser zu erkennen, liegt in der Leadership-Frage:

Leadership-Frage

- **Wie wünschen Sie, dass Ihre Freunde, Angehörigen und Vorgesetzten Sie beschreiben sollten?**

Die Antworten, die sich aus dieser Frage ergeben, führen zu den gewünschten Wertvorstellungen. Die Norm und die Zielvorstellung kann dann für jeden Wert abgeleitet werden. *Beispiele:* Großzügigkeit, Liebenswürdigkeit, Verlässlichkeit, Heiterkeit, Sauberkeit, Integrität, Glaubwürdigkeit ...

Vorbild sein heißt, sich ständig dieser Werte zu erinnern, sie zu leben und daran zu arbeiten, sie weiter zu entwickeln.

*Emotionen
ergänzen die
Vernunft*

Werte schaffen

*Die meiste Zeit geht dadurch verloren,
dass man nicht zu Ende denkt.*

Alfred Herrhausen

Wenn wir davon ausgehen, dass der Unternehmungswert langfristig und nachhaltig gesteigert werden muss, heißt das, Wohlstand für alle Partner zu schaffen. Unter Partner verstehen wir: Kunden, Mitarbeiter, Anteilseigner, Banken, Lieferanten, Umwelt, Behörden ... Es handelt sich hierbei um materielle Werte.

Es muss uns als Unternehmer nun gelingen, mehr an Werten für alle Partner zu schaffen, als dies den Konkurrenten möglich ist. Der Unternehmer muss sich über die Erwartungen eines jeden Partners in materieller und in ethischer Hinsicht klar werden. Aus der Analyse der materiellen *und* ethischen Werte muss der Unternehmer ein konkretes Ziel formulieren, um die Erwartungen der Partner zu erfüllen. Dadurch schafft der Unternehmer eine Unternehmung, die für sämtliche Partner attraktiv und nützlich wird und es auch bleibt. Es müssen allerdings Kompromisse eingegangen werden, da man es nicht allen Partnern recht machen kann. Wie oft im Leben, kommt es auch hier auf das richtige Maß an.

*Ausbalancie-
rung der Möglich-
keiten*

Die Leadership-Frage lautet:

- ▶ **Welchen konkreten materiellen und immateriellen (ethischen) Mehrwert biete ich den Partnern meiner Unternehmung, der über dem meiner wichtigsten Konkurrenten liegt?**

Leadership-Frage