

## Erfolg

# Spitzenleistungen sind möglich

Oft scheinen die besten Erfolgsrezepte und ausgeklügelte Strategien für Zufriedenheit im Beruf und im privaten Leben auf „unfruchtbaren Boden“ zu fallen. Die daraus resultierende Enttäuschung und Resignation lassen uns dann schnell in alte Rollenmuster zurückfallen. Von Alexander Christiani, einem der anerkanntesten Managementberater im deutschen Sprachraum, stellt Ihnen hier sieben Schlüsselfaktoren vor, damit Sie Enttäuschungen auf der Erfolgsleiter vermeiden können.

Der Weg zu einem glücklichen und erfolgreichen Leben ist einfach, aber nicht leicht. Positives Denken allein reicht hier bekanntermaßen nicht aus. Doch kommt es auch vor, dass durchdachte und fundierte Strategien nicht das gewünschte Ergebnis bringen. Eine Servicephilosophie kann noch so professionell formuliert sein: Wenn sie von den Mitarbeitern nicht gelebt wird, trägt sie zum Unternehmenserfolg genauso wenig bei wie eine ausgeklügelte Marketingstrategie, die der Unternehmer mangels Energie und Motivation nicht umsetzen kann. Aus solchen „Misserfolgen“, wo anderorts erfolgreich eingesetzte Konzepte auf unfruchtbaren Boden zu fallen schienen, habe ich in meinem Beruf als Trainer und Consultant mehr gelernt als aus allen Erfolgen zusammen. Denn mir wurde dabei bewusst, dass es einzelne Schlüsselfaktoren gibt, die erst in ihrem richtigen Zusammenwirken persönliches und berufliches Weiterkommen begründen.



Alexander Christiani ist seit über 20 Jahren Trainer, Coach und Consultant aus Leidenschaft. Er zählt zu den gefragtesten Beratern führender Spitzenleister aus Wirtschaft, Wissenschaft und Sport. Wie selten jemand versteht er es, die Themen „Persönlichkeitsentwicklung“ und „Management/Marketing/Vertrieb“ zum Nutzen seiner Kunden und Buchleser zu verbinden.

Für mich haben sich sieben solcher Erfolgsfaktoren herauskristallisiert. Ich weiß nicht, ob dies alle erfolgsrelevanten Faktoren sind, aber eines kann ich Ihnen fest versprechen: Wenn nur bei einem dieser Schlüsselfaktoren ein zentrales Element fehlt, dann werden Sie deutlich weniger erreichen, als Ihrem Potenzial entspricht. Investieren Sie Ihre Zeit daher zunächst in den Faktor der Ebenen Individuum, Unternehmen und Markt, wo Sie bei sich beziehungsweise in Ihrem Unternehmen noch die größten Schwächen sehen. Hier wird sich Ihr Engagement am stärksten lohnen. Die Optimierung der anderen Faktoren wird Ihnen dann auf dem geschaffenen Fundament viel rascher gelingen. Zu den sieben Schlüsselfaktoren gehören:

► **Talentefokus:** Sichtbar besser als andere sind wir auf Dauer nur dort, wo wir im Kernbereich unserer Talente tätig sind: Dort, wo sich automatisch hohe Lerngeschwindigkeit mit Motivation, Begeisterung, Durchhaltevermögen und dem Stolz auf das eigene Können zur Spitzenleistung verbinden. Oft verbringen wir jedoch Zeit mit Tätigkeiten, die uns nichts bedeuten, an Orten, die uns gleichgültig sind, und das möglicherweise noch mit Menschen, die uns ebenfalls egal sind – und das nur aus einem einzigen Grund: Weil wir glauben, wir müssten Dinge tun.

Der Sohn oder die Tochter, die in dritter Generation Rechtsanwalt werden, um den Lebensraum der Eltern zu leben, sind ein bekanntes, aber kaum noch Aufsehen erregendes Beispiel. Viel dramatischer sind Untersuchungen, die den Trend hinter solchen Einzelbeispielen zeigen. So befragte beispielsweise das Gallup-Institut 1,7 Millionen Mitarbeiter in 101 Unternehmen in 39 Ländern der Welt nach dem Übereinstimmungsgrad von Aufgabe und eigenen Stärken. Auf die Frage „Haben Sie an Ihrem Arbeitsplatz täglich Gelegenheit, das zu tun, was Sie am besten können?“ antworteten nur 20 Prozent der Befragten mit Ja! Anders ausgedrückt:

80 Prozent aller Mitarbeiter in Großunternehmen haben nicht das Gefühl, so eingesetzt zu sein, wie es Ihren Talenten optimal entspricht.

## DISZIPLIN HAT VERSCHIEDENE FACETTEN

► **Selbstmanagement:** Zu den Erfolgsfaktoren zählen auch die Fähigkeit, seine Energien zu managen, sich systematisch selbst zu motivieren und seine Pläne auch in die Realität umsetzen zu können. Haben Sie beispielsweise den Eindruck, dass Ihnen manchmal die zum Erfolg erforderliche Willensstärke und Selbstdisziplin fehlen? Dann sollten Sie sich folgendes vor Augen halten: Nahezu alle Menschen sind in einigen Lebensbereichen höchst diszipliniert und lassen in einigen anderen Bereichen eben diese Disziplin schmerzhaft vermissen. Lernpsychologen wissen jedoch, dass Selbstdisziplin nichts anderes ist als das Ergebnis erlernter Denk- und Gefühlsgewohnheiten.

SICHTBAR BESSER ALS ANDERE SIND WIR AUF  
DAUER NUR DORT, WO WIR IM KERNBEREICH  
UNSERER TALENTE TÄTIG SIND



Diese Denk- und Gefühlsgewohnheiten sind stark auf den Einzelfall bezogen, das heißt, der Schreibtisch eines disziplinierten Joggers kann durchaus wie ein Handgranatenwurfplatz aussehen. In diesem Fall beherrscht unser Jogger eine Denkroutine, die ihn beim Dauerlauf zu konsequentem Handeln motiviert, und ein weiteres Denkmuster, das beim Schreibtischaufräumen zu konsequenter Schlamperei führt. Wenn unser disziplinierter Jogger lernt, sich ähnliche Motivationsfilme fürs Schreibtischaufräumen zu machen, wie er sie seit Jahren beim Joggen nutzt, wird er dort ähnlich gute Ergebnisse erzielen.

Noch ein Tipp zum Thema Stressmanagement: Das Ziel, jahrelang mit extrem hoher Intensität zu leben, ist nur für den erreichbar, der sich die Erkenntnisse aus dem Hochleistungssporttraining zu Nutze macht: In den letzten Jahren wurden dort die größten Erfolge nicht durch eine Erhöhung der Trainingsintensität, sondern durch eine Intensivierung der Entspannungsphasen erreicht.

Wenn Sie in Ihrem Leben Phasen intensiver Anspannung mit Phasen intensiver Mußstunden abwechseln lassen, geht Ihnen die Energie für langfristige Spitzenleistung nicht verloren. Nach einem langen Tag am Schreibtisch ist ein Waldlauf oder ein Spaziergang sicherlich die bessere Strategie, als sich faul vor den Fernseher zu setzen

► **Überzeugungskraft:** Niemand gewinnt allein, und wer Großes erreichen will, der braucht die Unterstützung anderer. Und um die Unterstützung anderer zu bekommen, müssen wir sie von unseren Ideen überzeugen. Wer andere überzeugen will, muss überzeugend wirken. Und dies bedeutet beispielsweise für unsere Gestik, naheliegende Stress- und Unsicherheitsgesten sorgfältig zu vermeiden.

Weil so sehr wir als Redner alle darum wissen, dass es völlig normal ist, vor Gruppen und insbesondere vor großen Gruppen Lampenfieber zu haben, so sehr sind wir als Zuhörer davon überzeugt, dass Vorstandsvorsitzende, Minister oder andere ausgewiesene Experten ihres Fachs kein Lampenfieber haben und keine Unsicherheitssignale zeigen. Und tun sie es dann doch, dann buchen wir unsicheres Auftreten auch als inhaltliche Unsicherheit, was natürlich die Überzeugungswirkung der betreffenden Experten dramatisch einschränkt. Ein Kennzeichen von Top-Kommunikatoren ist auch, dass sie so sprechen, dass andere Menschen mit ihren Ohren sehen können.

LASSEN SIE SICH VON DEN BESTEN INSPIRIEREN

► **Die „Mechanics“ im Unternehmen:** Einer der wichtigsten Werte in den Vergnügungsparks von Disney ist Sauberkeit. Um dies zu realisieren, wurden in kurzen Abständen Mülleimer installiert. So profan dieses Beispiel im ersten Moment wirkt, so leicht wird die Bedeutung von systemischen Bedingungen für die Erreichung von Spitzenleistungen übersehen. In vielen Unternehmen fehlt die klare Definition von Abläufen, die einzelnen Mitarbeiter verfügen nicht über das notwendige Arbeitsmaterial, Informationen fließen nicht, Ziele sind nicht definiert und Kompetenzen nicht zugewiesen.

Was daraus folgt, ist im ersten Schritt schwindende Mitarbeitermotivation. Wenn jedoch die Systemvoraussetzungen nicht stimmen, dann kann kein Motivationstraining oder Incentive-Programm langfristig Wachstum bewirken. Es ist im Prinzip wie im Rennsport: Solange Michael Schumacher in der Formel 1 mit schlechten Reifen und mit einem unzuverlässigen Auto zu kämpfen hat, ist das vordringlichste Ziel des Teams, am Auto und an den Reifen zu arbeiten. Denn selbst der höchstmotivierte Fahrer wird sich unter diesen Bedingungen nicht den Weltmeistertitel holen.

Ein schneller und kostengünstiger Weg, sein System zu entwickeln, ist Modelling of Excellence. Schon Konfuzius sagte: „Es gibt drei Wege des Lernens. Durch Nachdenken – das ist der edelste, durch Erfahrung – das ist der bitterste, und durch Nachahmung – das ist der Leichteste.“ Halten Sie daher Ihre Augen offen und

NETWORKING ERLAUBT IHNEN  
MIT GERINGSTEM AUFWAND  
UND IN KÜRZESTER ZEIT  
NEUE KUNDEN ZU FINDEN.



lassen Sie sich von den Besten inspirieren. Und denken Sie daran beim Modelling nicht an Ihren Branchengrenzen zu machen.

► **Die „Humanics“ im Unternehmen:** Was bei Disney die Mülleimer im Bereich Mechanics waren, waren die Clowns im Bereich Humanics. Sie sammelten nicht nur herumliegenden Müll ein sondern standen auch für Fröhlichkeit. Kaum kam Ihnen ein Besucher nahe, begannen sie zu lächeln. Warum talentierte und motivierte Mitarbeiter grundsätzlich so wichtig für ein Unternehmen sind, ist oft nicht direkt messbar. Die Aufgabe eines jeden Mitarbeiters ist es jedoch, Kunden zu gewinnen, Kunden zu begeistern und Kunden zu halten. Wer andere begeistern möchte, muss selber brennen, muss mit seinem Dienst am Kunden auch etwas leisten, etwas bewirken wollen. Diesen Unterschied werden die Kunden bemerken und sich dafür durch Treue und Mund-zu-Mund-Propaganda bedanken.

Deshalb: Wer nicht darauf achtet, talentierte Mitarbeiter zu gewinnen, wem es nicht gelingt, Teams zusammenschweißen und wer seine Mitarbeiter nicht für seine Ideen begeistern kann, wird weit hinter seinem eigentlichen Potenzial zurückbleiben.

► **Expertenpositionierung im Kundenkopf:** Kunden werden immer informierter, Märkte immer transparenter. Daher ist es wichtig, einen Expertenstatus dauerhaft und erfolgreich nach außen zu kommunizieren, um dadurch zum Kundenmagneten zu werden. Wir alle verfügen über ein beschränktes Maß an Zeit, Energie, Finanzen, Manpower, Know-how und anderen Ressourcen. Und je größer die Bandbreite des Fach- und Geschäftsgebietes ist, das wir abdecken, um so weniger Durchschlagskraft können wir entwickeln. Wer seine Kräfte konzentriert und keinen „Bauchladen“ anbietet, hat die Grundvoraussetzung für magnetische Anziehungskraft.

Dabei ist es wichtig, sich auf ein Kundenbedürfnis zu spezialisieren, nicht auf ein Verfahren, das heißt der Experte für wohlige Heizwärme, der immer am neuesten Stand der Entwicklung ist, bringt dem Kunden einen wesentlich größeren Nutzen als der Spezialist für Kohleöfen. Den Kunden ebenfalls emotional zu begeistern, wird in den Märkten von morgen zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor.

#### NETWORKING MIT EXPERTENSTATUS

► **Netzwerkarchitektur:** Networking erlaubt Ihnen mit geringstem Aufwand und in kürzester Zeit neue Kunden zu finden. Doch gibt es hier einen Faktor, der oft übersehen wird. Oft scheinen nämlich die Unternehmen und Unternehmer miteinander networken zu wollen, die selbst nicht so erfolgreich sind. Und dann hofft jeder, wenn er in der Kooperation mit dem anderen etwas raffinierter ist als der Geschäftspartner, dass er ihm vielleicht doch noch einige Kunden abluchsen kann. Und damit ist der Networking-Gedanke zum Scheitern verurteilt, bevor er sich überhaupt entwickeln konnte.

Die wichtigste Voraussetzung dafür, dass Networking zum Erfolg wird, ist sogar vielen selbsternannten Networking-Experten nicht bekannt. Sie lautet: Erfolgreiches Networking setzt einen Expertenstatus für eine bestimmte Zielgruppe voraus. Denn leistungsfähige Unternehmen, die selbst einen Expertenstatus haben, sind nur an der Kooperation mit Experten interessiert, die der eigenen Kundenbeziehung einen Mehrwert geben können.

Literatur: Das Christiani High Performance System, Audio, [www.christiani-ag.com](http://www.christiani-ag.com); Magnet Marketing – Erfolgsregeln für die Märkte der Zukunft, Frankfurter Allgemeine Verlag; Stärken stärken – Talente entdecken, entwickeln und einsetzen, Redline Wirtschaft Verlag; Weck den Sieger in dir – In sieben Schritten zu dauerhafter Selbstmotivation, Gabler Verlag.