

# WEGWEISER FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE



JÜRGEN

TIEMANN



JÜRGEN TIEMANN

# WEGWEISER FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

novum  pro

Dieses Buch ist auch als

**e-book**  
erhältlich.



[www.novumverlag.com](http://www.novumverlag.com)



Bibliografische Information  
der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek  
verzeichnet diese Publikation in  
der Deutschen Nationalbibliografie.

Detaillierte bibliografische Daten  
sind im Internet über  
<http://www.d-nb.de> abrufbar.

Alle Rechte der Verbreitung,  
auch durch Film, Funk und Fernsehen,  
fotomechanische Wiedergabe,  
Tonträger, elektronische Datenträger  
und auszugsweisen Nachdruck,  
sind vorbehalten.

Gedruckt in der Europäischen Union  
auf umweltfreundlichem, chlor- und  
säurefrei gebleichtem Papier.

© 2024 novum Verlag

ISBN 978-3-99146-181-4

Lektorat: Mag. Eva Reisinger

Umschlagfoto:

Daniil Peshkov | Dreamstime.com

Umschlaggestaltung, Layout & Satz:  
novum Verlag

Innenabbildungen: Jürgen Tiemann

Die vom Autor zur Verfügung  
gestellten Abbildungen wurden in der  
bestmöglichen Qualität gedruckt.

[www.novumverlag.com](http://www.novumverlag.com)



**Climate neutral**

Print product

ClimatePartner.com/16547-2201-1002

**ZUM GEDENKEN AN HERRN**

**WALTER SCHULTZ-RAHE**

**Dem Gründer und Inhaber des HFL**

**- Hamburger Fern-Lehrinstitut -,**

**der mir die Möglichkeit einräumte,**

**nebenberuflich zu promovieren.**

**In Dankbarkeit Dr. rer. pol. Jürgen Tiemann**



# INHALTSVERZEICHNIS

|   |    |
|---|----|
| <b>Präambel</b> .....   | 15 |
| <b>ÜBER DEN AUTOR</b> .....   | 17 |
| <b>ERSTER HAUPTBEREICH:</b>   |    |
| „ <b>MANAGEMENT UND FÜHRUNG</b> “ .....   | 19 |
| <b>LEHREINHEIT NR. 1</b> .....  | 20 |
| <b>Leitlinien</b>   |    |
| I Zielsetzung: Wissen Sie, was Sie wollen?<br>(management by objectives) .....    | 21 |
| II Erfolg ist eine Folgeerscheinung<br>(learning by doing) .....                  | 22 |
| III Matchball: Der gewinnbringende Punkt<br>(Vorbereitung und Erfolg) .....       | 23 |
| IV Praxis anstatt grauer Theorie<br>(Output ist praxisbezogen) .....              | 25 |
| V Der Leser bestimmt seinen Erfolgsweg<br>(Eigenmotivation und Positivität) ..... | 27 |
| VI Der Mensch als Leitmotiv<br>(Autorenziele bei VIP) .....                       | 28 |
| LITERATURHINWEISE .....   | 29 |
| <b>VERSION A</b>  |    |
| 90% VORBEREITUNG = 100% ERFOLG  |    |
| Arbeitsblatt Nr. 1 .....  | 30 |
| <b>VERSION B</b>  |    |
| 90% VORBEREITUNG = 100% ERFOLG  |    |
| Arbeitsblatt Nr. 1 .....  | 31 |
| Lösungsvorschläge mit Trainingshinweisen .....                                    | 32 |
| ÜBUNGSBLATT .....   | 34 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>LEHREINHEIT NR. 2</b> .....                                      | 35  |
| <b>Führungsgrundsätze der Firma XXL</b>                             |     |
| <b>Für den Unternehmensbereich Marketing/Vertrieb</b>               |     |
| I Präambel .....  | 36  |
| II Grundsätzliche Prämissen .....                                   | 36  |
| III Grundsätze für Führung;<br>Führungsstil u. Zusammenarbeit ..... | 37  |
| IV Betriebsrat .....  | 44  |
| V LITERATURHINWEIS .....  | 45  |
| <b>ÜBUNG: FÜHRUNGSGRUNDSÄTZE</b>                                    |     |
| Gruppenübung .....  | 46  |
| <b>ÜBUNG: VERSTÄNDIGUNG</b>   |     |
| (Kommunikation) .....   | 47  |
| <b>DIE 4 SÄULEN</b> .....   | 52  |
| <b>WICHTIGER LESERHINWEIS</b> .....                                 | 53  |
| <b>DIE 4 SEITEN EINER NACHRICHT</b>                                 |     |
| – <b>ein quadratisches Gebilde</b> – .....                          | 55  |
| Die Fragetechnik .....  | 71  |
| ÜBUNG: .....  | 74  |
| TEST-AUSWERTUNG .....   | 78  |
| FALLSTUDIE „Kommunikationsprobleme“ .....                           | 80  |
| Gruppenarbeit über die FALLSTUDIE<br>„Kommunikationsprobleme“ ..... | 83  |
| Lösungsmöglichkeiten für den Leser: .....                           | 85  |
| <b>TRAINERHINWEIS</b> .....   | 91  |
| <b>ARBEITSBLATT – WIRKUNGSSTEIGERUNG:</b>                           |     |
| Diesen Weg nutzen! .....  | 91  |
| <b>VORBEMERKUNG</b> .....   | 99  |
| <b>0 HINWEISE FÜR BENUTZER</b> .....                                | 102 |
| <b>1 VORBEREITUNG</b> .....   | 104 |
| <b>2 PROBE-PRÄSENTATION</b> .....                                   | 108 |
| <b>3 ABLAUF</b> .....   | 109 |
| <b>4 DER TEILNEHMERKREIS</b> .....                                  | 111 |
| <b>REGIEPLAN FÜR PRÄSENTATION</b> .....                             | 112 |



|   |     |
|---|-----|
| <b>LEHREINHEIT NR. 3</b> .....                      | 114 |
| <b>Mitarbeiter-, Förder-/Beurteilungsgespräche</b>  |     |
| I BEGRIFF UND SINN VON                              |     |
| MITARBEITERGESPRÄCHEN .....                         | 116 |
| II FORMEN PERMANENTER ODER HÄUFIGER MIT-            |     |
| ARBEITERGESPRÄCHE .....                             | 117 |
| III BEURTEILUNGSGESPRÄCHE ZWECKS MITARBEITER-       |     |
| QUALIFIKATION .....                                 | 130 |
| IV LITERATURHINWEIS .....                           | 144 |
| <br>  |     |
| <b>LEHREINHEIT NR. 4</b> .....                      | 145 |
| <b>BEURTEILUNGSSYSTEM ALS</b>                       |     |
| <b>Betriebsvereinbarung der Firma XXL-GmbH</b>      |     |
| 1 Präambel mit Einführungsgrund .....               | 146 |
| 2 Zielsetzung .....                                 | 146 |
| 3 Beurteilende Führungskräfte .....                 | 147 |
| 4 Ablauf des Beurteilungsverfahrens .....           | 148 |
| 5 Beurteilungsgrundlagen/Kriterien .....            | 149 |
| 6 Beschreibung der Leistung = Ist-Situation .....   | 150 |
| 7 Beurteilungsskala mit Beurteilungsschlüssel ..... | 150 |
| 8 Beurteilermerkblatt .....                         | 152 |
| 9 Ermittlung der Leistung .....                     | 155 |
| 10 Zusätzliche Bemerkungen .....                    | 157 |
| 11 Entwicklung .....                                | 158 |
| ROLLENSPIEL „ENERGY INTERNATIONAL“ .....            | 164 |
| INSTRUKTIONEN FÜR DIE TEAMS .....                   | 165 |
| D A T E N B L A T T                                 |     |
| für die Teilnehmer am Gruppen-Rollenspiel .....     | 166 |
| D A T E N B L A T T                                 |     |
| für die Teilnehmer am Gruppen-Rollenspiel .....     | 168 |
| D A T E N B L A T T                                 |     |
| für die Teilnehmer am Gruppen-Rollenspiel .....     | 170 |
| D A T E N B L A T T                                 |     |
| für die Teilnehmer am Gruppen-Rollenspiel .....     | 172 |
| D A T E N B L A T T                                 |     |
| für die Teilnehmer am Gruppen-Rollenspiel .....     | 174 |

|  |     |
|--|-----|
| DATEN ALLER BEWERBER .....             | 176 |
| INSTRUKTIONEN FÜR DIE BEOBACHTER ..... | 180 |
| KATALOG DER KRITERIEN .....            | 182 |
| VERLEICH DER HOCHSCHULEN .....         | 183 |

## **LEHREINHEIT NR. 5**

|                                  |            |
|----------------------------------|------------|
| <b>KREATIVITÄTSTECHNIK .....</b> | <b>185</b> |
|----------------------------------|------------|

### **Anleitung und Werkzeuge zur Verbesserung von Lösungsvorschlägen**

|   |     |
|---|-----|
| I BEGRIFF UND SINN DER KREATIVITÄTSTECHNIK .. | 187 |
| II TECHNIKEN UND ANWENDUNGEN .....            | 189 |
| III AUSWIRKUNGEN DER KREATIVITÄT .....        | 207 |
| IV SECHS SCHRITTE ERGEBEN EINE LÖSUNG .....   | 211 |
| V LITERATURHINWEISE .....                     | 212 |

### **A N H A N G**

|  |     |
|--|-----|
| RÜCKSENDEBOGEN ALS FEEDBACK MIT ÜBUNGEN .. | 213 |
| <b>FREEWHEELING + BRAINSTORMING</b>        |     |
| ÜBUNG: Arbeitssicherheits-Verhalten .....  | 214 |
| Ü B U N G : SEENOT .....                   | 216 |
| <b>N A S A – Ü B U N G</b>                 |     |
| (individuelle Rangordnung) .....           | 220 |
| <b>N A S A – Ü B U N G</b>                 |     |
| (Gruppenentscheidung) .....                | 222 |
| <b>N A S A – Ü B U N G</b>                 |     |
| (Auswertung) .....                         | 224 |

|                                |            |
|--------------------------------|------------|
| <b>LEHREINHEIT NR. 6 .....</b> | <b>225</b> |
|--------------------------------|------------|

### **PRAXISUMSETZUNG IHRER IDEEN UND ZIELE**

|   |     |
|---|-----|
| PRAXISUMSETZUNG IHRER IDEEN UND ZIELE .....             | 226 |
| I TIME MANAGEMENT .....                                 | 228 |
| T A G E S P L A N V O M ... .....                       | 235 |
| II WIRKUNGSVOLLE PLANUNG .....                          | 237 |
| LITERATURHINWEISE .....                                 | 243 |
| <b>ENTSCHEIDUNGS- U. PROBLEMLÖSUNGS-FINDUNG</b>         |     |
| (6-steps-method = 6 Schritte ergeben eine Lösung) ..... | 244 |
| PROJEKTMANAGEMENT .....                                 | 251 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>LEHREINHEIT NR. 7</b> .....                           | 258 |
| <b>PROJEKTMANAGEMENT</b>                                 |     |
| <b>mit praktischen Fallbeispielen von Jens Brennholt</b> |     |
| 1 Projektdefinition .....                                | 259 |
| 2 Projektdurchführung .....                              | 265 |
| VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN .....                        | 282 |
| VERZEICHNIS DER TABELLEN .....                           | 282 |
| LITERATURVERZEICHNIS .....                               | 283 |
| VERHALTENSTRAINING „ARBEITSRECHT“ .....                  | 285 |
| LEXIKON .....  | 285 |
| ABMAHNUNG .....  | 285 |
| VERHALTENSTRAINING „ARBEITSRECHT“ .....                  | 287 |
| ÜBUNG A 1:   |     |
| Einzel- u. kollektivvertragliche Beanstandungen .....    | 289 |
| KÜNDIGUNGSGRÜNDE .....                                   | 290 |
| ÜBUNG A 2:   |     |
| Verspätung .....   | 293 |
| ÜBUNG A 3:   |     |
| Minderleistung/Langsamarbeit .....                       | 295 |
| MERKBLATT: Checkliste Minderleistung .....               | 297 |
| ÜBUNG A 4: Arbeitsverweigerung .....                     | 298 |
| ZWEITER HAUPTBEREICH                                     |     |
| „VERKAUF UND VERTRIEB“ .....                             | 301 |
| <br>   |     |
| <b>LEHREINHEIT NR. 8</b> .....                           | 301 |
| <b>KUNDENORIENTIERUNG</b>                                |     |
| I GRUNDLAGEN DES KUNDENORIENTIERTEN                      |     |
| VERHALTENS .....   | 302 |
| II BEDEUTUNG UND ZIEL .....                              | 303 |
| III DIE WECHSELBEZIEHUNG VON VERTRAUEN                   |     |
| UND VERHALTENSERFOLG .....                               | 307 |
| LITERATURHINWEISE .....                                  | 317 |
| <b>Verhaltenstraining Aktives Zuhören/Verbalisieren</b>  |     |
| <b>Arbeitsmaterial</b> .....                             | 318 |
| Übung Verkauf .....                                      | 318 |
| MERKBLATT .....  | 330 |

|  |            |
|--|------------|
| WAS KAUFT DER KUNDE? .....   | 334        |
| GITTER-TEST: WELCHE ART VERKÄUFER SIND SIE?<br>NACH BLAKE/MOUTON .....   | 347        |
| Errechnung Ihres persönlichen „Gitter-Stiles“ .....  | 351        |
| Das Verkäufer-Gitter .....   | 352        |
| EIGENTEST:<br>„VERKAUFSPSYCHOLOGIE + VERKAUFSTECHNIK“<br>nach Michael und Vera F. Birkenbihl .....                             | 355        |
| <b>LEHREINHEIT NR. 9 .....</b>   | <b>360</b> |
| <b>KUNDENORIENTIERTES TELEFONIEREN<br/>mit Gästen, Intesressenten, Klienten, Kunden,<br/>Lieferanten, Mandanten, Patienten</b> |            |
| I BEDEUTUNG DES TELEFONIERENS UND<br>DER TELEFONZENTRALE .....   | 361        |
| II EINGEHENDE ANRUFE (PASSIVES TELEFONAT) ...  | 363        |
| III HINAUSGEHENDE ANRUFE<br>(AKTIVES TELEFONAT) .....  | 371        |
| LITERATURHINWEISE .....  | 380        |
| TRANSAKTIONSANALYSE .....  | 381        |
| <b>SEMINARMANUSKRIFT .....</b>   | <b>382</b> |
| <b>ZUR FREIEN VERWENDUNG VOM BDVT ERHALTEN</b>   |            |
| Erfolgreich argumentieren und verkaufen<br>mit der Transaktionsanalyse .....   | 383        |
| Erkennungsmerkmale für Ich-Zustände .....  | 384        |
| Übungsbeispiele .....  | 385        |
| Ich-Zustände .....   | 386        |
| Verkehrsampel .....  | 387        |
| Das A-Ich hat zwei Ausprägungen .....  | 388        |
| Das K-Ich hat drei Ausprägungen .....  | 389        |
| Die Bedeutung des E-Ich .....  | 390        |
| Transaktionen .....  | 392        |
| Generelle Schlussfolgerung für unser<br>Kommunikationsverhalten: .....   | 393        |
| Steuerung des Kommunikationsverhaltens .....   | 394        |
| Praxisnutzen aus der Kenntnis der Transaktionen .....  | 395        |

|  |                |
|--|----------------|
| Zusammenfassung der positiven<br>Kommunikationsstrategien aus der Sicht<br>der Transaktionsanalyse ..... | 396            |
| EGOGRAMM .....   | 397            |
| Arbeitsblätter 1: .....  | 398            |
| Arbeitsblätter 2: .....  | 401            |
| Arbeitsblätter 3: .....  | 404            |
| Auswertung Arbeitsblätter 1 = Autoritäts-Ich .....   | 407            |
| Auswertung Arbeitsblätter 2 = Erwachsenen-Ich .....  | 408            |
| Auswertung Arbeitsblätter 3 = Kindheits-Ich .....  | 409            |
| Kurzinterpretation der Ergebnisse der Egoogramme .....   | 411            |
| LITERATURHINWEISE .....  | 414            |
| <b>ANALYSEBOGEN VON VERHANDLUNGEN</b>  |                |
| <b>ANHAND DER ERKENNTNISSE DER</b>   |                |
| <b>TRANSAKTIONSANALYSE .....</b>   | <b>415</b>     |
| <b>Übungen zur Anwendung</b>   |                |
| der Transaktionsanalyse .....  | 416            |
| Ich-Zustände erleben und darstellen .....  | 416            |
| Transaktionen führen, erkennen und steuern .....   | 420            |
| <br><b>LEHREINHEIT NR. 10 .....</b>  | <br><b>422</b> |
| <b>KEY-ACCOUNT-MANAGEMENT/STRATEGISCHE</b>   |                |
| <b>PARTNERSCHAFT</b>   |                |
| KEY ACCOUNT MANAGEMENT/<br>STRATEGISCHE PARTNERSCHAFT .....  | 423            |
| <b>I ENTWICKLUNG DES</b>   |                |
| KEY-ACCOUNT-MANAGEMENTS .....  | 423            |
| II BEGRIFFSERKÄRUNG UND ABKÜRZUNGEN .....  | 424            |
| III EINBINDUNG DES KA-MANAGEMENTS .....  | 426            |
| V SIEBEN STRATEGISCHE AUFGABEN DES KAM .....   | 432            |
| VI HAUPTAUFGABE DES KAM .....  | 434            |
| VII KA-DATABASE/<br>INFO-SYSTEME/KENNZIFFERN .....   | 436            |
| VIII GEWINNBRINGENDE VERHANDLUNGEN .....   | 437            |
| IX LITERATURHINWEIS .....  | 438            |

|                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| <b>ABSCHLUSSBETRACHTUNG</b> ..... | 439 |
| <b>LITERATURVERZEICHNIS</b> ..... | 440 |
| IN „WÖRTLICHER REDE“ EINGEFÜGTE   |     |
| SEMINARMANUSKRIPTE .....          | 443 |
| BILDERVERZEICHNIS .....           | 444 |

# PRÄAMBEL

Beim Verfassen dieses Wegweisers wurde wegen der besseren Lesbarkeit meistens die männliche Form verwendet. Die Darstellungen und Erkenntnisse gelten in gleicher Weise für weibliche Fach- und Führungskräfte, für Dozentinnen sowie Trainerinnen, für Workshopleiterinnen, Projektmanagerinnen und Unternehmensberaterinnen.

## VORWORT UND AUFBAU MIT ÜBUNGSHINWEISEN

Die methodisch-didaktische Vorgehensweise dieses WEGWEISERS entspricht der Erwachsenenbildung und insbesondere dem Fernunterricht. Dabei wird prinzipiell vom Allgemeinen zum Speziellen, vom Bekannten zum Unbekannten, vom Leichten zum Schweren nach der Schritt-für-Schritt-Methode vorgegangen.

Die beiden HAUPTBEREICHE sind MANAGEMENT und FÜHRUNG sowie VERKAUF und VERTRIEB im Sinne der Kundenorientierung und des Key-Account-Managements. Insofern werden in beiden Bereichen Stoffdarbietungen und Übungen behandelt, die überschneidend angewendet werden könnten. Ein ausgewähltes Lesen in beiden Hauptgebieten sollte für Sie vorteilhaft sein.

Die **Lehreinheiten** bilden die Grundpfeiler DES WEGWEISERS als in sich geschlossene Teilgebiete mit jeweiligen Inhaltsangaben und Literaturhinweisen. So behandelt Lehreinheit Nr. 1 Leitlinien, Nr. 2 Führungsgrundsätze, Nr. 3 Mitarbeiter-/Förder-/Beurteilungsgespräche, Nr. 4 Beurteilungssysteme, Nr. 5 Kreativitätstechnik, Nr. 6 Praxisumsetzung Ihrer Ideen und Ziele usw. Die zehn Lehreinheiten könnten Sie in abgewandelter

Form für Ihre Teilnehmer, z. B. während eines Seminars als Fallstudie oder zwecks Vorbereitung bzw. Nachbearbeitung einsetzen. Das gilt selbstverständlich auch für alle anderen in diesem WEGWEISER dargestellten Unterrichtsmaterialien.

Zur Verfestigung der Themengebiete werden zwecks aktiver Mitarbeit und zur Transformation auf die jeweilige Praxissituation zwischen, vor oder nach den Lehreinheiten unterschiedliche Arbeitsmaterialien eingesetzt. Nicht in chronologischer, sondern in alphabetischer Reihenfolge werden hier aufgelistet: **A**rbeitsblätter mit Lösungen, **B**eobachtervordruck als Instruktionsblatt, **B**eurteilungsunterlagen mit Hinweisen, **E**gogramme zur Selbstbestimmung, **F**allstudien zur Gruppendynamik, **G**ruppenübungen mit Ergebnisüberprüfung, **K**ommunikationsübungen mit Einzelvorträgen oder als Gruppenlösungspräsentation, **K**reativitätsübungen, z. B. Freewheeling, Brainstorming, Mindmapping, **M**erkblätter mit wichtigen Hinweisen, **R**ollenspiele Verfestigung, **T**estblätter als Kontrollmöglichkeit und **T**ransaktionsanalysen für die erfolgreiche Argumentation.



## ÜBER DEN AUTOR

Dr. Jürgen Tiemann, geb. 1934 in Hamburg, studierte Betriebswirtschaftslehre (BWL) sowie Staatswissenschaften und promovierte 1968 nebenberuflich zum Dr. rer. pol. Als Lehrgangleiter und Autor von diversen Lehreinheiten bzw. Lehrbriefen beim Hamburger Fern-Lehrinstitut (HFL) sammelte er in den gut acht Jahren seiner Tätigkeit fundierte Erfahrungen in der Erwachsenenbildung und im Fernunterricht. Anschließend übernahm er in der Industrie – bei der AGA Gas GmbH – während seiner zehnjährigen Betriebspraxis zunächst die Segmentsleitung im Vertrieb technischer Gase, wobei er sich vorher zum Schweißfachmann ausbilden ließ. Danach konzipierte er den Aus- und Weiterbildungsbereich und trug in diesem Unternehmen als Leiter Bereichsverantwortung. In den ersten vier Jahren seiner anschließenden Selbstständigkeit (VIP-TRAINING) unterrichtete er als freier Dozent an der Wirtschaftsakademie (WAK) in Kiel und Elmshorn die Fächer MARKETING und Betriebswirtschaftslehre (BWL). Er ist Anfang 1986 als VIP-Trainer sowie Firmenberater für Weiterbildungsfragen in die Berufsrolle des BDVT eingetragen worden. Die wesentlichen von ihm in den letzten 25 Jahren verfassten Lehreinheiten sind Grundlagen seines heutigen WEGWEISERS.



## ERSTER HAUPTBEREICH: „MANAGEMENT UND FÜHRUNG“

Die Lehreinheit Nr. 1 „Leitlinien“ sollte mit der Seminareinladung und dem Arbeitsblatt Nr. 1 (Versionen A + B) allen Seminarteilnehmern im Vorwege zwecks möglicher Vorbereitung zugestellt worden sein.

Bevor Sie die Lehreinheit Nr. 2 „Führungsgrundsätze der Firma XXL“ studieren oder als FALLSTUDIE einsetzen, empfiehlt es sich, die nachfolgende Übung „Fragetechnik – Erfassendes Zuhören – Präsentationstechnik“ durchzulesen, um sie im Training einsetzen zu können.

Sollte die Gruppenzusammensetzung eine ungerade Anzahl ergeben, arbeiten Sie als Befragungspartner mit einem Teilnehmer zusammen, weil Sie sich ggf. in ähnlicher Form vorgestellt haben – z. B. mit der 6-**W**-Regel: **W**er ist der Moderator? **W**as ist sein Ziel? **W**ie läuft das ab? **W**omit wird das Training durchgeführt? **W**ann geschieht das? **W**o soll das Seminar stattfinden?

Nach der Befragung stellen Sie diesen Teilnehmer als Partner der Gruppe vor.

Damit handeln Sie im **übertragenen** Sinne nach dem Prinzip: „Offizier sein heißt vorsterben können.“

## LEHREINHEIT NR. 1

### Leitlinien

#### **INHALTSANGABE**

- I. ZIELSETZUNG (management by objectives)
- II. ERFOLG als Folgeerscheinung
- III. MATCHBALL: Der gewinnbringende Punkt (Vorbereitung und Erfolg)
- IV. PRAXIS anstatt grauer Theorie (Output ist praxisbezogen)
- V. DER LESER bestimmt seinen Erfolgsweg (Eigenmotivation und Positivität)
- VI. DER MENSCH als Leitmotiv
- VII. Der Mensch als Leitmotiv (Autorenziele bei VIP)

#### **LITERATURHINWEIS**

Arbeitsblatt Nr. 1 (Version A Führung)  
Arbeitsblatt Nr. 1 (Version B Verkauf)  
Lösungsvorschläge für (A) und (B)  
(mit Trainingshinweisen)

Es gibt viele Wege, die zu Ihrem persönlichen Erfolg nach oben führen. Einer davon könnte für Sie dieses Kompendium bzw. dieser Wegweiser sein.

## **I Zielsetzung: Wissen Sie, was Sie wollen? (management by objectives)**

Was Sie privat oder geschäftlich erreichen wollen, können Sie auf drei Weisen machen:

1. schlechter,
2. gleich gut oder
3. besser als bisher.

Da Ihr Leben kein Fertigprodukt ist, sondern einem ständigen Wandel unterliegt, sind Sie gezwungen, jeden Augenblick zu gestalten. Insofern können Sie zwischen verschiedenen Möglichkeiten wählen, Ihren heutigen Standort prüfen, ihn neu bestimmen und festlegen.

Dabei ist es nicht so wichtig, was man Ihnen in die Wiege gelegt hat, was gestern war, unter welchen mehr oder weniger glücklichen Umständen sich Ihr Leben vollzogen hat. Ausschlaggebend ist, was Sie ab heute aus den Dingen und Umständen machen. Sie müssen wissen, was Sie wollen, sowie den Mut haben, Ihr Zielvorhaben auszuführen.

Warum benötigen Sie Mut zur Ausführung?

Weil sich dabei zwei Momente widersprechen:

1. Die Lust, das Vorhaben auszuführen und
2. die Angst vor dem Versagen oder vor der Blamage.

Wenn Sie weiterhin den erfolgreichen Weg gehen wollen, sollten Sie versuchen, Freude an der Durchführung Ihrer Zielsetzung zu gewinnen. Gleichzeitig sollten Sie Ihre Angst überwinden. Erhöhung der Durchführungsfreudigkeit und Angstabbau sind erlernbar.

Vieles wird deshalb nicht gewagt, weil es schwer erscheint. Aber: *Vieles erscheint nur darum schwer, weil es nicht gewagt wird.*

Wären Sie bereit, Ihren Mut zu beweisen und das „Abenteuer“ eines persönlichen Selbststudiums zu wagen? – Dann gratuliere ich Ihnen zu Ihrem Vorhaben und wünsche Ihnen im Vorwege viel Freude und Erfolg.

## **II Erfolg ist eine Folgeerscheinung (learning by doing)**

Was ist Erfolg? – Lebensglück? Finanzieller Reichtum? Hohes Ansehen? Eine gut bezahlte Position? ... usw. Wenn Sie den Begriff *Erfolg* genauer betrachten, könnten Sie sagen: Alles oder nichts davon ist zutreffend.

Warum? Weil alle diese Dinge und Ihre Lebensumstände einem ständigen Wandel unterliegen, weil sie von Ihrem Verhalten abhängen. Gustav Käser: „Erfolg ist die bestmögliche Verwirklichung unserer Vorhaben.“

Mit anderen Worten: Erfolg und Misserfolg sind immer Folgeerscheinungen. Wenn Sie sich auf eine Zielsetzung konzentrieren, besser als bisher daran arbeiten und den besten Weg wählen, dann ist der Erfolg eine Folge Ihres Verhaltens.

Einer der Mitbegründer der Firma „General Motors“ (Sloan jr.) hat zum geschäftlichen Erfolg gesagt:

„In unserer industriellen Wirtschaft gibt es nur einen Unterschied grundsätzlicher Natur zwischen einem Unternehmen und dem anderen, das auf demselben Gebiet tätig ist – er liegt in den *Menschen*. Denn die gleichen Rohmaterialien stehen allen zur Verfügung. Die gleiche Ausstattung wird jedem geliefert,

der sie kaufen kann. Der technische Höchststandard ist ganz allgemein eine Angelegenheit, die jeder in dem betreffenden Industriezweig kennt. Auch die gleichen Märkte sind gegeben, auf denen man sich der gleichen Mittel und Wege bedienen kann. Die gleichen Kapitalien werden jedem zur Verfügung gestellt, der sich einigermaßen dafür zu qualifizieren vermag. Alle diese Möglichkeiten stehen jedem offen, und man kann ganz allgemein sagen, zu ungefähr den gleichen Bedingungen. Der einzige Unterschied liegt im *Menschen!*“

Worauf kommt es an, um Erfolg zu haben? Auf den Menschen! Sie bestimmen mit Ihrem Verhalten die Verwirklichung Ihrer Vorhaben – auf Sie kommt es an und auf Ihr Verhalten gegenüber anderen Menschen sowie auf die unterschiedlichen Umsetzungen.

### **III Matchball: Der gewinnbringende Punkt (Vorbereitung und Erfolg)**

Jeder ertappt sich von Zeit zu Zeit bei einem kleinen Selbstbetrug. Wodurch? Durch die Tatsache, dass der Mensch dazu neigt, die „Schuld“ an einer unterdurchschnittlichen Leistung, an einem schlechten Ergebnis auf andere Dinge „abzuschieben“.

Eine alte Volksweisheit besagt: „Der Erfolg hat viele Väter, der Misserfolg ist ein Stiefkind.“ Das erleben Sie täglich nicht nur im Geschäft, sondern auch im privaten Bereich, beim Sport und im Spiel.

Einige Beispiele für Entschuldigungen sind: die schlechte Marktlage, die Inflationsrate, die Banken, ggf. die Wirtschaftskrise und der Termindruck im Allgemeinen.

Was ist daraus abzuleiten?

Ein Merksatz. Entschuldigungen bringen Sie nicht weiter. Wer weiterkommen oder das bisher Erreichte sichern will, sollte sich die äußeren Umstände zunutze und nicht zu Nachteilen machen.

Haben Sie in der Sportschau einen Hürdenläufer beobachtet? Vor dem Lauf wärmt er sich abseits vom Geschehen auf, die Muskeln werden durch Streckübungen geschmeidig und durch Ausschütteln wieder locker gemacht, er prüft die Laufbahn sowie den Hürdenabstand durch einen kurzen Testsprint.

Der Hürdensprinter weiß, Hürden und Laufbahn sind ihm vorgegeben, daran lässt sich nichts ändern. Wenn er erfolgreich sein will, stellt er sich durch die beschriebenen Vorbereitungen und bereits vorher durch gezieltes Training auf den bevorstehenden Lauf ein. Das macht er freiwillig und mit Freude am Hürdenlaufen.

In Ihrem Berufsleben sieht es ähnlich aus. Sie müssen sich täglich oder sogar stündlich auf neue Hindernisse einstellen. Wenn Sie eine Hürde genommen haben, wartet schon die nächste auf Sie. Wo haben Sie die Möglichkeit, sich abseits von der täglichen Arbeit auf die nächsten Hindernisse einzustellen? Wann haben Sie Gelegenheit, sich mit der eigenen Person zu beschäftigen, Ihre vorhandenen Fähigkeiten und Ihr Verhalten neu zu überprüfen? – Eine dieser Möglichkeiten ist dieser Wegweiser. Nutzen Sie Ihre Chance!

Ein aus Presse und Fernsehen bekannter Tennisspieler siegte in Wimbledon mit insgesamt 21 Assen (unerreichbare Aufschläge). Auch den gewinnbringenden Punkt – den Matchball – holte er sich mit einem Aufschlagass. Nach dem Erfolg wird er von einem Journalisten gefragt: „Haben Sie nicht im heutigen Endspiel viel Glück gehabt mit Ihren Aufschlägen, die immer im richtigen Augenblick gekommen sind?“



Der Tennisprofi blickte dem Reporter in die Augen, schwieg eine Zeit lang und antwortete: „Je härter ich trainiere, desto mehr Glück habe ich – auch beim Matchball, beim gewinnbringenden Punkt!“

Was könnte man aus den Beispielen der „äußeren Umstände“, des „Hürdensprinters“ und des „Tennisprofis“ ableiten?

Sie sollten äußere Umstände als gegeben betrachten und versuchen, diese zu nutzen.

Auf geschäftliche und private Hürden können Sie sich vorbereiten, denn **90 % Vorbereitung = 100 % Erfolg**. Dieser ist immer freiwillig und nur mit Freude an der Sache zu erreichen.

Glück und Erfolg sind Folgeerscheinungen, denen gezielte Übungen vorausgehen.

#### **IV Praxis anstatt grauer Theorie (Output ist praxisbezogen)**

Sie sind Bereichs-, Abteilungs-, Verkaufsleiter oder Trainer. Sie sind vielleicht der Meinung, Sie hätten im Laufe Ihres langjährigen Berufslebens so viel gelernt, dass Sie alles wissen, was für die tägliche Berufsausbildung benötigt wird. Und Sie fragen sich: „Habe ich das nötig?“

Falsch wäre es, dieser Einstellung mittels „grauer Theorie“ oder mit den bekannten „Binsenweisheiten“ zu widersprechen, wie:

„Wer glaubt, etwas zu sein, hat aufgehört, etwas zu werden.“  
„Wenn sich alles ändert, darf der Einzelne nicht stehen bleiben.“  
„Lernen ist wie das Rudern gegen den Strom – wer aufhört, wird abgetrieben.“

Der richtige Weg kann nur sein, auf eine ehrliche und mutige Meinung direkt einzugehen.

Sie haben völlig recht, dass fachtheoretisches Wissen und die besten Erfahrungen graue Theorie bleiben, solange sie von einer Führungskraft nicht in der Praxis angewendet werden. Die Anwendung von Erkenntnissen nach dem Lesen sowie im beruflichen Alltag durch persönlichen Vortrag, durch praktische Übungen mit Partnern oder durch freie Aussprache in Einzel- oder Gruppengesprächen unterscheidet diesen praxisbezogenen Wegweiser von rein theoretischen Darstellungen.

Es geht also nicht um die Frage, ob man etwas „nötig“ hat, sondern um die ganz persönliche Standortbestimmung, um das ganz persönliche Ziel, das der einzelne Leser erreichen will. Wer sich – wie der „Hürdensprinter“ und der „Tennisprofi“ – die aktive Wettkampfteilnahme zum Ziel setzt, weiß, was er will. Beide empfinden das Training nicht als harte Anstrengung, sondern als eine Möglichkeit, an sich zu arbeiten und über sich selbst hinauszuwachsen.

Was erwarten Sie von diesem Kompendium? Die Anerkennung Ihrer Meinung und Ihrer Erfolge? Oder haben Sie sich Ziele gesetzt, für die es sich lohnt, diesen praxisbezogenen Wegweiser zu erarbeiten?

Bei der Beantwortung dieser Fragen könnten Sie folgenden Merksatz beachten: Um einen persönlichen Nutzen zu ziehen, sollte man sich nicht selber im Wege stehen.

Das beiliegende ARBEITSBLATT Nr. 1 verstehen Sie bitte nicht als Test. Es dient lediglich Ihrer ganz persönlichen Standortbestimmung.

Doch bevor Sie sich die fünf Fragen des Arbeitsblattes beantworten, bitte ich Sie, die folgenden Seiten dieses Arbeitsheftes vorbereitend durchzulesen, denn:

**90 % Vorbereitung = 100 % Erfolg!**

## V Der Leser bestimmt seinen Erfolgsweg (Eigenmotivation und Positivität)

Was bewegt einen Leser, dieses Kompendium zu studieren?

Das sind ganz unterschiedliche Gründe. Warum? Weil diese von der persönlichen Einstellung abhängig sind.

Während des Studiums zeigt sich, dass man jedem Leser einen bestimmten Grundtyp zuordnen kann.

Es gibt beispielsweise:

Den „*Arbeitsfreudigen*“,  
er gehört zu den Menschen, die sich fragen, „Warum freue ich mich?“. Er ist es gewohnt, aktiv mitzudenken.

Den „*Anspruchsvollen*“,  
er stellt hohe Ansprüche an den Wegweiser und an die eigenen Leistungen. Er wagt es, sich schwierigen und herausfordernden Aufgaben zu stellen.

Den „*Ehrgeizigen*“,  
er ist eine Kämpfernatur, der alle Menschen übertreffen und im persönlichen Wettbewerb mit anderen grundsätzlich Sieger sein will.

Den „*Mitläufer*“,  
er neigt dazu, relativ gleichgültig und unempfindlich zu sein. Er liest nur das, was notwendig ist und lässt sich von anderen in Bewegung setzen, d. h. er läuft auf Verlangen mit. Sein Antrieb und seine Neugier sind relativ gering.

Wie würden Sie sich bezüglich der vier Grundtypen beurteilen?

Arbeitsfreude und Spaß am aktiven Mitdenken, eine positive Einstellung zur eigenen Person und zur Sache, der persönliche

Anspruch, sich herausfordernden Aufgaben zu stellen, sind die hervorstechenden Kennzeichen eines besonders erfolgreichen Buchlesers. Diese Fähigkeiten mit Ihnen gemeinsam zu verstärken, ist die Hauptzielsetzung des Autors.

## **VI Der Mensch als Leitmotiv (Autorenziele bei VIP)**

Als Abkürzung habe ich die drei Buchstaben VIP, die den Buchtenor kennzeichnen sollen, gewählt. Was steht dahinter?

**V** = VERHALTENS-

**I** = INTEGRIERTE

**P** = PERSÖNLICHKEITSENTWICKLUNG

Insofern wird der Leser nicht dem WEGWEISER angepasst, sondern dieser soll auf Ihre Persönlichkeit ausgerichtet sein. Die in jeder Persönlichkeit und in jeder Führungskraft ruhenden Kräfte sollen geweckt, freigesetzt und mit hohem Wirkungsgrad genutzt werden.

Voraussetzung ist Ihr Wille, erfolgreich oder noch erfolgreicher sein zu wollen. Mit anderen Worten: „Etwas wollen und dann auch tun!“ Die gezielte Vorbereitung auf die Inhalte durch Lehr-einheiten, Arbeitsblätter, Übungen, Fallstudien und Tests sowie Ihr aktives Verhalten durch positives Denken sind Herausforderungen für Sie.

Meine persönliche Zielsetzung besteht darin, Ihre Fähigkeiten zu fördern, Ihnen mehr Freude an Ihrer beruflichen Tätigkeit zu vermitteln, um noch bessere Ergebnisse erzielen zu können.

Die Ziele des Autors sind: Mit Ihnen gemeinsam auf schriftlichem Wege zu kommunizieren, Ihnen Übungen aufzuzeigen,

Ihnen Denkanstöße zu geben und Ihnen Hilfestellung für eine noch wirkungsvollere Orientierung anzubieten.

Diese Grundsätze sollten Sie bei Ihrem erfolgreichen, ganzheitlichen oder selektiven Lesen anwenden. Daraus abgeleitet könnten Sie mit Ihren Mitarbeitern oder Ihren Teilnehmern bzw. im Workshop Führungsgrundsätze gemeinsam entwickeln (siehe Lehreinheit Nr. 2).

## **LITERATURHINWEISE**

1. „MUT ZUM GLÜCK“, Ulrich Beer, Econ Verlag, Düsseldorf
2. „TRAIN THE TRAINER“, Michael Birkenbihl, Verlag Moderne Industrie (MI), Landsberg am Lech
3. „DER MINUTEN MANAGER“, Kenneth Blanchard, Spencer Johnson, Rohwohlt Verlag, Reinbek bei Hamburg
4. „DIE IDEALE FÜHRUNGSKRAFT“, Peter F. Drucker, Econ Verlag, Düsseldorf
5. „ERFOLGREICHES VERKAUFEN FÜR INGENIEURE“, Gustav Käser, VDI-Verlag, Düsseldorf
6. „DIE KRAFT POSITIVEN DENKENS“, Norman Vincent Peale, Oesch-Verlag, Zürich

## **VERSION A**

**90 % VORBEREITUNG = 100 % ERFOLG**

### **Arbeitsblatt Nr. 1**

1. Was erwarten Sie persönlich von diesem Wegweiser hinsichtlich der Mitarbeiterführung? Oder: Was möchten Sie hinsichtlich der Mitarbeiterführung damit erreichen?
2. Wodurch wird man Führungskraft?
3. Welche Aufgaben hat eine Führungskraft?
4. Welche wichtige Fähigkeit benötigen Sie, um erfolgreich zu bleiben?
5. Wie haben Sie sich bisher auf Mitarbeitergespräche vorbereitet? Haben Sie mehr Wert auf sachliche Argumentation oder das Schwergewicht auf die Persönlichkeit des Mitarbeiters gelegt?

**Achtung:** Dies ist kein Test. Die Fragen dienen lediglich Ihrer ganz persönlichen Standortbestimmung.