



Theo Bergauer

Warum Gewinner mehrfach siegen

Wie Spitzensportler und Topunternehmer
Herausforderungen weltmeisterlich lösen

HAUFE.

www.haufe.de/mehrfachsiegen



Auf der Website zum Buch finden Sie unter anderem von jedem Interviewpartner ein Video.

Hier erzählen die Unternehmer und Weltmeister, welches ihre größte Herausforderung war und wie sie diese gemeistert haben.

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek

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

Print:	ISBN 978-3-648-05980-7	Bestell-Nr.: 10110-0001
ePUB:	ISBN 978-3-648-05981-4	Bestell-Nr.: 10110-0100
ePDF:	ISBN 978-3-648-05982-1	Bestell-Nr.: 10110-0150

Theo Bergauer

Warum Gewinner mehrfach siegen

1. Auflage 2014

© 2014 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

www.haufe.de

info@haufe.de

Produktmanagement: Bettina Noé

Lektorat: Gabriele Vogt

Design, Visual Concept: www.brandwork-studios.com

Satz, Grafik: www.wordz.at

Umschlag: RED GmbH, 82152 Krailling.

Druck: fgb · freiburger graphische betriebe, 79108 Freiburg

Bildernachweis und copyright der Sportbilder

0301 Maik Friedrich, Denis Trapp

0302 Dieter Schneider, arena by Benjamin Krohn

0303 Asipfoto

0304 Ronny Hartnick

0305 Christopher Jakob - DERMONK

0306 Georg Polster – GPPhoto

Bildernachweis Stock Fotos

ILYA AKINSHIN · marekulasz · Sergey Nivens · sheelamohanachandran2010 · bikeriderlondon · Andrew Scherbackov · PHOTOCREO Michal Bednarek
Sea Wave · IVY PHOTOS · design36 · Georgii Shipin · chrstphr · Gajus · everything possible · Rawpixel · hobbit · Bloomua · My Life Graphic/Shutterstock.com

Bilddokumentation der Gespräche durch Bernd Schönfelder

Alle Angaben / Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.
Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

IN HALTS VER ZEICH NIS

01	I	Vorwort Wolfram M. Kons	12
02	I	Vorwort Theo Bergauer	14
03	I	Hürden nehmen – Herausforderungen meistern	16
0301	I	Visionen & Strategien	26
		Prof. Dr. Christian Rödl Francesco Friedrich	
0302	I	Kommunikation & Dialog	62
		Daniela Singer Thomas Lurz	
0303	I	Vernetzen & Synergien	92
		Marcus König Beate Görtz	
0304	I	Innovation & Veränderung	122
		Norbert Samhammer Miriam Welte	
0305	I	Menschen & Werte	150
		Leonhard Zintl David Storl	
0306	I	Umfeld & Atmosphäre	180
		Innegrit Volkhardt Eric Frenzel	
04	I	Vom ICH zum WIR	208
05	I	profilingvalues	218
06	I	Alles Marke oder WIE?	230
07	I	Weltmeisterliches	246
08	I	Zum Schluss	252

Vorwort Theo Bergauer



Warum ...

ich dieses Buch überhaupt schreibe?

Die ursprüngliche Idee und Frage „Gibt es ein SiegerGEN?“ hat sich irgendwann in meinem Kopf festgesetzt – verbunden mit der Diskussion, worin sich Sieger und Gewinner unterscheiden oder ob beides tatsächlich synonym zu verwenden ist. Schließlich führen uns Sportler – insbesondere Weltmeister – immer wieder vor Augen, was einen Sieger bzw. Gewinner ausmacht. Wir bewundern erfolgreiche Sportler für ihre Leidenschaft und Disziplin, mit der sie zielstrebig Erfolge erringen, aber auch für ihre Fähigkeit, Niederlagen ein- bzw. wegzustecken. Sie begeistern uns nicht nur, weil sie Medaillen sammeln, sondern weil sie niemals müde werden, immer wieder das Team zu erwähnen, das ihnen diese Höchstleistungen erst ermöglicht hat. Durch unermüdlichen Einsatz in der Vorbereitung ebenso wie durch die Unterstützung im Wettkampf zeichnen sich Trainer, Betreuer, Techniker, Familie und Fans aus ... sie alle machen den Sieger erst zum Gewinner.

Durch meine Tätigkeit als Berater, Coach und Trainer beider „Zielgruppen“ – erfolgreiche Unternehmer ebenso wie erfolgreiche Sportler – habe ich eine Schnittmenge entdeckt und möchte gerne Interessierte daran teilhaben lassen. Sie können nun in diesem Buch lesen, wie es gelingen kann, voneinander zu lernen – und sei es auch manchmal in Geschäftsfeldern und Sportdisziplinen, die anfänglich und augenscheinlich so gar nichts gemein haben. Eines ist mir in der Vorbereitungsphase zu diesem Buch klar geworden: Wenn jeder aus seinem Blickwinkel berichtet und wir Erfahrungen zusammenbringen, entsteht in jedem Fall und immer ein deutlicher Gewinn für alle Beteiligten.

Ich kenne persönlich beide Seiten und stehe ihnen sehr nahe: Denn wie ein Trainer und Coach leite ich (m)ein Unternehmen und stehe damit vor denselben Herausforderungen wie meine Kunden. Außerdem treibe ich selbst seit vielen Jahren aktiv Sport und betrachte ihn als wesentlichen und wichtigen Bestandteil meines Lebens. Sport verbindet und macht Leistung messbar! Ich schöpfe daraus Kraft, Ruhe und Ausgeglichenheit für meine Aufgaben als Unternehmenstrainer und habe – ob beim Laufen, Radfahren oder Schwimmen – dann vor allem Zeit für mich und meine Gedanken.

Auch Sportler müssen unternehmerisch denken und handeln. Umgekehrt können Unternehmer sehr viel von Leistungssportlern lernen. Beide sind einmal Alpha- und einmal Rudeltier, müssen also in der Lage sein, im entscheidenden Moment umzuschalten. Beide haben eine Vision, setzen Strategien um, realisieren Pläne, führen ein Team ...

Ich wollte zusammen mit Menschen, die Geschichte schreiben – durch ganz persönliche Spitzenleistungen – umsetzbare und motivierende Strategien ableiten für das Berufsleben der Leser. Ich hoffe, das ist mir gelungen!

Tauchen Sie mit uns ein in eine Welt von Gewinnern, die mehrfach siegen!

Theo Bergauer

**Hürden
nehmen
Herausfor-
derungen
meistern**

Hürden nehmen – Herausforderungen meistern

Woran erkennt man Gewinner? Daran, dass sie Hürden sehr gut überwinden. Dies zeigt sich auch bei unseren Gesprächspartnern im Buch, die in den unterschiedlichsten Disziplinen täglich ihre persönlichen Herausforderungen souverän meistern. Auf der Suche nach den Besten.

Jeder hat im Leben Herausforderungen zu meistern. Wir nehmen täglich Hürden – viele kleinere, die uns gar nicht bewusst sind. Die eine oder andere, bei der wir erst im Nachhinein merken, dass es eine Hürde war. Manchmal ist es eine gefühlt haushohe Hürde, die uns zunächst vielleicht Kopfzerbrechen bereitet, an der wir jedoch wachsen, wenn wir sie letztendlich überwinden konnten.

Wichtige Fragen in allen Lebensbereichen

Viele Menschen stehen vor der persönlichen Herausforderung, alles unter einen Hut zu bringen. Dem Beruf, der Familie und den Freunden sowie den eigenen Bedürfnissen gerecht zu werden. Auch in den einzelnen Bereichen stellen sich uns immer wieder wichtige Fragen:

- Welche Entscheidung soll ich treffen?
- Welche Unternehmensstrategie verfolgen?
- Welchen Mitarbeiter einstellen?
- Welchen Auftrag annehmen oder von welchem lieber die Finger lassen?



Entscheidungen zu treffen oder diese ewig vor uns herschieben – und umso schwieriger wird es dann oft. Deshalb bietet dieses Buch konkrete Ansätze, um Herausforderungen zu lösen. Manche Entscheidung auf dem Weg zur Lösung treffen wir – bewusst – ganz alleine; für andere tauschen wir uns aus, holen uns Rat von kompetenter Seite. Als Coach und Berater unterstütze ich seit langem Unternehmer und Profisportler und habe dabei gemerkt, wie eng die Parallelen oft sind. Deren Vorgehen, Herausforderungen – ob im Business oder Sport – weltmeisterlich zu lösen, bietet tatkräftige Unterstützung für andere. Von den Erfahrungen beider können auch Sie profitieren, um so nicht länger den folgenden Mythen über Hürden zu erliegen:

- ▶ **Hürden kosten Zeit und Kraft!**
- ▶ **Hürden hindern meine Leistung!**
- ▶ **Hürden bringen mich aus dem Tritt!**
- ▶ **Hürden lassen mich straucheln!**
- ▶ **Ohne Hürden geht's leichter!**
- ▶ **Hürden schränken meinen Blickwinkel ein!**
- ▶ **Immer stellen mir andere Hürden in den Weg!**

Warum Hürde nicht gleich Hürde ist

Stellen wir uns einen Hürdenläufer vor, überwindet dieser in regelmäßigem Rhythmus Hürde für Hürde. Alle stehen auf gleicher Höhe in gleichem Abstand auf der Bahn, die wunderbar präpariert ist. Der geschulte Läufer weiß ganz genau, wie viele Schritte er machen muss, bevor er zum nächsten Sprung ansetzt und das Hindernis elegant überwindet. Das Reglement hat Gültigkeit für alle, sodass auch jeder weiß, unter welchen Bedingungen er seine Trainingsläufe absolvieren muss, um letztendlich für den Wettbewerb bestens vorbereitet zu sein.

Sie stimmen mir sicherlich zu: Die Hindernisse oder auch Steine, die wir aus dem Weg räumen müssen, haben kein Norm-Maß, sind nicht immer gleichmäßig rund, um sie leichter rollen zu können oder haben in der Struktur natürliche Griffe, um kleinere Versionen weit von uns werfen zu können. Unser Leben lässt sich wohl eher mit einem Hindernisrennen auf dem Pferd vergleichen. Ob mit künstlichen Hürden oder als Jagdrennen im Freien über natürliche Mauern, Wälle und Gräben – Kraft und Flexibilität des Reiters sind in beiden Fällen gefragt, ebenso eine gute Kommunikation mit dem Pferd, verbal und nonverbal. Unsere Hürden sind unterschiedlich hoch, der Untergrund

nicht immer optimal und manchmal verbirgt sich hinter der nächsten Hürde auch noch ein tiefer Wassergraben, den wir nicht sehen können und der es uns schwieriger macht, die Hürde mit Bravour zu meistern.

Wie oft nehmen wir im Vertrauen auf das eigene Können und unsere lebenslange Erfahrung eine Hürde mit Schwung und landen – PLATSCH – im kalten Wasser. Bleibt nur eines: Aufstehen, sich abschütteln, aufsteigen und weiter geht's. Manchmal ist das Wasser nur knöcheltief, bisweilen reicht es uns bis zum Hals, ein anderes Mal können wir keinen Boden mehr unter unseren Füßen spüren. Dann heißt es trotzdem, das Beste aus der Situation zu machen.

Auch Sportler schrammen trotz exzellenter Vorbereitung manchmal an einer Medaille vorbei. Und Unternehmer meistern ein Hindernis nicht, obwohl sie sich und ihr Team bestens darauf eingestimmt haben. Wie bei allem anderen hilft uns auch hier die Routine, Hürden zu meistern oder – selbst wenn wir einmal scheitern – diese Niederlage nicht persönlich zu nehmen, sondern sie als Erfahrung zu verbuchen, um es das nächste Mal besser zu machen. „Warum ausgerechnet jetzt?“ „Warum stehe gerade ich vor dieser Hürde?“. Diese Fragen helfen uns bei Hindernissen nicht wirklich weiter. Ganz im Gegenteil: Anstatt die Tatsache zu akzeptieren „Es ist nun einmal so, jetzt muss ich mich der Herausforderung stellen!“ und ins Handeln zu kommen, bremst uns das Grübeln nur unnötig aus.

Routine gibt Sicherheit

Leichter fällt uns der souveräne Umgang mit Hürden, wenn wir diese von uns aus regelmäßig angehen. Uns ganz bewusst und in bestimmten Etappen kleinere Hürden vornehmen. So können wir – ohne Gefahr – Erfahrungen sammeln und Vertrauen in die eigene Sprungkraft entwickeln. Die Routine gibt uns Sicherheit, dass wir, wenn es darauf ankommt, immer noch ein kleines Stückchen höher und weiter springen können.

Zunehmender Anspruch

Oftmals steigt der Anspruch im Projekt. Mit zunehmendem Anspruch werden dann auch die Herausforderungen immer höher. Unternehmer wollen Arbeitsplätze sichern, fühlen sich ihren Mitarbeitern verpflichtet und ihren Kunden verbunden. Das andere Extrem sind Menschen, die einfach so in den Tag hinein leben. Wer sich nicht engagiert, braucht sich nicht zu wundern, wenn die Hürden wie von selbst immer kleiner werden. Dann verursacht schon die kleinste Herausforderung persönliche Probleme.

Wer selbst hohe Ansprüche hat, macht es sich nicht leicht. Dabei gibt es im Leben immer (mindestens) zwei Möglichkeiten:



JA, ich will diese Hürde jetzt nehmen!

NEIN, ich will diese Hürde gerade nicht nehmen!

Deshalb sollten wir uns immer wieder folgende Fragen stellen: Will ich diese Hürde überhaupt nehmen? Passt das gerade zu meinen Plänen? Oder tue ich es vielleicht nur aus Gewohnheit? Für jemand anderen, der mir wichtig ist?

Sich selbst und andere fordern

Wachstum – persönlich wie unternehmerisch – ist nur dann möglich, wenn wir uns neuen Dingen stellen, selbst aus unserer Komfortzone kommen und ebenfalls anderen dabei helfen, diese zu verlassen. Auch wenn dies manchmal schwerfällt, zu viele und zu hohe Hürden uns den Blick versperren, wir keinen Weg mehr sehen, uns schlichtweg die Kraft fehlt, auch nur einen kleinen Schritt vor den anderen zu machen. Vielleicht haben Sie es dann selbst schon einmal erlebt: Der erste Schritt fällt unendlich schwer. Doch sobald wir ins Handeln kommen, löst sich die innere Lähmung. Das Gefühl, die erste Hürde gemeistert zu haben, gibt uns unendlich viel Kraft. Manchmal lösen sich dadurch sogar ein oder zwei weitere Hürden im wahrsten Sinne des Wortes in Luft auf, sodass wir ein Stück weit barrierefrei weiterlaufen können. Dieses Buch mit seinen Beispielen von erfolgreichen „Hürdenläufern“ soll Ihnen Mut machen, Herausforderungen anzunehmen und Hürden anzugehen. Es soll Ihnen persönlich Kraft geben und Lösungsansätze aufzeigen. Wie diese sieben konkreten Short-Tipps:

01) HILFESTELLUNG ANNEHMEN

Mit Hilfestellung geht vieles im Leben leichter. Also Augen auf im eigenen Team: Wer kann Unterstützung bieten? Haben Sie ruhig den Mut, danach zu fragen. Manchmal hilft es schon, wenn jemand an der Hürde steht und **SPRUNG** ruft, um den richtigen Moment des Absprungs zu treffen, wenn Sie es selbst nicht genau einschätzen können.

02) TRAINING MUSS SEIN

Kein Sportler erzielt Medaillen ohne Training. Hartes Training. Langes Training. Kontinuierliches Training. Vielleicht klappt es nicht beim ersten Mal und gegen die eine oder andere Hürde werden wir wohl prallen, uns dabei

vielleicht sogar kleinere Verletzungen zuziehen. Nur Training hilft uns dabei, die Abläufe zu verbessern, eine gewisse Routine zu erlangen und so sicher über die nächsten Hürden zu kommen.

03) BLICK IMMER NACH VORNE RICHTEN

Wenn wir immer nur auf die Hürde schauen, den unendlich hohen Berg (an Arbeit, Problemen u. a.) vor uns sehen, ist die Gefahr groß, zu reißen. Das heißt nicht, dass wir die Hürde verdrängen sollen. Gut möglich ist allerdings, diese – falls nötig – einfach kurzfristig auszublenden.

04) DEN FOKUS STEUERN

Beim Autofahren nutzen wir beides: Abblend- und Fernlicht, je nachdem, was oder besser wie weit wir sehen wollen. Den Fokus zu steuern, jederzeit umschalten zu können, ist auch bei Herausforderungen wichtig: Manchmal behalten wir besser direkt das Hindernis, die kurzfristige Hürde, im Blick, manchmal ist es sinnvoller, den Blick auf das langfristige Ziel zu richten.

05) DIE BEDINGUNGEN AKZEPTIEREN

Stehen Sportler im Wettkampf, haben sie auf eines keinen Einfluss: das Wetter. Regen oder Seitenwind stellen sie vor neue Herausforderungen. Fair ist dabei nur eines: Jedem anderen Sportler geht es in diesem Moment genauso. Es nützt also nichts, mit den schlechten Bedingungen zu hadern. Es gilt vielmehr, einfach das Beste daraus zu machen.

06) DAS PUBLIKUM NUTZEN

Olympia, Weltmeisterschaft, Wettkampf-Atmosphäre. Die meisten Sportler lieben diese Stimmung. Sie genießen die Anfeuerungsrufe vom Publikum. Lassen sich motivieren. Manchmal trägt einen diese Atmosphäre über die eine oder andere Hürde hinweg. FLOW! Auch im Unternehmen, im Team finden sich Kollegen, die uns Mut machen, Mitarbeiter, die Rückhalt geben. Gefragt ist der besondere Spirit im Unternehmen. Eine Kultur, die Gewinner macht.

07) AUS EINER MÜCKE (K)EINEN ELEFANTEN MACHEN

Unter verschiedenen Blickwinkeln sind Hürden oft unterschiedlich hoch. Manche Hürde ist vielleicht relativ klein, doch mit jedem neuen Gedanken daran, mit jedem neuen Blick darauf, wächst sie in unserer Vorstellung schier ins Unermessliche. Wir haben Angst! Alleine das Bewusstsein dieser oft unbewusst ablaufenden Prozesse hilft uns dabei, aus einer Mücke keinen Elefanten zu machen.

Strategien für sich selbst und andere

Um Hürden zu überwinden, gibt es – wie wir gerade erfahren haben – ganz unterschiedliche Strategien. Neben den körperlichen Voraussetzungen sowie persönlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten ist es auch eine Frage der inneren Haltung, der Flexibilität und der Kreativität. Neben Körpergröße oder Schrittlänge kommt es ebenso auf die innere Größe an. Mit welchem Selbstbewusstsein gehe ich diese Hürde an? Manche nehmen Hürden grundsätzlich im Laufschrift, andere klettern lieber langsam drüber. Oder vielleicht geht es ja sogar daran vorbei? Hier gibt es kein Falsch oder Richtig. Nur ein anders und der jeweiligen Situation sowie Person angepasst. Sie haben immer die Wahl, können Ihre persönliche Entscheidung treffen.

Souverän mit Angst umgehen

Manchmal würden wir eine Hürde gerne nehmen – und doch trauen wir uns nicht. Aus Respekt, weil uns der Anlauf fehlt, weil wir an unserem Mut zweifeln. Wer kennt sie nicht? Die Angst, die uns die Kehle zuschnürt und uns nachts nicht schlafen lässt. Ob es sich um finanzielle Probleme handelt oder die Furcht vor Krankheiten. Ob wir uns um unsere Kinder sorgen oder um den eigenen Arbeitsplatz bangen müssen – wie gelähmt stehen wir da, unfähig zu handeln, geschweige denn einen klaren Gedanken zu fassen.

Manchen Problemen – ob groß und existenziell oder eher klein – müssen wir uns im Leben einfach stellen. Niemand fragt uns, ob wir das wollen oder nicht. Da hilft es auch nichts, mit dem Schicksal zu hadern und uns zu fragen, ob es, wenn wir anders gehandelt hätten, vielleicht anders gekommen wäre. Weichen beeinflussen nur dann sinnvoll Richtung und Weg, wenn sie rechtzeitig gestellt werden – im Idealfall also, bevor der Zug die Stelle passiert hat. Auch die Frage nach dem Warum schwächt uns, weil wir unseren Blick nur in die Vergangenheit richten. Souverän mit der Angst umzugehen bedeutet immer, nach vorne zu schauen, aber heute zu handeln und so Herausforderungen anzunehmen – jetzt in diesem Moment und jeden Tag aufs Neue.

Gefangene unserer Gedanken

Wir sind eingesperrt, weil wir im Kopf zu schnell Grenzen aufbauen. Das kann ich nicht! Das will ich nicht! So geht das nicht! Dabei täte uns eine gewisse Weitsicht gut, ein gedankliches Loslassen dessen, was uns gerade blockiert, um neue Perspektiven zu ermöglichen. Souverän mit Angst umzugehen bedeutet übrigens nicht, diese zu verdrängen, oder mit einem Blick durch die rosarote Brille alles zu beschönigen.





Souverän mit Herausforderungen umzugehen bedeutet, diese anzunehmen, sich – ähnlich eines Trauerprozesses – den Gefühlen zu stellen. Dann wachsen wir persönlich daran, und sei es manchmal auch nur in kleinen Dingen:

Die Angst vor einer wichtigen Entscheidung können wir nur auf zweierlei Wegen überwinden: erstens durch eine exzellente Vorbereitung und viel Selbstbewusstsein und zweitens durch das Tun. Viele Menschen geben frustriert viel zu schnell auf, weil sie nicht berücksichtigen, wie viel Training jede neue Fertigkeit verlangt, damit Anwendung und Umsetzung gelingen. Dabei gehört zu allem im Leben eine gehörige Portion Disziplin und Leidenschaft – auch und gerade darin, mit seinen eigenen Ängsten umzugehen, sich souverän den persönlichen Herausforderungen des Lebens zu stellen.

Die Hürde im Kopf

„Das schaffe ich sowieso nicht!“ - „Da komme ich doch nie drüber!“

„Das ist ein ganz schöner Brocken, aber ich probier es einfach!“ -

„Vielleicht fällt mir auf dem Weg ja noch etwas ein!“



**so
oder so**

Ob wir positiv oder negativ denken, Herausforderungen problem- oder lösungsorientiert angehen, ist sicherlich eine Frage unserer Mentalität. Diese Sichtweise auf die Dinge lässt sich im Laufe unseres Lebens aber auch beeinflussen und steuern. Hilfreich sind dafür Erfahrungen, die wir über die Jahre hinweg sammeln. Dadurch erkennen wir Scheinhürden als



das, was sie sind: Hürden, die nur in unserem Kopf existieren. Wir sind in der Lage, geistige Blockaden zu lösen. Uns vielleicht einfach unter der Hürde hindurchzuducken. Den Mut zu haben, eine Hürde auch einmal umzutreten oder sie wegzudrehen. Die Hürde nicht als Barriere, sondern als Sprungbrett zu betrachten, das uns hilft, vorwärtszukommen.

Warum Hilfe nicht immer hilfreich ist

Manche meinen es gut und räumen uns Hürden aus dem Weg. Doch macht das wirklich Sinn? Natürlich gehen wir ohne Hürden leichter durchs Leben. Umgekehrt haben wir so aber auch keine persönlichen Erfolgserlebnisse „Ja, das habe ich geschafft!“ sowie wichtige Entwicklungsmöglichkeiten. Müssen wir dann tatsächlich einmal selbst ran, fehlt die Erfahrung und wir prallen ungeschützt gegen die Hürde, weil wir damit gerechnet haben, dass sie jemand für uns aus dem Weg geräumt hat. Umgekehrt macht es manchmal sogar Sinn, eine Hürde als Absperrung bewusst hinzustellen. Um den Mitarbeitern, den Kollegen, dem Freund zu signalisieren: ACHTUNG! Der Weg geht hier nicht weiter.

Auch aus einem ganz anderen Grund lassen sich Hürden regelrecht zelebrieren: Haben wir im Team eine Hürde gemeistert, sollte diese Leistung auch gefeiert werden. So manches Unternehmen hat dafür sogar eine Glocke aufgehängt, die geschlagen wird, um allen Mitarbeitern zu zeigen, dass gerade etwas Positives passiert ist, ein Einzelner oder ein Team einen großen Erfolg verbuchen kann.

Aus sprunghaft wird Sprungkraft

Wir Menschen sind auf der Welt, um Herausforderungen zu lösen, um Hürden zu nehmen. Manchmal dienen uns diese als persönliche Probe, manchmal können wir sie als Tragfläche nutzen. In dem Wissen, dass es im Leben unendlich viele Hürden gibt, lohnt es nicht, sich bange machen zu lassen oder kurz vor dem Ende aufzugeben. Ganz einfach deshalb, weil es kein Ende gibt. Weil hinter der nächsten Kurve ganz sicher wieder eine Hürde wartet, die wir, die SIE souverän meistern werden. Denn genau dafür hält dieses Buch zahlreiche Antworten parat. Genau aus diesem Grund habe ich Weltmeister aus dem Sport und weltmeisterlich erfolgreiche Unternehmer an einen Tisch gebracht. Genau deshalb habe ich diesen entscheidende Fragen gestellt zu Themen, die sie täglich auf ihrem Weg über unendlich viele Hürden bewegen. Auf den folgenden Seiten finden Sie spannende Gespräche mit lebhaften Diskussionen. Diese zeigen verblüffende Übereinstimmungen und beinhalten ungewöhnliche Anregungen.

Visionen & Strategien

Wer Ziele setzt,
weiß, wohin er geht!

Wenn wir nicht wissen, wohin die Reise
gehen soll, wie wollen wir da ankommen?
Und wo überhaupt?

Klarheit ist Wahrheit

Visionen haben eine enorme Kraft. Sie geben uns die Energie, um uns täglich aktiv auf den Weg zu machen. Sie strahlen aber auch ab auf andere Menschen, die uns begeistert auf der gemeinsamen Reise begleiten.

Strategien beinhalten verschiedene Wege und Hilfsmittel. Sie berücksichtigen den Wettbewerb, die Regeln und Störungen, um den besten Wirkungsgrad zu erzielen.

Ziele kennzeichnen das Ende einzelner Etappen und geben uns immer wieder Bestätigung, den passenden Kurs eingeschlagen zu haben. Detailziele sind Meilensteine, die wir nutzen können, um zu prüfen, ob wir noch auf dem richtigen Weg sind.

Prozesse sind im Fluss. Sie lassen sich anpassen und verändern. Sie liefern die notwendigen Korrekturmöglichkeiten, um möglichst schnell und gut am gewünschten Reiseziel anzukommen.

Etwas Großes im Kopf zulassen

Die meisten Menschen haben keine Vision. Das ist schade, denn ein Leben ohne Visionen macht kleinmütig und lustlos. Eine Vision zu haben bedeutet, nicht mit dem Blick zurück zu leben, nicht nach dem Motto „Angst vor“ zu handeln, sondern mit „Freude auf“. Gedanken sind dafür Wegbereiter: Wer negativ an eine Sache herangeht, wird weniger Erfolg haben. Dabei kostet positiv zu denken nicht mehr geistigen Aufwand und bringt dennoch so viel mehr Erfolg. Der klappt zwar nicht immer, aber die Chancen sind um ein Vielfaches größer.

Kann jeder Mensch ein Visionär sein?

Aber ja – nur Mut! Visionen zu haben heißt, etwas Großes im Kopf zuzulassen. Das ist nicht so leicht. Vor allem dann nicht, wenn man diese

Vision auch anderen mitteilen soll. Aber genau das ist wichtig. Eine Vision im stillen Kämmerlein zu entwickeln ist zwar ganz nett, aber sie bleibt wenig konkret. Wir sollten nach dem Motto vorgehen: Kommunizieren Sie Ihre Ziele und Visionen, damit Sie wichtige Mitstreiter bekommen. Hier wird es verbindlich, und wir müssen es nicht nur uns selbst gegenüber rechtfertigen, inwieweit wir unsere Vision im Auge behalten und die gesteckten Ziele konsequent verfolgen. Wenn ich meine Vision in der Diskussion mit anderen verteidigen kann, spüre ich selbst: Da steckt Herzblut drin! Wir brauchen den Dialog, damit wir uns bestärkt fühlen, aber auch, um unsere Vorstellungen nachjustieren zu können.

Klare Ziele bringen den Erfolg

Große Menschen, so heißt es immer wieder, haben Visionen. Aber diese Visionen sind nicht irgendwelche Hirngespinnste, sondern ganz konkrete Ziele, die sie erreichen wollen. Solche Ziele gibt es sowohl im privaten wie auch im geschäftlichen Bereich. Nur wer es schafft, sich Ziele zu setzen, weiß, in welche Richtung er gehen muss, um Erfolg zu haben. Aber auch nur der, der seine Ziele klar definiert hat, weiß irgendwann, dass er sie erreicht hat – und darf diesen Erfolg dann durchaus auch einmal feiern. Insgesamt geht es bei der Zielsetzung für den Erfolg vor allem darum, sich selbst über den eigenen zukünftigen Weg klar zu werden und diesen ohne Umwege zu gehen. So bleibt dann nämlich mehr Zeit für das Wesentliche, bleiben genügend Energie und Motivation für die eigentlichen, die wichtigen Aufgaben. Und genau das ist der gerade Weg zum Erfolg.



Sie fragen sich vielleicht, warum ich Prof. Dr. Rödl und Francesco Friedrich zusammengebracht habe und weshalb ausgerechnet zu diesem Thema?

Ganz einfach: Beide haben ihre Position verändert, sind vom Bremser bzw. Nachfolger zum Piloten und Lenker der „Geschicke“ geworden. Sie bewegen sich auf genau definierten Bahnen und geben diese auch an ihr Team weiter. Dabei kommt aber trotzdem die individuelle Kreativität als Führungspersönlichkeit nicht zu kurz. Sie haben eine klare Vision und setzen diese strate-

gisch um. Sie haben bereits tolle Ziele erreicht, befinden sich aber weiterhin auf einer spannenden Reise. Prof. Dr. Christian Rödl ist Unternehmer und Ausdauersportler, Francesco Friedrich ist als Sportler zugleich auch Unternehmer. Im Gespräch hat sich schnell herausgestellt, wie viele Parallelen es zwischen den beiden tatsächlich gibt – obwohl man das von dem Piloten eines kleinen Bobteams und dem Chef einer der größten Beratungs- und Prüfungsgesellschaften für Recht, Steuern, Unternehmensberatung und Wirtschaftsprüfung nicht vermutet hätte. Aber irgendwie sitzen wir wohl doch alle in einem Bob ...



A close-up portrait of Dr. Bernd Rödl, a middle-aged man with short brown hair, wearing black-rimmed glasses, a white shirt, a red patterned tie, and a dark suit jacket. He is smiling and looking slightly to the right. In the top right corner, there is a blue button with the text »VIDEO and a QR code.

»VIDEO



WELTMEISTERLICHE MILESTONES:

1977 Gründung des Unternehmens in Nürnberg durch Dr. Bernd Rödl **1989** Auftakt zur Erschließung Mittel- und Osteuropas **1994** Aufbau der starken Präsenz in China **2000** Aufbau von Rödl & Partner USA **2001** Erste Auszeichnung als Unternehmen der „Europe's 500“ – der 500 wachstumsstärksten Unternehmen in Europa **2005** Eröffnung der ersten Niederlassung in Südamerika (Brasilien) **2008** Eröffnung erster Niederlassungen in Afrika, Rödl & Partner knackt die 200 Mio. Euro-Marke beim Umsatz **2011** Eröffnung der ersten Niederlassungen in Mexiko **2014** Rödl & Partner betreut seine Mandanten an 94 Standorten in 43 Ländern weltweit.

Prof. Dr. Christian Rödl

MIT EMPATHIE ZUM ERFOLG

Die integrierte Beratungs- und Prüfungsgesellschaft für Recht, Steuern, Unternehmensberatung und Wirtschaftsprüfung Rödl & Partner verdankt ihren dynamischen Erfolg 3.700 unternehmerisch denkenden Partnern und Mitarbeitern. Im engen Schulterschluss mit ihren Mandanten erarbeiten sie Informationen für fundierte – häufig grenzüberschreitende – Entscheidungen aus den Bereichen Wirtschaft, Steuern, Recht und IT und setzen sie gemeinsam mit ihnen um. Das Selbstverständnis von Rödl & Partner ist geprägt vom Unternehmergeist – diesen teilen sie mit vielen, vor allem aber mit deutschen Familienunternehmen. Sie legen Wert auf persönlichen Service und auf Beratung in Augenhöhe.

Prof. Dr. Christian Rödl berät Familienunternehmen und deren Inhaber vorwiegend zur grenzüberschreitenden Struktur von Unternehmensgruppen und Privatvermögen sowie zur Unternehmens- und Vermögensnachfolge. Er ist Honorarprofessor an der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der

Universität Erlangen-Nürnberg und lehrt Unternehmensnachfolge und Internationale Steuerplanung. Auf diesen Gebieten ist er Autor und Herausgeber zahlreicher Bücher und Fachaufsätze.

Prof. Dr. Rödl absolvierte Jurastudium und Referendariat in Würzburg, Caen (Normandie), Nürnberg, Paris und New York (LL.M. Columbia University). Er war zunächst als Notarassessor im bayerischen Notardienst und anschließend bei einer großen amerikanischen Rechtsanwalts-gesellschaft tätig. 1999 trat er bei Rödl & Partner ein. Prof. Dr. Rödl ist Mitglied in mehreren Beiräten, Aufsichts- und Stiftungsräten.

Der Finanzausschuss des Deutschen Bundestags lud Herrn Prof. Dr. Christian Rödl wiederholt als Sachverständigen zu Gesetzgebungsverfahren im Steuerrecht.

Eine unabhängige, von der WirtschaftsWoche berufene Experten-Jury wählte Prof. Dr. Christian Rödl unter die 25 deutschen Top-Berater im Unternehmenssteuerrecht.¹



*„Das Beginnen wird nicht belohnt,
einzig und allein das Durchhalten.“*

(Katharina von Siena)

¹ vgl. WirtschaftsWoche, Ausgabe 47/2010.

A close-up portrait of a man with short, wavy brown hair and light blue eyes. He is wearing a dark blue and white vertically striped button-down shirt. He is looking slightly to his right with a gentle smile. The background is a soft, out-of-focus green and blue.

»VIDEO



WELTMEISTERLICHE MILESTONES:

Weltmeisterliche Milestones: **2011** Gold Team-Weltmeister Zweier in Königssee, Platz 1 Gesamtwertung Europacup Zweier (7 von 8 Rennen gewonnen), **Europacup** Vierer und Europacup Kombination, **Junioren-WM** Gold im Zweier und Silber im Vierer in Park City **2012** Gold Junioren-WM Zweier und Vierer in Igls **2013** Gold WM Zweier in St. Moritz **2014** Bronze EM Vierer in Königssee, **Olympische Spiele Sotschi** 8. Platz im Zweier, 10. Platz im Vierer

Francesco Friedrich

JÜNGSTER BOB-WELTMEISTER ALLER ZEITEN

2013 ist Francesco Friedrich im Bob-Olymp an- gekommen: Mit nur 22 Jahren rast Francesco Friedrich in St. Moritz im Zweier-Bob zu WM- Gold und wird damit der jüngste Bob-Weltmeister der 84-jährigen WM-Geschichte. Dabei wäre über sechs Jahre zuvor beinahe Schluss mit seiner Karriere gewesen, bevor sie überhaupt begann. Rückblick: Zusammen mit seinem Bruder David kam Francesco Friedrich über die Leichtathletik zum Bobsport. In den Jahren 2005 und 2006 stürzte David bei Trainingsfahrten auf der Bobbahn in Altenberg schwer. Nach seinem ersten schweren Sturz kämpfte David um sein Leben, lag drei Wochen im künstlichen Koma. Ein Jahr später brach er sich dann in der Eisrinne einen Rückenwirbel. Beim zweiten Unfall saß Francesco mit im Schlitten, dachte danach ans Aufhören, wurde aber von der Familie und David zum Weitermachen motiviert – mit großem und nachhaltigem Erfolg! Bereits bei den deutschen Juniorenmeisterschaften in der Saison 2007/08 belegte Francesco Friedrich im Zweierbob den 8. Platz. Erste größere Erfolge konnte er mit dem 5. (Zweierbob) und 6. Platz (Viererbob) in der Europacup-Saison 2009/10 auf seiner Heimbahn in Altenberg erzielen. Der Durchbruch in die Weltspitze gelang ihm mit dem Juniorenweltmeistertitel im Zweier und

dem 2. Platz im Vierer (mit Bruder David) bei der Juniorenweltmeisterschaft 2011 in Park City. Im selben Jahr konnte er bei den Weltmeisterschaften in Königssee mit dem Gewinn des Team-Weltmeistertitels seinen bisher größten Erfolg verbuchen. Auch die Zweierbob-Gesamtwertung im Europacup 2011 konnte er für sich entscheiden. In der Saison 2011/12 sicherte sich Francesco Friedrich im Europacup alle drei Gesamtsiege (Zweier-, Viererbob und Kombination) und konnte auf Grund des Ausfalls von Thomas Florschütz in St. Moritz sein Weltcup-Debüt feiern. Bei den Weltmeisterschaften 2012 in Lake Placid erreichte er im Zweierbob einen sehr guten 4. Platz und im Viererbob den 9. Platz. Bei der Junioren-Weltmeisterschaft 2012/13, die aufgrund der Bahn-Schließung im italienischen Cesana zum zweiten Mal innerhalb eines Kalenderjahres in Innsbruck/Igls ausgetragen wurde, gewann Francesco Friedrich in beiden Wettbewerben Gold. 2013 wurde er Weltmeister in St. Moritz. Francesco Friedrich holte bei der Bob-Europameisterschaft 2014 mit Alexander Mann, Gregor Bernbach und Thorsten Margis die Bronze-Medaille im Viererbob, bei den Olympischen Spielen in Sotschi reichte es leider nur zu einem 8. Platz im Zweier und einem 10. Platz im Vierer.



„Man muss immer nach vorn schauen und sich
immer neue Ziele stecken, um diese zu erreichen!“



Wir sitzen alle in einem Bob

Francesco Friedrich & Prof. Dr. Christian Rödl zeigen, wie wichtig Visionen und Strategien sind, um Herausforderungen zu meistern und im Team zu gewinnen.

AUF DER SUCHE NACH DEN BESTEN

Im Sport ist es wichtig, das richtige Team zu haben. Francesco Friedrich stieg von der Anschiebe- und Bremserfunktion zum Piloten auf. Als Sportler führt er dadurch sein Team nicht nur zu den Meistertiteln, sondern zwischen den Wettkämpfen auch ein kleines Unternehmen.

Francesco Friedrich: „Einfach nur das zu machen, was man gesagt bekommt, hat mir nicht ausgereicht. Ich wollte selbst etwas zu sagen haben. Im Laufe der Zeit war das irgendwie ein ganz natürlicher Prozess. Von der Leichtathletik zu Beginn über das Reinschnupern beim Bobfahren bis hin zum eigenen Team.“

EIN POSITIVES UMFELD SCHAFFEN

Um seine Mannschaft muss sich Francesco Friedrich intensiv kümmern: Trainingslager organisieren, eine gute Trainingsatmosphäre gestalten, das Trainingsgerät auf dem neuesten Stand halten, Kontakte knüpfen, finanzielle Möglichkeiten ausschöpfen, fordern und fördern. Und natürlich ein positives Umfeld schaffen, in dem jeder in der Lage ist, auf seiner Position Bestleistungen zu erbringen.

Francesco Friedrich: „Ein positives Verhältnis zu den Jungs ist wichtig. Da müssen von Anfang an viele kleine Bausteine zusammengesetzt werden, damit es im Endeffekt passt, damit wir, wenn es darauf ankommt, auch wirklich erfolgreich sein können.“

VORBILD SEIN

Beim Bobfahren müssen zahlreiche Kleinigkeiten stimmen. Francesco Friedrich bezeichnet es gerne als „Gesamtkunstwerk“. Alle Bausteine müssen passen, um als Gewinner auf dem Treppchen oben zu stehen und Erfolge auch konsequent fortführen zu können.

Francesco Friedrich: „Geht auch nur einer von uns mit einem schlechten Gefühl an den Start, überträgt sich das von der einzelnen Position auf das



ganze Team. Vielleicht ist es das Lenken, das nicht 100%ig klappt, oder wir sind am Start nicht so aggressiv, wie wir es eigentlich sein müssten.“

ALS PILOT AKZEPTIERT

Dreh- und Angelpunkt und damit ein wesentlicher Erfolgsbaustein ist der Pilot. Wird er akzeptiert, nicht nur menschlich, sondern auch fachlich, hat das Team wesentlich größere Chancen auf den Sieg.

Francesco Friedrich: „Letztendlich bleibt den Jungs ja nichts anderes übrig, wenn sie sich einmal entschieden haben, hier Gas zu geben. Ich habe dabei eine relativ gute Ausgangsposition, weil ich einer von den Piloten bin, die ordentlich Druck machen – nicht nur bei den anderen, sondern auch

bei sich selbst. Ich bin da sehr perfektionistisch, verlange mir alles ab, versuche in jeder Saison wieder ein wenig besser zu werden und mir auch für mein Team immer wieder etwas Neues einfallen zu lassen, um hier oder dort noch ein Hundertstel herauszuholen.“

DER BESTE SEIN

Francesco Friedrich hat den Ehrgeiz, als Pilot in seinem Team auf möglichst allen Positionen der Beste zu sein. Ist das im Bobsport bei einem 4er oder 2er Bob gut möglich, sieht die Sache in einem großen Unternehmen wohl ganz anders aus. Wie hoch hängt für Prof. Dr. Christian Rödl die Messlatte? An 94 Standorten in 43 Ländern mit 3700 Mitarbeitern vertreten, fällt es dem Chef wohl eher schwer, in jeder Disziplin der Beste zu sein.

Prof. Dr. Christian Rödl: „Bei uns ist das im Vergleich zu Francesco ein bisschen anders. Ich habe schon den Anspruch, zu den Besten zu gehören. Allerdings gilt das nur für einen ganz bestimmten Bereich, also mein Kernthema. Mein Ziel ist es ge-

nauso, dass ich um mich herum Leute habe, die in ihren Bereichen besser sind als ich. Sonst könnte ich ja gleich alles selber machen. Man versteht sich ja oft auf Anhieb sehr gut mit Menschen, die einem ähnlich sind. Aber auch hier versuche ich, möglichst nach Kollegen zu suchen, die in ihrem Bereich, für den sie dann auch verantwortlich sind, mindestens genauso gut oder besser sind als ich. Ich glaube, dass ein Unternehmen auch nur so wirklich vorankommt.“



Ehrgeizig sein, sich nach den Besten strecken

DAS RICHTIGE TEAM ZUSAMMENSTELLEN

Um das richtige Team zusammenzustellen, braucht man die richtige Strategie. Gibt es im Bobsport ein klares Regelwerk, bestimmen im Business je nach Branche und Unternehmensgröße unterschiedliche Punkte die Besetzung der einzelnen Positionen.

Francesco Friedrich: „Natürlich sind in einem kleinen Team wie unserem persönliche Harmonien wichtig. Unabhängig davon zählen aber vor allem zwei Regeln: Die offizielle Gewichtsbeschränkung und die Anschubzeit. Wenn hier alles passt, hat man eine gute Voraussetzung, um im Endeffekt erfolgreich zu sein.“

DIE KONKURRENZ IST GROSS

Das Ziel ist in beiden Bereichen klar definiert: das beste Team zu finden. Bei der Crew im Bob muss das so schnell wie möglich geschehen, damit in der Saison möglichst schnell die ersten Siege eingefahren werden können. Im Business bleibt meistens etwas mehr Zeit. Allerdings steigen hier die Kosten enorm, wenn im Personalbereich Fehlentscheidungen getroffen werden. Und letztendlich ist es in beiden Bereichen nicht einfach, unter den immer weniger werdenden Fachkräften die besten zu finden. Die Konkurrenz ist im Sport wie im Business groß – vor allem, wenn es um den begehrten Platz im Bob-Team oder die begehrte Stelle im Unternehmen geht. Um den richtigen Mann für den richtigen Platz zu finden, trainiert das Team um Francesco Friedrich bereits den ganzen Sommer zusammen. Ein Anschubgerät auf Rollen oder auch eine Halle mit richtigem Eis helfen dabei, dass das richtige Team zusammenfindet. Doch wie sieht das bei Rödl & Partner aus?

Prof. Dr. Christian Rödl: „Wie im Bob ist es auch bei uns sehr wichtig, dass das Team zusammenpasst, dass die verschiedenen Positionen richtig besetzt sind. Und auch wir brauchen für die verschiedenen Fähigkeiten ganz unterschiedliche Menschen. Wir brauchen Mitarbeiter, die besonders kommunikationsstark sind, sowohl im Umgang mit Mandanten als auch um neue Kunden zu gewinnen. Andere sitzen lieber zehn Stunden am Tag am Schreibtisch und durchleuchten rechtliche und steuerliche Fragen bis ins letzte Detail, um die richtige Lösung zu finden. Und dann gibt es wieder andere, denen diese Detailarbeit weniger liegt, die sich nicht in Gesetze vergraben wollen, die aber querdenken können und deshalb oft die entscheidende kreative Idee haben. Alle zusammen sind für den gemeinsamen Erfolg wichtig: die letztlich immer akribischen Arbeiter genauso wie diejenigen, die das Schiff lenken, die neue Aufträge an Land ziehen und die vollbrachte Arbeit dann auch wieder nach außen transportieren.“

So bilden Sie starke Teams

- *DreamTeam zusammenstellen*
- *Dabei sein macht alle stolz*
- *Gemeinsam Erfolge feiern*

Eine Bobfahrt, die ist lustig ...

... eine Bobfahrt, die ist schön! Ganz sicher, wenn sie von Erfolg – vielleicht sogar einer Medaille – gekrönt ist oder zumindest, wenn alle heil ankommen. Mit Schwung geht es manchmal auch in einem Unternehmen in den Eiskanal, nehmen wir Geschwindigkeit auf und steuern Kurve für Kurve dem Ziel entgegen. Folgende zehn Phasen unterstützen auch Sie dabei, Visionen und Strategien kraftvoll umzusetzen und die Bobbahn gemeinsam als Gewinnerteam zu verlassen.

1. Mentale Vorbereitung

Gemeinsame Gesten helfen uns dabei, als wahres Team an den Start zu gehen und sich bereits gemeinsam mental auf den Sieg einzustellen. Wie lautet Ihr „Schlachtruf“? Haben Sie ein Signal der Gemeinsamkeit? Ein Lied, das Abklatschen, ein Handschlag, die Umarmung – so identifizieren sich alle mit der Vision, mit dem Ziel.

2. Kommando zählen 1, 2, 3 ... go!!!

Zwei-, dreimal ziehen die Bobfahrer ihren Schlitten auf dem Eis leicht nach vorne und hinten, bevor das Signal zum Start ertönt. Wie schwingen Sie sich ein? Einen Takt vorzugeben hilft dabei, Gleichklang herstellen. Dann sprechen nach innen und außen alle die gleiche Sprache – eine optimale Voraussetzung für den Sieg.

3. Anschubphase

Der Start muss stimmen. Mit dem Bob geht es in wenigen Sekunden von Null auf Hundert. Nehmen Sie gleich Fahrt auf? Oder zögern Sie und brauchen oft unnötig lange, um bei einem neuen Projekt auf Touren zu kommen? Auch wenn zu Beginn die größte Kraftanstrengung notwendig ist, in der Anschubphase gilt es, andere mitzureißen, sie zu begeistern. Die kleine Ursache „zu langsam“ hat hier oft eine große Wirkung.

4. Einsteigen, Reihenfolge

Im Bob gibt es einen Piloten, der lenkt, starke Anschieber und einen Bremser. Alle wissen nicht nur, wer in welcher Reihenfolge in den Bob springt – andernfalls kommt es bereits beim Start zu schweren Stürzen –, sondern üben diesen Ablauf bis ins kleinste Detail monatelang. Kennt auch in Ihrem Team jeder seine Position und Funktion?

5. Beschleunigung

Nimmt der Bob Fahrt auf, müssen sich alle möglichst klein machen können. Bis auf den Piloten, der lenkt, ducken sich alle Köpfe nach unten. Es herrscht blindes Vertrauen, dass der Pilot weiß, was er tut. Jeder macht seinen Job, so gut er kann und weiß: Ich bin mir im Team zwar meiner Wichtigkeit bewusst, aber jetzt darf und muss ich erst mal „untertauchen“.

6. Teilabschnitte

Auf der Bobbahn zeigen Zwischenzeiten den Rennverlauf an. Das Team bzw. der Pilot erkennt, ob sie gut unterwegs sind. Nutzen Sie Zwischenziele als Erfolgskontrolle? Nur wenn ein Team weiß, ob es bei festgelegten Schritten in der Zeit ist und entsprechend seinem Plan vorwärtskommt, kann es – sollten Zwischenergebnis einmal nicht stimmen – notfalls auch die Strategie verändern.

7. Kurven

Spektakulär rauscht der Bob in die eine oder andere Kurve, wird hoch hinausgetragen. Der Zuschauer erkennt, ob das Team auf der Ideallinie ist. Scheinbar mühelos, ja fast elegant bewegt sich der schwere Bob durch den Eiskanal. Manchmal geht es eher ruckelig vorwärts, der Bob schlägt mal hier, mal da an, kommt vielleicht sogar ins Trudeln. Auch in Unternehmen ist der kürzeste Weg nicht immer der schnellste. Dann heißt es, Kurven optimal auszufahren, um die richtige Linie zu finden, und auch einmal Druck aushalten zu können, wenn kritische Phasen entstehen, sowie Richtungsänderungen gekonnt anzugehen.

8. Zielgerade

Oft entscheidet die Zielgerade über Erfolg oder Niederlage. Nur wer es schafft, bis zum Schluss die Konzentration hochzuhalten und auch auf der letzten Etappe noch alles gibt, wird belohnt. Wie schaffen Sie den Spagat? Lernen Sie im Team die Vorfreude noch für einige Meter „einzufrieren“, um kurz vor dem Ziel wirklich noch einmal alles zu geben.

9. Zieldurchfahrt

In dem Moment, wenn das Ziel erreicht ist, fallen augenblicklich Druck und Anspannung ab. Ausatmen, das Gefühl, angekommen zu sein, das Rennen gemeinsam gemeistert zu haben. Kennen Sie Ihre Messpunkte? Wann reißen Sie Ihre Arme hoch und genießen den tobenden Applaus des Publikums? Gemeinsam Erfolge zu genießen, unterscheidet Gewinner von Siegern.

10. Bremsen

Die große Kunst besteht darin, genau im richtigen Moment zu bremsen. Was beim Bobfahren selbstverständlich ist, verursacht im Unternehmen oft große Probleme. Ohne anzuhalten, geht es von einem Projekt ins nächste über. Dann heißt es, immer wieder und ganz bewusst, Geschwindigkeit zurückzunehmen, um nicht über das Ziel hinauszuschießen.

**Vom ICH
zum WIR**

In Unternehmen wird vielfach der Teamgeist beschworen, die Einzelkämpfermentalität ist verpönt. Doch wie uns die Beispiele in diesem Buch aus dem Sport sowie Business zeigen, bedarf es beider Qualitäten, um zu gewinnen. Den Sieg erringt manchmal ein Einzelner. Zu Recht steht dann der Athlet mit der Medaille an der Brust auf dem Siebertreppchen und wird für seine erbrachte Leistung geehrt. Oder der Unternehmer nimmt auf der Bühne einen Preis entgegen. Beide tun es in diesem Moment auch als Stellvertreter eines Teams, das im Hintergrund in den verschiedensten Bereichen dafür sorgt, dass sich die Galionsfigur – wenn es darauf ankommt – auf das Wesentliche konzentrieren kann. Jedes Team profitiert von der Stärke seiner einzelnen Teile. Ohne siegreiches ICH kein gewinnendes WIR.

Der Mensch ist keine Insel

Warum Freundschaften pflegen der erste Schritt zum Teamgeist ist.

Stehen Ihnen Ihre Kindergartenfreunde heute noch nahe? Zählen Fußballkumpel oder Mitglieder der Mädchenclique aus Teenagerzeiten zu Ihren Vertrauten? Mit großer Wahrscheinlichkeit haben Sie einige Ihrer heutigen Freunde erst in späteren Lebensphasen kennen- und schätzen gelernt. Denn so wie die eigene Persönlichkeit sich im Laufe der Jahre entwickelt und reift, geht es auch mit vielen Freundschaften. Ist man als kleiner Knirps riesig stolz auf gaaaanz viele Freunde, kristallisieren sich mit zunehmendem Alter – egal ob dreißig oder sechzig Jahre – meist einige wenige Beziehungen als echte Freundschaften heraus. Hier vier konkrete Tipps, wie Freundschaften im Leben beide Seiten zu Gewinnern machen:

1. Mit sich selbst in Freundschaft leben

Wer sich selbst nicht leiden kann, hat meist auch keine Freunde. Ganz einfach deshalb, weil die Fähigkeit zur Freundschaft bei sich selbst beginnt. Wer sich dagegen akzeptiert, kann auch den anderen als menschliches Individuum annehmen, kann Stärken schätzen und mit persönlichen Schwächen – bei sich selbst und den Freunden – souverän umgehen. Vertrauen basiert auf Ehrlichkeit. Darauf kann Freundschaft aufbauen.

2. Orientierung geben und annehmen

Müheelos lässt sich der maßgeschneiderte Freundeskreis im Internet per Mausklick entwerfen. Doch was nützen ein paar hundert Freunde, wenn je-

TIPP

Seien Sie selbst Ihr bester Freund - ohne Egoist zu sein

TIPP

Konzentrieren Sie sich auf Ihre Freundschaften – ohne die eigene Balance zu verlieren.

der mit sich selbst beschäftigt ist? High-Speed-Gesellschaft und Effizienzzwang führen leicht ins Chaos. Geschwindigkeit wird zum dominanten Leistungsmaßstab. Nur allzu leicht verlieren wir in der Hektik des Alltags das Gleichgewicht zwischen Business, persönlicher Lebensfreude und Verantwortung unseren Freunden gegenüber. Wer sich indessen auf seine eigene Grundwerteskala besinnt, sein Leben daran orientiert und andere mit einbezieht, schafft eine stabile Basis für wertvolle Freundschaften.

3. Leidenschaften gemeinsam leben

TIPP

Pflegen Sie gemeinsame Leidenschaften – ohne Hintergedanken.

Unsere gesellschaftliche Entwicklung verläuft konträr. Der fortschreitenden Individualisierung des Lebensstils steht die Identifikation durch Konsum-Anpassung gegenüber. Wahre Werte wie Freundschaft bleiben dabei oft auf der Strecke. Leidenschaftlich wird in die Anerkennung investiert. Doch werden Freunde durch die Mitgliedschaft im exklusiven Golfclub ebenso wenig mitgeliefert, wie sie zur Sonderausstattung eines elitären Autos gehören. Eine wahre gemeinsame Leidenschaft dagegen kann ein Leben lang verbinden, vom Roller fahren bis zum Motorradausflug wachsen und dadurch die Freundschaft über die Jahre hinweg festigen und vertiefen.

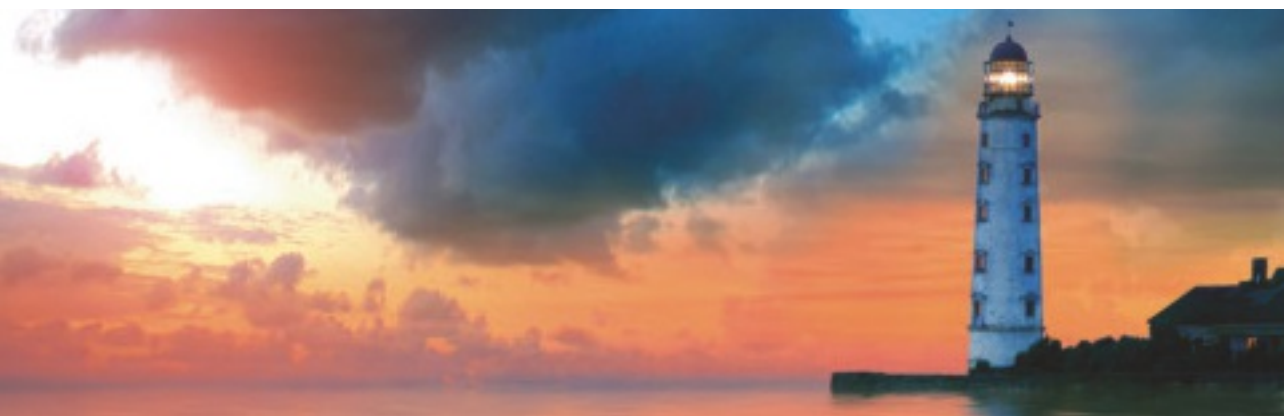
4. Souveräne Freundschaft

TIPP

Akzeptieren Sie Andere in Ihrer Individualität – ohne selbst Ihre Wünsche zu verleugnen.

Freundschaften gleichen einem ständigen Kompromiss aus eigenen Wünschen und Interessen sowie den Erwartungen und Anforderungen anderer. Ohne gegenseitiges Annehmen mit allen Konsequenzen kann keine Freundschaft bestehen. Dies beinhaltet die Fähigkeit, eine andere Meinung zu akzeptieren, Fehler zu verzeihen, Verständnis aufzubringen, zu trösten und Mut zu machen, eben ein Freund fürs Leben zu sein. Freundschaft setzt die Bereitschaft voraus, Wertvolles zu bewahren und gleichzeitig notwendige Veränderungen anzupacken.

Ein Spruch besagt: „Freundschaft ist wie ein Leuchtturm: Klar zu erkennen, wenn es hell ist, doch sein wahrer Zweck zeigt sich erst, wenn er uns durch Sturm und Dunkelheit den Weg weist.“ Werden Mut zur Freundschaft aufbringt, gewinnt in jedem Fall. Gemeinsam Erlebtes schweißt zusammen. Freunde gehen füreinander durch dick und dünn und gewinnen deshalb gemeinsam.



Connecting Teams

Wie es gelingen kann, auch beruflich zusammen im Spiel zu bleiben

„Ein kluger Mensch macht nicht alle Fehler selbst. Er gibt auch anderen eine Chance.“ Der trockene Humor Winston Churchills ist bekannt. Die Aussage des britischen Politikers wird auf abstruse Weise Wirklichkeit, wenn man einer aktuellen Studie der Goethe-Universität Frankfurt Glauben schenkt. Demnach nimmt die Entsolidarisierung der Beschäftigten zu, die bis zum Mobbing führt. Die Belegschaft ist in vielen Unternehmen in Gruppen gespalten, die sich wechselseitig das Leben schwer machen. Zusammenhalt und ein wirksames Miteinander sind zur Ausnahme geworden. Das miserable Klima im Arbeitsalltag vieler Beschäftigter schadet jedoch den Unternehmen, die auf Teams angewiesen sind, die nicht gegeneinander, sondern miteinander arbeiten. In der Wirtschaft ist das überlebenswichtig – nicht nur in Zeiten der Krise.



Ohne Teamgefühl keine Motivation des Einzelnen

Die Studie „Psychosoziale Kosten turbulenter Veränderungen. Arbeit und Leben in Organisationen“ basiert auf Intensivbefragungen, Gruppendiskussionen und einer Umfrage der Deutschen Gesellschaft für Supervision, die mit der Uni Frankfurt zusammenarbeitete. Der professionelle Blick hinter die Kulissen bei 1000 Befragten offenbart Erschreckendes: Kollegialität und Solidarität schwinden, junge Beschäftigte werden von den älteren nur unzureichend eingearbeitet, vor allem aus Angst vor Verlust des eigenen Status. Die jungen Mitarbeiter „rächen“ sich: Sie versuchen, sich zu profilieren, indem sie Traditionsbestände entwerten. Dabei ist es eine Binsenweisheit, dass der Zusammenhalt eine Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens ist. Schon Henry Ford wusste: „Zusammenkunft ist ein Anfang, Zusammenhalt ist ein Fortschritt, Zusammenarbeit ist der Erfolg.“ Was damals galt, ist heute noch wichtiger geworden. Denn wenn das Teamgefühl schwindet, sinkt auch die Motivation jedes einzelnen Mitarbeiters.

Wenn aus (schlechten) Teams (noch schlechtere) Einzelkämpfer werden

Besonders die Motivation vieler Beschäftigter ist laut der Studie an einem Tiefpunkt angelangt. Durch Rationalisierungen und damit steigender Arbeitsbelastung wird die Leistung des Einzelnen wichtiger. Die Beschäftigten kontrollieren sich gegenseitig. Keiner soll einen Vorteil haben. Beschäftigte mit der Angst,

benachteiligt zu werden, neigen dazu, Kollegen unter Verdacht zu nehmen, sich Vorteile verschaffen zu wollen oder sie bereits heimlich zu haben. Vertrauen geht in Misstrauen über, die Leistung der Beschäftigten sinkt. Die Abwärtsspirale dreht sich mit der beschleunigten Dynamisierung der Anforderungen und der Ausdünnung von Strukturen und Werten, die eigentlich Orientierung geben sollten. Aus Teams werden Einzelkämpfer. Diese haben bei einem zerfallenden Team aus meiner Erfahrung drei Möglichkeiten zu reagieren:

► **Flucht**

Der Mitarbeiter flüchtet sich in seine eigene Welt, er geht Auseinandersetzungen mit Chefs und Kollegen aus dem Weg und macht unauffällig „Dienst nach Vorschrift“. Der Rückzug ins eigene Schneckenhaus trägt Züge einer Kapitulation.

► **Starre**

Der Mitarbeiter fühlt sich überfordert, weil ihn der Wandel überfrachtet. Er verfällt in Angststarre. Er kann nicht mehr auf andere zugehen, die Angst lähmt seine Leistungsfähigkeit. Die Lähmung kann in Verzweiflung übergehen.

► **Angriff**

Der Mitarbeiter nimmt den Zerfall der Gruppe und die steigenden Leistungsanforderungen persönlich. Er fühlt sich übervorteilt und reagiert aggressiv auf die anderen Kollegen. Die zunächst offenen Attacken können sich, wenn sie nichts bewirken, in Mobbing verwandeln.

Die drei Typen unterscheiden sich zwar in der Reaktion, haben aber eines gemeinsam: Sie erhoffen sich mehr „Rück-Halt“ von verantwortlichen Führungskräften.

Abwärtsspirale unterbrechen

Nur wer Fehlentwicklung erkennt, kann dagegen steuern. Und sollte das auch tun, insofern er die Machtbefugnisse dazu in den Händen hält. Es lohnt sich für Führungskräfte, den Teamgedanken einmal aktiv durchzuspielen: „Wie verhalte ich mich? Wie verhalten sich die anderen?“ Ein Unternehmer kann z. B. keine gute Zusammenarbeit im Team verlangen, wenn er selbst keine Vorbildfunktion hat. Es schadet nicht, sich zu fragen: „Bin ich ein Teamplayer oder ein Einzelkämpfer? Was zahlt sich langfristig aus?“ Es lohnt sich immer, den Teamgeist zu stärken. Dabei gibt es drei mögliche Wege für Unternehmen:

Wie Sie weltmeisterliche Leistung erbringen

Wer öfters auf der Siegertreppe stehen möchte, packt berufliche Herausforderungen mutig an. Das zeigen die Erfolgsstrategien der Weltmeister Francesco Friedrich, David Storl und Thomas Lurz ebenso wie die der mittelständischen Unternehmen Rödl & Partner und Bayerischer Hof in München.

Auch Sportler müssen unternehmerisch denken und handeln. Umgekehrt können Unternehmer sehr viel von Leistungssportlern lernen. Beide haben eine Vision, realisieren Pläne und führen ein Team. Theo Bergauer analysiert, welche Strategien hinter den mehrfachen Erfolgen von Topsportlern und Mittelständlern wirklich stecken. Nutzen Sie diese Erkenntnisse zur Verwirklichung Ihrer eigenen Ziele.

- > **Disziplin und Leidenschaft verknüpfen: Wie Sie persönlich zum Weltmeister werden**
- > **Erfolgreich durch Teamarbeit: Wie Sie sich und Ihr Team gezielt weiterentwickeln**
- > **Täglich besser werden: Was Sportler und Unternehmer voneinander lernen können**

Der Autor



Dipl.-Ing. Theo Bergauer begleitet seit 25 Jahren als Trainer und Coach persönliche und unternehmerische Prozesse. Seine Beratungsschwerpunkte sind: Souveräne Unternehmensführung, Personalentwicklung, Karriereplanung, Teamarbeit und Vertriebsunterstützung.



€ 34,95 [D]
ISBN 978-3-648-05980-7
Bestell-Nr. 10110-0001
www.haufe.de

HAUFE.