

DR. MATTHIAS HETTL

WEKA



**DIE VIER ZENTRALEN AKTIONSFELDER  
FÜR DIE ERFOLGREICHE  
UNTERNEHMENSFÜHRUNG**

CIP-Kurztitelaufnahme der deutschen Bibliothek

## **Management-Handbuch**

Herausgeber: Dr. Matthias Hettl

Projektleitung: Stephan Bernhard

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2019

Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck – auch auszugsweise – nicht gestattet.

Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und dem Verlag auf deren Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Der Einfachheit halber und zwecks besserer Lesbarkeit wurden meist die männlichen Formen verwendet. Die weiblichen Formen sind dabei selbstverständlich mitgemeint.

WEKA Business Media AG  
Hermeschloostrasse 77, CH-8048 Zürich  
Telefon 044 434 88 88, Telefax 044 434 89 99  
[www.weka.ch](http://www.weka.ch)

Zürich • Kissing • Paris • Wien

---

ISBN 978-3-297-02118-7

1. Auflage 2019

Druck: CPI books GmbH, Leck / Layout: Dimitri Gabriel / Satz: Sarah Rutschmann

# Vorwort

Ich selbst startete vor 30 Jahren bei einem mittelständischen deutschen Unternehmen mit etwa 1000 Mitarbeitern meine berufliche Entwicklung. Mit meiner ersten Position als damaliger Assistent des Geschäftsführers hatte ich bereits einen guten Einblick in die Herausforderungen, denen Geschäftsführer, Unternehmer und Inhaber tagtäglich gegenüberstehen. Bei der Branche handelte es sich um ein renommiertes Unternehmen aus der Haushalts- und Geschenkartikelindustrie, das zum damaligen Zeitpunkt fast 100 Jahre am Markt war. Die Herausforderungen waren damals schon die Kostenstruktur und die Effizienz sowie Wirtschaftlichkeit der Produktion sicherzustellen. Zudem als Unternehmen den günstigen Wettbewerbern, vornehmlich aus dem asiatischen Bereich, zu begegnen und genügend qualifizierte Mitarbeiter zu finden, diese an das Unternehmen zu binden – und natürlich war das zentrale Ziel, am Ende des Jahres Gewinne auszuweisen.

Diese Erfahrungen zu Beginn meiner beruflichen Tätigkeit haben mich seither nicht mehr losgelassen. Inzwischen kann ich aus der annähernd täglichen Zusammenarbeit mit unzähligen Aufsichtsräten, CEOs, Vorständen, Präsidenten, Vorsitzenden der Geschäftsführung, Geschäftsführern, Vizepräsidenten und weiteren Topführungskräften erleben, dass die Herausforderungen nicht kleiner geworden sind.

Wenn Sie Ihren Alltag als Geschäftsführer betrachten, dann stellen Sie sicher fest, dass sich in den letzten Jahren einiges verändert hat: Die Leistungsanforderungen haben in allen Bereichen zugenommen, und Sie müssen in kürzerer Zeit oftmals mit weniger Mitarbeitern mehr erreichen. Die Marktbedingungen sind noch kompetitiver geworden, Massnahmen zur Leistungssteigerung in Ihrem Unternehmen haben dazu geführt, dass Hierarchien abgebaut und die Verantwortung auf weniger Schultern verteilt wird.

Die Komplexität Ihrer einzelnen Aufgaben und Projekte ist weiter angestiegen, und der Abstimmungs- und Kommunikationsbedarf hat zugenommen. Die Führung und Zusammenarbeit in Teams und die Abstimmung mit einer Vielzahl von internen und externen Ansprechpartnern erfordern von Ihnen darüber hinaus ein hohes Mass an zeitlicher Disziplin. Zudem steht für Sie die Frage im Mittelpunkt, wie Sie aus Ihren anspruchsvollen Kunden «raving fans» machen und wie Sie Ihr «Unternehmensschiff» dauerhaft und positiv auf Kurs halten.

Das Management-Handbuch soll Sie bei Ihrer täglichen Arbeit unterstützen. Es soll Ihnen helfen, Ihr eigenes Unternehmen weiterzuentwickeln, und Ihnen Anreiz und Motivation geben, Sie bei Ihrer täglichen Arbeit zu unterstützen. Dieses Buch möchte Ihnen eine Orientierung geben, wo Sie momentan stehen und wie Sie Ihren täglichen Herausforderungen als Geschäftsführer begegnen und noch besser werden können.

Mit dem entwickelten Ansatz des CHEF-Navigator<sup>1</sup> erhalten Sie ein ganzheitliches Instrument, das an den vier zentralen Ankerpunkten ansetzt:

- **C** steht für Sie als «Chef» und zeigt Ihnen, was Sie persönlich alles berücksichtigen müssen und welche Eigenschaften Sie als oberste Führungskraft brauchen.
- **H** verdeutlicht die Wichtigkeit und Bedeutung der «Human Resources», Ihrer Mitarbeiter und Ihres gesamten Teams.
- **E** umfasst die «Erwartungen», die Ihre Kunden an Sie als Geschäftsführer haben.
- **F** für «Fit in Prozessen» gibt Ihnen Unterstützung, um Ihre Prozesse laufend zu verbessern.

---

1 Eingetragenes Warenzeichen des Autors.

Nach jedem Kapitel erhalten Sie einen Statuscheck, mit dem Sie sehen, wo Sie sich befinden und was Sie noch tun können, um sich zu verbessern.

Mit dem Management-Handbuch erschliessen Sie Ihre persönlichen Entwicklungspotenziale, die Sie für Ihre Weiterentwicklung benötigen. Sie verschaffen sich dadurch Klarheit über Ihre Aufgaben als «Chef» und bekommen konkrete Handlungsempfehlungen und Anregungen, in welchen Feldern Sie Ihr Unternehmen verbessern können.

Mit den Impulsen und Ideen steigern Sie Ihre Unternehmensfitness und steuern Sie zielgerichtet durch Ihre täglichen Herausforderungen als Geschäftsführer, bleiben auf Kurs und stärken Ihre Rolle als «Kapitän» auf dem Weg zum nachhaltigen Erfolg mit Ihrem Unternehmen.

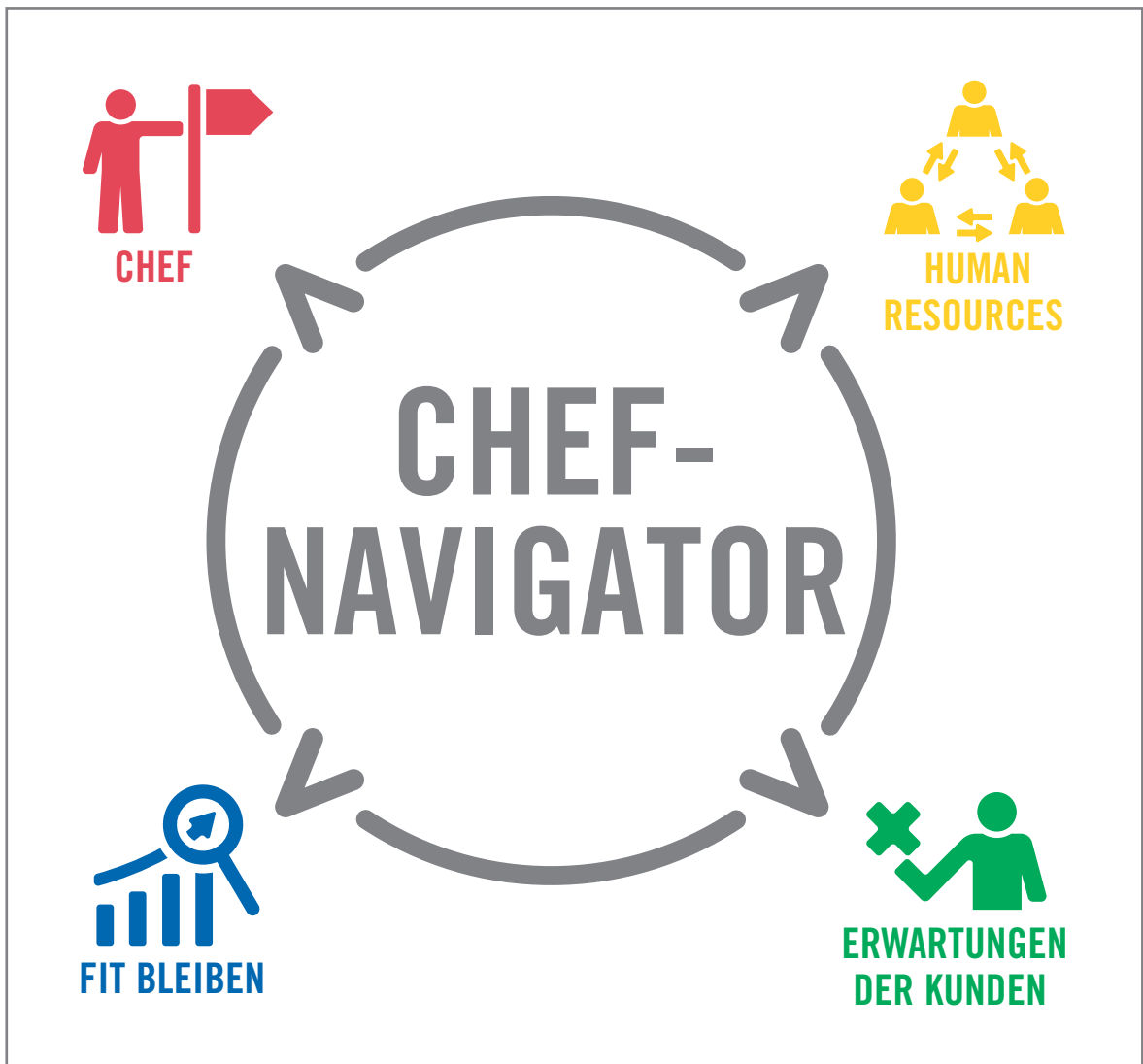


Abbildung 1: CHEF-Navigator

# Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>Aktionsfeld: Der Chef und seine Erfolgstoos</b> .....	3
1.1	Chef – Unternehmer – Entrepreneur .....	3
1.2	Werte und Unternehmensleitbild entwickeln und etablieren .....	10
1.3	Ziele und Gestaltung des Zielsystems .....	16
1.4	Strategische Planung .....	24
1.5	Konsequente Ergebnis- und Zielvereinbarung .....	29
1.6	Erfolgreich wirtschaften .....	34
1.7	Unternehmen darstellen .....	39
<b>2.</b>	<b>Aktionsfeld: Human Resources – Mitarbeiter, die Basis für Erfolg</b> .....	45
2.1	Wirksam kommunizieren und Feedback geben .....	45
2.2	Mitdenken im Unternehmen aktivieren .....	50
2.3	Mitarbeiter aktiv weiterentwickeln .....	54
2.4	Verantwortung tragen – Entscheidungen treffen .....	58
2.5	Mitarbeiterflexibilität steigern .....	63
2.6	Teamspirit etablieren .....	67
2.7	Mehr Wertschöpfung durch Mitarbeiterwertschätzung .....	72
<b>3.</b>	<b>Aktionsfeld: Erwartungen der Kunden kennen und übertreffen</b> .....	77
3.1	Kernkompetenzen entwickeln .....	77
3.2	Marktpotenzial erkennen – Zielgruppe bestimmen .....	83
3.3	Servicequalität verbessern .....	88
3.4	Innovationsfähigkeit aktivieren .....	93
3.5	Verkaufseinstellung etablieren .....	97
3.6	Kundenorientierung praktizieren .....	101
3.7	Kundenbeziehungen aufbauen und verstärken .....	105
<b>4.</b>	<b>Aktionsfeld: Fit bleiben – Prozesse permanent verbessern</b> .....	111
4.1	Ordnung und Sauberkeit schaffen – Nutzloses eliminieren .....	111
4.2	Qualitätsmanagement etablieren .....	117
4.3	Pünktlichkeit, Termintreue und Zuverlässigkeit verbessern .....	121
4.4	Abläufe und Prozesse optimieren .....	125
4.5	Lagerbestände optimieren .....	130
4.6	Unternehmensproduktivität messen und verbessern .....	135
4.7	Beziehungsnetzwerk ausbauen .....	140
<b>5.</b>	<b>Praxistransfer</b> .....	147
5.1	Aktive Umsetzung .....	147
5.2	Aktionsfelder – Quick-Check .....	148
	<b>Nachwort</b> .....	157
	<b>Danksagung</b> .....	157
	<b>Über den Autor</b> .....	158
	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	159



# 1. Aktionsfeld: Der Chef und seine Erfolgstoools

---

## 1.1 Chef – Unternehmer – Entrepreneur

*«Manche halten den Unternehmer für einen rüdigen Wolf, den man totschiagen müsse; andere meinen, er sei eine Kuh, die man ununterbrochen melken könne; nur wenige sehen in ihm ein Pferd, das den Karren zieht.»*

Winston Churchill



Sind Sie geeignet, als Unternehmer erfolgreich zu sein? Können Sie es schaffen, ein erfolgreiches Unternehmen aufzubauen? Trauen Sie es sich zu, den Widrigkeiten des Alltags und den Stolpersteinen der Bürokratie als Unternehmer wirksam zu begegnen? Dann tragen Sie vermutlich das Unternehmergen in sich. Dieses Unternehmergen und damit Ihre Persönlichkeit ist die Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg als Unternehmer.

Diese treibende innere Kraft, etwas zu entwickeln, zu erschaffen oder zu verändern, ist der Motor, der jeden Unternehmer antreibt. Zwar gibt es eine ganze Reihe von äusseren Umständen wie die Konjunktur, den Arbeitsmarkt oder die Finanzsituation, jedoch entscheidet kein anderer Faktor so zuverlässig, ob Sie perspektivisch und dauerhaft erfolgreich sind, wie Ihre Persönlichkeit.

Es braucht Sie als Unternehmer, der eine Geschäftsmöglichkeit erst erkennt und diese mit Mut, Ausdauer und Einsatzwillen aus der Vision in die Realität holt. Das Management-Handbuch beginnt nicht aus



Zufall bei Ihnen als Unternehmenslenker, denn Sie prägen mit Ihrer Art und Weise, wie Ihr Unternehmen am Markt wahrgenommen wird. Dabei ist unternehmerischer Erfolg mehr als zur richtigen Zeit die richtige Idee zu haben, die bestmögliche Strategie zu verfolgen oder überzeugend Mitarbeiter zu führen. Unternehmerischer Erfolg ist mehr als die Summe des Ganzen und umfasst eine Reihe von verschiedenen Eigenschaften.

*«Unsere Eigenschaften müssen wir kultivieren, nicht unsere Eigenheiten.»*

**Johann Wolfgang von Goethe**

Diese Eigenschaften als Unternehmerpersönlichkeit können Sie selbstständig ausbilden und weiterentwickeln. Es gibt zwar keine konkrete Eigenschaftsliste, doch bestimmte Eigenschaften, die immer wieder bei erfolgreichen Unternehmern, und seien Sie noch so unterschiedlich, erkannt werden können, sind hilfreich auf Ihrem eigenen Weg. Voraussetzung ist, diese zu kennen, um an diesen zu arbeiten, sodass Sie diese dann in Ihr eigenes Verhalten übernehmen, anwenden und sich so selbst weiterentwickeln. Sie wachsen dann mit Ihrer Aufgabe, sammeln Erfahrung und reifen auf Ihrem Weg vom ehemals einfachen Mitarbeiter zu einem respektierten, akzeptierten und erfolgreichen Geschäftsführer und Unternehmer.

Beginnen Sie mit einer bewussten Reflexion Ihrer eigenen Fähigkeiten und Bedürfnisse, Ihres bevorzugten Verhaltensstils und der an Sie herangetragenen Rollenerwartungen. Diese sollten Sie dann mit den Eigenschaften und Qualitäten eines guten Unternehmers abgleichen. Grundsätzlich verlangen verschiedene Situationen unterschiedliche Qualitäten von Ihnen. Es werden jedoch in der betrieblichen Praxis und in der Wissenschaft immer wieder ähnliche Aussagen über die Kerneigenschaften erfolgreicher Unternehmer formuliert. Diese Kerneigenschaften legen das Fundament für Ihren Erfolg und werden immer wieder als elementare Grundlagen angesehen: visionär, resilient und willensstark sein, mutig handeln sowie handlungsorientiert sein.

## **Visionär sein**

*«If you can dream it, you can do it.»*

**Walt Disney**

Visionär zu sein ist eine der wichtigen Eigenschaften für Sie als Unternehmer. Es geht um die klare Vorstellung von der Zukunft Ihres Unternehmens, also um vorausschauendes Denken und um das Entwerfen eines Bildes von dem, was Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern erreichen bzw. erschaffen wollen. Dabei besitzen Sie nicht nur Überzeugungskraft, sondern auch die Fähigkeit, andere davon zu überzeugen, sich der Vision anzuschließen, und ihnen das Gefühl zu vermitteln, gebraucht zu werden.

Sie müssen wissen, wohin die Reise geht, das heisst, Sie müssen eine genaue Vorstellung von der Zukunft haben. Ihre Mitarbeiter erwarten von Ihnen Orientierung; sie möchten wissen, wofür sie arbeiten. Es geht hier nicht allein um die täglichen Routineaufgaben, es geht mehr um die Frage, wohin diese Routinearbeit führt und auf welche Weise Sie sich mit Ihren Mitarbeitern der Vision nähern. Sie müssen die Herzen und Köpfe Ihrer Mitarbeiter für die Vision gewinnen können.

Wenn Sie die Vorstellung vermitteln, wohin es gehen soll, leuchten Sie damit den Pfad aus, auf dem Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern voranschreiten. Sie weisen den Weg und vermitteln Ihren Mitarbeitern ein wertvolles Gefühl von sinnvollem und zielgerichtetem Tun. Durch Ihre Inspiration und Motivation verdeutlichen Sie Ihren Mitarbeitern, was sie als Einzelne zu leisten imstande sind.



Es ist deshalb sinnvoll, dass Sie sich selbst darüber klar werden, was Sie in Ihrer Funktion als Leader erreichen wollen. Denn nur, wenn Sie genau wissen, was Sie wollen, können Sie diese Vision auch vermitteln und andere dafür begeistern.

Ihre Vision muss dabei einen zu erreichenden zukünftigen Zustand in beispielsweise fünf Jahren beschreiben, soll motivierend formuliert sein und Ihre Mitarbeiter einladen, den Weg aktiv mitzugehen.

#### CHECKLISTE: EINE VISION ENTWICKELN/VISIONÄR SEIN



- Was will ich in meinem Unternehmen erreichen bzw. verändern?
- Wie sieht die Vision für mein Unternehmen, für meinen Bereich, für meine Abteilung aus?
- Was soll die Vision bewirken?
- Wo will ich mit meinem Unternehmen in drei, in fünf, in zehn Jahren stehen?
- Wie können wir unseren Anteil an der Vision und damit am Gesamterfolg transparent und nachvollziehbar machen?
- Wie und was trägt jeder Einzelne meiner Mitarbeiter zur Vision bei?
- Was tun wir, um zu überprüfen, wie wir unserer Vision einen Schritt nähergekommen sind?

### Mutig handeln

*«Nicht, weil die Dinge unerreichbar sind, wagen wir sie nicht, weil wir sie nicht wagen, bleiben sie unerreichbar.»*

Lucius Annaeus Seneca

Wenn Sie als Geschäftsführer andere anleiten und voranschreiten, müssen Sie selbst die Fahne in der Hand halten und mutig vorausgehen. Dazu gehört auch, dass Sie sich der Risiken bewusst sind, die in der Konsequenz zu harten Entscheidungen führen können und manchmal bei Mitarbeitern unbeliebt sind. Wichtig ist dabei jedoch, dass Sie Ihre persönlichen Überzeugungen, Ihre persönlichen Werte, Ideale und Führungsprinzipien nicht preisgeben.

Entscheidungen zu treffen, die aus unternehmerischer Sicht nötig sind, erfordert Mut. Denken Sie zum Beispiel an den Fall eines Geschäftsführers, der einem Mitarbeiter nicht kündigt, welcher in der Probezeit schon mehrere schwerwiegende Fehler begangen hat. Selbstverständlich ist es immer ein Prozess des Abwägens, ob ein Mitarbeiter im Unternehmen bleiben soll oder nicht. Wenn Sie aber schon selbst das Gefühl haben und insgeheim wissen, dass es auf Dauer keinen Sinn macht, diesen Mitarbeiter weiterzubeschäftigen, dann macht es für Ihren Mitarbeiter und Sie dauerhaft auch keinen Sinn, diesen Mitarbeiter weiterzubeschäftigen. Es gehört Mut dazu, Ihrem Mitarbeiter in die Augen zu sehen und zu sagen, dass er oder sie grosse Fähigkeiten besitzt, aber offensichtlich in Bereichen, in denen das Unternehmen nicht tätig ist. Sie sind in erster Linie der Existenz Ihres Unternehmens verantwortlich, dann einzelnen Teams im Unternehmen und zuletzt einzelnen Mitarbeitern – nicht umgekehrt.

Jede Führungskraft hat ein mehr oder weniger ausgeprägtes Bedürfnis, von ihren Mitarbeitern «geliebt» zu werden und etwaigen Unannehmlichkeiten aus dem Weg zu gehen. Doch es geht nicht darum, um der Sympathie willen notwendigen unangenehmen Entscheidungen auszuweichen. Es geht vielmehr darum, wirkungsvoll und mutig zu handeln. Wenn Sie als Unternehmer über Ihre Persönlichkeit Sicherheit und Zuversicht vermitteln und mutig auftreten, bestärkt das Ihre Mitarbeiter und gibt ihnen die nötige Basis für Akzeptanz und Vertrauen.





## CHECKLISTE: MUT ENTWICKELN



Mut und Courage als Unternehmer zeigen Sie, wenn Sie

- die Wahrheit sagen: Legen Sie die Fakten auf den Tisch und machen Sie sich für eine Kommunikation der Wahrheit stark. Das Vertrauen Ihrer Mitarbeiter erhalten Sie sich nur, wenn Sie offen aussprechen, was sowieso jeder ahnt.
- Zuversicht verbreiten: Gerade in schwierigen Phasen der Unternehmensentwicklung ist es wichtig, dass Sie Mut und Zuversicht ausstrahlen. Sprechen Sie positiv, machen Sie Mut und seien Sie über Ihr Auftreten der «Fels in der Brandung».
- an sich selbst und das, was Sie tun, glauben: Nur wenn Sie von sich selbst überzeugt sind, werden Ihre Mitarbeiter an Sie glauben und sich Ihnen anvertrauen. Ihre Überzeugung drückt sich auch in Ihrer Körpersprache und Körperhaltung aus.
- konsequent handeln: Erklären Sie Ihren Mitarbeitern die Notwendigkeit von Entscheidungen genau und handeln Sie dann dementsprechend.
- mutig entscheiden: Schreiben Sie das Problem auf, das eine Entscheidung von Ihnen verlangt, und setzen Sie sich ein Zeitlimit für die Entscheidung. Und dann: Entscheiden Sie!

## Resilient sein

«Erfolg heisst, einmal mehr aufzustehen als hinzufallen!»

Winston Churchill

Wie sind Ihre Stehaufmännchen-Qualitäten ausgeprägt? Darum geht es im Kern bei der Resilienz. Als Geschäftsführer stehen Sie persönlich vor schwierigen Herausforderungen, erleben Stress und Krisen. Wie Sie mit diesen umgehen und wie Sie sie meistern, beschreibt im Kern Ihre Resilienz, also Ihre seelische Widerstandsfähigkeit und die Fähigkeit, wie Sie sich selbst wieder ins innere Gleichgewicht bringen und es auch halten. Der Begriff Resilienz stammt vom lateinischen Wort «resilire», was so viel wie «abprallen» bedeutet. Wie gut prallen Ereignisse von Ihnen ab, die eher unerfreulich sind, und wie schnell finden Sie wieder auf Ihren ursprünglichen Erfolgsweg zurück? Als besonders resilient gilt, wenn Sie es schaffen, an den Enttäuschungen und Schwierigkeiten zu wachsen und zu reifen.

Wichtig ist, dass Sie nach einer Krise oder Niederlage wieder aktiv werden und einen anderen Blickwinkel einnehmen. Manche Fähigkeiten der Resilienz sind wahrscheinlich in Ihrer Persönlichkeit bereits gut verankert, andere wiederum könnten noch ausgebaut, vertieft oder neu gefunden werden. Als resilienter Unternehmer gehen Sie den Gründen nach, gelangen zu Erkenntnissen und fokussieren sich zielorientiert auf die gefundenen Lösungsmöglichkeiten.

Der Resilienzfaktor beschreibt das Geheimnis Ihrer inneren Stärke in sieben Bereichen. Diese aufeinander bezogenen und voneinander abhängigen Faktoren sind entscheidend für Ihre individuelle Krisenfestigkeit: Optimismus, Akzeptanz und Zielorientierung, die Fähigkeit, die Opferrolle zu verlassen, Verantwortung zu übernehmen, Netzwerke zu nutzen und nicht zuletzt Ihre Zukunftsplanung sehr konkret in die Hand zu nehmen.

Nur das Zusammenspiel aller sieben Säulen der Resilienz unter- und miteinander stärkt Ihre persönliche Kompetenz. Das Leistungsvermögen Ihrer eigenen Persönlichkeit ist ein wichtiger Faktor für erfolgreiche Arbeit mit anderen.



Der Ausbau Ihrer persönlichen Resilienz bedarf der Kontinuität. Resilienz kann man nicht einfach einschalten wie einen Motor, denn die Persönlichkeitsentwicklung ist ein Prozess, der Zeit, Geduld und Ausdauer benötigt. Ihre persönliche Resilienz wird Ihnen die Widerstandskraft geben, die Sie brauchen, um die Herausforderungen in Ihrer individuellen Unternehmenssituation zu bewältigen.

### CHECKLISTE: RESILIENZ



Um Ihren resilienten Umgang mit Führungssituationen zu verbessern, stellen Sie sich die folgenden Fragen und formulieren Sie Ihre Antworten darauf schriftlich. Durch schriftliche Formulierung wird sich Ihr emotionales und physisches Wohlbefinden deutlich verbessern (vgl. Margolis/Stoltz, 2010):

- Was genau ist passiert, und welche Konsequenzen ergeben sich für mich konkret?
- Welche Aspekte der Situation kann ich direkt beeinflussen, um der Krise eine positive Wendung zu geben?
- Was würde der Manager, den ich am meisten bewundere, in dieser Situation tun?
- Wer kennt wen, wen kann ich ansprechen, und wer hat wohin Verbindungen?
- Wie kann ich andere Kollegen oder Mitarbeiter mobilisieren, die momentan noch zu zögerlich sind?
- Wie kann ich die Situation möglichst sofort positiv beeinflussen?
- Wie kann ich die potenziellen Nachteile dieser Situation reduzieren – und wenn auch nur um 10%?  
Was kann ich tun, um die potenziellen Vorteile der Situation zu maximieren – und wenn auch nur zu 10%?
- Was kann ich in den nächsten fünf Minuten oder heute tun, um mich in die richtige Richtung zu bewegen?
- Welche Handlungsoptionen ergeben sich für mich, und welchen Aktionsplan kann ich aufstellen?

### Willensstark sein

«*Stärke entspringt nicht physischer Kraft, sondern einem unbeugsamen Willen.*»

**Mahatma Gandhi**

Wie stark ist Ihr Verlangen, ein definiertes Ziel zu erreichen und in Ergebnisse umzuwandeln? Diese Fähigkeit von der Willensbildung bis zur Willensumsetzung wird als Willensstärke (Volition) bezeichnet und ist mehr als Motivation allein (vgl. Peltz, 2004). Neben dem starken Willen, Hindernisse, Ablenkungen und Probleme auf dem Weg zu überwinden, gehört dazu auch Ihre konsequente Fähigkeit des Selbstmanagements vom Ziel über die Planung und Entscheidung bis hin zur Aktion und Erfolgskontrolle. Die Willensstärke ist Ihre Schlüsselfähigkeit als Unternehmer, um mit Selbstdisziplin, Konsequenz und Fokussierung unbeirrt auf Kurs zu bleiben, bis Sie Ihr Ziel erreicht haben.

Willensstärke setzt sich aus verschiedenen Teildimensionen zusammen: der Aufmerksamkeitssteuerung und Fokussierung, dem Emotions- und Stimmungsmanagement, dem Selbstvertrauen und der Durchsetzungsstärke, der vorausschauenden Planung und Problemlösung sowie der zielbezogenen Selbstdisziplin.


**CHECKLISTE: WILLENSTÄRKE ENTWICKELN**


Arbeiten Sie an Ihrer Willensstärke und stellen Sie sich dabei die folgenden Fragen:

- Wie konsequent und nachhaltig arbeite ich an meinen Zielen?
- Setze ich klare Prioritäten bei meiner täglichen Arbeit?
- Wie schaffe ich es – auch unter Anspannung –, mich in positive Stimmung zu versetzen?
- Wie gut gelingt es mir, auf der Grundlage meiner Erfahrung, mit Schwierigkeiten souverän umzugehen?
- Gehe ich überwiegend proaktiv und vorausschauend meine Aufgaben an?
- Wie oft erledige ich unangenehme und schwierige Aufgaben sofort?
- Habe ich ein hohes Mass an Selbstdisziplin und setze konsequent um, was ich mir vornehme?

## Handlungsorientiert sein

«Es gibt nichts Gutes, ausser man tut es.»

Erich Kästner

Eine weitere Kerneigenschaft erfolgreicher Geschäftsführer ist deren Handlungsorientierung. Handlungsorientierung bedeutet, dass Sie nach der Festlegung und Entscheidung zur Zielrichtung, schnellstmöglich mit der Umsetzung beginnen. Sobald Ihnen klar ist, was Sie zu tun haben, starten Sie mit der Realisierung – dem Tun.

Erfolgreiche Unternehmerpersönlichkeiten zeichnet ein inneres Verlangen nach Dringlichkeit und Umsetzung aus. Zeitverschwendung ist für diese eine Todsünde. Sie möchten unverzüglich handeln und ins Tun kommen. Die Handlungsorientierung hilft dabei, Ihre Visionen real werden zu lassen. Als handlungsorientierter Unternehmer gehen Sie kalkulierbare Risiken ein und beschäftigen sich mit der Umsetzung der Aufgaben.

Als erfolgreicher Geschäftsführer und Unternehmer wissen Sie, dass es «den besten Zeitpunkt» oft gar nicht gibt. Sie sollten daher nicht «perfekt zögern» und zu lange warten. Das ist nicht «unternehmer-like». Auch sollten Sie nicht zu hemdsärmelig an Aufgaben und Themen herangehen, also auf das Geratewohl, nur Ihrer Intuition folgend, loszulegen, um in Aktion zu sein. Haben Sie Ihr Ziel klar bestimmt und die nötigen Planungsschritte vorbereitet, dann handeln Sie. Mögliche Probleme oder Fehler können Sie erst dann erkennen, wenn Sie starten, also wenn Sie wissen, was funktioniert und was nicht.

**CHECKLISTE: HANDLUNGSORIENTIERUNG**


Die folgenden Fragen helfen Ihnen, mehr Handlungsorientierung zu praktizieren:

- Agieren Sie konsequent, diszipliniert und ohne Zeitaufschub bei Ihren täglichen Arbeiten?
- Haben Sie eine tägliche Routine, nach der Sie arbeiten, und gehen Sie systematisch Ihren Arbeitstag ab?
- Setzen Sie Ihr unternehmerisches Wissen konsequent täglich in die Praxis um?
- Halten Sie auch Ihre Mitarbeiter an, «ins Tun» zu kommen?
- Starten Sie nach Analyse und Planung Ihres Vorhabens konsequent?
- Prägt konsequentes und diszipliniertes Tun, ohne Aufschieben, Ihren Arbeitsalltag?



## TRANSFERFRAGEN



1. Können Sie Ihren Mitarbeitern eine genaue Vorstellung vermitteln, was Sie mit ihnen im nächsten Jahr erreichen werden und welchen Beitrag jeder Einzelne dabei leistet?
2. Haben Ihre Mitarbeiter das Gefühl, etwas Sinnvolles zu tun?
3. Vermitteln Sie Ihren Mitarbeitern das Gefühl, gebraucht zu werden?
4. Geben Sie Ihren Mitarbeitern Feedback auf dem Weg zum Ziel?
5. Schreiten Sie bei Ihren Entscheidungen mutig voran, und stellen Sie sich Risiken?
6. Bleiben Sie Ihren persönlichen Überzeugungen, Ihren Werten und Idealen sowie Ihren Prinzipien immer treu?
7. Können Sie, falls nötig, einem Mitarbeiter in die Augen sehen und ihm sagen, dass er/sie für die Position nicht geeignet ist?
8. Handeln Sie eher mutig, als dem Bedürfnis nachzugeben, von Ihren Mitarbeitern «geliebt» zu werden?
9. Gehen Sie grundsätzlich optimistisch an Krisen in Ihrem Alltag heran?
10. Ist Ihre Sicht auf Krisen in Ihrem Umfeld lösungsorientiert?
11. Übernehmen Sie die Verantwortung für Ihr Handeln, und werden Sie aktiv als Unternehmer?
12. Haben Sie ein stabiles Netzwerk, das Sie in Krisen um Unterstützung bitten können?
13. Können Sie sich konsequent auf eine Sache konzentrieren und klare Prioritäten setzen?
14. Schaffen Sie es, sich in eine positive Stimmung zu versetzen?
15. Sehen Sie Widerstände und Probleme als Herausforderung?
16. Sind Sie ein Macher, der konsequent umsetzt?
17. Haben Sie eine tägliche Arbeitsroutine, an der Sie sich orientieren?
18. Werden Sie schnell aktiv, wenn Sie sehen, es muss etwas umgesetzt werden?
19. Ist die Analyse- und Planungszeit bei Ihnen, im Vergleich zur Durchführungszeit, möglichst überschaubar?

## QUICK-CHECK

## C = Chef und seine Erfolgstoools

		1	2	3	4	5
<b>C 1</b>	<b>Eigenschaften, eines Geschäftsführers</b>	Ich habe mir bisher keine Gedanken über die Eigenschaften von Geschäftsführern gemacht.	Mir sind die Eigenschaften von Geschäftsführern bekannt.	Ich mache mir hin und wieder Gedanken darüber, welche meiner persönlichen Eigenschaften ich weiterentwickeln sollte.	Ich arbeite daran, die für mich wichtigen Eigenschaften weiter zu verbessern.	Ich habe einen konkreten Plan, an dem ich täglich arbeite und den ich aktiv umsetze, um meine persönlichen Eigenschaften wirksam weiterzuentwickeln.
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>