

1 Warum zu viel geredet und zu wenig umgesetzt wird

Wo liegt Ihr Gold? Darum geht's in diesem Kapitel:

- Fragen Sie sich auch manchmal, warum es so schwer ist, Ihre Ziele und Pläne zu verwirklichen?
- Wundern Sie sich, wie selten der Schritt vom Plan zur Entscheidung und Umsetzung gelingt?
- Zögern Sie zu handeln, wenn Sie eine Entscheidung gefällt haben?
- Wollen Sie wissen, wie Sie Ihre Umsetzungskompetenz auf- und ausbauen?

So bauen Sie »Intrapersonelle Intelligenz« zur Schlüsselkompetenz auf

Wir alle lieben Helden. Natürlich sehen Helden für jeden unterschiedlich aus. Für Kinder sind es entweder der Drachentöter, der Prinz und der Magier aus einem Märchen oder Figuren wie Pippi Langstrumpf oder die Fünf Freunde von Enid Blyton. Für Jugendliche entwickeln sich dann eher die Schauspieler, die Figuren wie Superman, den Terminator oder den furchtlosen US-Präsidenten in *Independence Day* verkörpern, zu »Heroes«. Und als Erwachsene verehren wir neben unserem Lieblingsschauspieler oder der Lieblingssängerin heldenhafte Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Sport oder Politik.

Die Hermann-Maier-Story

Haben Sie sich schon mal die Frage gestellt, warum wir Helden bewundern? Ich fragte mich das öfter. Der Skirennläufer Hermann Maier beispielsweise ist unbenommen ein Supermann im Sport. Er ist zweifacher Olympiasieger, mehrfacher Weltmeister und gewann viermal den Gesamtweltcup im Skirennen. Die Liste seiner Erfolge scheint endlos.¹ Zwischendurch gab es je-

doch einen Schock für alle Fans von Hermann Maier und alle Freunde des Skisports: Am 24. August 2001 wurde der Skirennfahrer in der Nähe seines Heimatortes in einen schweren Verkehrsunfall verwickelt. Siebeneinhalb Stunden kämpften die Ärzte, um sein Bein zu retten, das durch einen komplizierten Bruch im Bereich des Unterschenkels gefährdet war.² Die Muskeln des Beins wurden bei dem Unfall fast völlig zerstört. Aber Hermann Maier gab nicht auf und begann noch im Krankbett zu trainieren.

521 Tage nach dem schweren Verkehrsunfall kehrte der »Herminator«, wie er von seinen Fans genannt wird, wieder auf die Piste zurück – um dann 2003 das berühmt-berüchtigte Abfahrtsrennen von Kitzbühel zu gewinnen. Mit dieser sportlichen und körperlich-mentalenen Spitzenleistung und diesem Comeback ist Herman Maier zu einer Heldenfigur in der Welt des Sports geworden.



Helden geben niemals auf

Menschen wie Herman Maier verkörpern etwas, das jeder von uns gern auf die eine oder andere Art sein oder haben möchte. Denken Sie nur an Erfolg, Karriere und Reichtum. Mancher möchte so berühmt sein wie Robert De Niro. Viele Frauen wollen wie Julia Roberts oder Madonna sein. Wieder andere streben nach Macht, zum Beispiel Alan Greenspan, der ehemalige Vorsitzende der Weltbank. Diese Menschen trauen sich in der Regel etwas, was sich die meisten anderen nicht vorstellen können: Erleiden sie eine Niederlage, dann geben sie nicht auf – sie stehen wieder auf und bleiben dran!

Diese Menschen kämpfen so lange, bis sie wieder einen Sieg errungen haben. Niemals aufgeben – das ist der Schlüssel zu ihrem Erfolg, Comeback oder Sieg. Und das fasziniert uns. Das lieben wir an unseren Helden.

»Niemals aufgeben!« – das ist alles? Nein. Denn was diese Menschen verbindet und auszeichnet, sind ihre »Intra- und ihre Interpersonelle Intelligenz«. Der Amerikaner Howard Gardner, Professor für Psychologie an der Harvard Universität, Massachusetts, USA, entwickelte diesen Begriff beziehungsweise diese Theorie in den 1980er-Jahren.³ Die Theorie beschreibt eine Intelligenzform, die das Fühlen, Denken und Handeln umfasst und diese Aspekte miteinander verbindet. Gemeint ist die Fähigkeit, sowohl mit den eigenen Emotionen, Eigenschaften und Vorstellungen als auch mit denen anderer Menschen bewusst, diskret und erfolgreich umzugehen.

Was genau bedeutet das für Sie? Darauf werde ich im Verlaufe dieses Buches immer wieder eingehen.

Nutzen Sie die Umsetzungskraft als Antriebsmotor

Eines der Merkmale der intrapersonellen Intelligenz als die »Fähigkeit, konstruktiv mit sich selbst umzugehen«, ist die Umset-

zungskraft. Ob Madonna, Robert De Niro, Alan Greenspan oder Herman Maier – diese Persönlichkeiten verfügen über Umsetzungskraft. Haben sie sich erst einmal für eine Sache entschieden, bleiben sie dran – never give up! Mit Niederlagen und Rückschlägen gehen diese Menschen ganz anders um als der mentale Otto Normalverbraucher. Sie verarbeiten solche Situationen völlig anders als die meisten Menschen. Dieser Typ Mensch vermeidet endlose Diskussionen oder Klagen voller Bedenken und Sorgen. Daran denken sie noch nicht einmal. Selbst ein herber Rückschlag, an dem so mancher zerbrechen würde, hindert sie nicht daran, weiterzumachen und neu zu entscheiden.

Bei den meisten Menschen sieht das ganz anders aus. Statt eine Entscheidung zu treffen und dann das Beschlossene umzusetzen, wird stundenlang geredet – ohne Ergebnis.



Meetings und Umsetzung: ein Widerspruch in sich

Viele von Ihnen kennen das aus dem beruflichen Alltag: Regelmäßig werden Meetings einberufen. Auf der Agenda stehen Themen und Projekte, die bei Kaffee und Keksen ausgiebig dis-

kutiert werden. Eifrig wird mitgeschrieben. Zum Ende des Meetings erfolgt die Bitte der Geschäftsführung, sich bis zum nächsten Termin Gedanken über die Umsetzung der besprochenen Ziele zu machen. Eine Entscheidung jedoch wird nicht getroffen.

In der darauffolgenden Woche dann gibt es wieder das gleiche Szenario: Diskussionen ohne Ende und ohne Entscheidung, wie etwas umgesetzt werden kann. Oft zieht sich dieser Prozess der Entscheidungsfindung zäh wie Kaugummi über einen unüberschaubaren Zeitraum hinweg. Entweder werden nur 20 Prozent der Ziele umgesetzt, die die Runde ursprünglich erreichen wollte, oder es werden Kompromisse geschlossen, um überhaupt zu einer Entscheidung zu kommen. Oft genug sind dies dann »faule Kompromisse«.

Fakt ist: *Es wird zu viel geredet, aber zu wenig umgesetzt!*
Ist das eine vorgegebene Gesetzmäßigkeit, die unabänderlich ist? Darauf antworte ich mit einem klaren Nein.
Unsere Helden und Idole besitzen kein »Vorkaufsrecht« für Umsetzungskraft. In aller Deutlichkeit: In jedem von uns steckt diese Kraft! Auch in Ihnen!

It's my way: Stationen auf dem Weg zur Umsetzungskraft

Auch in mir selbst musste diese Erkenntnis erst reifen, und zwar über Jahre hinweg. Erst langsam wurde sie mir in ihrem ganzen Ausmaß bewusst.

Der Ursprung dazu liegt wohl in meiner Kindheit, verdichtete sich in meinem sportlichen Werdegang und wurde schließlich augenfällig in meiner – im allgemeinen Verständnis – im Zickzackkurs verlaufenen beruflichen Karriere.

Von Haus aus bestehe ich eigentlich nur aus Haut und Knochen. In der Schule wurde ich deswegen »Watschnbaum« genannt, wie man in Österreich sagt. Zudem habe ich von Geburt an einen Herzfehler. Aus diesem Grund ließ mich meine Mutter nur sehr ungern am Turnunterricht teilnehmen. Meistens wurde ich vom Sport befreit. Dass ich unsportlich und eher schwächlich war, versteht sich daher fast von selbst.

In jungen Jahren entschloss ich mich dann, etwas dagegen zu unternehmen. Ich gab also nicht auf, ich stand auf – und besuchte ein Fitnesscenter und wurde dort schnell Mitglied.

Dort habe ich drei Dinge gelernt, die für die Entwicklung von Umsetzungskraft und Umsetzungskompetenz elementar sind.

Umsetzungskompetenz umfasst Ziel, Plan und Umsetzung

1. Um im Leben überhaupt voranzukommen, brauchen wir ein klares Ziel – ohne Ziel irren wir orientierungslos umher.
2. Zum Erreichen eines Ziels benötigen wir einen Plan.
3. Zielsetzung und Planerstellung nutzen wenig, wenn wir nicht in die Umsetzung kommen.

Zum Zeitpunkt meines Eintritts in das Fitnesscenter war ich im Vergleich zu den Kameraden, die dort trainierten, grob untalentierte. Die Voraussetzungen, um mich zum Bodybuilder zu entwickeln, waren leider nicht optimal. Tatsächlich kommt es im Sport neben genetischen Aspekten besonders auf die physischen Voraussetzungen an. Und da sah es bei mir eher bescheiden aus, andere Sportler waren viel athletischer gebaut als ich.

Und dennoch gewann ich einige Jahre später die österreichische Meisterschaft im Bodybuilding! Denn im Unterschied zu talentierteren Sportkameraden habe ich mich konsequent an einen Trainings- und Ernährungsplan gehalten und jeden Punkt auf diesem Plan umgesetzt. Und zwar wirklich jeden.

Die anderen Wettbewerber ließen teilweise einfach das Training schleifen. Oder sie ließen Punkte auf ihrem Trainingsplan

aus. Dass ich zum Schluss die Meisterschaft gewann, verdanke ich dem undisziplinierten Verhalten meines schärfsten Konkurrenten, der eigentlich die Meisterschaft schon sicher in der Tasche hatte. Er landete schließlich nur auf Platz drei.

Bildungssystem vernachlässigt Umsetzungskompetenz

Damals habe ich noch nicht gewusst, wie Ziel, Plan und Umsetzung zusammenspielen. Ich habe einfach das gemacht, was ich mir vorgenommen hatte. Woher hätte ich es auch wissen sollen? In der Schule wurden praktische Lebenshilfen nicht vermittelt, die klassische Unterrichtsform bestand im Frontalunterricht, der Lernprozesse eher verhindert als fördert. Erst in jüngerer Zeit wird davon ein wenig abgerückt. Stattdessen findet dynamischer Unterricht in kleinen Gruppen statt, so dass der Lehrer individuell auf den einzelnen Schüler eingehen kann.

Doch insgesamt ist es beim althergebrachten Schema geblieben: Die Lehrkraft sagt etwas – und die Schüler folgen den Anweisungen. Vermittelt wird allein fachliches Wissen. Nehmen wir ein Beispiel aus der Mathematik, die »Binomischen Formeln«. Fakten werden solange auswendig gelernt, bis die Schüler sie im Schlaf daher sagen können. Der Schüler begreift: Er kann theoretisch alles lernen, wenn er nur weiß, wo es steht und regelmäßig übt. Was nützt jedoch Wissen oder die Fähigkeit, etwas zu können, wenn die erworbene Fähigkeit nicht zur Anwendung gelangt? Wenn Wissen nicht umgesetzt wird, bleibt es Theorie. Nichts passiert!

Die Schule vermittelt keine Techniken oder Übungen zum Training von Umsetzungskraft. Nur zehn Prozent aller Menschen sind mit ausreichend Umsetzungskraft ausgestattet. Alle anderen müssen diese Kraft in ihrem Leben auf mehr oder weniger mühsame Weise erst aufbauen. Aber vielen Menschen wird es ewig an ausreichend Umsetzungskraft fehlen.

Ein geplatzter Reifen und seine Folgen

Weder meine Eltern noch meine Lehrer haben mich darauf hingewiesen: »So trainierst du deine Umsetzungscompetenz!« Das ist kein Vorwurf – so verhielt es sich eben seinerzeit. Und mein Weg verlief so gewöhnlich wie der von vielen anderen Menschen auch. Mit 15 Jahren begann ich eine Lehre in der Gastronomie. Für mich war klar: Was ich angefangen habe, ziehe ich durch! Ich dachte nicht großartig über das »Warum« und »Wieso« nach. Mit 20 Jahren arbeitete ich immer noch in der Gastronomie, und erst durch den Sport im Fitnesscenter nahm mein beruflicher Weg einen anderen Verlauf: Der Besitzer des Sportstudios vermittelte mir einen Job bei einem Versicherungsmakler.

Zwar wollte ich nie in den Vertrieb, aber durch den Verkauf von Versicherungsprodukten kam ich schließlich doch dorthin. Noch hatte ich keine Ahnung, wie »Vertrieb« richtig geht. Aber ich wollte das tun, also konzentrierte ich mich darauf. Und so erlernte ich das Verkaufen von der »Pieke auf«. Der Erfolg stellte sich schnell ein. Das spornte mich an, plötzlich schien alles möglich zu sein.

Doch dann verlief alles ganz anders. Auf dem Weg zu einem Seminar platzte bei Tempo 180 km/h auf der Autobahn einer der Reifen meines Wagens, der sich mehrfach überschlug, bevor er neben der Straße liegenblieb. Lassen Sie es mich zusammenfassen: Ich hatte sehr sehr viel Glück. Außer einem Nasenbeinbruch und etlichen Prellungen fehlte mir nichts. Ich sah jedoch fürchterlich aus. So konnte ich nicht unter die Leute gehen, geschweige denn Kunden besuchen. In dieser Situation kam zu allem Überfluss hinzu, dass ich eine Woche zuvor meine Anstellung in der Gastronomie gekündigt hatte. Ich wollte mich voll und ganz auf den Vertrieb konzentrieren und war im Begriff, mich selbstständig zu machen.

Die Unglücksschraube drehte sich weiter. Meinen Wagen hatte ich verloren. Also schnell ein neues Auto kaufen! Aber das

konnte ich mir nicht leisten. Körperlich war ich stärker angeschlagen als ich wahrhaben wollte. Meine Selbstständigkeit konnte ich unter diesen Umständen vergessen. Den beruflichen Rückschlägen folgte das private Unheil. Meine Frau verließ mich, da ich in ihren Augen ein totaler »Loser« war.

Es gibt immer eine Lösung!

Da stand ich nun, mit einem unbezahlten Haus und Kosten, aber ohne regelmäßiges Einkommen. Eigentlich hatte ich den »Nullpunkt« erreicht. Doch das habe ich nicht eingesehen! Meine feste Überzeugung: Es gibt immer eine Lösung, um aus einer solchen Situation herauszukommen. Ich war mir absolut sicher, einen Ausweg aus der vertrackten Situation zu finden.

Da ich schon erste Erfahrungen mit Versicherungen und Verkauf hatte, suchte ich mir eine Anstellung bei einer Versicherung. Parallel blieb ich noch bei dem Versicherungsmakler. Meinen Anfangserfolg wollte ich weiter vorantreiben, aber ich wollte auch dazu lernen. Bei dem Versicherungskonzern startete ich mit einem kleinen Team von vier Personen. Darunter war auch meine heutige Frau. Im Rückblick darf ich sagen: Auch mein privates Glück stellte sich wieder ein.

Das Team arbeitete gut und konzentriert. Schon bald benötigten wir Verstärkung. Die Verstärkung jedoch reichte nicht aus, die Aufgaben zu bewältigen. Zum Schluss meiner Tätigkeit für den Versicherungskonzern hatte ich eine Mannschaft aus 20 Personen aufgebaut. Unsere Arbeit war so erfolgreich, dass wir uns innerhalb von nur 18 Monaten zum umsatzstärksten Team der Landesdirektion im gesamten Versicherungsunternehmen entwickelten.

Mein Leben verlief also wieder in geordneten Bahnen. Ich fand sogar wieder Zeit, etwas zu lesen. In diesen Tagen stieß ich auf einen Artikel über ein deutsches Finanzdienstleistungsunternehmen, der meine Neugier weckte. Kurzenschlossen stellte ich mich bei dem Unternehmen vor.

Ein handgeschriebener Zettel und seine Folgen

Es dauerte nicht lange, da war ich selbstständiger Unternehmer unter dem Firmendach der AWD. Die Eigenständigkeit war für mich wichtig. Ich wollte eigenverantwortlich entscheiden können. Am Rande einer Schulungsveranstaltung des Konzerns ergab sich die Möglichkeit, den Unternehmenschef zu treffen. Ich nutzte diese Gelegenheit und steckte ihm einen Zettel zu. Auf dem Zettel stand sinngemäß, dass ich die umsatzstärkste Organisation innerhalb der Konzerngruppe aufbauen würde. Das war leicht und schnell geschrieben, aber schwierig in der Umsetzung. Kurz gesagt: Ich erreichte mein Ziel, jedoch später, als ich gedacht hatte. Konkret gesagt: Ich brauchte elf Jahre dafür.

In dieser Zeit führte ich bestimmt über 10000 Bewerbergespräche, bot unzählige Seminare und Coachings an und strukturierte etliche Male meine Organisation um, zu der auch Filialen gehörten. Das war sehr harte Arbeit. Oft musste ich mir das dazu nötige Know-how selbst beibringen. »Trial and Error« – das gehörte zu meinem Lernprozess dazu.

2009 erweiterte sich meine Tätigkeit innerhalb der Konzerngruppe. Als Executive Director wurde ich mit der Aufgabe betraut, die osteuropäischen Vertriebsgeschäftsführer zu coachen. Zwei Jahre später ging der deutsche Finanzdienstleister endgültig an den Schweizer Versicherungskonzern »Swiss Life«, der zum damaligen Zeitpunkt bereits Anteile am Unternehmen hielt. In dieser Phase der Übernahme verließ ich die deutsche Finanzfirma und suchte mir neue Ziele.

Seitdem bin ich als Trainer, Coach und Redner tätig.



Entwickeln Sie das Selbstvertrauen, mutige Entscheidungen zu treffen

Vielleicht fragen Sie sich, warum ich Ihnen meine Entwicklungsgeschichte in dieser Ausführlichkeit erzähle. Das hat zwei Gründe: Sie, liebe Leser, kennen mich nun und wissen, dass es eine Menge schlechte Voraussetzungen und miese Herausforderungen auf meinem Weg gab. Wie bei Ihnen sicher auch! Sie brauchen nicht verzagen – den meisten Menschen geht's nicht besser, jeder trägt ein Packerl an Bremsklötzen und Kolbenfresern mit sich rum. Es geht aber trotzdem! Und zweitens: Auf diesem langen Weg wurde mir selbst nach und nach bewusst, dass sich durch Reden allein kein Ziel umsetzen lässt. Ich habe in dieser Zeit die Mechanismen der Handlungskraft und Hand-

lungskompetenz dazu. In der Theorie mag dies für jeden einsichtig und fast schon eine Selbstverständlichkeit sein:

Wer nur redet, erreicht seine Ziele nicht. Klingt logisch – aber erst die authentische Erfahrung am eigenen Leib lässt uns die wahre Bedeutung der Überzeugung: »Reden ist Silber, Machen ist Gold« einsehen.

Ich erinnere mich an die wöchentlichen Meetings bei dem Versicherungsmakler. Irgendwann fiel auf, dass die Treffen oft erfolglos oder mit unbefriedigenden Ergebnissen verliefen. Wir vereinbarten zwar Ziele, konnten jedoch keine Ergebnisse vorweisen. Stattdessen begründete er wortreich, warum die vereinbarten Ziele nicht erreicht werden konnten: »Ich hatte einfach keine Zeit dafür!« »Mir fehlte die Information X und die Unterlage Y, um eine Entscheidung fällen zu können!« »Es ist besser, jeden Schritt genau zu prüfen und nicht voreilig zu handeln!« »Mir ist das Folgende dazwischen gekommen: ...«

Dann folgte das übliche Prozedere: Diskussionen, wie wir es besser machen könnten. Eine durchgreifende Handlungsanweisung – eine Entscheidung – aber: Fehlanzeige. Schließlich wollte es sich die Leitung mit niemandem verscherzen.

Kommt Ihnen das bekannt vor? Dann haben auch Sie am eigenen Leib erfahren: Weiterentwicklung ist nicht möglich, wenn es beim Reden bleibt.

Ich verstand also immer besser, warum nur zwischen 10 bis 20 Prozent der Ziele in die Umsetzungsphase gelangen. Aus den unterschiedlichsten Gründen gehen viele Menschen die Ziele gar nicht erst an. Ich fragte mich, warum das so ist:

- Warum scheuen viele Menschen eine Entscheidung?
- Und warum zögern sie zu handeln, wenn eine Entscheidung gefallen ist?

Zögern bis zum Untergang

Mein Team bei dem Versicherungskonzern wäre kaum erfolgreich gewesen, hätten wir stundenlang diskutiert, ohne das umzusetzen, was wir uns vorgenommen hatten. Zugegeben, es hat eine gewisse Zeit gedauert, ehe ich das Team so zusammengestellt hatte, bis dies funktionierte. Und beim Rekrutieren neuer Kollegen ist mir die mangelnde Umsetzungskompetenz ganz besonders aufgefallen. Etliche Teammitglieder haben enthusiastisch begonnen und mir mit Engagement erzählt, was sie alles vorhätten. Jedoch: Nach ein paar Wochen zeigte sich, dass den schönen Worten so gut wie nie konkrete Taten gefolgt waren. Meine Schlussfolgerung: Die meisten Menschen »quatschen« nur über ihre Pläne und handeln nicht.

Als ich mit meiner Organisation unter dem Firmendach des deutschen Finanzdienstleisters tätig war, verstärkte sich mein Interesse an der Fragestellung:

- Warum machen die Menschen nicht das, was sie sagen?
- Wie gelingt es, Menschen dazu zu bringen, das zu machen, was sie schaffen sollen?

Ein spannendes Thema. Ich brannte geradezu, das herauszufinden. Ich fing an, darüber zu lesen. Dabei stieß ich immer wieder auf den Aspekt der »Intra- und der Interpersonellen Intelligenz«, die den Schlüssel für Umsetzungskraft bergen. Schließlich entschied ich mich, mein Wissen darüber zu vertiefen und belegte bei dem berühmten Persönlichkeitscoach Anthony »Tony« Robbins⁴ einige Seminare in den USA.

Die traurige Story von Swiss Life und AWD: die »Entscheidungsverstopfung«

Im Jahre 2012 erlebte ich persönlich die Folgen, die unausweichlich eintreten, wenn im großen Rahmen zu wenig Umsetzung erfolgt und stattdessen endlos geredet wird. Es geht um die offizielle Bekanntmachung der Swiss Life durch ihren Kon-

zernchef, dass der Kauf des deutschen Finanzdienstlers AWD eine Fehlinvestition war.⁵ Ende 2007 hatte das Schweizer Versicherungsunternehmen die 1998 in Hannover gegründete Finanzvertriebsgesellschaft übernommen. Die Übernahme geschah zu einem Zeitpunkt, als die Finanzkrise ihren Lauf nahm. Das deutsche Finanzunternehmen wurde davon stark getroffen. Intern fanden unzählige Meetings statt. Zudem wurden zig Arbeitskreise beschlossen und Meetings anberaumt, nur um anschließend wieder in noch weiteren Arbeitssitzungen über Vorschläge und Gedanken zu berichten. Es wurde geredet, besprochen und diskutiert. Und: Es wurde nochmals geredet, besprochen und diskutiert.

Das »Schiff« ging letztlich dadurch unter, weil die Verantwortlichen nur einen Teil der Entscheidungen umgesetzt haben oder es ganz unterließen, ins Handeln zu kommen. Die Beteiligten hielten sich mit Kleinigkeiten und Nebensächlichkeiten auf, statt zu handeln und durchzugreifen – auch aus politischer Sicht. Hinzu kamen Fehlentscheidungen. Das Desaster nahm seinen freien Lauf.

Und das Traurige dabei: Diese Geschichte von AWD und Swiss Life ist keineswegs ein Einzelfall.

Angst vor Fehlern führt zur Untätigkeit

Was diese Misere gezeigt hat: Auf den Managementetagen fehlt es häufig an Entschlossenheit und Mut. Der Grund für die »Entscheidungsverstopfung« ist simpel: Trifft ein Manager eine Fehlentscheidung, ist er umgehend seine Position los. Kein Wunder also, dass die Verantwortlichen um jeden Preis versuchen, Fehler zu vermeiden. Und wer keine Entscheidungen trifft, dem unterlaufen auch keine Fehler.

Eine weitere beliebte Möglichkeit der Fehlerverhinderung ist, die Verantwortung im großen Stil einfach ab- oder weiterzuschieben. Folglich ist jeder an einer Krise schuldlos, wenn sie

eintrifft. Wenn etwas schiefgeht, hat niemand den Mut, die Verantwortung zu übernehmen. Die fast schon manische Angst vor Fehlern ist im Management sehr verbreitet. Es ist die Angst vor dem Versagen und vor der Ablehnung. Immerhin verhindern Fehler das Fortkommen auf dem Karriereweg. Folglich wird versucht, sich durchzuschlängeln, nicht aufzufallen und fehlerlos zu bleiben. Das Resultat ist: Untätigkeit bis zur Lähmung.

Helmut Schmidt und die Flut: von der Umsetzungskraft mutiger Entscheidungen

Hätte sich der Altkanzler der Bundesrepublik Deutschland Helmut Schmidt im Februar 1962 so verhalten, wäre aus einer Katastrophe, die an sich unvermeidbar war, noch größeres Unheil entstanden. Das Datum steht in Verbindung mit einer der verheerendsten Sturmfluten an der Nordseeküste. Der Orkan »Vincinette« wütete in der Nacht vom 16. auf den 17. Februar. Besonders betroffen war Hamburg. Etliche Deiche barsten. Das hereinströmende Wasser überflutete ganze Stadtteile. Über 300 Menschen verloren allein in der Hansestadt ihr Leben.

Helmut Schmidt war zu dieser Zeit Polizei- und Innensenator der freien Handels- und Hansestadt Hamburg unter Oberbürgermeister Paul Nevermann. Als die Deiche in Hamburg brachen, war der Oberbürgermeister zur Kur.

Später konnten wir über die Ereignisse dieser Nacht lesen, dass die Leitungen der verschiedenen Einsatzkräfte wie Technisches Hilfswerk (THW) oder Rotes Kreuz absolut überfordert waren und wichtige Amtsleiter sowie der für die Deiche zuständige Bausenator einfach zu Hause geblieben waren. Schmidt übernahm in dem daraus entstehenden Chaos die zentrale Einsatzleitung. Nach Sichtung der Fakten war für den Senator klar: Ohne militärische Hilfe geht es nicht.⁶

Obwohl Helmut Schmidt verfassungsrechtlich nicht befugt war, Teile der Bundeswehr, die unter NATO-Befehl standen, zur

dringenden Hilfe heranzuziehen, tat er es. Dazu nutzte er seine persönlichen Kontakte zur Bundeswehr. Schmidt besaß auch Verbindungen zur Royal Air Force, die er ohne Zögern ebenfalls aktivierte. Er handelte dabei auf eigene Verantwortung und musste sich im Nachhinein kritische Fragen gefallen lassen. Allerdings: Es blieb bei Fragen, da Schmidts mutige Entscheidungen sehr vielen Menschen das Leben gerettet hatten.

Für seine Entscheidungen in dieser Nacht und in den darauffolgenden Tagen wird Helmut Schmidt noch bis heute respektvoll bewundert. Zu seinen Entschlüssen und Anordnungen gehörte Mut. Ich nehme sehr stark an, dass der Altkanzler nach einer Technik verfuhr, die er nicht nur als Hauptmann der Reserve bei der Bundeswehr erlernt hat, sondern auch in den schweren Tagen als führender Soldat im Zweiten Weltkrieg.⁷ Im siebten Kapitel werde ich Ihnen diese sehr wirkungsvolle und nützliche Technik vorstellen. Sie hilft Ihnen, Entscheidungen leichter und schneller zu treffen.

Helmut Schmidt und der »Deutsche Herbst«: von der Schwierigkeit mutiger Entscheidungen

Auch als Kanzler der Bundesrepublik Deutschland in den Jahren 1974 bis 1982 wird Schmidt diese Technik zur Entscheidungsfindung angewandt haben. Der sogenannte »Deutsche Herbst«⁸ 1977 erforderte von ihm einen kühlen Kopf und einsame Entscheidungen. Wieder ging es um Menschenleben. Die Emotionen kochten hoch angesichts der Selbstmorde inhaftierter Mitglieder der Baader-Meinhof-Gruppe, der Entführung und Ermordung des Arbeitgeberpräsidenten Hanns Martin Schleyer und der Entführung des Lufthansa-Flugzeugs »Lands hut« mit knapp 90 Personen an Bord. Schmidt beriet sich im ganz kleinen Kreis, darunter befand sich der durch seine Vermittlungen bekannt gewordene Staatsminister Hans-Jürgen Wischniewski.

In der Position als Regierungschef musste Schmidt jedoch allein entscheiden. Weder nahm ihm das jemand ab, noch konnte er eine Entscheidung zur Befreiung der Geiseln im Flugzeug aufschieben. Dass er wiederholt in einer Krise richtig entschied, war im Augenblick des Entschlusses natürlich offen, dies lässt sich nur im Rückblick feststellen. Hier war es die Erstürmung der Lufthansa-Maschine durch ein Spezialkommando auf dem Flughafen in Mogadischu in Somalia, mit der vielen Menschen das Leben gerettet werden konnte. Ich kann mich an ein Fernsehinterview erinnern, in dem ein Reporter Helmut Schmidt fragte, wie er diese schweren Entscheidungen treffen konnte. Schmidts Antwort war sinngemäß, das habe er beim Militär gelernt.

Menschen mit Selbstvertrauen fällen mutige Entscheidungen

Die Helmut-Schmidt-Beispiele habe ich bewusst gewählt. Zum einen ist der Bundeskanzler a.D. sehr bekannt und gilt vielen Menschen als Vorbild. Zum anderen zeichnet sich der Staatsmann durch eine hohe intrapersonelle Intelligenz, gepaart mit starker Umsetzungskraft, aus. Selbstverständlich gehört Mut zu den Entscheidungen, die er zu treffen hatte.

Zu diesem Mut gehört ein hohes Selbstvertrauen: Wenn Sie sich selber vertrauen, dann haben Sie auch Vertrauen zu anderen. Ihre innere Kraft spiegelt sich in anderen Menschen wider. Hinzu kommt das Know-how zur Entscheidungsfindung.

Indem Sie sich mit einer Problematik auseinandersetzen, beschäftigen Sie sich intensiv damit. Schließlich bauen Sie die Überzeugung auf, dass Ihr erdachter Plan funktioniert – das ist Selbstvertrauen. Dieses Vertrauen zu sich selbst ermöglicht auch den konstruktiven Umgang mit Fehlentscheidungen.

Fehlt das nötige Selbstvertrauen, droht die Gefahr, dass Sie zögern oder in Schockstarre verfallen und sich gar nicht entschei-

den. Menschen mit mangelndem Selbstvertrauen stürzen bei einer Fehlentscheidung zu Boden. Und dies passiert auch bei dem schlechten Ausgang eines Ereignisses, den sie selbst verschuldet haben. Viele dieser Menschen stehen nach einer Niederlage nie wieder auf. Andere schieben die Schuld auf ihre Mitmenschen oder die Umstände oder gehen in Selbstmitleid auf. Auf Selbstmitleid und falsch verstandenes Mitleid gehe ich später noch ein. Diese beiden Gefühle sind sehr gefährlich. Sie haben ungeheures zerstörerisches Potenzial.

Umsetzungskraft entsteht durch Mut und konstruktiven Umgang mit Fehlern

- Menschen mit Umsetzungskompetenz verfügen über Selbstvertrauen, Mut und Entscheidungs-Know-how.
- Menschen mit ausgeprägter intrapersoneller Intelligenz nehmen einen Rückschlag oder eine Fehlentscheidung hin und stehen wieder auf.
- In ihren Überlegungen haben sie bereits eine oder mehrere Möglichkeiten des Scheiterns in Betracht gezogen, weil sie sich mit der gesamten Fragestellung beschäftigt haben.
- Da für diese Menschen das Ergebnis zählt, gibt es für sie neben der einen bevorzugten Lösungsvariante eine zweite oder sogar eine dritte.

An dieser Stelle ist ein Blick in die militärische Historie notwendig. Zuvor aber möchte ich betonen: Es liegt mir fern, Schlachten oder Kampfhandlungen zu glorifizieren. Aber das Militär ist nun einmal die älteste Führungsschule der Welt. Etliche Führungstechniken sind sehr hilfreich, auch auf Ebenen außerhalb des militärischen Bereichs. Denken Sie nur an den Militär-Maria-Theresien-Orden – dieser österreichische Militär-Orden wurde zwischen 1758 und 1931 für herausragende Verdienste verliehen.⁹ Darunter fiel unter anderem die Entschlusskraft zum richtigen Zeitpunkt. Entschied sich ein Soldat angesichts einer drohenden Niederlage aufgrund eines gegebenen Befehls mit seinen Kameraden oder allein, dem Befehl zuwider zu han-

deln und verhinderte er dadurch ein Fiasko, wurde er wegen seiner Entschlusskraft ausgezeichnet. Führte die eigenmächtige Entscheidung des Soldaten dagegen zu einem Debakel, war »die Rübe ab«!

Heute muss kein Manager oder sonst irgendjemand um sein Leben fürchten, wenn er aus der Situation heraus eine nachteilige Entscheidung fällt. Entscheidend ist, dass er die Willenskraft zur Entscheidung und zur Umsetzung hat.

Fokussieren Sie sich auf das Ergebnis

Menschen mit hoher intrapersoneller Intelligenz sind ergebnisorientiert, denn sie folgen konsequent inneren Zielen. Sie wissen, dass neben der Entscheidung auch die Umsetzung erfolgen muss. Ein Beschluss allein bringt kein Ergebnis! Hermann Maier hätte nach seinem Unfall im Krankbett sitzen und über sein Unheil klagen können. Das hätte sein Comeback verhindert. Sein Entschluss war jedoch, sein Schicksal anzunehmen und wieder auf das Siegerpodest zurückzukehren.

Damit allein wäre Hermann Maier aber auch keinen Schritt weitergekommen. Angetrieben durch seine Umsetzungskraft trainierte Maier kurz nach der langen OP strikt ergebnisorientiert die Muskeln, die er noch bewegen konnte. Dies trieb er voller Energie so lange voran, bis er endlich wieder auf der Piste stehen konnte.

Helmut Schmidt hätte in jener dramatischen Februarnacht wie der Bausenator zu Hause bleiben können, um den Orkan abzuwarten. Hat er jedoch nicht. Im Gegenteil: Er setzte sich über Gesetze und Kompetenzen hinweg, weil er Leben retten wollte. Und das war dann auch das Ergebnis. Um dieses Ergebnis zu erreichen, brauchte er die Unterstützung der Bundeswehr und der Royal Air Force. Schmidts Entschluss- und Tatkraft half Tausenden von Menschen. Wäre dem damaligen Polizeisenator

die Unterstützung verweigert worden, er hätte sicher einen anderen Weg gefunden, sein Ergebnis zu erreichen.

Und der Soldat unter Maria Theresia? Er wusste, auf Zuwiderhandlung eines Befehls stehen ohnehin schon schwere Strafen. Doch bei eigenmächtigen Befehlen ohne Rücksprache, die zu einem Fiasko führten, drohte auf jeden Fall der Verlust des Lebens. Der Soldat konnte wählen: Entweder hätte er mit seinen Kameraden sehenden Auges in die Niederlage laufen können. Oder er setzte seinen eigenen Entschluss ergebnisorientiert um – mit dem Erfolg für ihn und seine Kaiserin. Dazu gehörte sehr viel Mut und eben Selbstvertrauen!

Zur Umsetzungskompetenz gehören viele Faktoren

- Es gehört Ergebnisorientierung dazu.
- Es gehört Mut dazu, auch schwierige oder sogar gefährliche Entscheidungen zu treffen und konsequent umzusetzen.
- Es gehört absolutes Vertrauen in sich selbst und die eigenen Fähigkeiten dazu.
- Es gehört die Fähigkeit dazu, anderen zu vertrauen.

Trainieren Sie Ihre Umsetzungskraft wie einen Muskel

Nur wenige Menschen sind mit starker Umsetzungskraft ausgestattet. Aber auch für alle anderen ist es keineswegs aussichtslos! Sie können Umsetzungskompetenz wie einen Muskel trainieren. Erinnern Sie sich noch an meine österreichische Bodybuildermeisterschaft? Den Titel hätte eigentlich der Drittplatzierte gewinnen müssen, denn er war viel sportlicher als ich und hatte mir gegenüber einfach anatomische Vorteile.

Was mir damals kaum bewusst war:

- Ich hatte neben dem Training meines Körpers auch meinen Geist trainiert.
- Meine Umsetzungskompetenz wuchs mit jeder Trainingseinheit und führte mich im entscheidenden Moment zum Sieg.

Auf meinen Entwicklungsweg über die Stationen »Gastronomie«, »Sport«, »Arbeit beim Versicherungsmakler«, »Tätigkeit bei der Versicherungsgesellschaft« und schließlich »Arbeit bei der AWD unter Carsten Maschmeyer« habe ich mich immer intensiver neben der interpersonellen mit der intrapersonellen Intelligenz beschäftigt. Dabei standen für mich immer zwei Fragen im Fokus:

- Wie kann ich Umsetzungskraft entwickeln, um meine Ziele zu erreichen?
- Wie kann ich Selbstvertrauen gewinnen, um meine Ziele zu erreichen?

Die Antworten darauf sind die Schlüssel zum Aufbau der Umsetzungskompetenz. Durch diesen Ansatz war und ist es mir möglich, mit meinem Coaching anderen Menschen zu helfen, ihren Weg zu finden und diesen Weg zu gehen, auch wenn es Verzweigungen gibt und der Weg hin und wieder versperrt ist. Fest steht: Mit vielem Reden ist noch kein Ziel erreicht worden!

Ihre Ziele im Mittelpunkt

Im Folgenden zeige ich Ihnen verschiedene Übungen und Techniken, die Sie dabei unterstützen, wie Sie Ihre Ziele erreichen und Ihre Umsetzungskraft stärken. An persönlichen und an prominenten Beispielen veranschauliche ich für Sie, *wie* diese Techniken funktionieren. Die Beispiele sind auch ein Beleg dafür, *dass* es funktioniert. Ich möchte Sie damit ermutigen, es zu probieren! Was haben Sie zu verlieren? Gewonnen haben Sie bereits dadurch, dass Sie sich bewusst mit dem Thema »Umsetzung« befassen. Nur: Zum Umsetzen braucht es ein Ziel!

Darum: Was ist Ihr Ziel? Was ist überhaupt ein Ziel? Bevor ich mit Ihnen das Training beginne, sollten wir das klären.

Stop talking – start doing!

- Bauen Sie die Fähigkeit auf, sowohl mit den eigenen Emotionen, Eigenschaften und Vorstellungen als auch mit denen anderer Menschen bewusst, diskret und erfolgreich umzugehen.
- Stellen Sie fest, welchen Ausprägungsgrad Ihre Umsetzungskompetenz hat, und trainieren Sie Ihre Umsetzungskraft wie einen Muskel.
- Treffen Sie Ihre Entscheidungen, mutig, konsequent und ohne Zögern und Angst.