

# HERO MAGAZINE

UNDERCOVER

## SALES TRAINING

Andreas Schnug | 40

DEN STEIN INS  
ROLLEN BRINGEN

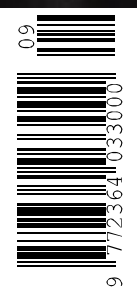
Gabriele Heinrich | 6

TRAINIEREN  
WIE ECHE HELEDN

Guido Baues | 44

# DER WEG IST DAS SPIEL!

**Tarek Abouelela &  
Wolfgang R. Marschall**  
Seite 18



# MENSCHEN IN REPARATURBETRIEBE STECKEN

**DAMIT MUSS JETZT SCHLUSS SEIN!**

**Ein Unternehmer muss abliefern. Besonders in agilen, digitalen Zeiten hat er in seinem Alltag mit großen Veränderungen und Herausforderungen zu tun: Neue Produkte und Dienstleistungen erobern den Markt, unbekannte Wettbewerber tauchen aus dem Nichts auf, Fusionen drehen Altbewährtes auf den Kopf, Mitarbeiter kommen und gehen, die Führungsspitze wird ausgewechselt, politische Interventionen schotten vielversprechende Märkte ab. Das Wirtschaftsleben ändert sich ständig. Und auch Kulturen und Herausforderungen verändern sich immer schneller. Neue Generationen leben und gestalten andere Kulturen und setzen auf andere Werte. Auch damit sieht sich der Unternehmer konfrontiert.**

Performance der CEOs wird erwartet. Und zwar eine, die überzeugt und zur Herausforderung und Kultur passt. Und wenn der Fall eintritt, dass der CEO nicht überzeugt, gehen Vorstand und Aufsichtsrat großer Konzerne ganz selbstverständlich davon aus, dass mit dem Mann an der Spitze »irgendwas nicht stimmt«. Nur, weil man es nicht besser weiß, geht man also davon aus, dass die schlechte Performance an den Kompetenzen des CEOs liegt. Aber nicht nur in den großen Konzernen wird die Verantwortlichkeit den Führungskräften zugeschrieben. In kleineren und mittleren Unternehmen ist das genau so.

## DAS PROBLEM LIEGT TIEFER

Was wird nun unternommen? Der CEO wird Reparaturmaßnahmen unterzogen! Es wird an ihm »herumgecoacht«, damit er seine »mangelnden Kompetenzen« wieder ausgleichen kann. Dürfen wir Ihnen mal etwas verraten? Wenn es sich nur um mangelnde Kompetenzen und Skills handeln würde, wäre die ganze Angelegenheit viel harmloser. Kompetenzen lassen sich ausbügeln, ausbauen, weiterentwickeln. Das Problem, welches der »Underperformance« zugrunde liegt, sitzt viel tiefer.

Alles ist in ständiger Veränderung. Deswegen ist es absolut gängige Praxis und deswegen scheint es vollkommen in Ordnung, Menschen in einen Reparaturbetrieb zu stecken und gar »kaputt zu reparieren«. Nein, das ist es nicht. Dieses Vorgehen hat seine Ursache in einem weit verbreiteten Vorurteil, das noch immer fest in unseren Köpfen verankert ist. Wenn eine Situation und ein Mensch aufeinandertreffen, ist nicht wie angenommen der Mensch die *Unbekannte*, sondern die Situation. Meistens haben sich die Situation, die Herausforderung, die Ziele, die Werte stark und schnell verändert oder verändern sich gerade. Da ist nicht

Reparatur gefragt, sondern eine Neubeurteilung der Lage. Ist der Mensch, der bis dato erfolgreich, leistungswillig und fähig war, auch für die neue Zeit der Richtige? Wir sprechen hier von Fitting zwischen Persönlichkeit (personal fit), Unternehmenskultur (cultural fit) und Herausforderungen der Rolle (role fit). Lassen Sie uns an dieser Stelle also bitte festhalten: Wenn Situation und Mensch aufeinandertreffen, ist in dieser Konstellation der Mensch die *Konstante* und die Situation die *Unbekannte*.

## PERSÖNLICHKEIT PRÄGT VERHALTEN

Unsere Kultur ist auf die Idee, dass ein Mensch sich immer wieder »neu erfinden« kann, geradezu fixiert. Es gehört zu unserem Alltag, den Wohnort zu wechseln, eine neue Partnerschaft einzugehen, einen anderen Beruf zu erlernen – heute mehr noch, als es das früher hat. Wir können als Menschen zwar unser Verhalten ändern, nicht aber unsere Persönlichkeitsstruktur. Nehmen wir dazu das Beispiel eines Baumes. Die Wurzeln machen einen Baum einmalig, individuell, unverkennbar. Sie sind seine Energie- und Lebensquelle, aus der er jederzeit von Neuem Kraft schöpfen kann. Würden einem Baum die Wurzeln gekappt, so würde er sein Wachstum einstellen und eingehen.

Adaptiert auf den Menschen sind die »Wurzeln« die Persönlichkeit.

Diese werden von den höchst indi-

viduellen Motiven geformt. Steven Reiss erkannte 16 Lebensmotive, die uns Menschen im Wesentlichen prägen und leistungsbereit machen. Diese sind: Macht, Unabhängigkeit, Neugier, Anerkennung, Ordnung, Sparen, Ehre, Idealismus, Beziehungen, Familie, Status, Rache, Eros, Essen, körperliche Aktivität, Ruhe. Die Ausprägung der Motive und die Kombination ist bei jedem Menschen absolut individuell und fest in den Genen verankert. Wie die Wurzeln eines Baumes sind auch die Lebensmotive von Menschen damit nur sehr schwer veränderbar.

## MEIN SETTING, MEINE ERFOLGSPERFORMANCE!

Was hat das nun mit der Performance eines CEOs zu tun? Sehr viel. Denn in den »Reparaturbetrieben« wird versucht, den Menschen in seiner Persönlichkeit zu verändern und zu verbiegen. Damit soll erreicht werden, dass er wieder erfolgreicher ist. Ein neues Fitting muss her! Leider wird meistens nur ein »Outfitting« geleistet. Aber: Das Problem ist nicht die Persönlichkeit, sondern das Setting, in dem sie performen soll. **Deswegen sagen wir:**

Kompetenz oder Fachexpertise ist notwendige Voraussetzung und Liefergegenstand von Leistung – beides ist aber nicht ohne Leistungsbereitschaft lieferbar.





**Unternehmen müssen aufhören, Menschen in Reparaturbetriebe zu stecken, sofort!** Es geht also nicht darum, als CEO seine Führung zu verändern, sondern in ein Setting zu kommen, in der dieser CEO mit *seiner individuellen* Art erfolgreich sein Potenzial nutzen kann. Dazu muss zum einen mit dem oben genannten Vorurteil aufgeräumt werden, dass *der Mensch* verändert werden muss. Zum anderen muss der CEO seinen individuellen »CEO-Code« kennen.

### WENN DAS FITTING NICHT STIMMT

Kommen wir in Situationen, die nicht zu unseren Motiven, Zielen und Emotionen passen, in denen wir nicht auf unser implizites Wissen zurückgreifen können oder darin gestört werden und in denen wir nicht »unserem Warum« nachgehen können, schlägt sich das blitzschnell in der Performance nieder. Wir sind nicht in der Lage, unsere Leistung wie gewohnt abzurufen. Es treten Konflikte auf und es kommt zu Spannungen, die uns und unsere Umwelt persönlich extrem herausfordern und denen wir manchmal sogar – wenn überhaupt – nur mit großer Anstrengung gerecht werden können. Da beginnt sehr

Menschen gegen ihre Persönlichkeit zu motivieren, ist unmöglich. Sie zu demotivieren ist ganz leicht.

oft eine negative Spirale in der Leistungsbereitschaft – mit fatalen Konsequenzen für das Individuum und für die Organisation.

### GENAU DAS ERKLÄRT EIN REGELMÄSSIG ERLEBTES »PHÄNOMEN«

Der CEO eines Unternehmens bringt nicht mehr die Leistung, die das Unternehmen von ihm gewohnt war. Selbst mit den verschiedensten Maßnahmen stellt sich keine Besserung ein. Die Konsequenz: Ein Neuer muss her! Gesagt, getan. Natürlich wurden die Bewerber kritisch unter die Lupe genommen – und der vielversprechendste ausgewählt. Er konnte in seinem alten Unternehmen eine Menge erreichen und blickt auf eine Ära zurück, in der sich ein Erfolg an den nächsten reihte. Wir wollen so schnell wie möglich diese Erfolge bei uns reproduzieren. Die Erwartungen sind hoch – die Enttäuschung am Ende groß, sobald sich zeigt, dass er weder an den Erfolg seiner vergangenen Jahre anschließen kann, noch diesen auszubauen vermag.

**Fazit: Ein CEO wird nur langfristig erfolgreich performen, wenn er mit seiner Persönlichkeit, seinem impliziten Wissen und seiner Warum-Frage im Einklang lebt. Wenn er seinen CEO-Code kennt und lebt.**

## WAS IST DER CEO-CODE?

Der CEO-Code setzt sich aus drei Komponenten zusammen: Der Persönlichkeit, dem impliziten Wissen und der Frage des Warum.

### DIE PERSÖNLICHKEIT

Die Persönlichkeit eines Menschen ist die erste Komponente des CEO-Codes. Sie legt die Basis für sein Wesen, seine Emotionen, sein Verhalten – und ist in ihrer Grundstruktur nur sehr schwer veränderbar.

### DAS WISSEN

Das implizite Wissen ist unser Stamm. Unser Stamm besteht aus unseren Erfahrungen.

Haben wir Erfolge erlebt, haben uns diese Erfahrungen in einer besonderen Art und Weise geprägt. Die damit ausgelösten Emotionen hinterlassen in unserem emotionalen Gedächtnis ihre Spuren, prägen unser Verhalten, unsere Gewohnheiten und Wahrnehmungsmuster positiv und wir lernen, immer besser mit der Situation umzugehen. Es ist eine positive Erfolgsspirale. Haben wir Erfolgslosigkeit erlebt, passiert mit den negativen Erfahrungen das Gleiche – sie hinterlassen ihre Spuren und prägen den Menschen nachhaltig. Das Konglomerat aus all unseren Erfahrungen im Leben nennen wir implizites Wissen. Dieses Wissen birgt Ressourcen, derer wir uns oftmals gar nicht wirklich bewusst sind. Es ist eine Art Schatz, welcher gerade bei neuen Herausforderungen hilft, leistungsfähig zu bleiben.

### DIE WARUM-FRAGE

Was ist *dein Warum*? Es ist die Frage nach unseren Visionen, unserer Berufung, nach unserem Fußabdruck im Leben, den wir hinterlassen wollen. Sie zielt auf das Langzeitkonto unseres Lebens ab. Es geht um Identität, um Werte und um Sinnggebung. Und konsequenterweise um Gesundheit, innere Balance und Resilienz.

## ÜBER DIE AUTOREN



BENJAMIN SCHULZ

Benjamin Schulz ist Sparringspartner und Troubleshooter in strategischen Fragen für einflussreiche Persönlichkeiten, Topmanagement, Inhaber und Companies. Als Geschäftsführer von Ben Schulz & Consultants GmbH, sowie der Medienagentur werdewelt GmbH, begleitet er seit vielen Jahren Firmen, Institute, Executives und Persönlichkeiten im deutschsprachigen Raum zu den Themen Strategie, Positionierung, Identität und Marke.



BRUNELLO GIANELLA

Brunello Gianella ist Change Agent und Sparringspartner für mittelständische Unternehmen und Führungskräfte in Konzernen. Er begleitet seit 40 Jahren Veränderungsprozesse. Als Senior Partner bei Reiss Motivation Profile® germany, swiss nordic und italy und Ben Schulz & Consultants GmbH unterstützt er Unternehmen und deren Führungskräfte in Change-Management-Prozessen.

WWW.BENSCHULZ-CONSULTANTS.COM

## ÜBER DAS BUCH



### WENN TURNSCHUHE NICHTS BRINGEN

Der CEO-CODE für starke Führungskräfte

Sneakers machen Chefs auch nicht ehrlicher. Topmanager geben sich immer legerer, lassen Krawatten weg und tragen Sneakers. Sie wollen dabei authentischer und nahbarer verstanden werden. Doch nimmt man ihnen den Kumpel auch ab? Nur wenn der persönliche »Markenkern« stimmt und zum Umfeld passt, können CEOs und Unternehmen dauerhaft erfolgreich sein und Menschen in Bewegung setzen. Entdecken Sie daher Ihren persönlichen Markenkern und wie Sie ihn sinnstiftend nach außen tragen.

*Für Unternehmer und Führungskräfte, vom Teamleiter bis zum Topmanager: Lernen Sie, worauf es bei authentischen Führungspersonen ankommt und ob auch Sie den CEO-Code in sich tragen! Provokativ und erhellend, ein revolutionär neuer Ansatz.*

WWW.CEO-CODE.DE

BEN SCHULZ & CONSULTANTS