



**Wolf W. Lasko
Frank Busemann
Peter Busch**



Zehnkampf-Power für Manager



**Wie Sie die
Erfolgsprinzipien
des Sports
für sich und Ihr
Business nutzen**



GABLER

Wolf W. Lasko · Frank Busemann · Peter Busch

Zehnkampf-Power für Manager

**Wolf W. Lasko
Frank Busemann
Peter Busch**

Zehnkampf-Power für Manager

**Wie Sie
die Erfolgsprinzipien des Sports
für sich und Ihr Business nutzen**



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

1. Auflage 2005

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr.Th.Gabler/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2005
Softcover reprint of the hardcover 1st edition 2005

Lektorat: Barbara Möller

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Fotos von Frank Busemann:

Rolf Kosecki, Photographie & Sportbildagentur, Bonn. S. 221 privat

Satz: ITS Text und Satz Anne Fuchs, Pfofeld-Langlaur

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

ISBN-13: 978-3-322-84628-0

e-ISBN-13: 978-3-322-84627-3

DOI: 10.1007/978-3-322-84627-3

*Für unsere Frauen und Kinder:
Karin, Kathi, Claudia, Lara, Tom und Paula*

Inhalt

Was haben Management und Zehnkampf gemeinsam? . .	11
Frank Busemann – der Zehnkämpfer	17
Vor dem Start: Die Mission	21
Ohne Feuer kann nichts brennen	22
Der Zehnkampf	23
Die Mission als Motor allen Handelns	24
Wie Sie die Mission für Ihr Unternehmen finden und umsetzen	30
1. Disziplin: Energie	35
Zu viele Schauplätze kosten Kraft	36
Der 100-Meter-Lauf	37
Energiequellen und Energieräuber	39
Die Gewinner erkennt man am Start	47
2. Disziplin: Selbstverantwortung	53
Selbstvertrauen alleine reicht nicht	54
Weitsprung	55
Übernehmen Sie die Verantwortung für Ihr Leben! . .	58
Wie Sie Selbstverantwortung im Unternehmen beweisen	62
3. Disziplin: Kreativität	67
Der goldene Mülleimer	68
Kugelstoßen	70
Denken Sie sich erfolgreich!	73
Wie Sie kreativ neue Kunden gewinnen	81

4. Disziplin: Wahlfreiheit	89
Wir haben ja keine Wahl ... oder vielleicht doch? . . .	99
Hochsprung	92
Jeder hat die Wahl – immer	94
Wie Sie Wahlfreiheit in Ihrem Unternehmen nutzen	100
5. Disziplin: Ressourcen	107
Was tun, wenn die Karriere ins Stocken gerät?	108
400-Meter-Lauf	109
Leben Sie Höhen und Tiefen, statt mit gebremster	
Energie zu fahren!	116
Wie Sie eine Fehlerkultur entwickeln	122
6. Disziplin: Commitment	129
„Ja, ich mach’ das!“ – von gebrochenen Versprechen	
und gescheiterten Projekten	130
110-Meter-Hürden	132
Hingabe, Sieversprechen und Selbstverpflichtung . .	135
Wie Sie Commitment im Management leben	139
7. Disziplin: Aktion	147
Ohne Fleiß kein Preis	148
Diskuswurf	149
Fleißig üben, üben, üben	152
Wie Sie Ihre Schlagzahl erhöhen	156
8. Disziplin: Mut	161
Von der Angst zu versagen	162
Stabhochsprung	163
Mut zum Handeln	166
Wie Sie Mut bei unternehmerischen Entscheidungen	
beweisen	171

9. Disziplin: Kooperation	177
Karrierefaktor Kooperation	178
Speerwurf	182
Setzen Sie auf Win-Win-Strategien	186
Wie Sie Kooperationen nutzen, um Ihr Unternehmen voranzubringen	191
10. Disziplin: Leidenschaft	199
Perfekte Unternehmen brauchen keinen Außendienst!	200
Der 1 500-Meter-Lauf	202
Gehen Sie Ihre Ziele leidenschaftlich an	205
Wie Sie als Manager mit Leidenschaft führen	207
Am Ziel – und immer wieder am Start	213
Literatur	217
Danksagung	219
Die Autoren	221

Was haben Management und Zehnkampf gemeinsam?

er Auftrag

Es begann im September 2003 mit dem Auftrag eines neuen Kunden, eines Unternehmens aus der Verpackungsindustrie. Der Vertriebsleiter stellte unser Beratungsunternehmen vor eine anspruchsvolle Aufgabe: „Wir brauchen für unsere Frühjahrstagung etwas ganz Besonderes. Es soll um das Thema Neukundengewinnung gehen, und wir wollen einen richtigen Knaller.“ Die Frühjahrstagung war seit jeher so etwas wie Kulturgut, ein Teil der Corporate Identity der Firma. Schon zu Anfang, als der Betrieb gerade mal zehn Mitarbeiter zählte, hatte man sich auf diesen Weg begeben. Jedes Jahr ließ sich die Geschäftsleitung ein Highlight einfallen, um der Belegschaft etwas zu bieten. Man veranstaltete Outdoor-Events, Lachseminare, baute ein gallisches Dorf à la Asterix & Obelix auf und vieles mehr. Mit der Größe der Belegschaft wuchs auch der Anspruch an die Events. Entsprechend hoch angesiedelt war die Vorgabe, als wir den Auftrag annahmen.

Gefordert: Ein
herausragender Event

Bei dieser Tagung sollten wir also das Thema Neukundengewinnung zu einem positiven Seminar-Erlebnis machen – und das Ganze sollte auch noch Spaß bringen. Wir sammelten Ideen im Brainstorming und ließen uns von der Location des Events für das Veranstaltungsmotto inspirieren: die Tagung sollte im Hotel Atlanta in Leipzig stattfinden. Der Gedanke an Sport lag da nahe. Leipzig war 2003/2004 mitten in der Bewerbungsphase für die Olympischen Spiele 2012. Der Name des Hotels sollte übrigens später noch eine entscheidende Rolle spielen ...

Leipzig war von einer Olympia-Euphorie ergriffen, die sich sofort auf uns übertrug. Also würde auch unser Kunde sich davon mitreißen lassen. Die Richtung war klar: Wir sind in Leipzig und haben die Olympia-Begeisterung. Also werden wir die Tagung in einen sportlichen Kontext stellen. Doch Olympia als Ganzes ist nicht konkret genug, also suchten wir nach einer sportlichen Disziplin oder mehreren, die uns einen engeren Rahmen liefern würden. Wir einigten uns schließlich auf den Zehnkampf. Der Zehn-

kampf bot die besten Analogien zu unseren Seminar- und Trainingsthemen, zum Beispiel den drei mal zehn Erfolgshebeln des Resultings¹. Bei der vertiefenden Vorbereitung stellten wir erstaunt fest: Jede Einzeldisziplin des Zehnkampfes ließ sich in bestechender Weise in Zusammenhang mit den Erfolgsdisziplinen der eigenen Persönlichkeit und denen im Business setzen.

Schritt für Schritt gingen wir immer weiter in die Details und fanden sehr spannende Parallelen. Doch es fehlte noch ein spektakulärer Ansatz, ein originelles Überraschungsmoment. Wie könnten wir noch mehr Lebendigkeit in das Programm bringen?

Die Lösung: Ein Medailengeinner musste her!

Wir mussten einen Experten finden, der etwas von der sportlichen Thematik verstand. Und das war der Punkt, wo der Name des Hotels den Hinweis lieferte. Atlanta, Austragungsort der Olympischen Spiele 1996. Ein Bild eines Zehnkämpfers blieb uns damals im Gedächtnis haften, und zwar das Gesicht eines 21-jährigen Bengels auf dem Podium, der mit einem verschmitzten Lächeln in seine Medaille beißt, um zu testen, ob sie denn auch wirklich echt sei. Eine sympathische Szene, die uns und vielen anderen in Erinnerung geblieben war.

Im Januar 2004 stellten wir den Kontakt zu Frank Busemann her. Wir erklärten ihm, dass wir vorhatten, unsere Stärken, die Business-Erfolgsfaktoren, thematisch mit seinem Spezialgebiet, den zehn Mehrkampfdisziplinen, zu verheiraten. Frank Busemann war sofort begeistert angesichts der bestechenden Analogien. Auch unser Kunde war sehr überrascht, wie plastisch und transparent die Angelegenheit werden würde. Doch wir wollten noch ein paar Extras drauflegen, etwas, das noch nie da gewesen war. So führten wir im Vorfeld der Veranstaltung einige Interviews mit den Mitarbeitern, und das brachte uns auf den Mehrwert, den wir liefern würden.

¹ Unter „Resulting“ verstehen wir ein ganzheitliches, an den Resultaten orientiertes Projektmanagement. Dieses Konzept wird beschrieben in Wolf W. Lasko/Peter Busch: Resulting – Projektziel erreicht!, Wiesbaden 2003.

Mitte Februar 2004 fand der Event statt. Natürlich unter dem Aspekt der Arbeit am Thema Neukundengewinnung. Mit rund 160 Personen erarbeiteten wir Ideen und Vorgehensweisen. Doch wer von den Mitarbeitern erwartet oder gehofft hatte, damit sei's das gewesen, der sah sich getäuscht. Meist laufen solche Events so ab, dass man jede Menge Spaß hat, ein bisschen lernt, und ab Montag sitzt jeder wieder im Büro. Man erinnert sich noch gern an das tolle Unterhaltungsprogramm am Wochenende, doch dann geht man an die Arbeit und alles bleibt beim Alten. Nicht so bei diesem Event! Denn hier gingen wir sofort in die Festschreibung und Umsetzung eines Programms zur Neukundengewinnung.

Faszinierend wie parallele Welten im Sport und Management

Ausgehend vom Erfolgsfaktor Kreativität sammelten wir Ideen, schrieben konsequentes und selbstverantwortliches Vorgehen fest, vereinbarten Transparenz, forderten Commitments ein auf die entsprechende Zielgruppenakquise und integrierten die Wahlfreiheit in der Form, dass die Mitarbeiter sich ganz bewusst gegen diverse Kanäle, aber zu Gunsten eines bestimmten Akquisekanals entschieden. Schnell machten wir ihnen klar, dass dieser Kanal auch seine Hemmnisse barg, und so waren wir schon mitten im Thema Rote Linie und Mut. Ganz offen wurden mögliche Hemmungen angesprochen, denn uns ging es um Kooperation im Team, politische Spielchen sollten keinen Platz haben. Diese Arbeit mündete direkt in Spielregeln, die für jeden aufgestellt wurden, an die sich jeder zu halten verpflichtete. Am Ende war somit der erste Schritt auf dem Resultateweg getan. Die Parallelen aus der Welt des Zehnkämpfers Frank Busemann machten das Programm dermaßen eindringlich und anschaulich, dass hier nicht der geringste Zweifel am künftigen Erfolg der Strategie aufkommen konnte.

Diese Parallelen ließen uns auch in der Folge nicht mehr los, und wir begannen, noch tiefer zu forschen. Dabei verfestigte sich folgende Erkenntnis immer mehr: Wenn wir uns die Verhaltensweisen der wirklich erfolgreichen Unternehmenslenker und Manager ansehen, lassen sich erstaunliche Analogien zum Spitzensport fest-

Wenn wir uns die Verhaltensweisen der wirklich erfolgreichen Unternehmenslenker und Manager ansehen, lassen sich erstaunliche Analogien zum Spitzensport feststellen.

stellen. Das Gleiche gilt auch für die Umsetzungsebene in den Unternehmen – die Projekte also. Wann ist ein Projekt erfolgreich und wann ist es gescheitert? Hat das jeweilige Ergebnis etwas zu tun mit dem Verhalten der einzelnen Mitwirkenden? Sind das nicht auch die gleichen Faktoren, die wir von Spitzensportlern kennen? *Selbstverantwortung, Kreativität, Commitment, Disziplin, Mut ...*, um nur einige zu nennen.

Die Idee für dieses Buch

Daraus entstand die Idee für dieses Buch: Als Team aus der unternehmerischen Praxis und dem Spitzensport möchten wir herausarbeiten, welche Erfolgsfaktoren für den Sport wie auch für das Top-Management gleichermaßen gelten. Unser Ziel ist es, Ihnen ein in doppelter Hinsicht bewährtes Instrumentarium an die Hand zu geben, damit Sie Ihr Unternehmen, Ihre Projekte und Ihre Karriere in Zukunft noch erfolgreicher managen können. Der besondere Kick: Sie bekommen gleichzeitig einen spannenden Einblick in die Welt des modernen Zehnkampfs und erfahren, mit welchen mentalen Techniken ein Ausnahmeathlet wie Frank Busemann die sportlichen Herausforderungen gemeistert hat. Beste Zehnkampf-Power für Ihre unternehmerische Praxis!

Erfolgsfaktoren auf drei Ebenen

Dieses Buch funktioniert auf drei Ebenen, die jeweils aufeinander aufbauen. Die Ebene 1 beschreibt die sportliche Seite durch authentische Schilderung der selbst erlebten Erfolgsfaktoren eines Spitzensportlers in den zehn Disziplinen. Was hat es ausgemacht, die Bestzeit über 110 m Hürden zu laufen? Was ist der entscheidende Moment beim Stabhochsprung? Durch welche kreative Idee gelang es Frank Busemann, die Kugel trotz aller widrigen Umstände noch ein paar Meter weiter zu stoßen?

Die zweite Ebene leitet über auf eine Meta-Plattform und arbeitet konkret die Quintessenz der Disziplinen heraus, anhand von Beispielen, unter Hinzuziehung von Biografien mehr oder weniger erfolgreicher Menschen. Diese Ebene bietet Metaphern und Bil-

der an, um die Erfahrungen aus dem Spitzensport zu transformieren auf eine Umsetzungsebene – die Ebene drei.

Die Umsetzung ins Business wird in Ebene 3 beschrieben, zum Teil anhand aktueller, praxisorientierter Schilderungen von wirklichen Projekten, zum Teil geben wir konkrete Vorschläge, wie Sie die identifizierten Erfolgsfaktoren für das Tagesgeschäft nutzbar machen können. Wir zeigen konkret, wie die Anwendung dieser Faktoren funktionieren kann.

Ein Fallbeispiel zu Beginn der zehn Disziplinen sorgt für einen authentischen Einstieg in das jeweilige Thema, berichtet aus der selbst erlebten Praxis der Autoren. Die drei Autoren kommen jeweils in den drei Ebenen zu Wort. Frank Busemann beschreibt die Erlebnisse auf dem Sportplatz, Wolf W. Lasko leitet über auf die Meta-Plattform der Persönlichkeitsentwicklung, und Peter Busch beschreibt anhand von Umsetzungsprojekten die Transformation in die Tagespraxis.

Start frei für den unternehmerischen Zehnkampf

Den einzelnen Macher-Disziplinen ist jeweils eine bestimmte Disziplin aus dem Zehnkampf zugeordnet. Damit folgt der Aufbau dieses Buches der Reihenfolge, wie sie das Wettkampfregelament für die entsprechenden Zehnkampf-Disziplinen vorgibt.

Sehr wichtig erschien uns die Frage der Zuordnungen: Welcher sportlichen Disziplin entspricht am bestechendsten die unternehmerische? Ein Beispiel: Schon beim ersten Brainstorming dachten wir bei Stabhochsprung sofort an *Mut*. Mit einem Stab seinen eigenen Körper ohne Seil und doppelten Boden auf bis zu sechs Meter Höhe zu katapultieren und dann im freien Fall den Rückweg anzutreten. Das ist mutig!

Konsequentes, unternehmerisches Handeln hat auch mit Mut zu tun. Mit vollem Einsatz zu spielen und z. B. für eine Geschäftsidee auch ein unternehmerisches Risiko einzugehen, vielleicht viel Geld aufs Spiel zu setzen, das ist ebenfalls mutig. So war die erste Zuordnung geboren. Sicherlich werden Sie in diesem Buch Kombinationen finden, die offensichtlich für einander bestimmt sind – andere könnte man an verschiedenen Stellen platzieren und sie erscheinen dem kritischen Leser möglicherweise beliebig gewählt.

Auch kann es inhaltlich zu Überschneidungen kommen. Gehört nicht auch eine Menge *Mut* dazu, sein ganzes Leben umzukrempeln und voll und ganz einer Sache zu widmen, wie wir es unter dem Aspekt *Leidenschaft* beschreiben? So ließen sich diese Beispiele auch auf andere Disziplinen übertragen. Wichtig war für uns, sämtliche identifizierten Erfolgsmerkmale einzufangen und in einen Kontext zu bringen.

Wir laden Sie nun ein, mit uns zum sportlichen und unternehmerischen Zehnkampf anzutreten. Haben Sie Lust, in dieser Königsdisziplin zu starten? Dann viel Spaß beim Lesen und Umsetzen!

Wolf W. Lasko
Frank Busemann
Peter Busch

Frank Busemann – der Zehnkämpfer



Vielen wird der Name Frank Busemann ein Begriff sein. Damit Sie zum Einstieg in dieses Buch aber noch ein bisschen besser vertraut mit seinem Lebens- und Karriereweg werden und seine Berichte zu den einzelnen Disziplinen in ein Gesamtbild einordnen können, beschreibt er hier kurz seine bisherigen Stationen:

Früh übt sich ...

„Gleich nach meiner Geburt im Jahr 1975 schrieb mich mein Vater im Recklinghausener Sportverein ein, dann erst meldete er mich beim Standesamt an. Diese Anekdote zeigt schon, wie prägend der Sport für meine Familie und meine Entwicklung war. Meine Eltern waren sportlich sehr aktiv und hatten sich im Recklinghausener Sportverein kennen gelernt. In jungen Jahren hatte meine Mutter zunächst die Schwimm-Nationalmannschaft unterstützt, wechselte dann zur Leichtathletik, wo sie es im Kugelstoßen und im Sprint zu einigen Titeln brachte. Mein Vater war Westfalenmeister im Zehnkampf.

Die Welt des Sports hat mich von klein auf fasziniert. Ich imitierte schon damals die Großen, immer neugierig auf das, was ich gezeigt bekam. Schon in der Kindergartenzeit zeigte ich meinem Großvater beim Spaziergang zum Spielplatz, wie toll ich rennen konnte, und lief immer erst einmal um den ganzen Platz, bevor ich ihn betrat. Mit Beginn der Grundschule 1982 stellten sich dann erste Erfolge ein.

Erste Titel ...

Ich stieg zunächst mit Fußball, nach kurzer Zeit auch mit Leichtathletik aktiv ins Sportleben ein. Am 01. Mai 1982 bestritt ich meinen ersten Wettkampf. Mit neun Jahren sprang ich mit 4,80 Metern Weite einen inoffiziellen Europarekord.

Als ich mit zehn Jahren aufs Gymnasium wechselte, erlebten meine schulischen Leistungen eine Wende. Aus Angst vor Fehlern schränkte ich, der ich vorher ein recht guter Schüler gewesen war, meine Mitarbeit ein und wurde ein wenig ruhiger. Als Ausgleich trainierte ich immer intensiver und verbesserte mich schnell. Das kam mir später zu Gute, als ich mit 13 Jahren meinen ersten Westfalenmeistertitel erkämpfte.

... und erste Schmerzen

Weitere Titel folgten, so zum Beispiel der nächste Westfalenmeistertitel 1989. Doch schon in diesem Jahr kündigte sich leise an, was sich später unglücklich durch meine ganze Karriere ziehen würde. Durch muskuläre Dysbalancen kamen die ersten Verletzungen, die mich immer wieder aufhielten und vor schwierige Entscheidungen stellten. Schon damals sagten die Ärzte, ich müsse mein Training stark reduzieren, sonst sei mit fatalen körperlichen Folgen zu rechnen. Damals nahm mein Vater mir die Entscheidung ab und erlaubte mir bis zur Heilung meiner Verletzungen nur noch das Laufen.

Mit der Zeit wurde mir das Laufen jedoch einfach zu langweilig. Darum stellte ich zur Auflockerung Hürden auf die Bahn. Daraus ergab sich meine spätere Spezialdisziplin. Bis 1994 war ich ein Hürdenläufer mit vielen nationalen und internationalen Meistertiteln. Meinen ersten Zehnkampf absolvierte ich zum Ende der Saison 1994 und trug mich mit einer Jahres-Weltbestleistung in die Annalen ein.

Nach Abitur und Wehrdienst begann ich eine Ausbildung zum Bankkaufmann, denn schließlich würde ich nicht bis zur Rente von den Preisgeldern leben können. Abends trainierte ich. In diesen Jahren um 1995 herum traten immer wieder Verletzungen auf, manche davon so mysteriös, dass sie die Ärzte ratlos dreinblicken ließen.

er hepunkt Atlanta 1

1996 war ein gutes Jahr in zweierlei Hinsicht: Ich entschied mich für den Zehnkampf und gewann bei den Olympischen Spielen in Atlanta die Silbermedaille. Zudem lernte ich an der Berufsschule eine junge Frau kennen, die mein Leben beeinflussen würde.

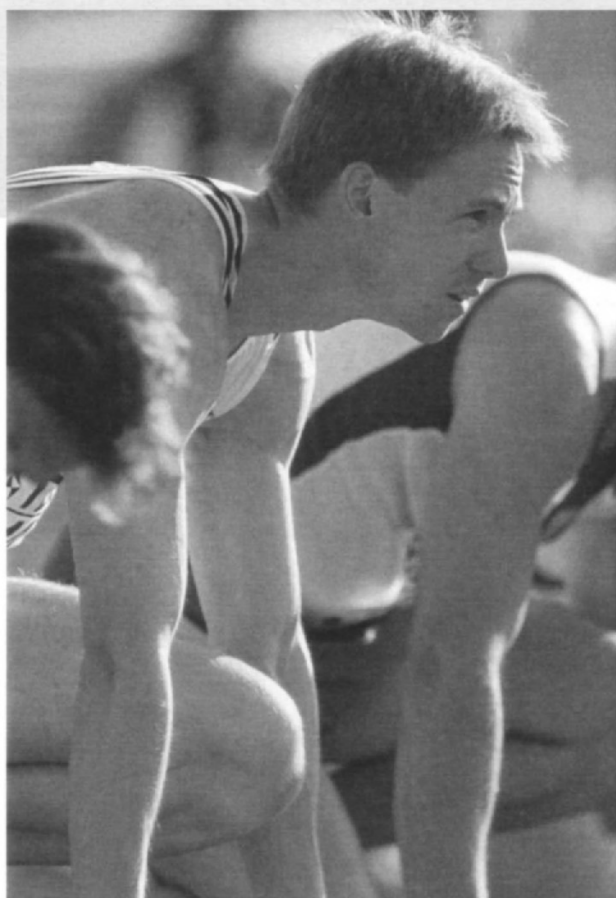
Die Weltmeisterschaft in Athen 1997 beendete ich als Dritter. Da sich der Abschluss der Ausbildung ankündigte, konzentrierte ich mich nun voll auf den Sport. 1998 begann ich auch ein Wirtschaftsstudium. Das allerdings nur nebenbei.

Das Verletzungspech hielt an. Die zahlreichen Operationen in den Jahren ab 1999 ließen mich erkennen, dass es eine Grenze für den Körper gibt, hinter der keine Regeneration mehr möglich ist. Diese Grenze hatte ich immer wieder gesucht und überschritten. Im Mai 2003 dachte ich zum ersten Mal über ein Ende der Karriere nach, Ende Juni äußerte ich das Ende öffentlich. Kurze Zeit später heiratete ich die junge Frau, die – obwohl selbst keine aktive Sportlerin – seit der Berufsschule an meiner Seite mitgefiebert und mich in allen schwierigen Situationen unterstützt hatte.

nd heute

Heute gestaltet sich mein Alltag so vielseitig wie mein Zehnkampf früher. Seit einigen Jahren begleite ich die ARD zu den Höhepunkten der Leichtathletik, schreibe für Zeitungen und Zeitschriften und berichte in Unternehmen über meine Erfahrungen. Sportlich bin ich repräsentativ und beratend unterwegs und genieße das Dasein als Hobby-Marathonist.“

Vor dem Start: Die Mission



hne Feuer kann nichts brennen

Es ist eine kluge Unternehmensweisheit: Wir setzen Ziele, wir vereinbaren in einem Mitarbeitergespräch das Commitment, dann legen wir die Meilensteine fest und kontrollieren diese Umsetzungsschritte. Und dann wird das Ziel erreicht! Tatsächlich? Wie viele deutsche Unternehmen haben in den letzten fünf, sechs, acht Jahren ihre Ziele verfehlt? Aber fröhlich wurden Ziele definiert, verkündet und heruntergebrochen. So auch in einem Konzern der Investitionsgüterindustrie, den wir als Kunden akquiriert hatten. Das Unternehmen hatte bereits eine Menge getan: Man hatte neue Wachstumsziele gesetzt, die Renditenanforderungen erweitert, Anweisungen herausgegeben, die den Außendienststäben die Betreuung von Kleinstkunden verbot, ebenso wie die Beantwortung von Anfragen von Kleinstkunden. Man hatte sich stärker auf den Export konzentriert, weil hier im Gegensatz zum Inlandsgeschäft und zum Absatz im deutschsprachigen Raum größere Zusatzwachsraten erwartet werden konnten.

Die Organisation war kräftig verändert worden. Bestehende Niederlassungen wurden geschlossen, neue wurden im Ausland eröffnet und alles im Rahmen einer kühlen, klaren, strategischen Vorgehensweise. Alles war berechnet, die Zahlen waren korrekt, die Marktanalysen waren richtig herausgearbeitet worden. Trotzdem schlug die ganze Neuorganisation fehl. Die Renditen ließen sich nicht erreichen.

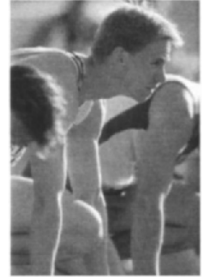
In den Einzelexportländern eröffnete Büros brachten riesige Minuszahlen rein. Was war geschehen? Nun, um es mit einfachen Worten zu sagen: Der Einzelne identifizierte sich nicht mit den gesetzten Zielen, er verstand sie nicht. Er verstand nicht die Dringlichkeit, er konnte für sich keine persönliche, emotionale Perspektive ableiten. Keine Sogkraft zog ihn in ein Handeln hinein, die Ziele vermittelten kein Wollen, kein Feuer. Nirgends war ein Generator, der Motivation spuckte.

Das, was wir hier beobachten konnten, gilt auch für viele andere Unternehmen: Das Wichtigste, das Feuer, die *Mission*, welche die egoistische Natur des Einzelnen unterstreicht, seinen Antrieb in Gang bringt, fehlt! Nur dann wird das Ganze gelingen. Aber wie geht das? Wie schafft man es, einen solchen Stern an den Himmel zu zeichnen, der wie ein Magnet das Denken und Handeln in die Richtung zieht, wo die Märkte sind?

er Zehnkampf

Woraus zieht ein Zehnkämpfer das Feuer, das immer wieder seine Motivation schürt? Was ist seine *Mission*? Dazu Frank Busemann:

„Leichtathletik ist für mich eine der faszinierendsten Sportarten, weil sie die elementarsten Bewegungsformen der Menschen (laufen – springen – werfen) in den unterschiedlichsten Variationen beinhaltet. Dabei ist der Name etwas irreführend, weil die Athletik dominiert und die Ausführung, setzt man ein gewisses Maß an Können voraus, alles andere als „leicht“ ist.



Die Disziplinen des Zehnkampfes

- 100-Meter-Lauf, Weitsprung, Kugelstoß, Hochsprung, 400-Meter-Lauf am ersten Tag und
- 110-Meter-Hürden, Diskuswurf, Stabhochsprung, Speerwurf und 1 500-Meter-Lauf am zweiten Tag,

repräsentieren einen guten Querschnitt durch die Anforderungen, die die Leichtathletik an die Sportler stellt.

Ein Kurz sprint (100 m), ein Langsprint (400 m), eine Ausdauerstrecke (1 500 m), ein Stoß (Kugelstoß), ein Drehwurf (Diskuswurf), ein Schlagwurf (Speerwurf), ein Horizontalsprung (Weitsprung), ein Vertikalsprung (Hochsprung), ein Vertikalsprung mit Hilfsmittel und turnerischen Anforderungen (Stabhochsprung) und ein Sprint über Hindernisse mit höchsten athletischen und koordinativen Anforderungen (110-Meter-Hürdenlauf) – das alles muss, obwohl es sich in Training und Wettkampf durch die unterschiedlichsten Anforderungen teilweise gegenseitig auszuschließen scheint, gekonnt, beherrscht und geleistet werden.

Der Zehnkampf fordert deshalb den ganzen Athleten, ist wegen der vielfältigen Aufgabenstellungen für jeden aktiven oder passiven Beteiligten hochinteressant und in meinen Augen ein echtes Abenteuer.

Die Strukturen des Wettkampfes und der einzelnen Disziplinen, das „WWW“ der äußeren Bedingungen (Wind, Wetter, Wettkampfanlagen), die eigenen Möglichkeiten und die der Gegner, die Länge des Einsatzes und die Gewissheit, nur einige wenige Wettkampfmöglichkeiten innerhalb eines Jahres nutzen zu können – das alles führt zu höchsten Anforderungen mit vielen Un-

*Zehnkampf verlangt ein
großes Maß an
Vorbereitung, Geduld,
Erfahrung und gleicht
nicht selten einem
Drahtseilakt. Nicht
umsonst werden
Zehnkämpfer
ehrfurchtsvoll
„Könige der Athleten“
genannt.*

wägbarkeiten. Aber das ist es ja gerade, was die „Königsdziplin der Leichtathletik“ so reizvoll macht: Der Zehnkampf ist eine Herausforderung, wie man sie nur selten antrifft.

Ich habe es immer als meine Mission empfunden, mich dieser Herausforderung zu stellen, mit meinem Können dagegenzuhalten und mein Bestes zu geben. Denn das ist es, was am Ende ein kaum zu beschreibendes Gefühl der Zufriedenheit und des Glücks aufkommen lässt.“

ie Mission als Motor allen andelns

Wie findet jeder Einzelne seine *Mission* und wie setzt er sie um? Fakt ist, dass in jedem von uns mehr schlummert, als wir leichtfertig annehmen. Jeder Mensch hat besondere Fähigkeiten und Begabungen – Talente. Talente sind jegliche menschlichen Qualitäten, ganz gleich ob künstlerisch, technisch, organisatorisch oder im Bereich des Sozialen oder, oder, oder ... Erfolgreiche Menschen haben ihre Begabung, ihren Weg und ihre Berufung gefunden. Sie leben im Hier und im Jetzt, reiten auf einer Welle der Begeisterung über das, was sie tun und sind davon überzeugt, das Richtige zu tun. Ihr Leben ist für sie ein faszinierendes Abenteuer, bei dem sie jederzeit die Kontrolle behalten, weil sie jedes Detail ganz bewusst wahrnehmen. Und jedes Detail ist ein weiterer Mosaikstein zur Vollendung des Lebenswerkes – ihres persönlichen Glücks.

Gibt es in Ihrem Leben Bereiche, wo Sie mit Ihrer Entwicklung ins Stocken geraten sind, wo Sie sich mehr Zufriedenheit, mehr Erfolg wünschen? Überlegen Sie einmal: Was oder wer hindert Sie daran, die Talente zu erkennen und zu fördern, die Sie von klein auf in sich tragen? Nichts und niemand! Außer Ihnen selbst. Alles, was Sie tun müssen, ist, erkennen und akzeptieren, dass es eine Welt außerhalb der eigenen gibt. Eine Welt der Glücklichen und Erfolgreichen. Dort müssen Sie eintreten wollen. Machen Sie das zu Ihrer persönlichen Vision vom Erfolg. Sie müssen bereit sein, eine Zäsur zu machen und aus der derzeitigen Daseinsform auszuweichen.

rogrammieren Sie Ihren Verstand neu

Dazu müssen Sie sich zunächst einmal klarmachen, wer Sie eigentlich sind und wo Sie stehen. Die Person, die jeden Morgen aus dem Spiegel zu Ihnen herüberschaut, wer ist das eigentlich?

Wir alle sind Produkte einer wie auch immer gearteten Erziehung und „Programmierung“. Dieser Prozess der Programmierung hört nie auf. Nach den Eltern sind es die Lehrer, Professoren, Ausbilder, Vorgesetzte. Und auch Partner, Freunde, Bekannte und Kollegen weisen uns fleißig darauf hin, was richtig sei – und uns somit in die Schranken. Ständig werden wir in den Verhaltensweisen bestätigt, die konform sind, die niemanden stören, die anderen genehm sind, die andere von uns erwarten. Manchmal so subtil, dass die Manipulation nicht einmal auffällt. Das alles kann uns in der Entfaltung unserer Persönlichkeit behindern. Aber es gibt auch eine gute Nachricht: Sie können etwas daran ändern!

Sie bestimmen, was Sie sehen wollen

Unser Verstand hat die Eigenschaft, immer Recht haben zu wollen. Was bedeutet das? Wenn Sie Ihre Umwelt betrachten und die Eindrücke mit den Ihnen eigenen Programmen bewerten, werden Sie hauptsächlich Dinge wahrnehmen, die positiv Ihren Programmen (Vorstellungen) entsprechen, bei denen Sie mit Ihrer Einschätzung Recht behalten. Auf diese Weise bestätigen Sie ständig die in Ihnen ablaufenden Programme. Ergebnis: Sie werden zum Spiegelbild Ihrer Umgebung.

Überspitzt formuliert: Wenn Sie gelernt haben, ausschließlich Grün wahrzunehmen, werden Sie in einer Welt mit Millionen Farben auch nur Grün sehen (wollen). Wenn Sie gelernt haben, dass Karrierestreben unsozial ist, werden Sie höchstwahrscheinlich ewig auf einer mittleren Hierarchie-Ebene fest kleben. Und wenn man Ihnen das Programm mitgegeben hat, dass ein eigenes Haus im Wert von rund 250 000 Euro erstrebenswert sei, dann werden Sie genau dieses bekommen. Nicht aber die Traumvilla im Süden für eine Million. Und warum? Weil andere gesagt haben, das sei gut so. Für Sie genau das Richtige. Blödsinn!

So eine Programmierung ist weder sinnvoll noch zeitgemäß. Sie hindert Menschen an der Entfaltung ihrer Persönlichkeit, ihrer

*Wenn Du ein Schiff
bauen willst, dann
trotzdem nicht Männer
zusammen, um Holz zu
beschaffen, Aufgaben
zu vergeben und die
Arbeit einzuteilen,
sondern lehre sie die
Sehnsucht nach dem
weiten, endlosen Meer.*

Antoine de
Saint-Exupéry