

Tammy R. Berberick | Peter Lindsay | Joachim Schulz

The Leadership Habit

Tammy R. Berberick | Peter Lindsay | Joachim Schulz

The Leadership Habit

Mit der richtigen Einstellung erfolgreich führen

Übersetzung aus dem Englischen von Sabine Hoppe und
Joachim Schulz

REDLINE | VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Für Fragen und Anregungen:

info@redline-verlag.de

3. Auflage 2022

© 2018 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH

Türkenstraße 89

80799 München

Tel.: 089 651285-0

Fax: 089 652096

© der Originalausgabe 2017 by Crestcom International, LLC. All Rights Reserved.

Die englische Originalausgabe erschien 2017 bei John Wiley & Sons, Inc, unter dem Titel *The Leadership Habit*.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Übersetzung: Sabine Hoppe, Joachim Schulz, Mörfelden-Walldorf

Redaktion: Bärbel Knill, Landsberg am Lech

Umschlaggestaltung: Wiley

Satz: Carsten Klein, München

Druck: GGP Media GmbH, Pößneck

Printed in Germany

ISBN Print 978-3-86881-692-1

ISBN E-Book (PDF) 978-3-96267-000-9

ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-96267-001-6



Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.redline-verlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter www.m-vg.de

Inhalt

Vorwort	9
Kapitel 1: Ergebnisorientiert handeln	13
Verantwortlichkeit	15
Entscheidungen treffen	24
Die richtigen Fragen stellen	28
Fragen zur Selbstreflexion	34
Toolbox für Führungskräfte	34
Kapitel 2: Motivierte Teams bilden	37
Die richtigen Talente einstellen	38
Generationsübergreifende Führung	46
Teams organisieren und entwickeln	54
Fragen zur Selbstreflexion	58
Toolbox für Führungskräfte	59
Kapitel 3: Menschen gewinnen	61
Offene und effektive Kommunikation	62
Verhandlungsführung und Konsensbildung	68
Emotionale Intelligenz	79
Fragen zur Selbstreflexion	82
Toolbox für Führungskräfte	82
Kapitel 4: Unternehmerisch denken	85
Geschäftsverständnis entwickeln	85
Finanzmanagement	94
Produktivität und Prozesseffizienz	98
Fragen zur Selbstreflexion	102
Toolbox für Führungskräfte	102
Kapitel 5: Visionen verwirklichen	105
Visionen definieren und kommunizieren	106

Strategisches Denken	109
Pläne und Prioritäten festlegen.....	112
Fragen zur Selbstreflexion	120
Toolbox für Führungskräfte.....	120
Kapitel 6: Spitzenleistung erbringen.....	123
Delegieren und Bevollmächtigen.....	124
Coachen und Fördern.....	137
Belohnung und Anerkennung.....	142
Fragen zur Selbstreflexion	149
Toolbox für Führungskräfte.....	150
Kapitel 7: Beziehungen ausbauen	151
Networking	152
Effektive Zusammenarbeit.....	157
Konfliktmanagement.....	166
Fragen zur Selbstreflexion	174
Toolbox für Führungskräfte.....	174
Kapitel 8: Kundenfokus entwickeln	177
Vertrauen und Glaubwürdigkeit aufbauen	178
Kundenerwartungen verstehen und antizipieren	180
Schnelle und effektive Problemlösung.....	184
Fragen zur Selbstreflexion	192
Toolbox für Führungskräfte.....	192
Kapitel 9: Innovationen fördern.....	195
Aktive Steuerung von Veränderungen	196
Kontinuierliche Verbesserung	204
Komplexes und vernetztes Denken.....	209
Fragen zur Selbstreflexion	211
Toolbox für Führungskräfte.....	211
Kapitel 10: Vorbild für persönliche Weiterentwicklung sein ...	213
Selbstwahrnehmung entwickeln	214
Kontinuierliches Lernen	220
Die eigene Zeit und Energie managen	223

Fragen zur Selbstreflexion	233
Toolbox für Führungskräfte	233
Schlusswort: Werden Sie zur Führungspersönlichkeit	235
Quellenverzeichnis	239
Anhang A: Ihr persönlicher Entwicklungsplan	241
Schritt 1: Selbsteinschätzung	241
Schritt 2: Persönlicher Aktionsplan	244
Schritt 3: Verantwortlichkeit	247
Anhang B: Zusammenfassung Kernkompetenzen	249
Kapitel 1: Ergebnisorientiert handeln	249
Kapitel 2: Das richtige Team bilden	251
Kapitel 3: Menschen gewinnen	253
Kapitel 4: Unternehmerisch denken	255
Kapitel 5: Visionen verwirklichen	257
Kapitel 6: Spitzenleistungen erbringen	259
Kapitel 7: Beziehungen ausbauen	261
Kapitel 8: Kundenfokus entwickeln	263
Kapitel 9: Innovationen fördern	265
Kapitel 10: Vorbild für persönliche Weiterentwicklung sein ...	267
Über die Autoren	271
Über Crestcom	273
Danksagung	275
Stichwortverzeichnis	277

Vorwort

Dieses Buch verhilft Ihnen zu einer inneren Einstellung und zu Verhaltensweisen, die Ihren Führungsstil komplett verändern werden. *The Leadership Habit* ist ein Nachschlagewerk zu Fragen der Führung, aber auch eine Aufforderung zum Handeln für Führungskräfte, um sich täglich in 10 Schlüsselbereichen bestimmte Verhaltensweisen aneignen, erfolgreicher produktive Teams aufbauen und sich langfristig beruflich und persönlich noch weiter entwickeln zu können. Unternehmen gedeihen am besten, wenn ihre Führungskräfte (1) ergebnisorientiert sind, (2) die richtigen Teams bilden, (3) Einfluss auf andere haben, (4) das Geschäft verstehen, (5) Visionen verwirklichen, (6) zu hervorragender Leistung/Kompetenz ermuntern, (7) gute Beziehungen aufbauen, (8) auf Kundenerwartungen fokussieren, (9) Innovationen fördern und (10) ein Vorbild für die Weiterentwicklung der Persönlichkeit sind.

Führung ist mental und körperlich anstrengend. Wer bessere Leistungen und hervorragende Kompetenz anstrebt, muss ständig darum ringen und immer wieder neu entdecken, wie man führt, und dies dann auch in der Praxis umsetzen, um eine Veränderung zu bewirken. Diesen *Leadership Habit* zu entwickeln braucht Zeit und tägliches Training.

Ein Merkmal, das erfahrene Führungskräfte ausmacht, ist die Bereitschaft, eigene Einstellungen und Verhaltensweisen zu überdenken und zu ändern, um mehr zu erreichen. Bei einem Flug kann ein Fehler von nur ein paar Grad darüber entscheiden, ob das Flugzeug sein Ziel sicher erreicht. Wer führt, kennt das Ziel und ist nun in der heiklen Lage, den richtigen Kurs zu bestimmen, um dieses Ziel auch zu erreichen. Deshalb sollte Kurskorrektur ein regelmäßiger Bestandteil von Führung sein. Um ihre Ziele pünktlich und treffsicher

zu erreichen, müssen Führungskräfte nachjustieren, anpassen und Neues ausprobieren.

Bücher, Videos und Multimediapräsentationen, Entwicklungsprogramme und die Erfahrung anderer können dazu beitragen, dass Führungskräfte effektiver werden. Dennoch reichen Lesen, Lernen, Hören oder Zusehen am Ende nicht aus. Gute Führungsgewohnheiten – Leadership Habits – eignet man sich dadurch an, dass man konsequent kluges Führungsverhalten praktiziert. Wer gute Ideen praktisch anwendet, verändert Verhaltensweisen und treibt Ergebnisse voran. Schon feine Unterschiede in der Art, wie Führungskräfte agieren und reagieren und wie sie sich verhalten, können auf ihre Ergebnisse große Auswirkungen haben.

Durch Fallstudien und weltweite Untersuchungen, die sich mit der Fähigkeit und dem Potenzial heutiger Manager befassen, ihre Teams zu hervorragenden Leistungen zu führen, entwickelt *Crestcom International* Instrumente für Führungskräfte, mit denen sie durch Entwicklung des Teams oder des Einzelnen bessere Leistungen erzielen können. Während Manager damit ihre eigenen Fähigkeiten bei der Leitung von Teams, Projekten und Initiativen weiterentwickeln, finden sie gleichzeitig Lösungen für Probleme und schaffen neue Wege für den Erfolg des Teams.

Unsere Erfahrung in der Entwicklung von Führungsteams in mehr als 60 Ländern weltweit hat zwei wichtige Lektionen in Sachen Führung bestätigt. Die erste Lektion: Führungskräfte müssen über neue Geschäftsideen, neue Technologien und neue Managementinstrumente Bescheid wissen. Die zweite Lektion ist von fundamentaler und entscheidender Bedeutung für Führungskräfte, wenn sie ihr Potenzial ausschöpfen und bessere Ergebnisse erzielen wollen: Führungskräfte müssen üben, das neu erworbene Wissen sofort anwenden und den positiven Effekt ihrer Handlungen direkt erfahren. Dieses praktische Anwenden, Feinabstimmen und das Sammeln von Einsichten hört nie auf.

Führung ist eine eigene Sprache. Nach der letzten Zählung werden auf der Erde heute etwa 5000 Sprachen gesprochen, und die

Sprache, die über alle Grenzen, Kulturen, Branchen und Unternehmensgrößen hinweg verstanden wird, ist die Sprache ergebnisorientierter Führung. Die Sprache von Führungskräften ist nicht auf Worte beschränkt, sondern sie vermittelt sich durch das, was Führungskräfte tun, um ihre Ziele zu erreichen. Manager der verschiedensten Unternehmen, die das Leadership-Trainingsprogramm der *Crestcom International* absolviert haben, sprechen nun die gleiche »Führungssprache«, unabhängig davon, wo in der Welt sie arbeiten. Denn obwohl sie vielleicht unterschiedliche Sichtweisen und ihre ganz eigenen Geschäftsziele haben, eint die meisten Manager überall auf der Welt das Bestreben, sich selbst und andere weiterzuentwickeln. Wachstum und Entwicklung finden statt, wenn Führungskräfte lernen und dabei ihre unverzichtbaren Führungsfähigkeiten einsetzen.

The Leadership Habit macht deutlich, wie sehr eine gemeinsame Sprache der Führung, die Sprache von mehr Ertrag und Fortschritt, Führungskräfte auf der ganzen Welt vereint. *Crestcom International* bietet die strukturierte Entwicklung von Führungsqualitäten und Führungskräften weltweit. Partner, Schulungsleiter und Lizenztrainer von *Crestcom* aus aller Welt haben viel zu den gesammelten Erkenntnissen in diesem Buch beigetragen. Die Erfolgsgeschichten darin basieren auf den Erfahrungen von Profis, die in *Crestcom*-Programme zur Entwicklung von Führungsqualitäten investiert haben. Indem *Crestcom* globale Führungsmethoden in lokale Schulungen für Führungsteams »übersetzt«, helfen *Crestcom*-Trainer allen Unternehmen, eine gemeinsame »Führungssprache« zu entwickeln, die jeder versteht. Unser Ziel ist, dass jeder diese »Führungssprache« fließend spricht.

Mit einem strukturierten Ansatz können Führungskräfte die Worte in diesem Buch in eine Sprache der Führungsgewohnheiten, -einstellungen und -handlungen übersetzen. Führungskräfte, die sich dem Aufbau starker Teams verschrieben haben, schaffen ganz gezielt Erfahrungen für sich und andere, um zu lernen und Fähigkeiten einzusetzen, die mehr als nur die Bilanz des Unternehmens

verbessern werden. Die Entwicklung von Managern zu effektiven Führungskräften birgt das Potenzial, die Produktivität jedes Mitarbeiters zu erhöhen und gleichzeitig die Bereitschaft Ihrer Kunden, Zulieferer und Partner, Ihre Marke oder Ihr Ziel zu unterstützen. Wie sehr Sie sich selbst und Ihr Team verbessern, hängt davon ab, wie gut Sie sich die Gewohnheiten in den 30 besonderen Fähigkeitsbereichen aneignen, die hier zusammen mit Ideen von Führungskräften für Führungskräfte vorgestellt werden.

Machen Sie sich Führung zur Gewohnheit.

KAPITEL 1:

Ergebnisorientiert handeln

Am Montag, 29. Oktober 2012, fiel in New York im Stadtteil Manhattan aufgrund von Verwüstungen durch einen Wirbelsturm der Strom aus. Dauerregen ließ die unteren Stockwerke und Aufzugschächte des New Yorker Universitätskrankenhauses volllaufen. Als Wind und Regen an den Fenstern des Krankenhauses rüttelten, zeigten die sieben Krankenschwestern, die auf der Frühgeborenenstation Dienst taten, wie ergebnisorientiert ein Team sein kann.

Ihre Ergebnisse waren nicht in Gewinnsteigerung oder den üblichen Leistungsparametern zu messen, sondern ihr angestrebtes Ergebnis war, 20 winzigen Babys das Leben zu retten. Als auch die Notstromgeneratoren ausfielen, taten die Krankenschwestern gemeinsam das schier Unmögliche.

Sämtliche Beatmungsgeräte und lebenserhaltenden Geräte fielen aus und lösten Notfallalarm aus. Das Krankenhaus war durch den Stromausfall gefährlich dunkel. Die batteriebetriebene vierstündige Notfallversorgung für die Frühchen lief an und damit begann der Countdown.

Die Krankenschwestern taten nun drei entscheidende Dinge: Erstens übernahmen sie die Verantwortung für etwas, dessen Ausgang Leben oder Tod bedeuten konnte. Zweitens stellten sie die richtigen Fragen. Drittens entschieden sie sich für sofortiges Handeln.

Mit der Taschenlampenfunktion ihrer Handys beleuchteten einige Schwestern die Inkubatoren, während die anderen so schnell wie möglich daran arbeiteten, jedes Baby warm einzuwickeln. Während sie dabei waren, kam die Anweisung, die Babys zu evakuieren, und zwar die in der höchsten Lebensgefahr zuerst. Die Babys wurden

eins nach dem anderen von ihren Beatmungsgeräten genommen und neun Stockwerke durch die Dunkelheit hinunter und hinaus ins Chaos des Wirbelsturms getragen. Doch da die Frühchen nicht allein atmen konnten, brauchten sie mehr als nur eine Evakuierung. Die Schwestern mussten jedes Baby die ganze Zeit über beatmen, indem sie von Hand eine Tüte zusammendrückten, um die Lungen des Kleinen mit Sauerstoff zu versorgen.

Vier oder mehr Personen kümmerten sich um jedes Baby und jede Krankenschwester überwachte die Vitalzeichen während der nervenaufreibenden Evakuierung in pechschwarzer Dunkelheit.

Das Team synchronisierte jede Bewegung auf der Treppe durch Zuruf: »Stufe ... Stufe ... Stufe!« Sie koordinierten jeden Atemzug. Wenn sie endlich mit einem Baby aus dem dunklen Krankenhaus traten, stand schon eine Kolonne von Krankenwagen bereit. Die Krankenschwestern und Rettungssanitäter liefen so lange die Treppe hinauf und wieder herunter, bis alle 20 Babys aus der mehr und mehr unter Wasser stehenden Klinik evakuiert und in ein sicheres Krankenhaus 20 Meilen vom wütenden Sturm entfernt gebracht worden waren. Nicht eines der Frühchen starb in jener Nacht.

Das mutige Beispiel dieser sieben Krankenschwestern zeigt einmal aus einem anderen Blickwinkel, was es bedeuten kann, wenn Profis in der Lage sind, ein Ziel zu erreichen. Mit unvergleichlichem Mut zeigten die Schwestern der Frühgeborenenstation eine Kernkompetenz wahrer Führung – ergebnisorientiertes Handeln.

Ihren Mitarbeitern sind eine erklärte theoretische Mission und die Werte Ihres Unternehmens nicht so wichtig. Was ihnen wichtig ist, ist, wie Mission und Werte sich praktisch in ihrer täglichen Arbeit widerspiegeln. Eine Mission oder ein Auftrag, der nicht ausgeführt wird und keine Ergebnisse liefert, ist nur ein Plakat an der Wand. Handlungsweisen und deren Beweggründe müssen täglich neu bestärkt werden, um Eigenverantwortung und Leistung der Mitarbeiter zu entwickeln und zu fördern. Mitarbeiter müssen verstehen, warum das, was sie tun, wichtig ist, wie sie einen Beitrag leisten können und warum es auf jeden Einzelnen ankommt.

Machen sich Ihre Mitarbeiter die Ergebnisse der ihnen übertragenen Projekte und Initiativen zu eigen? Eignen sie sich diese an und handeln sie ergebnisorientiert, oder tun sie nur das Nötigste und machen Dienst nach Vorschrift?

Ergebnisse zu erzielen, die einen Wert für Ihr Unternehmen und Ihre Kunden schaffen, erfordert auf jeder Stufe die Bereitschaft zur Umsetzung. Alle Teammitglieder müssen die Verantwortung für die Projekte und Initiativen verinnerlichen, die ihnen übertragen wurden. Führungskräfte müssen in der Lage sein, die richtigen Fragen zu stellen, um gute Entscheidungen zu treffen, die im Einklang mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens insgesamt stehen. Und sie müssen für das Nachverfolgen und Messen der Ziele verantwortlich sein, um sicherzustellen, dass die gewünschten Ergebnisse erreicht und Hindernisse beseitigt werden.

Welches Verfahren zur Nachverfolgung der Ziele Ihrer Abteilung setzen Sie ein?

Verantwortlichkeit

Wenn Menschen für ihre Entscheidungen, Arbeit und Ergebnisse verantwortlich sind, steigt die Effektivität eines Unternehmens deutlich. Verantwortlichkeit ist einer der drei Schlüssel von Ergebnisorientierung und sie kann Ihr gesamtes Team zu besseren Leistungen anspornen. Was ein Siegerteam vom Mittelmaß und von Verlierern unterscheidet, ist, dass die Teammitglieder selbst für Entscheidungen, Handlungen, Zeitplan und Qualität die Verantwortung übernehmen und zugleich anderen diese Verantwortung abverlangen.

Die Erfolge und Herausforderungen bei der Steuerung von Stauseen bieten Führungskräfte lohnende Parallelen, wenn es darum geht, für Gruppen oder Einzelpersonen Zielvorstellungen festzulegen.

Kommunen und Landkreise beziehungsweise Regionen sind in mehrfacher Hinsicht auf Stauseen angewiesen: einmal als Quelle für

Trinkwasser und Energie, aber manchmal auch zur Regulierung von Hochwasser. Stauseen werden mithilfe von Talsperren errichtet und sammeln Wasser von Flüssen, Bächen, Regen oder Schmelzwasser. Ingenieure planen Stauseen so, dass sie mit voller Kapazität arbeiten, dass sie also die meiste Zeit voll Wasser sind. Wenn die Wassermenge die Kapazität des Stausees übersteigt, wird überschüssiges Wasser langsam abgelassen, um sicherzustellen, dass der Betrieb effizient weiterlaufen kann.

Aus einem Stausee abgelassenes Wasser erzeugt Energie, indem es durch Turbinen fließt. Das heißt, die Balance zwischen Speichern und Ablassen von Wasser bestimmt die erzeugte Energie.

Ergebnisorientierte Führungskräfte benötigen ebenfalls Energie – die Energie, die dabei entsteht, andere durch überprüfte und gemessene Ergebnisse zu »kanalisieren«. In dem Maß, wie Verantwortlichkeit zu einem festen Bestandteil der Arbeitsprozesse wird, erzeugt die termingerechte und qualitätskonforme Ausführung Energie für das gesamte Team und das Unternehmen.

Die Verfügbarkeit von Wasser ist bei der Erzeugung von Strom über Turbinen am wichtigsten. Doch auch wenn viele Menschen annehmen, dass Wasserkraft-Talsperren immer ausreichend Wasser aus Stauseen zur Verfügung hätten, so hängt die Konstruktion doch von Flüssen, Bächen, Regen und Schmelzwasser ab, um den Stausee voll Wasser zu halten. Das stetige Abfließen und Verdunsten aus einem Stausee kann den Wasserspiegel sinken lassen, wenn die Zuläufe den See nicht wieder ausreichend auffüllen.

Auch Führungskräfte müssen den Zu- und Ablauf von Produktionserwartungen an ein Team regulieren. Das beginnt damit, dass man einem Team realistische Produktionsziele setzt und die Mitglieder dann für das Erreichen dieser Ziele verantwortlich macht. Wenn man dabei nicht darauf achtet, welche zeitlichen Kapazitäten die Mitarbeiter haben, kann es leicht passieren, dass man sie überfordert. Die Aufgabe ergebnisorientierter Führungskräfte besteht darin, zuerst realistische Leistungsvorgaben zu machen und dann den Workflow zu überwachen und zu messen, um die an die Mitarbeiter gestellten Forderungen zu steuern.

Wenn Ihre Erwartungen die Kapazitäten Ihres Teams übersteigen, brechen Verantwortlichkeit und Verantwortung zusammen. Wenn Ihr Team das Gefühl hat, die von Ihnen angestrebten Ergebnisse sowieso niemals erreichen zu können, kann das ganze System zum Stillstand kommen. Doch beim Wassermanagement ist es wie beim Team- oder Projektmanagement: Beide produzieren effizient Strom, wenn die Balance stimmt.

! Im Frühjahr 1983 wäre der Glen-Canyon-Staudamm oberhalb des weltberühmten Grand Canyons im Südwesten der USA beinahe gebrochen. Unglaubliche Massen Schmelzwasser aus den Bergen ließen den Wasserpegel höher ansteigen, als die Talsperre aushalten konnte. Die Fluten hätten um ein Haar das Gesicht des Colorado-Flusses unterhalb des Stausees verändert. Angesichts der Gefahr eines unkontrollierten Überlaufens entschieden die zuständigen Behörden und die Staudammverwaltung, die Hochwasserschutzstollen zu öffnen, um so viel Wasser wie möglich hindurchzulassen. Gleichzeitig vergrößerten sie die Kapazität des Staudamms, indem sie die Staumauer durch Notfallwände aus Sperrholz erhöhten. Als das Wasser weiter stieg, begann das Team des Glen-Canyon-Staudamms Erschütterungen zu spüren, die zu einem dumpfen Grollen anwuchsen, das sich wie Artilleriebeschuss anhörte. Die Hochwasserschutzstollen waren ihrer Aufgabe in keiner Weise gewachsen, das hindurchschießende Wasser hatte die Innenwände aus Beton aufgerissen und Unmengen an Schutt und Schlamm auf der anderen Seite der Staumauer in den Colorado gespült. Wäre der Damm komplett gebrochen, hätte eine Flutwelle von 30 Millionen Kubikmeter Wasser katastrophale Folgen für alle Anlagen flussabwärts und für die Wohngebiete gehabt. Durch das schnelle Handeln der Ingenieure, die die Notfallwände bauten, konnte die Katastrophe verhindert werden.

Sperrholzwände werden nicht verhindern, dass die Produktivität eines Teams zusammenbricht, doch Führungskräfte, die ihre Teams

und einzelne Mitarbeiter geschickt so »konstruieren«, dass sie für ihr Handeln geradestehen und Verantwortung übernehmen, können größere Produktivitätsprobleme vermeiden. Durch starke, transparente Strukturen für einen regelmäßigen Austausch über Aufgaben, den Umfang eines Projekts, zeitliche Vorgaben und Ressourcen wird es einem Vorgesetzten eher gelingen, seine Mitarbeiter motiviert und im Flow zu halten.

Ergebnisorientierte Führungskräfte schaffen den Spagat zwischen der Kontrolle über die Umsetzung von täglichen oder wöchentlichen Planzielen und dem Übertragen von Eigenverantwortlichkeit auf die Teammitglieder, ihre eigene Aufgabe sowie das Projektziel im Blick zu haben. Möglicherweise müssen Mitarbeiter unterschiedlich stark angeleitet beziehungsweise beaufsichtigt werden, doch die Eigenverantwortlichkeit nimmt für alle Mitarbeiter zu, je mehr Vorgesetzte ihren Mitarbeitern erlauben, Entscheidungen selbst zu treffen und Ergebnisse selbst zu erzielen.

Welche Fallstricke es birgt, wenn Teams und einzelne Mitarbeiter nicht für ihr Projekt oder für die Schritte zu seinem Abschluss verantwortlich sind, lässt sich an dem Witz über vier Personen namens Jedermann, Irgendwer, Jemand und Niemand verdeutlichen.

Es gab ein wichtiges Projekt und Jedermann war sicher, dass Jemand es machen würde. Irgendwer hätte es machen können, doch Niemand machte es. Jemand wurde böse, denn das war Jedermanns Job. Jedermann dachte, dass Irgendwer das machen könnte, aber Niemand bemerkte, dass Jedermann es nicht machen würde. Am Ende machte Jedermann Jemand dafür verantwortlich, dass Niemand gemacht hatte, was Irgendwer hätte tun können.

Mitarbeiter zur Verantwortung zu ziehen, ist eine unverzichtbare Methode für Führungskräfte, die Ergebnisse erzielen wollen, und hat eine Signalwirkung auf alle im Team. Ob Sie sich selbst zur Verantwortung ziehen, kann andere motivieren oder demotivieren, eigene Verpflichtungen einzuhalten. Vorgesetzte, die andere zur Verantwortung ziehen, aber sich nicht selbst verpflichten, untergraben die Motivation eines Teams oder einzelner Mitarbeiter.

Natürlich lassen sich Menschen eher zur Verantwortung ziehen, wenn sie sich mit ihrem Vorgesetzten darüber einig sind, welche Ergebnisse ihre Arbeit erbringen soll und wie diese zum Gesamtergebnis beiträgt. Wenn Führungskräfte Mitarbeitern einen Blick für die großen Zusammenhänge vermitteln, erzeugen sie damit ein Gefühl von Dringlichkeit, Motivation und Zielorientierung und tragen so dazu bei, dass Ergebnisse rechtzeitig und mit hoher Qualität erreicht werden. Es liegt in der Verantwortung der Führungskräfte, diese großen Zusammenhänge zu vermitteln. Ansonsten besteht die Gefahr, dass Mitarbeitern, die zwar die Aufgabe kennen, aber nicht deren Zweck, die Projektziele und Terminplanungen »von denen da oben« gleichgültig sind. Mitarbeiter dafür zu begeistern, sich persönlich für den Erfolg neuer Initiativen einzusetzen, lässt sich oft dadurch erreichen, dass man sie, auch im Kleinen, in den Entscheidungsprozess und die Festlegung von Zielen und Terminplanungen einbindet. **Verantwortlichkeit bedeutet Integrität.**

! Ein Geschäftsführer plante, sich in sechs Monaten zur Ruhe zu setzen, und musste einen Nachfolger finden. Nun war es in diesem Unternehmen üblich, einen Externen für diese Aufgabe zu suchen. Er jedoch entschied sich für eine interne Berufung, er wollte seinen jungen Führungskräften eine Chance geben. Er versammelte sie in der großen Sitzungssaal und sagte: »Ich werde einem von Ihnen die Chance geben, der nächste Geschäftsführer zu werden.« Jim, ein jüngerer, ambitionierter Teamleiter saß hinten im Saal und vernahm diese Neuigkeit mit großer Aufregung.

Der alte Geschäftsführer konnte den Eifer erkennen, der die Gruppe erfasste, und bremste: »Nicht so schnell. Ich gebe Ihnen zuerst ein Projekt. Sie werden daran sechs Monate arbeiten und wenn wir wieder zusammenkommen, werde ich sehen, wie gut Sie das Projekt gemeistert haben.«

Er verließ den Saal für ein paar Minuten und kehrte mit einer Handvoll Samenkörner zurück. Er gab jedem der Führungskräfte ein Samenkorn und erklärte: »Ich möchte, dass Sie dieses Korn

mit nach Hause nehmen und einpflanzen. Ich möchte, dass Sie den Samen gießen und sich gut um ihn kümmern. In sechs Monaten treffen wir uns wieder und dann schauen wir uns Ihre Fortschritte an.«

Jim ging an diesem Nachmittag nach Hause und erzählte seiner Frau besorgt die ganze Sache. Nachdem er fertig war, fragte er sie: »Du hast doch eine Bekannte, die eine Gärtnerei betreibt, nicht wahr?« Sie entgegnete: »Ja, das stimmt. Komm, die besuchen wir jetzt einmal.«

Sie gingen zusammen in die Gärtnerei, wo die Bekannte ihnen die besten Tipps für die Aufzucht der Pflanze gab. Sie kauften die beste Erde und Kompost, einen Blumentopf mit einer guten Drainage, und die Bekannte half ihnen dabei, den besten Platz am Fenster mit dem besten Licht zu wählen. Als sie nach Hause kamen, pflanzte Jim den Samen ein.

Ein paar Wochen vergingen und nichts tat sich. Frustriert rief Jim aus: »Ich glaube, deine Bekannte hat überhaupt keine Ahnung!« Seine Frau meinte: »Warten wir doch noch ab.« Noch ein paar sorgenvolle Wochen vergingen, und es tat sich immer noch nichts!

Also setzte sich Jim an seinen Computer und suchte nach anderen Gärtnereien und Ratschlägen zur Keimung und Aufzucht von Pflanzen. Er fand ein sehr teures Unternehmen im Ausland, importierte neue Erde und neuen Dünger, um seinen Samen umzutopfen. Noch ein paar Wochen vergingen – und immer noch nichts! Mittlerweile gaben alle im Büro damit an, wie toll ihre Pflanzen aussahen, und er war sehr entmutigt.

Dann, nach sechs Monaten, standen das große Treffen und der Vergleich an. Jims Samenkorn zeigte nicht einen Trieb. Er nahm seinen Blumentopf mit ins Büro und versuchte, ihn in der hintersten Ecke zu verstecken, hinter all den schönen, gesunden Pflanzen seiner Kollegen. Der Geschäftsführer betrat den Sitzungssaal und begann, sich jede der Pflanzen anzuschauen. »Großartig! Die sind umwerfend. Sehen Sie nur, wie groß die hier ist! Wirklich beeindruckend! Von wem ist die?« Dann sah er Jims Blumentopf mit nichts als Erde

darin und fragte: »Wessen Pflanze ist das?« Jim trat zögernd vor und sagte: »Meine. Das ist meine Pflanze.« Der Geschäftsführer sagte streng: »Jim, Sie müssen zu mir ganz nach vorn kommen.« Jim ging mit seinem leeren Topf durch den ganzen Saal und merkte, wie er rot wurde. Das Blut rauschte in seinen Ohren. Dann fragte ihn der Geschäftsführer: »Was ist passiert?«

Jim erklärte niedergeschlagen: »Ich weiß es nicht. Ich habe alles versucht. Meine Frau hat eine Bekannte, die eine Gärtnerei besitzt. Wir haben ihren Rat befolgt. Ich habe sogar Exotenerde und Dünger aus dem Ausland gekauft. Ich habe alles versucht, und nichts hat geklappt. Es tut mir leid, ich habe versagt.«

In diesem Moment drehte sich der Geschäftsführer zu den anderen um und sagte: »Meine Damen und Herren, Ihr nächster Geschäftsführer!« Alle schnappten hörbar nach Luft, Jims Kollegen waren schockiert. »Was? Aber warum? Weil er versagt hat? Okay, ich habe auch schon mal versagt«, meinte einer seiner Kollegen.

Der Geschäftsführer erklärte: »Das ist nicht der Grund. Der Grund ist, dass ich jedem von Ihnen vor sechs Monaten ein abgekochtes Samenkorn gegeben habe. Keiner von Ihnen hätte eine Pflanze daraus ziehen können. Jim war der Einzige, der sich entschieden hat, das Richtige zu tun, selbst wenn es ihn seine Beförderung kosten würde. Ich möchte, dass eine solche Persönlichkeit das Unternehmen führt.«

Wenn Sie Ehrlichkeit zusammen mit Verantwortlichkeit säen, werden Sie Wohlstand ernten.

Viele Führungskräfte nennen den Mangel an Verantwortungsgefühl unter ihren Mitarbeitern als ein Kernproblem, das dem Unternehmen schadet. Mangelndes Verantwortungsgefühl wird häufig durch einen Mangel an klaren Zielen und Aufgaben ausgelöst. Als Führungskraft ist es Ihre Verantwortung, diese Aufgaben und erwünschte Ergebnisse zu vermitteln. Helfen Sie anderen, Verantwortung zu übernehmen, indem Sie mit ihnen, nicht zu ihnen kommunizieren.

Wie stellen Sie Verantwortlichkeit sicher?

Beantworten Sie zunächst die folgenden Fragen: Haben alle Projekte und Initiativen ...

- ein Ziel – wie sieht die Zielerreichung konkret aus?
- einen klaren Verantwortlichen?
- einen Projektplan mit Terminen, auszuführenden Arbeiten und einem Zuständigen für jede dieser Arbeiten?
- einen Standardprozess zur Überprüfung der auszuführenden Arbeiten?

Stehen Sie als Führungskraft selbst zu Ihrer Verantwortung, das hilft Ihnen, Ergebnisse zu erzielen und außerdem Ihre Integrität unter Beweis zu stellen.

! Aanya, Leiterin der Rechenabteilung eines führenden Biochemischen Unternehmens in Indien, sah sich mit einem schwierigen steuerrechtlichen Problem konfrontiert, das sich nur gemeinsam durch verantwortungsbewusste Führung und die Verantwortlichkeit des gesamten Teams würde lösen lassen.

Aufgrund eines folgenschweren Versehens von Aanyas Steuerabteilung hatte niemand von den Kunden die vorgeschriebenen Steuerformulare für internationale Geschäfte angefordert. Nach indischem Recht drohte ihrem Unternehmen nun eine Steuernachzahlung in Millionenhöhe. Als Aanya erkannte, dass es ihre Aufgabe gewesen wäre, sicherzustellen, dass ihr Team diese Steuerbelege einfordert, wusste sie, dass sie grundlegende interne Veränderungen vornehmen musste, um das Problem zu lösen und die finanziellen Konsequenzen so gering wie möglich zu halten.

Als Erstes sammelte Aanya alle erforderlichen Informationen zu dem Problem. Sie stellte die noch nicht ausgefüllten Steuerformulare zusammen und ermittelte den potenziellen finanziellen Verlust, der bei einer Nichtbearbeitung entstehen würde. Gemeinsam mit

ihrem Team brachte sie die Fristen für die Abgabe der Steuerformulare beim Indischen Finanzamt in Erfahrung.

Dieses Beispiel zeigt, dass oftmals komplexere Prozesse erforderlich sind, um Fehler oder Fehlentscheidungen zu korrigieren. Mit anderen Worten: Verantwortlich sein bedeutet viel mehr, als die Verantwortung für Fehler zu übernehmen. Verantwortungsvolle Führung bedeutet auch, wiedergutzumachen, was falsch gelaufen ist.

Aanya lebte Verantwortlichkeit vor und arbeitete eng mit ihrem Team zusammen, um die Situation zu korrigieren. Jedermann, Irgendwer, Jemand und Niemand wurden, bildlich gesprochen, aus dem Büro verbannt und alle arbeiteten fieberhaft zusammen. Aanya schweißte das Team zusammen, indem sie das Problem klar und deutlich beschrieb und ihre Mitarbeiter in die Ausarbeitung der Lösung miteinbezog. So übernahmen auch die Mitarbeiter Verantwortung und arbeiteten unter Hochdruck, um die vom indischen Finanzamt gesetzten Fristen einzuhalten.

Zuerst erstellten sie einen Projektplan. Dann machte Aanya selbst den Geschäftsführer auf das Problem und ihre Verantwortung dafür aufmerksam. Obwohl dieser natürlich nicht begeistert war von der Lage, in die das Team das Unternehmen gebracht hatte, beteiligte er sich an der Lösung. Aanya verpflichtete sich, die volle Verantwortung für die Situation zu übernehmen und zeigte dem Geschäftsführer den neuen Plan des Teams. Nach Rücksprache mit ihm setzte Aanya das Ziel, wenigstens 95 Prozent der erforderlichen Steuerformulare bis zum Ablauf der dreimonatigen Frist zu beschaffen. Außerdem gab sie als Meilenstein das Zwischenziel aus, 50 Prozent der Steuerformulare innerhalb der ersten 45 Tage zu beschaffen.

Aanya berief auch ein Meeting mit anderen im Unternehmen ein, um Aufmerksamkeit auf das Problem zu lenken, den Plan zur Beschaffung der Steuerformulare vorzustellen und Verantwortlichen Aufgaben zuzuweisen. Da sie aus ihrem Fehler gelernt hatte, berief sie wöchentliche Rechenschaftsmeetings mit ihrem Führungsteam ein, um den Projektfortschritt und seinen baldigen Abschluss sicherzustellen.

Durch das verantwortliche Handeln Aanyas und ihres Teams beschafften sie wie geplant die fehlenden Steuerformulare im Wert von 1,4 Millionen Dollar an Steuerschulden!

Jede Führungskraft kann aus diesem Beispiel eine *Lektion* lernen oder sich in Erinnerung rufen. **Verantwortlichkeit beginnt bei mir selbst.** Versuchen Sie nicht, Verantwortlichkeit zu delegieren, um anderen die Schuld in die Schuhe zu schieben. Führungskräfte mit Integrität schultern die Verantwortung, beheben Probleme und führen Prozesse zur Vermeidung zukünftiger Missgeschicke ein. Obwohl Mitarbeiter ihres Teams es versäumt hatten, die Steuerformulare zu beschaffen, hatte Aanya als Abteilungsleiterin die Verantwortung übernommen, als das Problem auftauchte. Die für den Fehler Mitverantwortlichen waren in die Entwicklung einer Lösung miteingebunden.

Entscheidungen treffen

Um Ziele zu erreichen, sind wohldurchdachte Entscheidungen notwendig. Wenn Ihre Entscheidungen im Einklang mit Ihren Werten und denen Ihres Teams sind, wird das Erreichen von Ergebnissen zu einem gemeinsamen Ziel.

Führungskräfte treffen Tag für Tag Entscheidungen, wobei einige sicher von größerer Tragweite sind als andere. Wenn Führungskräfte nun kluge Entscheidungen offen treffen und nachvollziehbar machen, zeigen sie ihren Teammitgliedern damit auch, wie diese selbst kluge Entscheidungen treffen können, besonders solche, die zukünftige Geschäftschancen betreffen.

Beraten Sie sich mit anderen, wenn Sie Entscheidungen treffen? Fragen Sie Ihr Team nach seiner Sichtweise? Oder entscheiden Sie allein? Die Art, wie Sie an Entscheidungen herangehen, mag abhängig von den Umständen sein. Der Entscheidungsprozess wird anders verlaufen, je nachdem, ob es um Finanzfragen, Unternehmensfragen, Korrekturmaßnahmen oder anderes geht. Unabhängig von der Art

der Entscheidung werden moralisch-ethisch verantwortungsvolle Führungskräfte sorgsam darauf achten, niemanden zu hintergehen, keine Schuldzuweisungen zu machen und gegebene Versprechen auch einzuhalten.

»Wenn die Werte klar sind, sind Entscheidungen leicht.«

Das Zitat wird Roy Disney, Neffe von Walt Disney und langjähriger Geschäftsführer der Walt Disney Company, zugeschrieben und zeigt, in welchem engen Zusammenhang Werte und Entscheidungen stehen. Ergebnisorientierte Führungskräfte treffen die täglich anstehenden wichtigen wie weniger wichtigen Entscheidungen aufgrund der Werte, die in ihrem Unternehmen vorherrschen.

Wenn die Werte Ihres Unternehmens klar sind und eingehalten werden, wird es erfahrungsgemäß leichter, die richtigen Entscheidungen zu treffen und zu erreichen, dass die Teammitglieder sich voll einbringen. Wo immer möglich, sollten die anderen wissen, warum eine Entscheidung getroffen wurde, und zwar nicht aufgrund von Regeln, Unternehmenspolitik oder Prozessen, sondern, weil die Entscheidung im Einklang mit den Werten steht, die alle leiten. Werte beantworten die Frage, wie Sie Geschäfte angehen. Sie geben vor, wie Unternehmen Produkte fertigen, Dienstleistungen erfüllen, sich vermarkten und mit Kunden umgehen – und auch, wie sie ihre Mitarbeiter behandeln sollten.

! Miguel, Leiter eines Betriebs zur Herstellung medizinischer Produkte in der Dominikanischen Republik, wurde mit der Leitung eines größeren Projekts zur Kostenreduzierung (Größenordnung 25,5 Millionen Dollar) in seinem Betrieb beauftragt. Angesichts deutlicher Kostensenkungsvorgaben entschied er, die Mitarbeiter seines Teams miteinzubeziehen. Frühere Erfahrungen hatten ihn gelehrt, dass ein radikaler Kostenschnitt der falsche Ansatz war, da er weder effektiv noch nachhaltig war. Miguel beschloss, Entscheidungen unter starker Einbindung seines Teams zu treffen. Die erste Entscheidung, die er traf, war, den Projektplan im Einklang mit den

Werten des Unternehmens zu erstellen. Er war sich auch darüber im Klaren, dass er ein starkes, aus Leitern verschiedener Abteilungen zusammengesetztes Team brauchen würde – Abteilungsleitern, die in der Lage wären, die notwendigen Veränderungen zu vermitteln und das Unternehmen durch diese Phase der Umsetzung zu steuern.

In Anbetracht der vielen Talente in seinem Team wollte Miguel seine Mitarbeiter binden und suchte nach Wegen, die Kompetenzen und Fähigkeiten seiner Führungskräfte weiter zu erhöhen, sodass sie an den Entscheidungen, die das gesamte Unternehmen betrafen, beteiligt sein würden. In diesem Fall diente ein Curriculum zur Entwicklung von Führungsqualitäten einem längerfristigen Plan. Situationen wie die, mit der sich Miguel konfrontiert sah, verlangen eventuell beides: Sofortmaßnahmen ebenso wie Entscheidungen zur Förderung von Kompetenzen, um bleibende Herausforderungen zu meistern. Für die besten Lösungen muss möglicherweise Zeit investiert und ein wachstumsorientierter Ansatz verfolgt werden, um die Bedürfnisse des Unternehmens zu erfüllen.

Miguel entschied nach Beratung mit seinen Führungskräften, ein Seminar zur Entwicklung von Führungsqualitäten zu belegen, das sein Team zusammenschweißen und ihm von Monat zu Monat eine größere Auswahl an Führungsinstrumenten zur Verfügung stellen würde. Miguel integrierte das Trainingsprogramm in den Projektplan zur Kostensenkung und verpflichtete sich so für alle erkennbar der Weiterentwicklung seines Teams. Die Direktive zur Kostensenkung führte zur Entwicklung von Führungsqualitäten, was wiederum dazu führte, dass das Team gemeinsam durchdachte Lösungsvorschläge fand. Die Zusammenarbeit verschiedener Abteilungsleiter brachte neue Ideen zur Verbesserung von Prozessen, zur Motivation und Leistung der Mitarbeiter und eine Verschiebung der Schwerpunkte bei den Kosteneinsparungen. Man beschloss auch, sich gegenseitig zur Verantwortung zu ziehen, während man das ganze Jahr an der Umsetzung der neuen Ideen arbeitete. Am Ende übertrafen Miguel und sein Team die Kostensenkungsziele deutlich mit jährlichen Einsparungen von 30,3 Millionen Dollar.

Miguel hätte sich auch, wie viele Betriebsleiter, besonders im produzierenden Gewerbe, für den kurzfristigen Weg zur Kostensenkung entscheiden können, nämlich Mitarbeiter zu entlassen und von weniger Personal mehr zu verlangen. Stattdessen gelang es ihm, sich weiter auf das Endziel der Verbesserung der Geschäftsprozesse zu konzentrieren. Er förderte notwendige Kompetenzen in seinem Team und brachte seine Manager dazu, an einer nachhaltigen Initiative zur Kostensenkung mitzuarbeiten, die es dem Unternehmen am Ende ermöglichte, Erträge und Kapazitäten zu steigern. Die Maßnahmen des Teams standen im Einklang mit den Unternehmenswerten. **Er hatte Tempo gedrosselt, um schneller zu werden.** Das zahlte sich aus, denn so wurden Kompetenzen und Fähigkeiten weit über das laufende Kostensenkungsprojekt hinaus entwickelt.



Abb. 1.1: Einfacher Prozess der Entscheidungsfindung

Im Internet kursieren zahlreiche Modelle der Entscheidungsfindung, mehr oder weniger ausführlich. In dem Moment, wo Sie eine Entscheidung zu treffen haben, kann Ihnen ein leicht zu merkendes Modell helfen, konsequent zu reagieren.

Der entscheidende erste Schritt bei der Entscheidungsfindung ist, das Problem einzugrenzen. Arbeiten Sie im Team oder auch allein, um verfügbare Informationen zu analysieren und mögliche Maßnahmen aufzulisten, die das Problem lösen könnten. Beschrei-

ben Sie das Problem, grenzen Sie es ein. Analysieren Sie relevante Fakten und Sichtweisen. Überlegen Sie sich mögliche Maßnahmen.

Führungskräfte im Entscheidungsprozess, die sich auf mehr als eine Möglichkeit konzentrieren und sich nicht mit der erstbesten Lösung zufriedengeben, werden höchstwahrscheinlich unter ihren Ideen diejenige finden, die für das Problem am besten geeignet ist. Hier gilt es erst einmal, die richtigen Fragen zu stellen, um sich mögliche Maßnahmen zu überlegen. Selbst wenn manche Entscheidungen sicher ein umfassenderes System von Prozessen erfordern, so können Manager Entscheidungen auch »zergrübeln«, indem sie zu komplexe oder wissenschaftliche Modelle zugrunde legen. In den meisten Fällen führen Einfachheit und Klarheit zu fundierten Entscheidungen.

Wenn Sie ein neues Projekt beginnen, nehmen Sie sich Zeit, das Tempo zunächst zu drosseln, um später schneller zu werden.

Die richtigen Fragen stellen

Verantwortlichkeit und gute Entscheidungsfindung hängen von den richtigen Fragen ab. Führungskräfte, die wissen, wie man die richtigen Fragen stellt, können viel besser die Informationen sammeln, die sie brauchen, um gute Entscheidungen zu treffen. Die richtige Frage identifiziert das »**Danach**«. Das »Danach« ist sozusagen der Nachtschiff einer Entscheidung, also das, was jemand mit einer Entscheidung wirklich erreichen möchte. Das »Danach« beschreibt das ultimative Ergebnis.

! Ein Bauunternehmer baute ein Wohngebiet und beauftragte ein Architekturbüro, für den Eingangsbereich der neuen Siedlung ein Schwimmbad zu entwerfen. »Und zwar ein großes Schwimmbad«, sagte er, als er dem Architekten das Projekt beschrieb. Als das Büro fertig war und ein maßstabgetreues Modell seines großen Schwimm-

bads vorstellte, schwieg der Bauunternehmer eine Weile und sagte dann: »Das entspricht überhaupt nicht meinen Vorstellungen.« Der Architekt, der glaubte, dem Auftrag des Bauunternehmers nachgekommen zu sein, fragte bestürzt: »Ja, was wollen Sie denn?«

Was als Nächstes passierte, verdeutlicht das Konzept und die Bedeutung des »Danach«. Der Bauunternehmer entgegnete: »Ich möchte, dass die Kinder ganz aufgeregt werden, wenn eine Familie an der neuen Siedlung vorbeifährt, weil sie Rutschen und andere Attraktionen wie in einem großen Vergnügungspark sehen, und rufen: Mama, Papa, da will ich wohnen!«

Hätte der Bauunternehmer mit dem »Danach« begonnen, bevor der Architekt Zeit und Ressourcen investierte, um ein maßstabgetreues Model eines großen Schwimmbads zu bauen, hätte er seine Vision dessen, was mit dem Bau des Badeparks erreicht werden sollte, effektiv vermittelt: »Mama, Papa, hier will ich wohnen!« Das ist sozusagen der »Danach-Effekt«, und der sollte stets am Ausgangspunkt eines Projekts stehen, nicht am Ende.

Der beste Weg, von Anfang an genau das zu bekommen, was man will, ist also, das »Danach« zu ermitteln. Und der beste Weg dazu ist, »**Zukunftsfragen**« zu stellen, bei denen Ergebnisse und auszuführende Aufgaben im Mittelpunkt stehen. Fragen Sie sich selbst: »Was will ich wirklich erreichen?« und »Wie muss das Ergebnis aussehen, damit das Projekt am Ende ein Erfolg war?«

Als Nächstes stellen Sie zweitrangige Fragen, mit denen Sie weiter ins Detail gehen. Menschen werden zwar durch ihre Wünsche motiviert, aber sie müssen auch definieren, was ihr Unternehmen genau braucht. Zweitrangige Fragen klären das »Wer, Was, Wo und Wann« eines Projekts und füllen Wissenslücken, um ein vollständiges Bild zu erhalten. Die einfache Aufforderung »Reden Sie ruhig weiter« oder »Erzählen Sie mir mehr darüber« sind nützliche Stimuli, wenn Sie das Anliegen eines anderen verstehen wollen. Zweitrangige Fragen liefern auch zusätzliche Informationen zum Beispiel darüber, wo bei mehreren Zielen und Ergebnissen die Prioritäten zu setzen sind.