

Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge erfolgreicher Professionals

Teil III: Werkzeuge

I. Einleitung

► Erfolgreiche Bewertungsprofessionals haben exzellentes Fachwissen auf dem Gebiet der Unternehmensbewertung. Darüber hinaus verfügen sie über die so genannten Soft Skills, die heute bei jedem Bewerber in Stellenanzeigen gefordert werden und bei erfolgreichen Unternehmern vorausgesetzt werden. Der folgende Beitrag ist der dritte Teil einer dreiteiligen Serie, der sich mit den Grundsätzen, Aufgaben und Werkzeugen erfolgreicher Bewertungsprofessionals beschäftigt. Dabei geht es in allen Teilen im Kern um wirksames Selbstmanagement und um effektives Management von Bewertungsteams. Wer sich selbst effektiv und effizient führen kann, hat eine wesentliche Voraussetzung erfüllt, um auch Mitarbeiter und Teams wirksam zu führen.

Erfolgreiche Professionals nutzen die richtigen Werkzeuge, um die gewünschten Ergebnisse und Ziele zu erreichen. Ein Werkzeug ist ein Hilfsmittel zur Zielerreichung. Um ein Werkzeug zu beherrschen, ist in der Regel ein permanentes Trainieren eine wesentliche Voraussetzung. Zur Beherrschung der in der Abb. 1 dargestellten Werkzeuge muß man immer wieder trainieren. Wer hier aufhört besser werden zu wollen, wird wohl selten jemals richtig gut sein. Im Einzelnen handelt es sich um die in Abb. 1 dargestellten Werkzeuge, die erfolgreiche Professionals, Manager oder Unternehmer einsetzen.

II. Werkzeuge erfolgreicher Unternehmer und Manager

(1) Selbstmanagement

Wer sich selbst nicht managen kann, wird Mitarbeiter in der Regel noch viel schlechter managen. Wirksames Management von Teams setzt deshalb voraus, dass die Führungskraft über folgende vier funktionierende Selbstmanagement-Systeme verfügt:

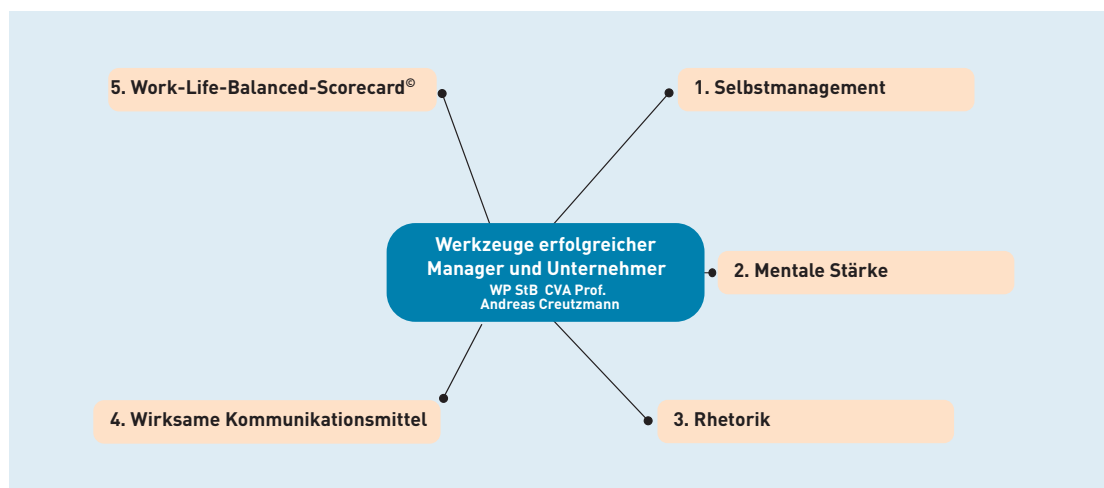
- Ordnungssystem.
- Arbeitssystem.
- Planungssystem.
- Zeitmanagementsystem.

Gerade bei Bewertungsprofessionals, die im Rahmen von Bewertungsprojekten eine Vielzahl von Informationen zu verarbeiten haben, ist es wichtig, wenn sie zusätzlich Führungsaufgaben übernehmen, dass sie über einen ausgeprägten *Ordnungssinn* bzw. *Ordnungssystem* verfügen. Sowohl der Schreibtisch als auch das Ablagesystem von Managern und Unternehmern liefern wichtige Informationen über die Eignung als Führungskraft. Manager mit effektiven *Arbeitssystemen* kennen das Pareto-Prinzip. Sie konzentrieren sich auf die wesentlichen und wichtigen Aufgaben, erledigen das Wichtigste zuerst, setzen die richtigen Prioritäten und kennen ihre Leistungskurven. Sie verfügen des Weiteren über ein wirksames *Planungssystem*. Ein kritischer



Von WP StB CVA Prof. Andreas Creutzmann, Vorstandsvorsitzender der IVA VALUATION & ADVISORY AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Frankfurt, und der IACVA-Germany e.V. sowie geschäftsführender Gesellschafter der Creutzmann & Co. GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft, Landau. Arbeitsbereichsleiter Unternehmensbewertung und Value Based Management an der SRH Hochschule Calw und DVFA-Mitglied der „Expertengruppe Valuation“, www.creutzmann.eu

Abbildung 1: Werkzeuge erfolgreicher Manager und Unternehmer



Erfolgsfaktor ist hierbei die schriftliche Planung. Jede Minute Planung spart erfahrungsgemäß 10 Minuten in der Ausführung. Aus diesem Grund verfügen erfolgreiche Manager und Unternehmer über eine Tages-, Wochen-, Monats- und Jahresplanung. Das vierte Selbstmanagementsystem ist das *Zeitmanagementsystem*, wobei festzustellen gilt, dass man grundsätzlich keine Zeit managen kann. Man kann sein Leben managen, aber nicht die Zeit. Sie vergeht und ist unwiederbringlich. Beim Zeitmanagement geht es um die optimale und sinnvolle Nutzung der zur Verfügung stehenden Zeit.

(2) Mentale Stärke

Mentales Training mit der Zielsetzung mental stark zu werden, ist eines der wertvollsten Werkzeuge einer erfolgreichen Führungskraft. Mentale Stärke ist die Basis für den beruflichen und privaten Erfolg. Wer in kritischen Lebenssituationen mental stark ist, gewinnt. Wer nicht, verliert. Im Berufsleben gibt es regelmäßig Situationen, in denen man mental stark sowie gelassen und souverän reagieren muss. Dies können Verhandlungssituationen, Kunden- oder Mitarbeitergespräche, Präsentationen, Vorträge, Bewerbungsgespräche, Prüfungssituationen, usw. sein. Die Anzahl der Situationen lässt sich vielfach erweitern. Was im Sport längst anerkannt ist, ist im Berufsleben immer noch häufig nicht akzeptiert.

Warum ist mentales Training so wichtig? Bei vielen Menschen haben sich seit ihrer Geburt meist unbewusst Programme, Glaubenssätze und Verhaltensmuster gebildet. Sie sind oft die entscheidenden Ursachen für Misserfolge im Berufs- und Privatleben. Die Veränderung dieser Programme, Glaubenssätze und Verhaltensmuster ist ein Prozess, der sich nicht von heute auf morgen vollzieht. Hierzu bedarf es in der Regel eines Trainingsprogramms, das über einen längeren Zeitraum geht. Der Zeitraum hängt von der Intensität der Programme, Glaubenssätze und Verhaltensmuster sowie der Bereitschaft des Einzelnen zur Veränderung ab.

Mentales Training besteht aus drei Komponenten:

- Einsatz von Musik und Suggestionen,
- Autosuggestionen,
- Visualisierungstechniken.

Die erste Komponente ist der Einsatz von *Musik und Suggestionen* im Alpha-Zustand, d.h. in einem Zustand der totalen Entspannung, ebnet den Boden zur Veränderung eingefahrener negativer Programme, Glaubenssätze und Verhaltensmuster. Ziel ist es, ruhig und entspannt, auch unter Druck zu werden.

Die zweite Komponente des mentalen Trainings ist die *Autosuggestion*. Autosuggestionen sind Trainingseinheiten zur Steigerung des Selbstbewusstseins und zur Konzentration auf die wesentlichen und wichtigen Dinge. Ein mental starker Manager und Unternehmer wird souverän und glaubwürdig bei Präsentationen, in Verhandlungen mit Kunden, bei Reden und Vorträgen auftreten. Mentale Stärke ist die Grundlage für eine überzeugende Rhetorik, die ein weiteres wichtiges Werkzeug eines erfolgreichen Professionals ist.

Die dritte Komponente des mentalen Trainings ist der Einsatz von *Visualisierungstechniken*. Im Spitzensport werden Zielzustände visualisiert. Die Sportler stellen sich in allen Einzelheiten vor, wie sie den Wettbewerb oder das Spiel gewinnen. Wer nicht an den Erfolg glaubt, wird ihn auch nicht erreichen. Ein Ziel, das wir nicht zu sehen, nicht zu visualisieren und nicht als Bild vor Augen zu erkennen vermögen, verliert die Kraft der Orientierung. Wie sollen wir etwas erreichen können, wenn wir es uns nicht einmal vorstellen können?

(3) Rhetorik

Die Aufgabe der Rhetorik ist es, die Mittel bereitzustellen, die nötig sind, um eine Gemeinsamkeit zwischen Redner und Zuhörer oder zwischen Gesprächspartnern herzustellen – und Unterschiede herauszufinden. Dabei geht es im Kern um das *Wie!* Wie wirke ich auf andere, und wie kann ich andere durch Sprache beeinflussen ohne sie zu manipulieren? Der Forscher *Albert Mehrabian* von der University of California in Los Angeles hat in einer Studie über Wirkungsfaktoren von Menschen herausgefunden, dass die Wirkung von Menschen zu 93% von der Stimme und der Körpersprache eines Menschen abhängt. Nur 7% entfallen auf den Inhalt der Worte. Aus diesem Grund gilt es, die Überzeugungskraft eines Professionals zu stärken. Dies geschieht durch Training auf drei Ebenen:

- Stimmtraining.
- Training zur Verbesserung der Fragetechnik und Steigerung der Schlagfertigkeit.
- Redetraining.

Im Kern geht es bei einem guten Rhetoriktraining darum, geeignete Trainingsaktivitäten zur Persönlichkeitsentwicklung kennen zu lernen. Ausgangspunkt ist hierbei die Verbesserung der Atemtechnik mit dem Ziel eine angenehme, vertrauensvolle und überzeugende Stimme zu erhalten. *Nikolaus B. Enkelmann*, einer der führenden Rhetorik- und Erfolgstrainer in Deutschland sagt: „*Wer an der Stimme*

arbeitet, arbeitet am Kern seiner Persönlichkeit.“ Ein *Stimmtraining* mit einfachen und regelmäßigen Übungen kann die Stimmbildung in kurzer Zeit wesentlich positiv beeinflussen.

Das *Training zur Verbesserung der Fragetechnik und zur Steigerung der Schlagfertigkeit* hilft einerseits kritische Gesprächssituationen oder Verhandlungen erfolgreich zu Ende zu führen, andererseits beeinflusst die Qualität der Fragen, die wir uns selbst stellen, die Qualität unseres Lebens. Wer das Denken eines Menschen als Prozess begreift, in dem man sich selbst Fragen stellt und Antworten gibt, dem wird schnell klar, dass der Inhalt der Fragestellung Ihre Gedanken in eine bestimmte Richtung lenkt und Sie positiv oder negativ beeinflusst. Wer dauernd an das Problem denkt, wird selten gute Lösungen finden. Richtig gestellte Fragen helfen hier entscheidend weiter.

Die dritte Ebene betrifft das *Redetraining* im engeren Sinne. Erfahrene Redner wissen, dass man Reden nur durch reden lernt. Auch hier gilt die im Sport bekannte Devise: Übung macht den Meister. Ein gutes Rhetoriktraining gibt aus diesem Grund den Teilnehmern auch genügend Gelegenheit, Ihre Redetechnik durch praktische Übungen im Seminar zu verbessern.

Erfolgreiche Manager und Unternehmer verfügen über überdurchschnittliche rhetorische Fähigkeiten. Diese Fähigkeiten sind von exzellenten Rhetorikern in wenigen seltenen Fällen unbewusst durch positive Imitation übernommen wurden; in den meisten Fällen steckt dahinter ein kontinuierliches und regelmäßiges Rhetoriktraining. Eine positive Nebenwirkung bei einem Rhetoriktraining auf diesen drei Ebenen besteht darin, dass Sie Ihre Gedanken klarer und besser strukturieren lernen. Denn: Unklares Denken erzeugt unklares Sprechen und ist in der Regel eine wichtige Ursache mangelhafter Ergebnisse.

(4) Wirksame Kommunikationsmittel

Das vierte Werkzeug erfolgreicher Manager, Unternehmer und Professionals ist der richtige Einsatz wirksamer Kommunikationsmittel. Im Gegensatz zur Rhetorik, bei der es um das *Wie* geht, geht es bei den Kommunikationsmitteln um das *Womit*. Kommunikationsmittel geben Ihnen Feedback auf dem Weg zur Zielerreichung.

Es gibt grundsätzlich zwei Arten von Kommunikationsmitteln: Sie können *mündlich* oder *schriftlich* kommunizieren. Beide Kommunikationsmöglichkeiten können beim richtigen Einsatz die ge-

wünschten Ergebnisse liefern. Die entscheidende Frage lautet jedoch: *Wie und wann soll welches Kommunikationsmittel eingesetzt werden?*

Folgende *mündliche Kommunikationsmittel* stehen in der Regel zur Verfügung

- Besprechungen mit einzelnen Personen oder mit mehreren Teilnehmern.
- Telefonate mit einzelnen Personen oder im Rahmen einer Telefonkonferenz.
- Vorträge vor einem größeren Teilnehmerkreis.

Folgende wesentlichen *schriftliche Kommunikationsmittel* können in der Praxis eingesetzt werden:

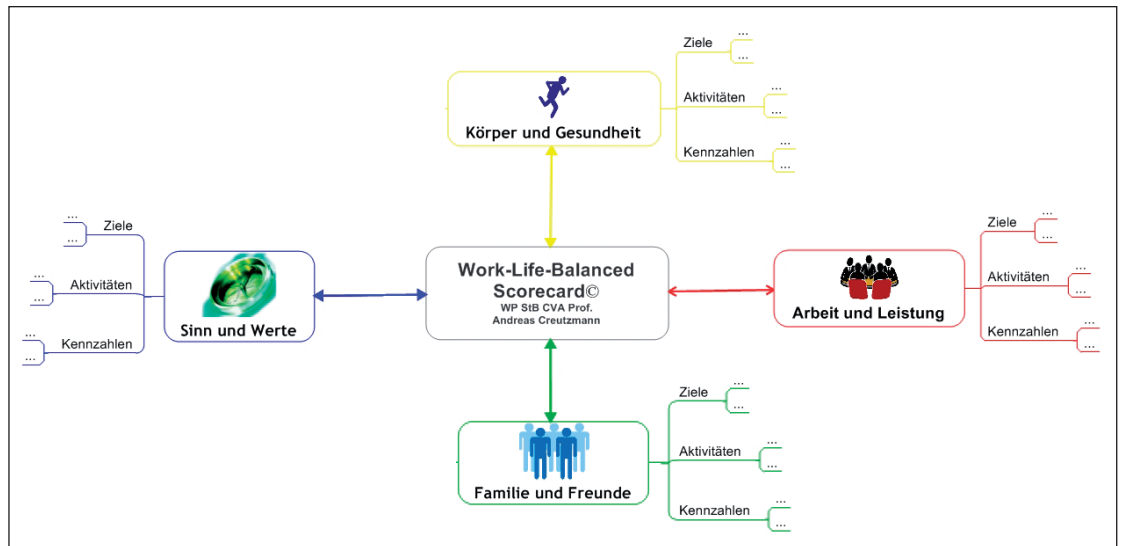
- Briefe,
- E-Mails,
- Aktennotizen,
- Protokolle,
- Berichte.

Die Praxis zeigt, dass erfolgreiche Manager und Unternehmer wissen, wann sie welches Kommunikationsmittel einsetzen. Zu oft werden heute im beruflichen Alltag in kritischen Situationen mit Mitarbeitern oder Kunden E-Mails verschickt, obwohl ein persönliches Gespräch das adäquate Kommunikationsmittel wäre. Darüber hinaus wird im Rahmen der schriftlichen Kommunikation dann häufig weder der richtige Ton getroffen noch eine angemessene Form gewahrt. Der Einsatz der richtigen Kommunikationsmittel kann die Effektivität und Effizienz von Unternehmern und Managern wesentlich steigern.

(5) Work-Life-Balanced-Scorecard®

Das fünfte Werkzeug eines erfolgreichen Managers und Unternehmers ist das wichtigste Werkzeug zum Erfolg. Es handelt sich um die von mir entwickelte *Work-Life-Balanced-Scorecard®*. Die *Balanced Scorecard* ist ein Controlling-Instrument und geht auf *Robert S. Kaplan* und *David P. Norton* zurück. Sie ist heute vielfach in Unternehmen im Einsatz und allgemein anerkannt. *Lothar J. Seiwert* und *Nossrat Peseschkian* haben ein *Zeit-Balance-Modell* entwickelt. Dabei haben sie vier Einflussfaktoren auf die Balance zwischen Berufs- und Privatleben herausgearbeitet. Meine *Work-Life-Balanced-Scorecard®* verbindet beide Gedanken und hilft Tag für Tag umsetzungsorientiert Balance in das eigene Leben zu bringen, und die wesentlichen und wichtigen Ziele nicht aus dem Auge zu verlieren. Die Abbildung. 2 zeigt die Funktionsweise.

Abbildung 2: Work-Life-Balanced-Scorecard®



Die Erstellung einer Work-Life-Balanced-Scorecard® setzt jedoch die Klärung folgender Fragen auf drei Gebieten voraus:

Werte:

- Welche Werte sind Ihnen wichtig?
- Welche Werte haben für Sie Priorität?
- Lassen sich Ihre Wertvorstellungen mit Ihrem Privat- und Berufsleben vereinbaren?

Lebensmotive:

- Welche Lebensmotive haben Sie?
- Was treibt Sie wirklich an?
- Gibt es extrinsische Motive in Ihrem Leben?

Lebensrollen:

- Welche Lebensrollen haben Sie aktuell?
- Wie viel Zeit verbringen Sie mit welcher Rolle?
- Steht der zeitliche Einsatz der einzelnen Rollen im Einklang mit Ihren Werten und Lebensmotiven?

Die Klärung dieser Fragen ist die Ausgangsbasis für eine langfristige, berufliche und private, Zielsetzung. Es bleibt jedem selbst überlassen, ob man eine Vision für sein Leben entwickeln will oder nicht. Interessant ist jedoch die Tatsache, dass in den Autobiographien besonders erfolgreicher Persönlichkeiten nahezu überall gelesen werden kann, dass diese Menschen Visionen hatten.

Die Work-Life-Balanced-Scorecard® hilft Ihnen nicht nur Ihr Leben in Balance zu bringen, sondern sie ist auch ein Instrument, um sicherzustellen, dass Sie Ihre Ziele in den einzelnen Lebensbereichen nur dann erreichen werden, wenn konkrete Aktivitäten dahinter stehen, die tatsächlich auch getan werden.

Ein *gesunder Körper* mit viel Energie ist die Quelle für die Durchführung der beruflichen und privaten Aktivitäten. Wer sich regelmäßig bewegt und gesund ernährt, tut viel für seinen Körper und verfügt in aller Regel über Kraftreserven, die andere nicht haben. In diesem Zusammenhang steht auch die Frage, ob Sie Ihrem Körper genügend Schlaf zur Regeneration zugestehen.

Jeder von uns weiß, dass sowohl beruflicher als auch privater Erfolg nur dann Freude bereitet, wenn man auch gesund ist. Die meiste Wachzeit verbringen insbesondere beruflich sehr erfolgreiche Menschen mit Ihrer *Arbeit*. *Stephen R. Covey* hat die Frage gestellt: „*Wer bedauert auf dem Sterbebett, dass er nicht mehr Zeit im Büro verbracht hat?*“ Wie viel Sie arbeiten hängt von Ihren Zielen, Werten und Lebensmotiven ab. Deshalb ist Klarheit auf diesen Gebieten so wichtig. Nicht wenige Menschen würden bei der Frage, „*Was würden Sie tun, wenn Sie wüssten, dass sie nur noch einen Tag zu leben hätten?*“, die Nähe zur Familie oder zu Freunden suchen und nicht den Weg ins Büro.

Eine intakte *Partnerschaft*, die *Familie* oder *Freunde* können eine wertvolle und wichtige Energiequelle für das Berufsleben sein. Allzu häufig flüchten jedoch besonders erfolgreiche Menschen in ihre Arbeit, da die Kämpfe, die sie mit ihrem Partner zu Hause durchstehen müssen, viel Kräfte zehrender sind als die tägliche Arbeit im Büro. Wer jedoch nicht an seiner Partnerschaft arbeitet und wer keine Zeit zur Pflege der Partnerschaft einplant, darf sich nicht wundern, wenn er eines Tages alleine dasteht.

Schlussendlich bleibt bei den meisten Menschen keine Zeit mehr für die Frage nach dem *Sinn* und

den Werten ihres Lebens. Werte sind jedoch der Leitfaden für all unser Tun und Handeln. Sinn ist die Grundlage für Erfüllung und Zufriedenheit im Leben.

Wie viel Zeit jeder einzelne in diesen vier Lebensbereichen verbringt, muss jeder für sich selbst wissen. Hier gibt es kein Patentrezept. Die bewusste Auseinandersetzung sowie eine Wochen-, Monats- und Jahresplanung, die sicherstellt, dass Aktivitäten in allen vier Lebensbereichen stattfinden, ist die Basis für Balance im Leben eines erfolgreichen Professionals, Manager und Unternehmer. Die Work-Life-Balanced-Scorecard® ist ein Instrument, das hilft Balance in Ihr Leben zu bringen.

III. Zusammenfassung

Der dritte Teil beschäftigt sich mit den Werkzeugen erfolgreicher Manager und Unternehmer. Während der erste und zweite Teil dieser dreiteiligen Serie sich an die Gedanken von *Peter F. Drucker* und vor allem *Fredmund Malik* angelehnt haben, unterscheidet sich der dritte Teil teilweise wesentlich von deren Auffassung über wirksame Werkzeuge erfolgreicher Manager und Unternehmer.

Die dreiteilige Serie sollte einen ersten Überblick über Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge er-

folgreicher Professionals, Manager und Unternehmer liefern. Das theoretische Wissen alleine genügt jedoch nicht, um in Zukunft erfolgreicher zu sein. Deswegen ist der Grundsatz der Handlungsorientierung für einen erfolgreichen Professional so wichtig. Nur derjenige, der bestimmte Dinge in seinem Berufs- und Privatleben verändert, wird andere Ergebnisse als bisher erzielen. Wer so weiter macht wie bisher, wird auch die gleichen Ergebnisse wie bisher erzielen.

Aus diesem Grund können Sie ein gutes Seminar daran erkennen, dass Sie im Anschluss an das Seminar genügend Impulse bekommen haben, bestimmte Dinge in Ihrem Leben zu verändern. Derjenige, der sich in seiner Persönlichkeit weiter entwickelt, leistet einen wichtigen Beitrag zur Selbstverwirklichung. Stillstand ist ein Rückschritt wie der Volksmund zu sagen weiß.

Seminarhinweis:

2-Tages-Intensivseminar von und mit **Andreas Creutzmann: Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge erfolgreicher Berater**, Termine: 10.05.2007 - 11.05.2007 und 05.07.2007 - 06.07.2007, Landau in der Pfalz, max. 20 Personen, nähere Informationen und Anmeldung unter www.creutzmann.eu

Literaturhinweise:

Covey, Stephen R.: Die 7 Wege zur Effektivität. Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg, 4. Auflage, 2005, Frankfurt am Main/New York.

Enkelmann, Nikolaus B.: Mentaltraining - der Weg zur Freiheit, 2. Aufl., 2001, Offenbach.

Kutscher, Patric P.: Stimmtraining - ...und plötzlich hört dir jeder zu. 2. Aufl., 2004, Offenbach.

Malik, Fredmund: Führen - Leisten - Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit, 17. Auflage 2004, Stuttgart/München (vollständig überarbeitete Neuauflage ab Oktober 2006).

Pöhm, Matthias: Das NonPlusUltra der Schlagfertigkeit, 2. Aufl., 2004, Frankfurt am Main.

Seiwert, Lothar J.: Noch mehr Zeit für das Wesentliche, 2006, München.

Weil Bruchstücke Sie nicht weiterbringen.

Alles über Rechnungslegung, jeden Monat in KOR. Deutschlands erste Fachzeitschrift zur internationalen und kapitalmarktorientierten Rechnungslegung. Gratisheft ordern: 0 800 1 000 18 87 (Anruf kostenlos)

www.kor-online.de