

Die neue Erfolgsformel

INTERVIEW ÜBER SPITZENLEISTUNG



Foto: image source

„Für Erfolg gibt's kein Rezept“, verkündete kürzlich erst Malcolm Gladwell. Die These des prominenten US-Journalisten: Ob jemand ganz nach oben kommt, hängt entscheidend von Zufällen und Umfeldfaktoren ab. Ein deutscher Berater setzt nun eine andere These dagegen. Peter Wollsching-Strobel meint nach mehrjähriger Forschung: Erfolg ist machbar – und lässt sich in eine Formel packen.

Preview: ► Die fünf Faktoren des Erfolgs: Talent, Motivation, Willenskraft, Selbstmanagement, Networking ► Die Crux mit dem Können: Wann Talent zur Falle wird ► Sportler, Musiker, Vorstände: Was allen Top-Leuten gemein ist ► Die Lust an der Last: Wieso Top-Leister sich gerne anstrengen ► Weltmeister werden: Wie Spitzenleister ihr Ich definieren ► Die Zehn-Jahres-Regel: Warum künftige Vorstände einen langen Atem brauchen ► Die richtigen Kontakte: Wofür Spitzenleister Beziehungspflege betreiben

Herr Wollsching-Strobel, nehmen wir zwei Manager, beide sehr ambitioniert, beide wollen ganz nach oben. Am Anfang läuft es gut, sie werden Projektleiter, Abteilungsleiter. Doch während der eine immer noch voller Elan nach vorne strebt und auch als Bereichsleiter eine glänzende Figur abgibt, geht dem anderen allmählich die Puste aus. Er kann dem Tempo und dem Druck nicht mehr standhalten. Woher kommt das? Was hat der eine, was der andere nicht hat?

Peter Wollsching-Strobel: Das ist in der Tat eine sehr spannende Frage. Was sind die zentralen Unterschiede, die überdurchschnittliche Leistungsträger vom Standard trennen? Ist es wirklich nur Talent, wie immer wieder gern behauptet wird? Als Coach durfte ich einige Spitzenmanager, Spitzensportler und Spitzenmusiker auf

ihrem Weg ganz nach oben begleiten, und ich kann sagen: Talent spielt eine Rolle, aber das Potenzial zu Spitzenleistung wird Menschen nicht allein in die Wiege gelegt. Es ist vielmehr ein Zusammenspiel aus Talent, Motivation und Willenskraft, Selbstmanagement und Networking. Das hört sich zunächst nicht sonderlich spektakulär an, doch nur die wenigsten ambitionierten Spitzenleister erreichen in *allen* genannten Punkten das Maß an Exzellenz, um ganz nach oben zu kommen und dort viele Jahre zu bleiben.

Dann lassen Sie uns die einzelnen Punkte durchgehen. Erstens: Talent.

Wollsching-Strobel: Das Problem ist, dass die meisten talentierten und ambitionierten Menschen nicht zu wenige, sondern zu viele Talente haben. Sie können sich oft nicht ent-

scheiden, ob sie lieber Gitarre oder Fußball spielen, Mathe oder Chemie büffeln – und verzetteln sich dann in der Vielfalt der Optionen. Sie setzen mal auf das eine Steckenpferd, mal auf das andere, und bleiben unterm Strich Mittelmaß. Deswegen ist der erste Schritt: sein Ding erkennen und dann zielstrebig verfolgen. Das ist zugegebenermaßen nicht immer ganz einfach. Nicht jeder findet sofort seine fachliche Heimat, sondern nähert sich ihr in einem Prozess des Trial and Error. Sportler und Musiker haben es da oft einfacher. Familie, Schule, Verein helfen ihnen bereits in jungen Jahren, ihre Begabung zu entdecken und zu präzisieren. Bei Managern findet diese Orientierungsphase in der Regel erst dann statt, wenn Sportler ihr Leistungsfeld bereits gefunden haben, nämlich im nachschulischen frühen Erwachsenenalter. ►

„Spitzenleistung wird Menschen nicht allein in die Wiege gelegt. Es ist vielmehr ein Zusammenspiel aus Talent, Motivation und Willenskraft, Selbstmanagement und Networking.“



Peter Wollsching-Strobel ist Managementberater, Organisationsentwickler und Coach. Mit seiner Firma, der PWS Wollsching-Strobel Management-Beratung GmbH in Frankfurt am Main, berät er Persönlichkeiten der höchsten Leistungsklasse in Sport und Management. Die Frage, die ihn dabei stets umtreibt, ist: Wie lässt sich Spitzenleistung gestalten und erhalten? Antworten liefert eine dreijährige Untersuchung von PWS, in die wissenschaftliche Recherchen ebenso eingingen wie Erfahrungen aus der eigenen Beraterpraxis und eine in Kooperation mit der TU Darmstadt durchgeführte Befragung von 50 Spitzenleistungsträgern aus Wirtschaft, Politik und Sport. Die Studienergebnisse veröffentlichte der Berater Anfang 2009 in dem Buch „Die Leistungsformel“. Kontakt: www.wollsching-strobel.de.

In Ihrem Buch „Die Leistungsformel“ bedauern Sie entsprechend, dass Unternehmen nicht bereits in Schulen Ausschau nach geeigneten Talenten halten ...

Wollsching-Strobel: Ja, denn der Vergleich von Sport, Musik und Management zeigt, dass es nicht reicht, irgendwann einmal einen Konzern leiten zu wollen. Begabte Jugendliche und junge Erwachsene mit Managementpotenzial brauchen Feedback und Beratung von erfahrenen Erwachsenen. Eltern und Lehrer könnten natürlich auch hier diese Rolle übernehmen, doch in der Regel konzentrieren die sich lediglich darauf, ob ein Kind außergewöhnlich gut in Mathe, Physik oder Chemie ist und gehen dann davon aus, dass es seinen Weg in die Wirtschaft schon machen wird. Das ist aber Unsinn. Gerade Hochbegabten mangelt es an jenen sozialen Fähigkeiten und Managementkompetenzen, die für moderne Unternehmen wichtig sind.

Wer äußert seinen Standpunkt sowie seine Bedürfnisse und Ziele klar, deutlich und offen? Wer hat ein sicheres und verbindliches Auftreten und Standing? Wer bringt die richtigen Argumente zur richtigen Zeit und baut zielorientiert und nachhaltig Argumentationsketten auf? Wer ist auch in schwierigen Situationen verhandlungssicher? Wer

geht aktiv mit Widerständen um und kann auch in solchen Fällen überzeugen? Wer stellt sich auf Ziele und Interessen anderer ein, ist zu Kompromissen bereit, ohne die eigene Meinung dabei zu kurz kommen zu lassen? Solche außerschulischen Kompetenzen können ein Hinweis auf ein potenzielles Führungs- und Managementtalent sein und sollten entdeckt und – ohne Drill versteht sich – gefördert werden. Ansonsten müssen wir damit rechnen, dass viele Potenzialträger für die Wirtschaft verloren gehen.

Sie ziehen immer wieder den Vergleich zwischen Spitzenmanagern, Spitzensportlern und Spitzenmusikern – geht das denn so einfach?

Wollsching-Strobel: Durchaus. Ihr Anforderungsprofil ist nicht deckungsgleich, aber doch sehr ähnlich. Bleiben wir beim Thema

Talent: Wer sein Talent einmal gefunden hat, dem fällt es eingangs sehr leicht, schnell sehr gute Leistungen zu erzielen. Doch an die Spitze schafft es nur, wer sich davon nicht blenden lässt und von Jahr zu Jahr härter an sich arbeitet. Spitzenmanager, Spitzensportler und Spitzenmusiker wissen und beherrschen das. Sie sind zu gut, um sich etwas auf sich und ihren derzeitigen Leistungsstand einzubilden. Sie entwickeln eine klare Agenda mit eindeutigen Etappenzielen in unterschiedlichen Zeithorizonten und setzen diese konsequent um. Sie lassen sich nicht vom Weg abbringen, sie übernehmen nicht eben mal eine Aufgabe, sondern reflektieren stets: Passt die Aufgabe zu meiner Kernkompetenz und meiner Motivstruktur?

Allerdings erwarten doch Unternehmen gerade von jungen Führungskräften mit Potenzial, dass sie auf ihrem Weg nach oben auch mal eine Kröte schlucken, sprich einen nicht sonderlich attraktiven Job übernehmen?

Wollsching-Strobel: Das stimmt vollkommen. Wichtig ist jedoch, dass der Spitzenleister sein eigentliches Ziel dadurch nicht aus den Augen verliert. Er darf nicht zum Spielball werden, sondern muss Spielführer bleiben. Wichtig auf seinem Weg ist immer wieder eine genaue Standortanalyse: Wo befinde ich mich auf dem Weg zur Exzellenz? Habe ich die nächsten Etappen klar vor Augen? Und wenn ich einen Umweg gehe, wie baue ich ihn geschickt in meine Planung ein?

Kommen wir zu Faktor zwei und drei: Motivation und Wille.

Wollsching-Strobel: Spitzenleister wollen immer Großes bewegen, sie wollen der Beste sein, Vorstand werden oder Weltmeister. Das ist ihr Antrieb. Oft liegt der Grund dafür in einem Schlüsselerlebnis in der Kindheit, wie bei dem Top-Manager, der mit Kinderlähmung in der Eisernen Lunge lag und wusste: Wenn ich hier rauskommen will, brauche ich viel Kraft und eine große Vision.

„Die meisten ambitionierten Menschen haben zu viele Talente. Sie können sich nicht entscheiden, ob sie lieber Gitarre oder Fußball spielen, verzetteln sich und bleiben unterm Strich Mittelmaß.“

**„Leistung ist für Spitzenleister positiv besetzt.
Sie wollen über außergewöhnliche Leistung
ihr Ich definieren und differenzieren.“**

Die meisten wollen etwas in ihrem Leben bewegen, etwas mitgestalten, Erfolg haben – und dennoch bleibt die Vision oft nur ein Traum. Was machen Spitzenleister hier konkret anders? Wie meistern sie Faktor vier – und managen sich und ihr Leben so, dass sie ankommen, wo sie hinwollen?

Wollsching-Strobel: Ich muss vielleicht erst einmal sagen: Leistung ist für Spitzenleister positiv besetzt. Sie haben Lust an Perfektion. Ein hohes Arbeits- beziehungsweise Trainingspensum gehört für sie zum Leben dazu. Sie wollen über außergewöhnliche Leistung ihr Ich definieren und differenzieren. Das macht ihnen Spaß, daran erfreuen sie sich. Genauso an der Bestätigung und an dem wachsenden Selbstvertrauen und Selbstbewusstsein.

Nun zur Frage: Was einen Spitzenleister von einem Durchschnittlichen unterscheidet, ist die Fähigkeit, klar und prägnant zu formulieren, was ihn persönlich antreibt und wohin er will. Spitzenleister haben ein Bild von ihrem inneren Anliegen, ihrem Lebensthema – und sie haben natürlich den extrem starken Willen, ausdauernd und mit Nachdruck dafür zu arbeiten. Insbesondere dann, wenn es gerade mal nicht so gut läuft. Sie können gar nicht anders, als dranzubleiben. Sie beharren auf ihrer Idee und akzeptieren nur selten ein „Nein“ oder „Geht nicht“. Ja, sie gehören zu den Menschen, die Widrigkeiten und schwierigen Herausforderungen etwas Positives abgewinnen können.

Der Durchschnittliche nimmt sich dagegen oft Ziele vor, die gar nicht zu ihm passen, die seinen prägenden frühkindlichen Erfahrungen und unbewussten Bedürfnissen und Gefühlen widersprechen – zum Beispiel ständig in Konkurrenz gehen zu müssen, obwohl er eher freundschafts- und naheorientiert ist. Das ist zu anstrengend und absorbiert zu viel Energie, als dass Spitzenleistung erwachsen könnte.

Wenn man Ihnen zuhört, könnte man denken, Spitzenleister seien Übermenschen, und Spitzenleistung sei für einen Normalsterblichen nicht zu erreichen.

Wollsching-Strobel: Das ist natürlich nicht so. Viele Spitzenleister haben nicht nur geradlinige Karriereverläufe, sondern müssen mit Rückschlägen, persönlichen Leistungseinbußen, echten Krisen leben. Nur: Sie können sich besser wieder auf Spur bringen – und dieses Handwerkszeug ist für jeden von uns mehr oder weniger erlernbar. Nehmen wir ein Beispiel: Durch die Art und Weise, wie wir mit uns selbst reden, können wir uns nicht nur anspornen, sondern uns auch selbst verunsichern und entmutigen. Selbstbeschimpfungen wie etwa „Du bist doch das Letzte“ oder „Du bekommst auch nichts auf die Reihe“ beeinflussen unser Selbstvertrauen zutiefst. Wir trauen uns nichts zu und setzen uns dennoch massiv unter Druck: „Jetzt stell dich nicht so an“, „Streng dich gefälliger an“. Spitzenleister gehen so nicht mit sich um. Sie sind gut zu sich, achten auf ihre körperliche, seelische und geistige Gesundheit.

Und dennoch setzt Spitzenleistung voraus, private Interessen zumindest zeitweilig zu vernachlässigen.

Wollsching-Strobel: Das stimmt. 60 Stunden pro Woche, in den oberen Hierarchieebenen auch 70 und mehr sind normal. Und das Erfüllen von Standards ist natürlich nicht genug. Das Streben nach Spitzenniveau auf einem Gebiet setzt ein ungewöhnlich hohes Maß an Engagement, Zeit und Intensität voraus. Dies hat in der Regel zur Folge, dass die Leistungsenergie sehr stark fokussiert werden muss. Erst die eine Sache, dann die andere. Partnerschaft, Familie, Freunde, Hobbys, Sport müssen oft vertröstet beziehungsweise vertagt werden. Deswegen ist es wichtig, dass Manager die Entscheidung für eine Tätigkeit auf Spitzenniveau sehr bewusst, also reflektiert und analysiert, treffen. Und dass sie sich die konkreten Vor- und Nachteile eines solchen Schrittes vor Augen führen und diese für sich abwägen. Nur so können sie verhindern, dass sie auf ihrem Weg zur Leistungsexzellenz von anderen Bedürfnissen hinterücks überfallen werden. ▶

„Manager müssen die Entscheidung für eine Tätigkeit auf Spitzenniveau sehr reflektiert treffen. Sonst werden sie auf ihrem Weg zur Leistungsexzellenz von anderen Bedürfnissen hinterrücks überfallen.“

BASF-Chef Jürgen Hambrecht zum Beispiel fing seinerzeit als frisch promovierter Chemiker in der Forschung des Konzerns an. Neun Jahre später übernahm er seinen ersten operativen Führungsjob. Und es dauerte noch einmal zwölf Jahre, bis er sein erstes Vorstandsressort verantwortete. Ist das vom Zeitaufwand her gesehen ein typischer Karriereverlauf?

Wollsching-Strobel: Ja. Die meisten Spitzenleister brauchen zwischen acht und 15 Jahre. Die Wissenschaft spricht deswegen auch gerne von der Zehn-Jahres-Regel. Die gilt für den Sport wie auch für die Konzernwelt. Dass der Aufstieg nicht schneller geht, hat aber auch sein Gutes: Wenn junge Leistungsträger mit Potenzial zu früh in verantwortungsvolle Positionen geschickt werden, besteht die Gefahr, dass sie sich verausgaben und verheizt werden.

Fehlt uns noch das Networking: Zwei von drei Führungskräften in der Wirtschaft empfinden diese Form der Beziehungspflege als vertane Zeit. Sie belassen es im Joballtag bei der Routinekommunikation.

Wollsching-Strobel: Das ist bei Top-Managern anders. Für sie ist das Knüpfen und Pflegen von Beziehungen ein Kern ihrer Tätigkeit. Und sie verwenden gehörige Sorgfalt auf die richtigen Kontakte. Der Grund: Der Mensch als soziales Wesen entwickelt sich stets in Wechselwirkung mit seiner Umwelt und kann erst im Rahmen sozialer Beziehungen seine persönliche Identität ausbilden und weiterentwickeln. Deswegen sagen Beziehungsforscher auch gerne: Das Ich findet sich im Du, Mensch wird man nur durch seine Mitmenschen.

In den Anfangsjahren ist die richtige Beziehungspflege ein erfolgskritischer Faktor, formale Zugehörigkeit zu einer Hierarchieebene und Leistung alleine reichen nicht mehr aus, um eine Spitzenposition im Unternehmen zu erreichen. Man muss wichtige Persönlichkeiten und Meinungsführer für die eigenen Absichten gewinnen, um damit den eigenen Einflussbereich zu vergrößern. Später verlieren diese wechselseitigen

Gefälligkeiten an Bedeutung. Wichtiger wird eine unterstützende, konkurrenzfreie Gemeinschaft, ein Kreis einander sympathischer, wohlgesinnter Geschäftsfreunde aus unterschiedlichen, auch tätigkeitsfernen Bereichen. Dort geht es dann um Nähe und Vertrauen und eine Atmosphäre, in der Spitzenleister auch über ihre Unsicherheiten und Ängste sprechen können. Das ist enorm wichtig.

Und welche Rolle spielen Partner, Familie?

Wollsching-Strobel: Sportler, Musiker und Manager können nur dann Spitzenleistung

erbringen, sich mit Haut und Haar ihrer Aufgabe widmen, wenn der Partner ihnen den Rücken frei hält. Das setzt in vielen Fällen eine klare Rollenverteilung voraus: Der Partner eines Spitzenleisters, ob Mann oder Frau, kümmert sich um die Lebensbereiche, um die sich dieser selbst nicht mehr aktiv kümmern kann, und sorgt dafür, dass der private Bereich möglichst reibungslos funktioniert. Das kann zu Spannungen führen. Zu Frustration, Unzufriedenheit und Streit.

Wichtig ist für Spitzenleister, mit der Familie über die berufliche Situation zu sprechen und sich umgekehrt die konkreten Erwartungen der Familie bewusst zu machen. Wie stellt sich die Situation dar? Welche Verbesserungsmöglichkeiten gibt es? Ohne regelmäßige Rückmeldung, ob und wie oft sich die Familie vernachlässigt fühlt, kann es schwierig werden. Denn klar ist: Die Familie als Ort des persönlichen Auftankens ist für Spitzenleister unersetzbar.

Das Interview führte Heike Littger ■

Service

Literaturtipps

► **Malcolm Gladwell: Überflieger. Warum manche Menschen erfolgreich sind – und andere nicht.** Campus, Frankfurt/New York 2009, 19,90 Euro.

Vom Tellerwäscher zum Millionär – mit diesem Mythos und dem Glauben, große Erfolge selbst in der Hand zu haben, räumt Gladwell auf. Anhand zahlreicher Beispiele demonstriert er, warum herausragender Erfolg das Resultat verschiedener Faktoren ist, die der Einzelne nicht immer beeinflussen kann: Die kulturelle Prägung, der Zeitpunkt der Geburt oder schlichtweg Zufälle sollen darüber entscheiden, ob es jemand zum herausragenden Fußballer bringt, ob er zum Software-Tycoon wird oder eine andere Überflieger-Position erreicht. Leicht zu lesen, verblüffende Aha-Momente inklusive.

► **Peter Wollsching-Strobel, Ulrike Wollsching-Strobel u.a.: Die Leistungsformel. Spitzenleistung gestalten und erhalten.** Gabler, Wiesbaden 2009, 39,90 Euro.

Was unterscheidet die überdurchschnittlichen Leistungsträger vom Standard? Und wie gelingt es, ein hohes Leistungsniveau über lange Zeit zu halten? Wie Gladwell zeigen die Autoren auf: Talent und Übung sind wesentlich, aber längst nicht alles. Anders als der US-Autor fokussieren sie jedoch nicht die Umfeldbedingungen, die es braucht, um an die Spitze zu kommen. Vielmehr untersuchen sie: Welche Erfolgsfaktoren hat der Einzelne selbst in der Hand? Was kann er tun, um auf Top-Niveau zu kommen? In ihrem Buch entwickeln sie ein Faktorenmodell der Spitzenleistung und geben aus wissenschaftlicher wie aus praktischer Sicht Anwendungstipps für ein leistungsorientiertes Selbstmanagement. Eher Lehrbuch als Bettelkür, dennoch gut zu lesen.

► **Corinna Moser: HR-Management für Überflieger – So fördern Sie Höchstleistung.** managerSeminare 93, Dezember 2005, S. 70-77, www.managerSeminare.de/MS93AR01.

Der Artikel fokussiert nicht Personen, sondern Unternehmen und gibt Antworten auf die Fragen: Was machen Hochleistungsunternehmen anders als das Mittelmaß? Wie finden und binden sie talentierte Mitarbeiter? Und wie provozieren sie Talente zu Höchstleistungen?

► **Sylvia Jumpertz: Erfolg ohne Rezept – Malcolm Gladwells Überfliegeranalyse.** managerSeminare 132, März 2009, S. 48 – 50. www.managerSeminare.de/MS132AR04.

Ein Einblick in die Überflieger-Thesen Gladwells.