

FÜHREN. FÖRDERN. VERKAUFEN.

**21+1 PRINZIPIEN FÜR DIE FÜHRUNG VON
HIGH PERFORMANCE SALES TEAMS**

DAS MANAGEMENT BUCH FÜR DIE FÜHRUNGSKRAFT IM VERTRIEB

ROMAN KMENTA



Impressum

© 2025 Roman Kmenta, Forstnergasse 1, A-2540 Bad Vöslau –
www.romankmenta.com – service@romankmenta.com

1. Auflage 2025

Umschlaggestaltung: Monika Stern - sternloscreative® e.U. – Freepik

Premium Lizenz

Layout: VoV media

Illustration: VoV media

Lektorat/Korrektorat: VoV media

Bildrecht: Monika Stern – Freepik Premium Lizenz

Verlag: VoV media – www.voice-of-value.com

Kontaktadresse nach EU-Produktsicherheitsverordnung:

service@romankmenta.com

Druck und Distribution im Auftrag des Autors: tredition GmbH, Heinz-Beusen-Stieg 5, 22926 Ahrensburg, Deutschland

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung über analoge sowie digitale Medien und Kanäle.

Die Inhalte dieses Buches wurden mit größter Sorgfalt erstellt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Inhalte können wir jedoch keine Gewähr übernehmen. Dieses Buch enthält Links zu externen Webseiten Dritter, auf deren Inhalte wir keinen Einfluss haben. Deshalb können wir für diese fremden Inhalte auch keine Gewähr übernehmen. Für die Inhalte der verlinkten Seiten ist stets der jeweilige Betreiber oder Anbieter der betreffenden Seiten verantwortlich. Zum Zeitpunkt der Publikation dieses Buches lagen uns – nach Prüfung dieser Webseiten – keine Hinweise auf Rechtsverstöße vor. Sollten solche zu einem späteren Zeitpunkt bekannt werden, werden wir die Links so rasch wie möglich entfernen.

Bei der Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen und eingetragenen Marken wurde – im Sinne der leichteren Lesbarkeit – auf die Markenzeichen verzichtet.

INHALTSVERZEICHNIS

Was Parkinson mit Ihrem Job zu tun hat.....	7
Ist dieses Buch für Sie?	10
Bevor Sie weiterlesen.....	15
21 + 1 Prinzipien für mehr Performance in Vertriebsteams	17
<i>Prinzip 1- Lead Yourself First</i>	<i>19</i>
Taten, nicht Worte zählen.....	20
Der Missbrauch von Coaches und Beratern.....	23
Das Alphatier unter Alphatieren.....	25
<i>Prinzip 2 - ERFOLG = K x W x D x M.....</i>	<i>27</i>
Wie die Erfolgsformel funktioniert.....	29
<i>Prinzip 3 - Seien Sie nicht der beste Verkäufer.....</i>	<i>35</i>
Ein guter Verkäufer weniger und eine schlechte	
Führungsstadt mehr	36
Stellen Sie Mitarbeiter ein, die besser sind als Sie	39
Hören Sie auf zu verkaufen	41
Durch Training besser werden	43
<i>Prinzip 4 - Wert erhöhen, statt Preise senken.....</i>	<i>47</i>
Und wo bleibt der Wert?	51
Wert erhöhen – aber wie?	53
Kunden sind egoistisch	54
<i>Prinzip 5 - Gewinn vor Umsatz</i>	<i>57</i>
Die Anwärter auf die Nummer 1	58
Wenn schon Marktanteile, warum nicht diese?	61
Was können Sie tun?	62

Können, Wollen oder Dürfen	65
<i>Prinzip 6 - Zeit ist Ihre wertvollste Ressource</i>	69
Wertschöpfung ist der Schlüssel.....	71
Vom Wert der Zeit.....	73
Wofür Zeit ver(sch)wendet wird	76
<i>Prinzip 7 - Spitzensysteme statt Spitzenmitarbeiter</i>	81
Gute Systeme statt guter Verkäufer	83
Franchise als Vorbild.....	84
Was sind Vertriebssysteme?	85
Kein System, keine Aktivitäten.....	89
<i>Prinzip 8 - Beachten Sie die 80/20-Regel</i>	91
Die Superkraft hinter den Irrtümern.....	93
Die 20 der 20	96
<i>Prinzip 9 - Weniger ist mehr</i>	99
Das Paradigma des Mehr.....	100
Das Diktat des Weniger	102
<i>Prinzip 10 - Mehr bringt mehr</i>	105
Erhöhen Sie die Schlagzahl.....	106
Multichannel – Mehr Kanäle, mehr Kontakt	108
Noch mehr, das mehr bringen kann	110
<i>Prinzip 11 - Groß ist leichter als klein</i>	113
Wachstum in der Komfortzone – und darüber hinaus	114
Was wäre wenn ...?	116
Am Ende beginnen.....	118
Ein Praxisbeispiel.....	120
Die Frage ist wo und wie genau.....	121
Das Klima schaffen	123
<i>Prinzip 12 - Fokus, Fokus, Fokus</i>	125
Sequenziell statt parallel.....	127
Aus Fokus folgt Power	129
Setter/Closer-System	130
Sequentiell oder parallel.....	131
<i>Prinzip 13 - Ziele sind wichtig, Maßnahmen wichtiger</i>	133
Wichtiger als die Zielerreichung	135

<i>Prinzip 14 - Denken Sie kurzfristiger</i>	139
Planen Sie Mini-Jahre	141
Der Sprint als Steigerungsstufe	144
Aus einem Großen mehrere Kleine	145
Am 7. Tag sollst du ruhen	146
<i>Prinzip 15 - Messen Sie, um zu verbessern</i>	147
Wer ist besser: Anna oder Beate?	148
Zuerst messen, dann optimieren	151
<i>Prinzip 16 - Hire for attitude, train for skills.....</i>	153
Hire for attitude	155
Train for skills	157
Sie werden Sie nicht lieben	159
Fire for attitude	160
<i>Prinzip 17 - Setzen Sie Ihre Verkäufer richtig ein</i>	165
Hunter oder Farmer	169
Auf richtig eingesetzt kommt es an.....	170
Neu aufbauen oder transformieren	172
<i>Prinzip 18 - Machen Sie Ihre Kunden wertvoller</i>	175
Wie viel ist Ihr Kunde wert?	177
Zusatzverkauf als Umsatzturbo	178
Und plötzlich wird alles anders	179
Potenziale erschaffen, um sie heben zu können	180
<i>Prinzip 19 - Sorgen Sie für neue Kunden – IMMER</i>	183
Das Diktat des Dringlichen	186
Überwinden Sie das Diktat des Dringlichen	187
Kümmern Sie sich auch um das Können	188
<i>Prinzip 20 - Hören Sie auf, zu demotivieren.....</i>	191
Von innen oder außen?	192
Hören Sie auf, zu demotivieren	195
<i>Prinzip 21 - Die wichtigsten Kunden sind nicht da draußen.....</i>	201
Die tägliche Gehirnwäsche	204
Ihr Verkäufer, der Kunde Nummer 1	206
<i>Bonusprinzip - Machen Sie sich überflüssig.....</i>	209
Echte Delegation als Voraussetzung	212

Die Prinzipien im Überblick	215
Ihr persönliches Gespräch	217
Let us link!	217
An die Ressourcenseite denken	217
Eine Bitte	218
Über den Autor	219
Referenzen.....	220

WAS PARKINSON MIT IHREM JOB ZU TUN HAT

Haben Sie schon einmal von Parkinson gehört? Vermutlich denken Sie dabei sofort an die furchtbare Krankheit. Doch diese ist es nicht, die ich meine. Der Parkinson, den ich meine, ist ein Mensch. Der Historiker Cyril Northcote Parkinson, der Mitte des 20. Jahrhunderts folgende Beobachtung gemacht hatte, welche die Personalentwicklung der Royal Navy betraf. Die Anzahl der Matrosen schrumpfte von 1914 bis 1918 um ein Drittel auf 100.000. Im selben Zeitraum stieg die Zahl derer, die im obersten Kommando beschäftigt waren – die Anzahl der Chefs –, von 2.000 auf 3.600.

In anderen Bereichen, wie etwa der Verwaltung der Kolonien, beobachtete er dasselbe Phänomen. Das, was Parkinson wahrgenommen hatte, lässt sich auch heute noch beobachten. Laut einer Studie des Gottlieb-Duttweiler-Institutes hat sich die Anzahl der Führungskräfte in der Schweiz seit den 90er Jahren verdreifacht, während die Gesamtzahl der Erwerbstätigen um nur 25 % zunahm.

Parkinson entwickelte daraus die unter seinem Namen bekannt gewordenen Parkinsonschen Gesetze, von denen vermutlich viele Leserinnen und Leser dieses eine kennen und seine Wirkung am eigenen Leib bzw. in ihrem Unternehmen verspüren bzw. beobachten:

*Die vorhandene Arbeit dehnt sich so aus,
dass sie die dafür zur Verfügung stehende
Zeit ausfüllt.*

Eine klassische Wirkung dieses Gesetzes zeigt sich z. B. vor Urlauben. Die Zeit ist knapp, das Flugzeug hebt morgen früh ab, eine Verschiebung ist undenkbar. Es ist immer wieder erstaunlich zu beobachten, was man unter diesen Rahmenbedingungen in kurzer Zeit so alles noch erledigt bekommt.

Gerade in den administrativen Tätigkeiten, aber auch im Verkauf ist die Wirkung dieses Gesetzes deutlich feststellbar. Es wirkt in zwei Richtungen: Es lässt uns schneller und effizienter arbeiten, wenn wenig Zeit zur Verfügung steht. Doch nicht nur das. Wir arbeiten auch effektiver und konzentrieren uns verstärkt auf die wichtigen Aufgaben. Es fällt uns leichter, die dringenden, aber nicht so wichtigen, dringend, aber unerledigt bleiben zu lassen.

Gleichzeitig führt dieses Gesetz aber auch dazu, dass wir – wenn kein Zeitdruck besteht und Zeit im Übermaß vorhanden ist – unsere Zeit ausfüllen. Womit? Das ist eine gute Frage, eine, die für die Performance Ihrer Vertriebsorganisation von grundlegender Bedeutung ist. Mit dieser werden wir uns im Laufe des Buches noch sehr eingehend beschäftigen.

Spannend ist aber auch die in der oben zitierten Studie wahrgenommene dramatische Steigerung der Anzahl der Führungskräfte. Ich weiß nicht, wie die Situation in Ihrem Unternehmen ist, aber in meiner Welt, dem Vertrieb, kann ich diese Steigerung bei vielen Unternehmen, die ich persönlich kenne, nicht wahrnehmen. Ganz im Gegenteil, da gibt es:

- Führungsspannen, die zum Teil viel zu groß sind,
- Team- und Verkaufsleiter, die sich immer noch zu viel selbst um Kunden kümmern (wofür Sie meist selbst verantwortlich sind) und
- nebenbei auch noch Marketingaufgaben übernehmen, weil es in vielen Firmen erschreckend oft keine Marketingabteilung gibt (vor allem in den kleineren mit bis zu 100 oder auch 200 Mitarbeitern).

All das sind Themen und Probleme, die viel Stoff zum Nachdenken geben und die Basis für das ein oder andere Prinzip in diesem Buch darstellen.

Doch wenn die Anzahl der Führungskräfte im Vertrieb ebenso wächst – und das wird in dem einen oder anderen Unternehmen der Fall sein – dann ist dieses Buch umso wichtiger. Wenn das der Fall ist, dann kann es sehr viel leichter geschehen, dass auch Menschen in Führungspositionen gelangen, die nicht oder noch nicht dafür geeignet bzw. darauf vorbereitet sind. Doch das bedeutet nicht, dass an dieser Stelle bereits etwas verloren ist, und schon gar nicht alles. Menschen können sich entwickeln, wenn ihnen die Möglichkeiten und die Zeit dafür gegeben werden und wenn sie das wollen.

Und je früher neue Führungskräfte einige grundlegende Gedanken mit entsprechend großer Hebelwirkung vermittelt bekommen, desto besser ist es für die weitere Entwicklung. All das sind Impulse und Gedanken, die mich bewogen haben, dieses Buch zu schreiben. Sie umreißen den Geist, aus dem heraus ich dieses Buch geschrieben habe.

IST DIESES BUCH FÜR SIE?

Sollten Sie zu denen gehören, die ein Buch von vorne zu lesen beginnen: Herzlich willkommen. Auch wenn ich mich über jede Leserin und jeden Leser freue (sehr sogar), möchte ich von Beginn an keinen Zweifel daran lassen, für wen ich dieses Buch geschrieben habe. Andernfalls wäre die Gefahr zu groß, dass Sie Ihre wertvolle Zeit verschwenden. Das wäre fahrlässig meinerseits und sehr schade für Sie. Diese Zeit könnten Sie nämlich zum Beispiel auch mit der Lektüre eines meiner anderen Bücher verbringen, von denen – da bin ich ganz sicher – das eine oder andere perfekt für Sie passt. Gleichzeitig bin ich überzeugt, dass Ihnen noch andere Verwendungszwecke für Ihre Zeit einfallen.

Daher möchte ich gleich zum Punkt kommen: Dieses Buch ist ganz speziell für Führungskräfte und Unternehmer geschrieben. Solche, um noch präziser zu sein, die kleine Vertriebsteams oder auch größere Vertriebsorganisationen führen. Dabei könnte es sein, dass Sie:

- eine erfahrene Führungskraft sind und sich einer Situation gegenübersehen, in der Sie neue Impulse gut gebrauchen können, um frischen Wind in Ihr Vertriebsteam zu bringen,
- Ihren Vertrieb aus einer Phase der Stagnation oder des Rückgangs holen und wieder auf den Wachstumspfad bringen wollen,
- neu in der Führungsrolle sind oder bereits viel Erfahrung als Führungskraft im Vertrieb haben,

- planen, in Kürze Führungsaufgaben zu übernehmen und sich entsprechend vorbereiten wollen,
- möglicherweise selbst auch (noch) aktiv Kunden (vielleicht nur ein paar wenige, wichtige) betreuen,
- noch selbstständig sind, aber planen, Ihren Vertrieb zu skalieren und dafür definitiv auch ein Verkaufsteam aufzubauen werden müssen,
- sich bereits ganz auf Ihre Führungsaufgabe konzentrieren, da Sie damit ohnehin mehr als genug zu tun haben – das ist ein Thema, auf das wir im Laufe des Buches auch noch zu sprechen kommen werden –,
- selbst aktuell noch aktiv verkaufen, aber planen, ein Vertriebsteam aufzubauen und dabei von Beginn an möglichst viel richtig zu machen und zumindest die größten und größten Fehler und Fallen vermeiden wollen (keine Angst, ein paar werde ich dennoch für Sie übriglassen).

Sollte Ihnen das Buch in die Hände gefallen sein und Sie zwar eine Führungskraft sein, aber mit Vertrieb oder Verkauf nichts zu tun haben, können Sie es natürlich dennoch gerne durchblättern bzw. auch lesen. Sie werden feststellen, dass die meisten Inhalte auch auf Ihre Situationen im Führungsalltag anwendbar sind.

Es ist kein Verkaufsbuch, in dem Sie erfahren, wie Sie Ihre Verkaufsgespräche noch erfolgreicher führen können – das ist zwar wichtig, sehr wichtig sogar, doch vor allem für Ihre Mitarbeiter geeignet. Diese sollten unbedingt gute Verkaufsbücher lesen.

In diesem Buch geht es um für Sie und Ihren geschäftlichen Erfolg sehr viel Wichtigeres. Was es Wichtigeres als Verkaufs-Know-how im Vertrieb gibt? Es geht darum, wie Sie Ihr Vertriebsteam bzw. Ihre Vertriebsorganisation aufbauen und so führen, dass die Performance

in Sachen Umsatz und vor allem Gewinn – auch damit werden wir uns noch intensiver beschäftigen – (noch) besser wird. Und zwar deutlich! Und sollte diese bereits gut oder gar exzellent sein, dann freut es mich umso mehr, dass Sie dieses Buch lesen. Ich verspreche Ihnen, Sie werden auch für diesen Fall profitable Gedankenanstöße, Impulse und die eine oder andere Strategie darin finden, die Sie erfolgreich umsetzen können.

Es handelt sich bei diesem Buch aber nicht um eine Sammlung von Tipps, wie Sie Ihr Vertriebsteam führen sollten. Vielmehr finden Sie in diesem Buch eine Reihe von sehr viel grundlegenderen Prinzipien, die sehr viel wichtiger sind und sehr viel mehr Wirkung zeigen, wenn Sie diesen folgen. Tipps sind praktisch, greifen aber in vielen Situationen zu kurz, wenn Ihnen die Basis fehlt, die ich in diesem Buch vermitteln werde.

IMPULSE FÜR MEHR PERFORMANCE IM VERTRIEB

Diese Prinzipien haben aber sehr viel mit recht konkreten und verbreitetsten Problemen und Fragestellungen zu tun, mit denen Vertriebsführungskräfte typischerweise täglich konfrontiert sind:

- Ein Verkäufer, der nicht die Performance bringt, die von ihm erwartet wird.
- Der beste Verkäufer in einem Team ist eine Diva. Er bringt zwar Umsatz, aber auch viel Unruhe ins Team.
- Neue Verkäufer sollen ins Team geholt werden. Wie stellen Sie möglichst sicher, dass Sie sich für die richtigen entscheiden?
- Sie machen zwar ordentliche Umsätze, verdienen aber zu wenig, weil Ihre Verkäufer bei den Rabatten zu großzügig sind. Wie können Sie das ändern?

- Es gäbe noch so viel zu tun, aber die Verkäufer sind ausgelastet.
- Sie nutzen die Umsatzpotenziale mit bestehenden Kunden nicht annähernd aus.
- Es werden viele Angebote produziert, aber daraus viel zu wenig Aufträge erzielt.

Kommt Ihnen das eine oder andere Thema bekannt vor? Solche oder ähnliche Themen und Fragen sind es, die Sie möglicherweise auch ab und an beschäftigen. In den Prinzipien und Impulsen, die dieses Buch für Sie bereithält, finden Sie Denkweisen und Wege, die Sie zu passenden Antworten und Lösungen führen.

Alle im Buch beinhalteten Prinzipien haben ein gemeinsames Ziel: Sie bringen Ihnen, sofern Sie diese anwenden, mehr Performance in Ihrem Vertrieb. Je nachdem, wo Sie Schwerpunkte setzen, bedeutet das für Sie konkret:

- stärker motivierte Vertriebsmitarbeiter,
- mehr Zusatzverkäufe,
- höhere Umsätze,
- bessere Deckungsbeiträge und
- stetig wachsende Erträge und Gewinne.

DIE BASIS FÜR DIESES BUCH

Die Inhalte dieses Buches basieren auf meinen eigenen Jahrzehnten an Erfahrung im Vertrieb. Einerseits war ich selbst lange in unterschiedlichsten Branchen – IT, Einrichtung, Fitness, Beratung, Reisegepäck, Automobil, Franchising etc. – tätig und habe dabei vermutlich tausende Kundengespräche geführt. Dabei habe ich Produkte und

Leistungen an Private / Endverbraucher, Kleinunternehmen, Mittelständler und internationale Großfirmen und Konzerne verkauft. Diese Erfahrungen aus Verkäufersicht sind in dieses Buch mit eingeflossen.

Andererseits ist das Buch auch voll von meinen – manchmal auch schmerzhaften – Erkenntnissen aus der Zeit, die ich mit dem Aufbau und der Führung von internationalen Vertriebsteams – sowohl von Angestellten als auch von Selbstständigen – verbracht habe. Ich kenne also beide Seiten – wenn man von Seiten sprechen möchte, wo doch im Grunde Verkäufer und Führungskräfte auf ein und derselben Seite stehen sollten –, was ein aus meiner Sicht wichtiger Aspekt ist. Schließlich kann eine Vertriebsorganisation nur dann gut funktionieren, wenn man die Sichtweisen und Bedürfnisse aller am Erfolg Beteiligten berücksichtigt.

Und last but not least finden sich in diesem Buch all die unzähligen und wertvollen Erfahrungen wieder, die ich in der Arbeit mit den Vertriebsteams meiner Kunden bzw. mit deren Führungskräften in den letzten zwei Jahrzehnten gemacht habe. Und das alles habe ich für Sie möglichst kurz und prägnant zusammengefasst und auf den Punkt gebracht.

Ich habe Ihnen bereits mehrfach versprochen, dass ich Ihre Zeit bestmöglich nutzen und rasch auf den Punkt kommen will. Um dieses Versprechen nicht gleich zu Beginn zu brechen, legen wir am besten gleich los.

Viel Spaß beim Lesen und viele AHA's für Ihr Business.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Hans Klock".

BEVOR SIE WEITERLESEN

Bevor wir nun in das Thema einsteigen, noch ein Hinweis: Es gibt eine eigens für dieses Buch erstellte Ressourcenseite unter <https://www.romankmenta.com/ressourcen-fuehren-foerdern-verkaufen>



Dort finden Sie:

- Sales-Performance-Leadership-Test,
- Aktionsrechner,
- Fallstudien Akquiseaktionen,
- Links zu vertiefenden Blogbeiträgen und Podcasts und
- ergänzende Bücher und andere Produkte.

Schauen Sie am besten jetzt gleich vorbei, holen Sie sich die Tools, die dort für Sie bereitstehen. Damit können Sie dann gleich einen Schritt weiter in die Umsetzung gehen.

FÜHREN. FÖRDERN. VERKAUFEN.

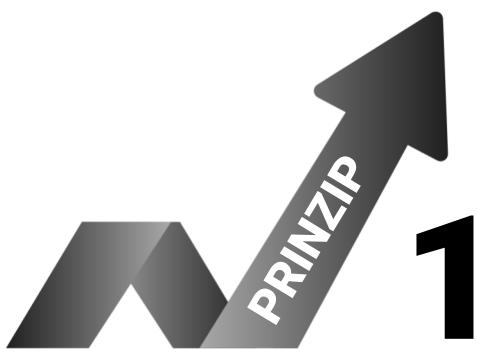
21 + 1 PRINZIPIEN FÜR MEHR PERFORMANCE IN VERTRIEBSTEAMS

Was sind Prinzipien für Sie? Für mich, soweit es dieses Buch betrifft, sind es grundlegende Denk- und Sichtweisen, die sich in Verhaltensweisen niederschlagen. Strategien und Taktiken ergeben sich aus diesen Prinzipien. Deshalb entfalten Prinzipien eine sehr viel stärkere Wirkung auf die Leistung Ihrer Vertriebsorganisation, als es Strategien oder gar Taktiken könnten.

Im Speziellen handelt es sich bei den 21+1-Prinzipien in diesem Buch um solche für Sie als Führungskraft. Für Verkäufer und was deren Verhalten am Markt und ihren Kunden gegenüber betrifft, gibt es andere Prinzipien, die vielleicht auch noch den Weg in ein Buch finden. Gleichzeitig werden Sie feststellen, dass einige der im Buch enthaltenen Prinzipien so universell sind, dass sie in verschiedensten Bereichen – beruflich wie privat – hilfreiche Impulse liefern können.

Beim Schreiben dieses Buches habe ich auch über die Reihenfolge nachgedacht, in der ich die Prinzipien am besten anordnen sollte. Wichtig sind sie alle, sonst hätten Sie sich keinen Platz in diesem Buch verdient. Und doch gab es eine gewisse Versuchung meinerseits, sie gemäß ihrer Wichtigkeit zu reihen. Das wichtigste Prinzip zuerst – so die Idee.

Ich denke, diese Idee konnte ich beim ersten Prinzip umsetzen. Danach hat die Reihenfolge keine Bedeutung mehr, was die Wichtigkeit eines Prinzips betrifft. Manche hängen zusammen und formen ein kleines Grüppchen. Doch Sie können die Prinzipien auch beim letzten beginnend lesen oder die Reihenfolge nach Lust und Laune wählen. Doch das erste, behaupte ich, ist tatsächlich das Wichtigste, weil es die Grundlage für alle anderen darstellt. Das Fundament Ihrer Führung.



LEAD YOURSELF FIRST

Wenn Sie jemanden führen wollen oder sollen, dann gibt es eine Person, bei der Sie damit beginnen sollten, Führungskraft zu sein: Sie selbst. Ich treffe in meiner Tätigkeit als Berater oder Coach leider immer wieder auf Menschen, die als Führungskraft andere führen sollen, es dabei aber nicht schaffen, sich selbst zu führen.

Lead yourself first!

... lautet die Devise (auf Englisch deshalb, weil es für mich einprägsamer klingt als die deutsche Übersetzung).

Was bedeutet das umgelegt auf Ihren Führungsalltag? Sie erwarten von Ihren Mitarbeitern, dass diese zuverlässig sind? Dann sollten Sie selbst größtes Augenmerk darauf legen, dass Sie es mindestens in dem Maße sind, in dem Sie es von anderen erwarten. Sie erwarten Einsatzbereitschaft, Professionalität und den Willen, sich weiterzu entwickeln? Dann zeigen Sie diese Qualitäten auch im Umgang mit anderen. Und mit den anderen meine ich in dem Fall nicht nur Ihre Mitarbeiter, sondern alle anderen, ihre Vorgesetzten, Lieferanten, Kollegen – schlichtweg alle, mit denen Sie zu tun haben. Damit Sie diese Qualitäten glaubhaft verkörpern und sie ihre Wirkung nach außen entfalten können, reicht es nicht, diese ab und an hervorzuholen und kurz zu zeigen. Was immer Sie von Ihren Mitarbeitern erwarten, muss Teil Ihrer selbst werden bzw. sein.

Taten, nicht Worte zählen

Viele meinen, es würde reichen, ihren Mitarbeitern etwas zu sagen. Das funktioniert manchmal, häufig aber auch nicht. „An ihren Taten sollt ihr sie erkennen“, heißt es bereits in der Bibel, ein Zitat, das auch 2.000 Jahre später noch seine volle Gültigkeit hat.