

FÜHRUNGSPROFIL

EVERYTHING **DiSG**
WORK OF LEADERS

*SELBSTEINSCHÄTZUNG
HANDLUNGSORIENTIERT.*

Martha Musterfrau

17.01.2014

Dieser Bericht wurde für Sie angefertigt von:

Dr. Martina Scheinecker
Mobil: +43 (664) 576 51 69
martina.scheinecker@trigon.at
Trigon Entwicklungsberatung
Kaiserstraße 8
1070 Wien

 **Trigon**
Entwicklungsberatung

von Wiley



Wie ist Work of Leaders entstanden? Dieses Programm ist das Ergebnis eines vierjährigen Entwicklungsprozesses, an dessen Anfang die Analyse von Forschungsergebnissen zur Arbeit von Führungskräften aus den letzten drei Jahrzehnten stand. Mit der Unterstützung von 300 Fachleuten aus über 150 Unternehmen haben wir ein Paket mit idealen Verhaltensweisen speziell für Führungskräfte zusammengestellt.

Was verstehen wir unter Führung? Work of Leaders betrachtet Führung als eine Eins-zu-viele-Beziehung, im Gegensatz zu der Eins-zu-eins-Beziehung beim Management.

Was hat Führung mit DiSG® zu tun? Von Ihrem DiSG-Stil hängt es ab, wie Sie jeden einzelnen Schritt des Prozesses angehen. DiSG trifft keine Aussage darüber, ob Sie bestimmte Schritte ausführen können oder nicht. Es trifft lediglich eine Aussage darüber, wie viel Energie Sie die verschiedenen Aspekte jedes Schrittes kosten werden.

Was ist der Unterschied zu anderen DiSG-Profilen? Im Gegensatz zu anderen DiSG-Berichten, die Unterschiede zwischen verschiedenen Menschen erläutern, geht es bei Work of Leaders darum, wie Ihre Tendenzen Ihre Effektivität als Führungskraft beeinflussen.

Wichtigste Grundsätze

- ▶ Work of Leaders will nachvollziehbare Anregungen zum **Führen einer Gruppe oder eines Unternehmens** liefern.
- ▶ Die Konzepte in diesem Bericht gelten für **Führungskräfte auf allen Ebenen**.
- ▶ Ihr Führungsverhalten wird durch eine **Vielzahl von Faktoren** bestimmt, etwa Ihren Charakter, Ihre kognitiven Fähigkeiten und Ihre Reife.
- ▶ Alle DiSG-Stile haben etwas **zum Führungserfolg beizutragen**.
- ▶ Der Schwerpunkt Ihres Berichts liegt darauf, **erwünschte Verhaltensweisen** weiterzuentwickeln, die sich an **idealen Verhaltensweisen** orientieren.
- ▶ Ideale Verhaltensweisen sind **kontextabhängig** und richten sich nach den Erfordernissen der jeweiligen Situation.

Work of Leaders: Vision, Einklang und Umsetzung

Work of Leaders bietet einen einfachen dreistufigen Ablauf, der Ihnen Ihre grundlegenden Aufgaben als Führungskraft neu vor Augen führt: eine Vision schaffen, Einklang um diese Vision herstellen und die Umsetzung der Vision vorantreiben.



VISION

Es ist Aufgabe von Führungskräften, Visionen für die Zukunft zu schaffen – durch das Erkunden neuer Möglichkeiten, unerschrockenes Denken und das Überprüfen von Annahmen.

EINKLANG

Führungskräfte stellen den Einklang her durch Klarheit, Dialog und Inspiration, damit sich alle in dieselbe Richtung bewegen.

UMSETZUNG

Die Umsetzung unterstützen Führungskräfte durch Schwung, Struktur und Feedback, so dass die Talente innerhalb der Gruppe genutzt werden und aus der Vision Wirklichkeit wird.

Martha, dieser Bericht wurde für Sie persönlich erstellt.

Damit Sie Ihr Everything DiSG® Work of Leaders-Profil optimal für sich nutzen können, müssen Sie Ihr persönliches Diagramm interpretieren können.

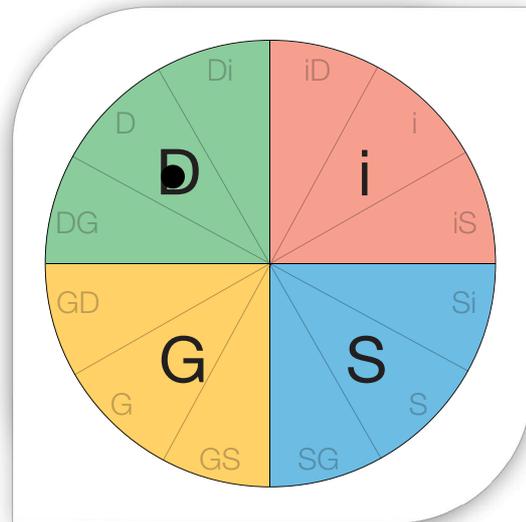
Ihr Punkt

Das Everything DiSG®-Modell besteht aus vier grundlegenden Stilen: D, i, S und G. Jeder dieser Stile ist wiederum in drei Bereiche unterteilt. Rechts sehen Sie eine Grafik mit den 12 verschiedenen Bereichen, in denen sich der Punkt einer Person befinden kann.

Ihr DiSG®-Stil: D

Die Position Ihres Punkts zeigt Ihren DiSG-Stil.

Vergessen Sie nicht, dass jeder Mensch etwas von allen vier Stilen in sich trägt. Die meisten neigen jedoch stärker zu einem oder zwei Stilen. Ob Ihr Punkt nun in der Mitte eines Stils liegt oder eher in einem „Grenzbereich“ – **keine Punktlage ist besser oder schlechter als eine andere**. Alle DiSG®-Stile sind auf ihre Weise gleich wertvoll.

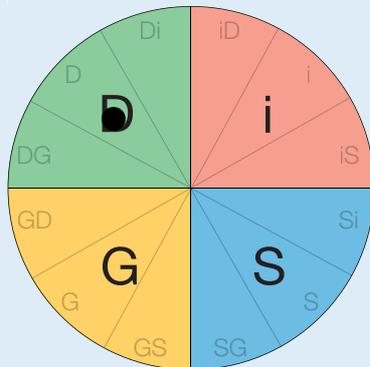


Näher am Rand oder näher zur Mitte?

Der **Abstand** eines Punkts zum Rand des Kreises weist darauf hin, in welchem Maße diese Person wahrscheinlich mit den Eigenschaften ihres DiSG-Stils übereinstimmt. Liegt der Punkt näher am Rand, ist die Übereinstimmung mit den Eigenschaften des jeweiligen Stils stark ausgeprägt. Liegt der Punkt zwischen Rand und Kreismitte, ist die Übereinstimmung mittelstark ausgeprägt. Liegt der Punkt eher bei der Kreismitte, bedeutet das eine gering ausgeprägte Übereinstimmung. Keine Position ist dabei besser oder schlechter als die andere. Ihr Punkt liegt zwischen dem Rand und der Mitte des Kreises. Das bedeutet, dass bei Ihnen die Übereinstimmung mit den Eigenschaften des D-Stils **mittelstark** ausgeprägt ist.

Nachdem Sie nun die persönliche Ausrichtung Ihres Everything DiSG-Diagramms kennen, erfahren Sie, was die Lage Ihres Punktes über Sie aussagt. Danach lernen Sie Ihre persönliche Schattierung im Diagramm und Ihre Prioritäten kennen, und was das für Ihren Führungsstil bedeutet.

Ihr Punkt sagt etwas aus Ihr DiSG®-Stil ist: D



Da Sie einen D-Stil haben, trägt Ihr natürlicher Ehrgeiz Sie auf dem Weg zu Ihrem Ziel voran. Die Aussicht auf Erfolg lässt Sie schnell agieren und Sie stellen hohe Erwartungen an sich selbst und andere.

Wahrscheinlich streben Sie nach Großem. Möglicherweise ist dies sogar **das Erste, was andere an Ihnen wahrnehmen**. Führungskräfte mit D-Stil werden von ihren Mitarbeitern, anderen Führungskräften und Vorgesetzten als stärker ergebnisorientiert als alle anderen DiSG®-Stile eingeschätzt. Dieser unbedingte Wille zum Sieg lässt Sie oft ungeduldig und frustriert werden, wenn Ihre Erwartungen nicht erfüllt werden. In Ihrem Streben nach messbaren Ergebnissen üben Sie ohne zu zögern Druck auf Ihr Team aus, damit kein Stillstand eintritt. Sie agieren direkt und tatkräftig, und in der Regel wissen andere, was sie von Ihnen erwarten können.

Wie bei anderen Führungskräften mit dem D-Stil geht die Initiative von Ihnen aus und Sie sorgen dafür, dass das Team seinen Schwung behält. Dabei schrecken Sie auch vor plötzlichen Veränderungen nicht zurück, insbesondere, wenn daraus neue Ideen entstehen können. Zudem sind Sie ein schneller Denker, so dass Ihnen rasche Entscheidungen aus dem Bauch heraus leicht fallen. Sie sind immer auf der Suche nach neuen Gelegenheiten und haben auch den nötigen Mut, sie schnell zu ergreifen. Außerdem sorgen Sie dafür, dass Ihr Team sein Tempo beibehält, und spornen es zu raschen Ergebnissen zum anvisierten Termin an.

Hindernisse, Zweifel und Widerstände aus dem Weg zu räumen verschafft Ihnen Befriedigung. Sie halten mit Skepsis nicht hinter dem Berg und sind oft der Erste, der auf Fehler oder Schwächen in den Argumenten anderer hinweist. Forschungen zeigen, dass das offene Aussprechen der eigenen Meinung zu den ausgeprägtesten Stärken von Führungspersönlichkeiten mit dem D-Stil gehört. Dabei sind Sie allerdings so stark mit der Suche nach Fehlern beschäftigt, dass Sie mitunter nicht überlegen, welche Wirkung Ihre Worte haben können. Der am häufigsten zutreffende Kritikpunkt bei Führungskräften mit Ihrem Stil ist daher, dass sie die Gefühle anderer manchmal außer Acht lassen.

Da Sie außerdem Lust am Wettbewerb haben, machen Ihnen Konflikte wenig aus. Vielmehr freuen Sie sich sogar über eine Gelegenheit, andere in einem Ideenfeuerwerk möglichst zu übertreffen. Sie setzen sich leidenschaftlich für Ihre Ansichten ein, denn Sie möchten den Sieg davontragen – insbesondere, wenn Ihre Vorschläge Ihrer Meinung nach am besten für das Unternehmenswohl sind.

Führungskräfte mit dem D-Stil sind sehr selbstbewusst. So können Sie entschieden handeln und Ihr Streben nach Leistung befriedigen. Von Ihren Fähigkeiten sind Sie überzeugt, und wenn Sie sich einmal für eine Marschrichtung entschieden haben, schieben Sie eventuelle Zweifel zur Seite. Dabei sollten Sie aber nicht vergessen, dass bei der Hälfte der Führungskräfte mit D-Stil negativ vermerkt wird, dass sie ihre Grenzen nicht erkennen und nicht zugeben, wenn sie Unrecht haben. Da Sie jedoch sehr sicher und unerschütterlich auftreten, unterstellt man Ihnen instinktiv, dass Sie genau wissen, worauf es ankommt. Dies kann Ihre Glaubwürdigkeit stärken.

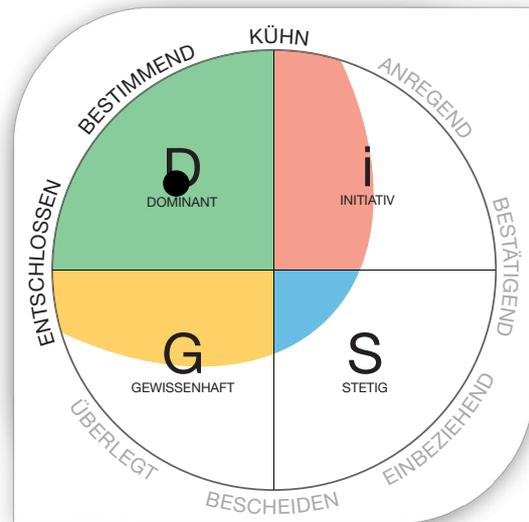
Martha, Ihr wertvollster Beitrag als Führungskraft ist vermutlich Ihre Fähigkeit, schnell voranzuschreiten, überzeugt aufzutreten, schwierige Entscheidungen zu treffen und die Führung zu übernehmen, wenn dem Team die Orientierung fehlt. Genau diese Eigenschaften bewundern andere an Ihnen vermutlich am meisten.

Ihre Schattierung sagt noch etwas mehr

Die Lage Ihres Punktes, Martha, und Ihr DiSG®-Stil sagen schon recht viel über Sie aus, aber auch Ihre **Schattierung** ist wichtig.

Die acht Wörter um das Everything DiSG-Diagramm sind die so genannten **Prioritäten**, also die Bereiche, auf die Menschen ihre Energien richten. Je näher Ihre Schattierung einer Priorität kommt, desto wahrscheinlicher richten Sie Ihre Energie auf diesen Bereich. Jeder Mensch hat mindestens drei Prioritäten, manchmal hat jemand auch vier oder fünf. **Fünf Prioritäten zu haben ist nicht besser als drei, und umgekehrt.**

Im Allgemeinen grenzt die Schattierung von Menschen mit dem D-Stil an die Eigenschaften Bestimmend, Kühn und Entschlossen. Ihre Schattierung ist charakteristisch für Ihren D-Stil.



Durch welche Prioritäten wird Ihre Führungsarbeit charakterisiert?

► Bestimmend sein

Martha, Führungskräfte mit Ihrem D-Stil empfinden es in besonderem Maße als ihre Verantwortung, für Ergebnisse zu sorgen, und Sie erwarten, dass andere Ihre leistungsorientierte Haltung teilen. Ihr selbstsicherer und getriebener Stil wirkt auf andere manchmal etwas fordernd oder einschüchternd. Sobald Sie Ihr Ziel erreicht haben, brechen Sie lieber gleich zum nächsten Ziel auf, als den Erfolg zu feiern.

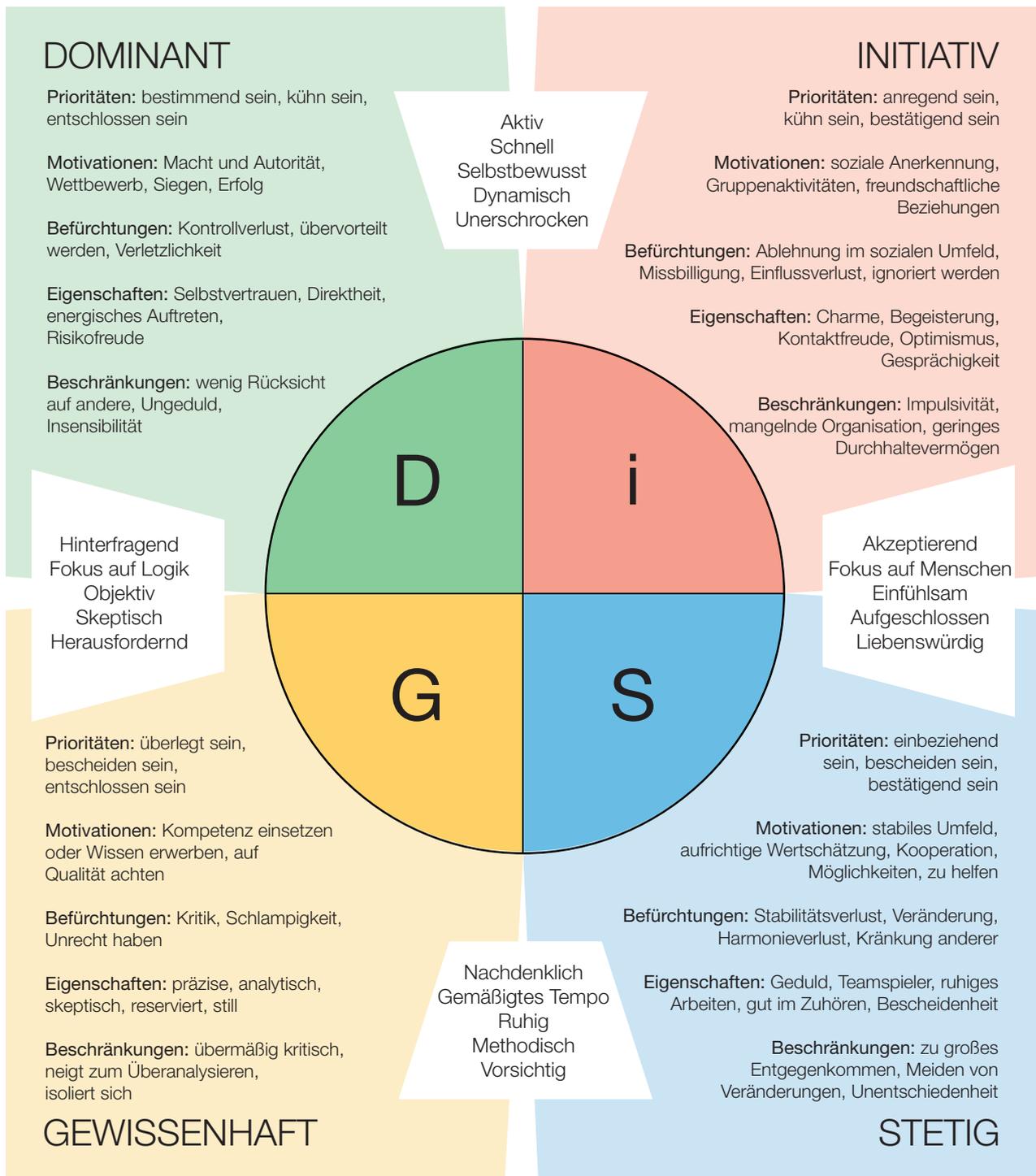
► Kühn sein

Als Führungskraft, der Innovation und Wachstum wichtig sind, suchen Sie lieber nach ungewöhnlichen neuen Möglichkeiten, als im gemäßigten Tempo und mit herkömmlichen Verfahren weiterzuarbeiten. Sie lassen sich ungern von Einzelheiten ablenken und sind recht entschlossfreudig. Und weil Sie gerne sofort loslegen möchten, ärgern Sie sich leicht über andere, die einem raschen Fortschritt im Weg zu stehen scheinen.

► Entschlossen sein

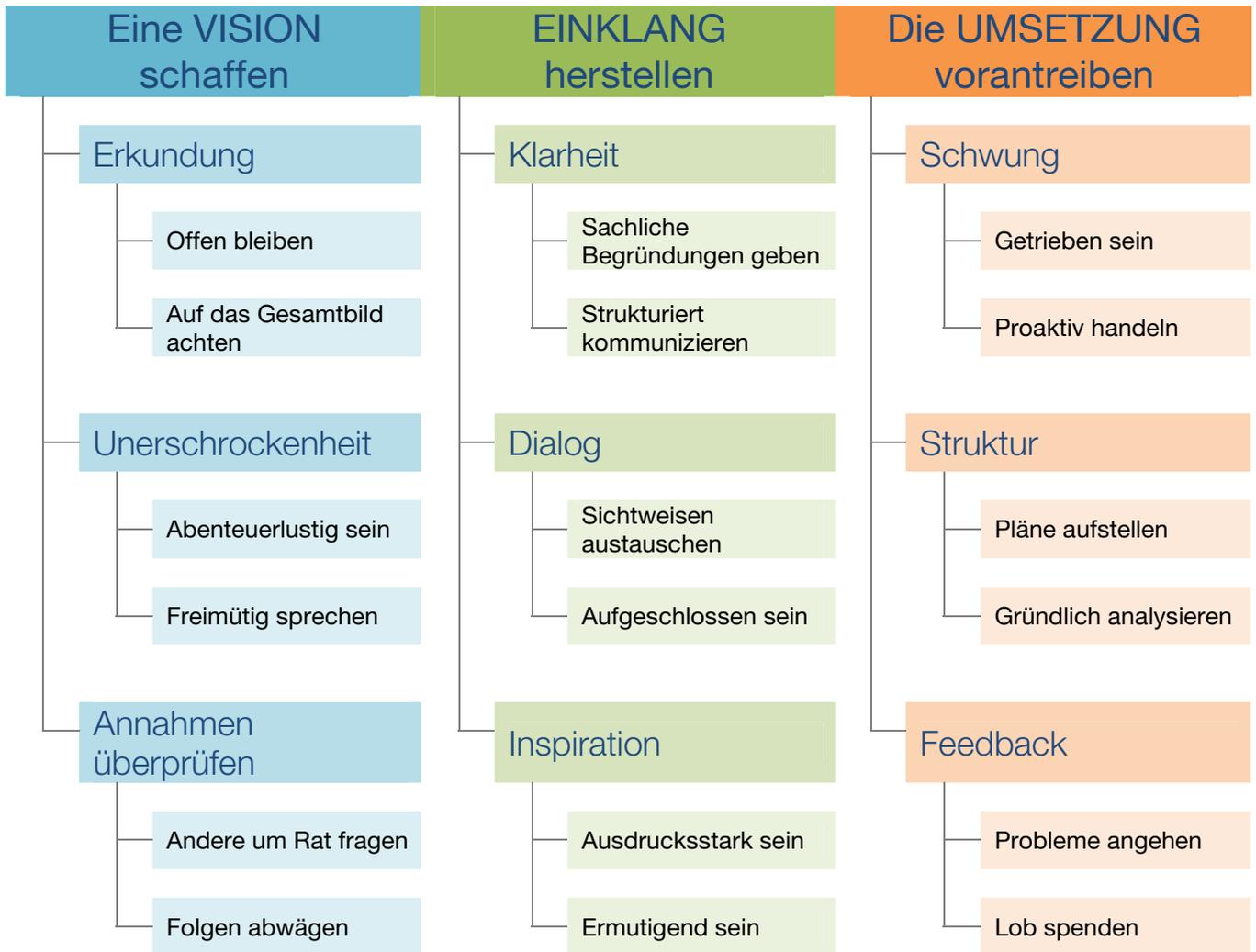
Führungskräfte mit Ihrem D-Stil vertreten ihre Ansichten oft sehr willensstark und geben mitunter selbst dann nicht nach, wenn andere ihre Ziele nicht teilen. Wenn Hindernisse vor Ihnen liegen, können Sie sehr hartnäckig sein, um diese zu überwinden. In der Regel stellen Sie hohe Erwartungen an sich und andere und scheuen sich nicht, auf Fehler oder Ineffizienzen hinzuweisen.

Das folgende Diagramm zeigt eine Übersicht über die vier Grundstile von DiSG®.



Ablauf des Prozesses

- Drei Schritte: Vision, Einklang und Umsetzung
 - Drei Treiber für jeden Schritt (z. B. Erkundung, Unerschrockenheit, Annahmen überprüfen)
 - Zwei Verhaltensskalen für jeden Treiber (z. B. offen bleiben, auf das Gesamtbild achten)



Ein GEDACHTER ZUKÜNFTIGER ZUSTAND des Unternehmens oder des Teams

Auf jeder Führungsebene ist eine Vision **ein gedachter Zustand, ein zukünftiger Zustand**, in dem das Unternehmen bzw. Team etwas von unzweifelhaftem Wert schafft, Kunden herausragend betreut oder das geschäftliche Handeln von Grund auf ändert.

Eine sorgfältig ausgearbeitete Vision ist breiter angelegt als ein klassisches Ziel. Ein Ziel kann beispielsweise lauten: „Dieses Jahr 20 Millionen Teile verkaufen“.

Eine Vision dagegen lautet: „Weltmarktführer für Teile werden und dabei die höchsten Sicherheitsstandards in der Branche einhalten“.

Häufig werden die Ausdrücke „Vision“, „Mission“, „Ziele“ und „Werte“ synonym verwendet. In diesem Bericht geht es um den Begriff „Vision“.

Eine VISION ist wichtig, denn:

- Sie **schafft neue Horizonte**.
- Sie stiftet **Sinn** für Unternehmen, Teams und Einzelpersonen.
- Sie **treibt** die Entwicklung bestimmter **Ziele voran**.
- Sie **führt Menschen zusammen**.



FÜHRUNGSKRÄFTE AUF ALLEN EBENEN tragen zur Erschaffung der VISION bei

Im Idealfall ist die Schaffung einer Vision ein **gemeinschaftlicher Prozess**, an dem sich Führungskräfte aller Ebenen beteiligen. Es kann so aussehen, als stünde ein Einzelner hinter einer Vision, in der Regel ist sie jedoch das Resultat von Überlegungen einer größeren Gruppe.

Die Geschäftsführung zeichnet für die übergeordnete Vision verantwortlich, aber jede Führungskraft des Unternehmens muss eine entsprechende Vision für das eigene Team schaffen.

Die Vision einer Geschäftsführung könnte zum Beispiel lauten: „Innerhalb von fünf Jahren werden wir vom Inlands-Marktführer zum Weltmarktführer aufsteigen.“

Hierzu passend könnte die Vision des Kundendienstleiters lauten: „Innerhalb der nächsten drei Jahre können wir rund um die Uhr Support in sechs wichtigen Sprachen leisten.“

Was hat es nun mit den **drei Treibern** von Visionen auf sich, **Erkundung, Unerschrockenheit** und **Annahmen überprüfen**?

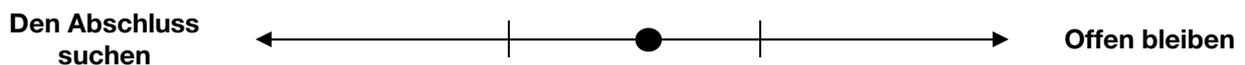


Große Visionen klingen zwar oft bestechend einfach, aber meistens ist viel Mühe in ihre Entwicklung eingeflossen. Dazu ist der Blick auf das große Ganze erforderlich, und man muss der Versuchung widerstehen, sich zu schnell für die „richtige“ Idee zu entscheiden.

- Führungskräfte müssen bewusst neue Richtungen einschlagen.
- Dabei kann es hilfreich sein, mit dem abschließenden Urteil zu warten und zuvor verschiedene Ideen zu erkunden.
- Durch eine solche Erkundung erhält man die Zeit, verschiedene Möglichkeiten gegeneinander abzuwägen.

Offen bleiben und auf das Gesamtbild achten

Im Zusammenhang mit dem Schaffen von Visionen durch Erkundung gibt es zwei wichtige **Verhaltensskalen**, die unten abgebildet sind. Einige Führungskräfte bleiben lieber offen, andere dagegen suchen den Abschluss. Manche Führungskräfte achten auf das Gesamtbild, wiederum andere auf Details. **Für die Erkundung** sind die Verhaltensweisen am rechten Ende der Skala ideal für Führungskräfte. Je offener man bleibt und je mehr man das Gesamtbild im Blick hat, desto besser sind die Voraussetzungen zum Erkunden einer Vision.



Im Spannungsfeld zwischen der Suche nach dem Abschluss und Offenbleiben für Neues liegen Sie in der Mitte, Martha. Anfangs sind Sie noch bereit, zahlreiche Möglichkeiten in Betracht zu ziehen, aber sobald sich eine machbare Lösung herauskristallisiert, fällen Sie gerne Ihre Entscheidung und beginnen mit der Planung. In vielen Unternehmen herrscht eine Unternehmenskultur, die zum permanenten Vorwärtsgen anregt – dies allerdings kann zulasten der Entwicklung von Visionen mit echtem Veränderungspotenzial gehen. Bei der Arbeit an einer Vision kann es daher hilfreich sein, sich selbst bewusst zu einer offeneren und kreativeren Herangehensweise anzuhalten.



Sie achten eher auf das Gesamtbild als auf Einzelheiten. Das heißt, dass Sie eine übergreifende Vorstellung davon entwickeln, wie alles zusammenpasst, ohne sich auf Einzelkomponenten zu konzentrieren. Mit dieser Perspektive können Sie die Beziehungen zwischen verschiedenen Ideen und Zielen besser verstehen. Damit bringen Sie gute Voraussetzungen für die Erkundung mit, denn Sie sehen, wohin ein bestimmter Pfad führen *könnte* und wie sich neue Ideen in die aktuellen Pläne einbinden lassen *könnten*. Durch den Blick auf das Gesamtbild haben Sie auch bessere Chancen zu bemerken, wenn veraltete Annahmen oder Arbeitsweisen Ihrem Team oder Unternehmen im Weg stehen.

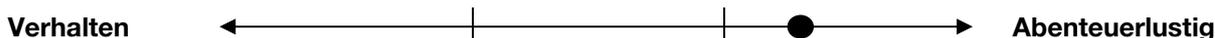


Für eine kühne Vision ist die Führungskraft bereit, auch Risiken einzugehen, um eine ganz neue Richtung einzuschlagen. Erfolgreiche Anführer erweitern die Grenzen dessen, was möglich scheint, und fordern ihre Mitarbeiter heraus, die in sie gesetzten Erwartungen zu übertreffen.

- Ein wenig abenteuerlustig muss man schon sein, um als Führungskraft Spuren zu hinterlassen.
- Von ihren Anführern erwarten die Menschen inspirierende Visionen, bei denen sie Feuer fangen.
- Am Anfang jeder großen Leistung steht eine kühne Idee.

Abenteuerlustig sein und freimütig sprechen

Im Zusammenhang mit dem Schaffen von Visionen durch Unerschrockenheit gibt es zwei wichtige **Verhaltensskalen**, die unten abgebildet sind. Manche Führungskräfte neigen zur Abenteuerlust, andere dagegen sind vorsichtiger. Wieder andere scheuen sich nicht, ihre kühnen Ideen freimütig auszusprechen, wogegen andere ihre Gedanken lieber zurückhalten. **Für kühne Ideen** sind die Verhaltensweisen am rechten Ende der Skala ideal für Führungskräfte. Je abenteuerlustiger man ist und je freimütiger man seine Gedanken ausspricht, desto besser sind die Voraussetzungen zum Schaffen einer kühnen Vision.



Wenn sich Ihnen eine Lösung bietet, Martha, sehen Sie vor allem die möglichen Vorteile, weniger aber die Möglichkeit eines Fehlschlags. Sie haben großes Vertrauen in Ihr Team und können deswegen aktiv werden, selbst wenn noch nicht klar ist, wie Sie zu einem erfolgreichen Ergebnis gelangen. Zugegeben, Sie erreichen nicht immer das gesetzte Ziel, aber Ihre kühnen Visionen halten Ihr Team wettbewerbsfähig und auf Wachstumskurs. Es ist davon auszugehen, dass andere Ihre Abenteuerlust schätzen sowie Ihr Vertrauen, dass Ihr Team alle Hindernisse auf dem Weg überwinden wird.



Sie halten mit Ihrer Meinung nicht hinter dem Berg, insbesondere dann, wenn Sie meinen, einen wichtigen Beitrag leisten zu können. Sorgen um soziale Konventionen und Ihre Glaubwürdigkeit hindern Sie nicht daran, Ihre Meinung kundzutun – selbst wenn nicht alle anderen mit Ihnen einer Meinung sind. Dass Sie selbst keine Scheu davor haben, sich angreifbar zu machen, schafft eine Atmosphäre, in der auch andere sich trauen, unkonventionelle Vorschläge zu machen. Wenn es darum geht, eine Vision zu entwickeln, trägt diese Eigenschaft sicherlich dazu bei, neue Wege zu erschließen.



Zum Schaffen einer Vision sind Erkundung und Unerschrockenheit notwendig, unverzichtbar ist es aber auch, dass die Vision belastbare Grundlagen bekommt. Führungskräften stehen mehrere Möglichkeiten offen, um ihre Annahmen zu überprüfen, etwa indem sie die Meinung anderer einholen oder durch methodische Recherchen.

- Um ihre Annahmen zu überprüfen, dürfen Führungskräfte nicht in ihrem eigenen Denken verharren.
- Wenn man eine Vision entwickelt, ist es auch wichtig, Hindernisse zu erkennen.
- Setzen Sie verschiedene Verfahren ein, um Ihre Hypothesen zu überprüfen.

Andere um Rat fragen und Folgen abwägen

Im Zusammenhang mit dem Schaffen von Visionen durch das Überprüfen von Annahmen gibt es zwei wichtige **Verhaltensskalen**, die unten abgebildet sind. Manche Führungskräfte fragen gerne andere um Rat, andere dagegen treffen lieber ihre eigenen Entscheidungen. Einigen Führungskräften ist es wichtig, Folgen abzuwägen, andere wiederum drängen vorwärts. **Für das Überprüfen von Annahmen** sind die Verhaltensweisen am rechten Ende der Skala ideal für Führungskräfte. Je leichter man andere um Rat fragt und mögliche Folgen abwägt, desto besser sind die Voraussetzungen, um eine Vision zu bewerten.

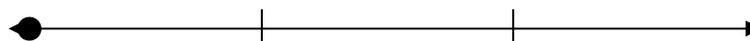
**Unabhängig
entscheiden**



**Andere um Rat
fragen**

Weil Ihnen klar ist, Martha, dass andere eine ganz frische Perspektive beisteuern können, holen Sie gerne Ratschläge ein, bevor Sie eine Entscheidung treffen. Sie finden es nur nahe liegend, die Erfahrung und das Wissen anderer zu nutzen, wenn Sie eine Vision entwickeln möchten. Sie fragen Menschen, deren Meinung Sie schätzen, um Rat und erhöhen damit die Wahrscheinlichkeit, dass die fertige Vision für Ihr Team die richtige ist. Im Gespräch mit anderen gewinnen Ihre Ideen an Kontur und auch für die spätere Zustimmung ist ein Austausch nur von Vorteil.

Vorwärts drängen



Folgen abwägen

Bei neuen Projekten sind Sie schnell dabei, nehmen sich aber nicht immer die Zeit, Ihre Ideen sorgfältig zu durchdenken, um die Folgen abschätzen zu können. Als Führungskraft ist man tatsächlich häufig der Antreiber, aber auch das Zusammentragen von Fakten ist eine wichtige Komponente beim Entwickeln einer neuen Vision für Ihr Team. Die Auswertung dieser Fakten braucht Zeit, die Sie vielleicht als Verschwendung empfinden, da Sie doch gerne vorankommen möchten. Bei einer solchen Überprüfung der Ideen ergibt sich, wie realistisch Ihre Annahmen sind, und Sie erhalten gleichzeitig die Fakten, die Sie benötigen, um den Einklang zu erzielen.

Sich die ZUSTIMMUNG des Unternehmens und des Teams sichern

Beim Einklang geht es darum, sich des Engagements aller, die an der Umsetzung einer Vision beteiligt sein werden, zu versichern. Dadurch wird erreicht, dass alle am selben Strang ziehen, sowohl, was die zu erwartenden Aufgaben angeht, als auch von der emotionalen Beteiligung her.

Damit der Einklang gewahrt bleibt, ist eine permanente Kommunikation erforderlich, und zwar nicht nur in einer, sondern in zwei Richtungen. Scheitert die Umsetzung einer Vision, ganz gleich in welchem Stadium, hat das oft mehr mit fehlendem Einklang zu tun als mit der Überzeugungskraft der Vision oder ihrer effizienten Umsetzung.

Allzu oft behandeln Führungskräfte den Einklang als nur einen Punkt von vielen auf ihrer Liste. Tatsächlich aber handelt es sich hierbei um einen dynamischen und fortwährenden Prozess, den die Führungskraft ständig überwachen und justieren muss, da sich die Bedingungen und Anforderungen ändern.

Der EINKLANG ist wichtig, denn:

- Er **bereitet den Grund**, indem ein Plan zur wirkungsvollen Umsetzung vorgelegt wird.
- Er **schafft ein Forum** für Fragen und Einwände.
- Er sorgt dafür, dass die **Beteiligten gemeinsam** hinter der Vision stehen.
- Er **schafft Begeisterung** für die Vision.



EINKLANG geht FÜHRUNGSKRÄFTE AUF ALLEN EBENEN etwas an

Den Einklang herzustellen und zu bewahren, ist eine entscheidende Aufgabe für Führungskräfte auf allen Ebenen. Hier ist achtsame Kommunikation nach oben, nach unten und auf der eigenen Ebene gefordert. Führungskräfte in bestimmten Positionen benötigen möglicherweise mehr Zeit und Energie, um dafür zu sorgen, dass der Einklang auf allen Ebenen erhalten bleibt.

Einklang in Ihrem Unternehmen

Wie Sie die Aufgabe angehen, Einklang zu schaffen und zu erhalten, kann durch etliche strukturelle und kulturelle Faktoren beeinflusst werden. Überlegen Sie, wie sich die folgenden Faktoren in Ihrem Unternehmen auf den Einklang auswirken.

- formelle und informelle Kommunikation
- Zusammenarbeit vor Ort und virtuelle Zusammenarbeit
- flache und hierarchische Strukturen im Unternehmen
- Ausgleich zwischen gegensätzlichen Interessen

Was hat es nun mit den **drei Treibern** des Einklangs auf sich, **Klarheit, Dialog** und **Inspiration**?



Beim Vorstellen einer Vision ist es wichtig, dies auf rationale und strukturierte Weise zu tun. Manchen Führungskräften fällt es schwer, ihre Gedanken in Worte zu fassen oder beim Thema zu bleiben. Wenn Ihre Mitarbeiter Ihre Vision aber nicht verstehen, wie können sie sich ihr dann anschließen?

- Zu klarer Kommunikation gehört eine Erläuterung der Gründe hinter den Ideen.
- Wer versteht, um was es geht, ist leichter bereit, die Vision mitzutragen.
- Es empfiehlt sich, die Vorstellung vollständig durchzuplanen.

Sachliche Begründungen geben und strukturiert kommunizieren

Im Zusammenhang mit der Förderung des Einklangs durch Klarheit gibt es zwei wichtige **Verhaltensskalen**, die unten abgebildet sind. Manche Führungskräfte geben gerne sachliche Begründungen, andere dagegen nutzen lieber ihre Intuition. Manche Führungskräfte kommunizieren strukturiert, andere wiederum spontan. **Hinsichtlich der Klarheit** sind die Verhaltensweisen am rechten Ende der Skala ideal für Führungskräfte. Je besser Sie Ihre Botschaft sachlich begründen können und je strukturierter Sie diese kommunizieren können, desto leichter gewinnen Sie die Zustimmung anderer.



Martha, Sie treffen Ihre Entscheidungen in der Regel ausgesprochen intuitiv – für die klare Kommunikation einer Vision kann das allerdings eher hinderlich sein. Sich auf Ihre persönlichen Erfahrungen und Einsichten zu verlassen, birgt für Sie als Führungskraft zwar viele Vorteile, aber Sie müssen auch den Einklang in Ihrem Team herstellen und deswegen in der Lage sein, Ihre Vision sachlich zu untermauern. Wenn Sie Ihre intuitiven Entscheidungen keinem Fakten-Check unterziehen, können Sie anderen möglicherweise nicht die Daten und Begründungen liefern, die diese brauchen, um Ihrer Vision voll und ganz zuzustimmen.



Sie setzen auf strukturierte Kommunikation, so dass es Ihnen leichter fällt, eine Vision klar und deutlich darzulegen. Sie überlegen sich genau, wie sehr Sie ins Detail gehen, und möchten Ihre Hauptbotschaft nicht durch unnötiges Beiwerk verwässern. Führungskräfte mit einem strukturierten Kommunikationsstil wie dem Ihren organisieren in der Regel ihre Gedankengänge und verfolgen sie bis zum Ende – und sprechen erst dann darüber. Indem Sie nur die wichtigsten Punkte nennen und diese möglichst deutlich darstellen, schaffen Sie beste Voraussetzungen, verstanden zu werden. Dies ist ein wichtiger Schritt, um Zustimmung zu erhalten.



Am einfachsten lässt sich der Einklang im Streben nach einer Vision herstellen, indem man die anderen Beteiligten zu einem umfassenden Dialog anregt. Eine Führungskraft fördert durch einen solchen Austausch nicht nur die Zustimmung, sondern gewinnt auch unschätzbare Informationen.

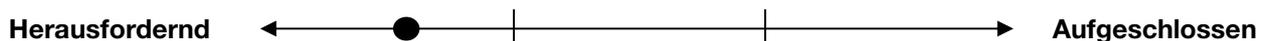
- Eine Voraussetzung für echten Einklang ist die Offenheit gegenüber den Gedanken und Sorgen anderer.
- Die Mitarbeiter möchten die Gelegenheit erhalten, Fragen zu stellen und ihre Erfahrungen einzubringen.
- Im Dialog erkennt die Führungskraft mögliche Probleme oder Bereiche, in denen die Zustimmung fehlt.

Sichtweisen austauschen und aufgeschlossen sein

Im Zusammenhang mit der Förderung des Einklangs durch Dialog gibt es zwei wichtige **Verhaltensskalen**, die unten abgebildet sind. Einige Führungskräfte tauschen gerne Sichtweisen aus, andere dagegen präsentieren lieber Fakten. Manche Führungskräfte sind Anregungen gegenüber aufgeschlossen, andere wiederum stellen neue Ideen infrage. **Für den Dialog** sind die Verhaltensweisen am rechten Ende der Skala ideal für Führungskräfte. Je selbstverständlicher Sie Sichtweisen austauschen und aufgeschlossen sind, desto besser schaffen Sie eine Atmosphäre, in der ein offener Dialog möglich ist.



Im Gespräch mit anderen ermuntern Sie, Martha, Ihre Gesprächspartner, Anmerkungen zu machen oder nachzufragen. Sie vermeiden es, Zusammenhänge so darzustellen, dass jede Diskussion von vorneherein unterbunden wird, sondern schaffen Einklang, indem Sie ausdrücklich um andere Meinungen und Rückmeldungen bitten. Da die meisten Ihrer Entscheidungen als Führungskraft wahrscheinlich alle Mitglieder Ihres Teams betreffen werden, trägt ein solcher Austausch dazu bei, dass sich die Teammitglieder einbezogen fühlen.



Sie neigen dazu, die Ideen anderer in Frage zu stellen. Das gewährleistet zwar, dass Ihre Lösungen logisch nachvollziehbar sind, kann gleichzeitig aber auch dazu führen, dass andere enttäuscht sind, weil ihre Ideen oder Einwände kritisiert oder beiseite geschoben werden. Dadurch kann eine Atmosphäre entstehen, in der andere sich selbst auf Aufforderung nicht trauen, ihre Meinung zu sagen. Der Ideenaustausch, der für die Erzielung des Einklangs so wertvoll sein kann, wird dadurch erschwert. Damit jemand offen und ehrlich seine Meinung sagt, muss er sicher sein, dass seine Worte auf Aufgeschlossenheit stoßen.



Wie wecken Führungskräfte in ihrem Team die Begeisterung für eine neue Initiative? Indem sie ein aufregendes Bild von der Zukunft zeichnen und ihrem Team das Vertrauen aussprechen. Führungskräfte, die andere inspirieren können, sind erfolgreicher, wenn es darum geht, Zustimmung zu gewinnen und zu behalten.

- Echte Zustimmung erschöpft sich nicht einfach im Jasagen.
- Wenn Sie Ihre eigene Begeisterung spürbar machen, überträgt sich das auf andere.
- Die Menschen müssen sehen, welchen Beitrag zum Erfolg sie mit ihrer Arbeit leisten.

Ausdrucksstark und ermutigend sein

Im Zusammenhang mit der Förderung des Einklangs durch Inspiration gibt es zwei wichtige **Verhaltensskalen**, die unten abgebildet sind. Manche Führungskräfte sind eher ausdrucksstark, andere dagegen reservierter. Einige ermutigen ihre Mitarbeiter, andere treten eher sachlich auf. **Für die Inspiration** sind die Verhaltensweisen am rechten Ende der Skala ideal für Führungskräfte. Je ausdrucksstärker und ermutigender Sie sind, desto leichter inspirieren Sie andere, die Vision mitzutragen.

Reserviert ←—————|—————|—————●—————→ **Ausdrucksstark**

Martha, vermutlich halten Sie sich nicht damit auf, Ihre Emotionen zu filtern, und so kann Ihre Begeisterung ansteckend wirken. Wenn andere sehen, mit welcher Überzeugung Sie hinter einer Idee stehen, halten auch sie diese Vision für beachtenswert. Mit Ihrer ausdrucksstarken Art schaffen Sie eine dynamische Umgebung, in der Ihr Team Energie tanken kann. Indem Sie andere so bereitwillig an Ihren Emotionen teilhaben lassen, wirken Sie zugänglicher und zeigen auch, dass Ihnen die Vision für die Gruppe wirklich wichtig ist.

Sachlich ←—————|—————|—————●—————→ **Ermutigend**

Es liegt wahrscheinlich in Ihrer Natur, dafür zu sorgen, dass sich andere mit sich selbst und bei ihrer Arbeit wohl fühlen. Sie haben wahrscheinlich eine optimistische Grundhaltung und vermitteln anderen das Gefühl, dass harte Arbeit zur Umsetzung der Vision positive Resultate bringen wird. Als ermutigende Führungsperson können Sie anderen den Mut geben, Neues zu versuchen und sich bei Schwierigkeiten auf ihre innere Stärke zu besinnen. Sie pflegen eine positive Grundstimmung und bemühen sich, Unterstützung zu zeigen. Durch diese Ermutigung helfen Sie anderen, sich auf die positiven Aspekte ihrer Arbeit und weniger auf die Schwierigkeiten zu konzentrieren.

Den **GEDACHTEN ZUKÜNFTIGEN ZUSTAND** Wirklichkeit werden lassen

Im Grunde ist es erst die Umsetzung, die eine Vision Wirklichkeit werden lässt. Die Führungskraft muss dafür sorgen, dass alle notwendigen Vorbedingungen gegeben sind, damit jeder seinen Teil zum Umsetzen der Vision beitragen kann.

Es wird häufig angenommen, dass die Umsetzung auf den unteren Ebenen stattfindet, während die Führungskraft in ihrem Büro sitzt und großartige Pläne schmiedet. In Wahrheit jedoch kann eine Vision ohne das hundertprozentige Engagement und die Unterstützung der Führungskraft nicht erfolgreich umgesetzt werden.

Die **UMSETZUNG** ist wichtig, denn:

- Sie bringt die Entwicklung konkreter Strategien voran.
- Sie macht die Vision greifbar.
- Sie zeigt den Beteiligten, was sie geleistet haben.
- Sie ist die Erfüllung des Versprechens, das in der Vision steckt.



Die **UMSETZUNG** geht **FÜHRUNGSKRÄFTE** **AUF ALLEN EBENEN** etwas an

Es ist die Aufgabe von Führungskräften auf jeder Ebene, dafür zu sorgen, dass die richtigen Strategien und Menschen bereitstehen, um die Vision Wirklichkeit werden zu lassen. Je nachdem, welche Funktionen man im Unternehmen bekleidet, kann sich diese Aufgabe in einzelnen Aspekten unterschiedlich darstellen.

Ihre Rolle bei der Umsetzung der Vision

Ihre Position im Unternehmen kann bestimmen, wie Sie zur Umsetzung beitragen. Welche der folgenden Eigenschaften beschreibt Ihre Rolle in diesem Prozess am besten?

- Praxisnäher oder theoretischer
- Ressourcen fordern oder Ressourcen bereitstellen
- Strategien entwickeln oder Strategien befolgen
- Teamkultur schaffen oder Teamkultur unterstützen

Was hat es nun mit den **drei Treibern** der Umsetzung auf sich, **Schwung**, **Struktur** und **Feedback**?

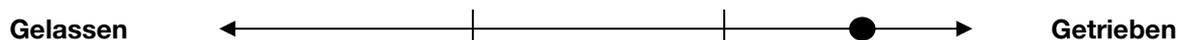


Oft sind es die Führungskräfte, die das Tempo vorgeben. Wenn sie zu gelassen agieren, fehlt es der Gruppe möglicherweise am nötigen Schwung, um die Vision umzusetzen. Führungskräfte, die getrieben und proaktiv sind, zeigen deutlich, dass ein flottes Tempo wichtig ist.

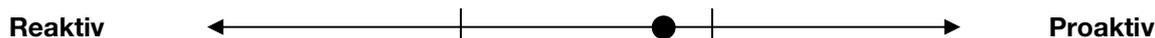
- Häufig sind Führungskräfte ein Vorbild an Schwung.
- Die meisten Menschen richten sich bei dem Schwung, den sie in ihrer Arbeit an den Tag legen, nach den Erwartungen.
- Ohne den nötigen Schwung können Projekte zum Erliegen kommen und scheitern.

Getrieben sein und proaktiv handeln

Im Zusammenhang mit der Förderung der Umsetzung durch Schwung gibt es zwei wichtige **Verhaltensskalen**, die unten abgebildet sind. Manche Führungskräfte sind eher getrieben, andere dagegen eher gelassen. Andere handeln proaktiv, wieder andere eher reaktiv. **Für den Schwung** sind die Verhaltensweisen am rechten Ende der Skala ideal für Führungskräfte. Je getriebener und proaktiver Ihr Verhalten ist, desto besser geben Sie den Schwung vor, den ihr Team benötigt.



Es liegt vermutlich in Ihrer Natur, Martha, Schwung in die Arbeit zu bringen. Da Sie gerne schnelle Fortschritte sehen, werden Sie rasch unruhig, wenn Sie nicht die nötige Dynamik im Team spüren. Sie legen in Ihrer Führungsrolle Wert auf eine Arbeitsatmosphäre, in der es auf Resultate ankommt. So bleiben die Mitglieder des Teams immer aufmerksam und es herrscht ein vorwärtsgerichteter und wettbewerbsorientierter Geist. Sie gehen gegen Trägheit und Tatenlosigkeit an und erwarten von Ihren Mitarbeitern, dass sie sich für den Erfolg einsetzen, selbst wenn sie dafür einmal über ihre Grenzen hinaus gehen müssen. Durch Ihren mitreißenden Schwung spornen Sie andere zu Höchstleistungen an.



Sie liegen in der Mitte zwischen reaktiv und proaktiv: Attraktive Chancen ergreifen Sie, haben ansonsten aber keinen ausgeprägten Unternehmergeist. Sie haben genug mit den aktuellen Anforderungen zu tun und halten die Suche nach neuen Aufgaben nicht für dringlich. Führungskräfte, die bewusst Aktivitäten initiieren, betrachten diese eher als spannende Herausforderung denn als Belastung. Um die Eigeninitiative zu stärken, sollten Sie mehr darauf achten, Änderungen anzuregen und sich beim Umsetzen der Vision auf Wachstum konzentrieren.



Ohne geeignete Abläufe, Richtlinien und Anforderungskriterien agieren Teams ineffizient und werden eine Vision mit weitaus weniger Wahrscheinlichkeit wirkungsvoll umsetzen. Um Strukturen schaffen zu können, müssen Führungskräfte gut durchdachte Pläne erstellen und komplexe Probleme analysieren.

- Produktives Arbeiten setzt voraus, dass man die Erwartungen kennt.
- Effektive Führung orientiert sich an dem Bedürfnis des Teams nach Struktur.
- Struktur trägt zu vorhersagbaren und zuverlässigen Ergebnissen bei.

Pläne aufstellen und gründlich analysieren

Im Zusammenhang mit dem Vorantreiben der Umsetzung durch das Schaffen von Struktur gibt es zwei wichtige **Verhaltensskalen**, die unten abgebildet sind. Manche Führungskräfte stellen gerne Pläne auf, andere dagegen improvisieren lieber. Einige Führungskräfte legen Wert auf eine tiefgehende Analyse, andere wiederum lassen sich von ihren ersten Eindrücken leiten. **Für die Struktur** sind die Verhaltensweisen am rechten Ende der Skala ideal für Führungskräfte. Je mehr Sie planen und gründlich analysieren, desto einfacher lassen sich die Strukturen schaffen, die für eine gute Umsetzung nötig sind.



Sie neigen zum Improvisieren, Martha, und überlegen sich Lösungen dann, wenn sie gebraucht werden. Das ist sehr nützlich in Situationen, auf die man sich nicht vorbereiten kann, beispielsweise Notfälle oder die Interaktion mit anderen Menschen. Diese fehlende Planung stört zwar Sie nicht, aber viele andere Menschen fühlen sich nicht wohl ohne klar definierte Strukturen. Wenn keine Abläufe festgelegt sind, kann das in der Arbeit Ihres Teams zu erheblicher Ineffizienz, Redundanz und Frustration führen. Dies ist eine Gefahr für die erfolgreiche Umsetzung der Vision.



Sie analysieren komplexe Fragen im Zusammenhang mit Systemen und Vorgehensweisen gerne ausführlich. Indem Sie alle Konsequenzen und Möglichkeiten, die sich aus einer Entscheidung ergeben, durchdenken, gewinnen Sie ein besseres Verständnis aller Faktoren. Sie können Probleme vorhersehen und scheuen sich nicht vor der mühsamen und oft anstrengenden Analyse der Ursachen. Falls nötig, sind Sie auch bereit, den Projektfortschritt so lange zu unterbrechen, bis ein aufgetretenes Problem in allen Einzelheiten verstanden wurde.



Damit die Vision tatsächlich umgesetzt wird, müssen Führungskräfte kritisches und auch positives Feedback geben. Offensichtlich ineffiziente Arbeitsweisen müssen angesprochen werden. Genauso wichtig ist es aber auch, Lob und Anerkennung auszusprechen, damit die Mitglieder des Teams ihr Engagement beibehalten.

- Durch das Feedback der Führungskräfte können die Mitarbeiter ihre Leistung besser einschätzen.
- Die Führungskräfte müssen bereit sein, Probleme direkt anzugehen.
- Und durch die Anerkennung von Leistung werden Verantwortungsbewusstsein und Engagement gestärkt.

Probleme angehen und Lob spenden

Im Zusammenhang mit dem Vorantreiben der Umsetzung durch Feedback gibt es zwei wichtige **Verhaltensskalen**, die unten abgebildet sind. Manche Führungskräfte sprechen Probleme gerne an, andere dagegen bewahren lieber die Harmonie. Dann gibt es Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter häufiger loben, andere wiederum loben weniger. **Für das Feedback** sind die Verhaltensweisen am rechten Ende der Skala ideal für Führungskräfte. Je bereitwilliger Sie Probleme angehen und Lob spenden, desto wirkungsvoller ist Ihr Feedback.



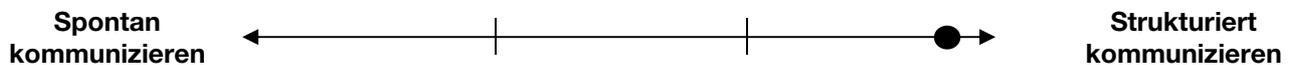
Martha, wenn Sie ein Problem erkennen, sind Sie nicht der Typ, es zu ignorieren. Da Sie sehr entschlossen sind, die Vision erfolgreich umzusetzen, wird ein Problem vielmehr so lange an Ihnen nagen, bis es behoben ist. Wenn Sie Ihren Mitarbeitern Feedback geben, machen Sie es durchaus klar, wenn die Leistungen nicht Ihren Vorstellungen entsprechen. Dabei kann es Ihnen unter Umständen sogar wichtiger sein, dass die Aufgaben richtig erledigt werden, als auf die Gefühle anderer Rücksicht zu nehmen. Diese Eigenschaft trägt in Ihrer Rolle als Führungskraft dazu bei, dass ineffiziente Abläufe verbessert werden.



Sie suchen gerne nach Gelegenheiten, andere zu loben und ihren Beitrag anzuerkennen. Da Sie nicht mit Lob und Anerkennung sparen, wissen Ihre Mitarbeiter genau, wenn Sie ihren Einsatz, ihre Kreativität und Loyalität schätzen. Dieses Verhalten hat bei einer Führungskraft viele Vorteile. Sie schaffen damit eine motivierende Arbeitsumgebung, in der die Mitarbeiter darauf vertrauen können, dass die erfolgreiche Umsetzung der Vision belohnt wird. Und Sie werden als eine Führungskraft wahrgenommen, der das Vorankommen und das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter ehrlich am Herzen liegt.

Wenn Sie Ihre Wirkung als Führungskraft verbessern möchten, bietet es sich an, zunächst Ihre Stärken auszuspielen. Die folgenden Abschnitte beschreiben Ihre drei größten Stärken in den Bereichen Vision, Einklang und Umsetzung.

Einklang > Klarheit > Strukturiert kommunizieren



Ihre Mitteilungen sind gut strukturiert. In der Regel nehmen Sie sich viel Zeit, um diese auszuarbeiten, damit Sie die wichtigen Punkte angemessen darstellen können. Ihre nachvollziehbaren und knappen Mitteilungen erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass andere Ihr Vorhaben begreifen, und das kommt Ihnen bei der Schaffung von Einklang im Team zugute. Man schätzt an Ihnen vermutlich besonders, dass Sie:

- Gedanken nachvollziehbar ordnen
- sich auf das Wesentliche beschränken
- sich unmissverständlich ausdrücken

Umsetzung > Feedback > Lob spenden



Mit Lob sind Sie großzügig und bemühen sich nach Kräften, die gute Arbeit anderer zu würdigen. Sie schaffen eine Atmosphäre der echten Wertschätzung für andere und motivieren diese damit, ihr Bestes zu geben. Durch Ihr positives Feedback geben Sie anderen Selbstvertrauen und motivieren sie zur Arbeit an der Vision. Man schätzt an Ihnen vermutlich besonders, dass Sie:

- Arbeitsmoral durch Würdigung großer und kleiner Leistungen stärken
- Erfolge feiern
- andere auf dem richtigen Weg bestärken

Umsetzung > Feedback > Probleme angehen



Es bereitet Ihnen keine Schwierigkeiten, Probleme anzusprechen, und damit können Sie auch das für andere so wichtige kritische Feedback geben. Im Interesse einer erfolgreichen Umsetzung der Vision machen Sie ohne Umschweife Verbesserungsvorschläge. Damit leisten Sie bei anspruchsvollen Vorhaben Ihren Beitrag zum reibungslosen Betriebsablauf. Andere schätzen an Ihnen vermutlich besonders, dass Sie:

- durch tatkräftiges Abschaffen von ineffizienten Abläufen Qualität sichern
- Zeit sparen, indem Sie Probleme sofort ansprechen
- Meinungen und Erwartungen deutlich mitteilen, um Frustration zu verhindern

Sie haben jetzt eine Vorstellung von Ihren Stärken als Führungskraft. Die nächsten Abschnitte erläutern, in welchen Bereichen der drei Verhaltensskalen Sie das größte Verbesserungspotenzial haben.

1. Folgen abwägen 2. Pläne aufstellen 3. Aufgeschlossen sein

Vision > Annahmen überprüfen > Folgen abwägen

Vorwärts drängen ● —————▶ **Folgen abwägen**

Da Sie wissen, dass Sie zu schnellen Entscheidungen neigen, sollten Sie beim Entwickeln einer Vision mögliche Folgen ausführlicher bedenken.

Tipps zur Verbesserung

- Führen Sie eine Pilotstudie oder einen Beta-Test durch. Dadurch gewinnen Sie ein besseres Verständnis, wie sich die Umsetzung der Vision auswirken wird.
- Betrachten Sie diesen Punkt als notwendigen Schritt, nicht als Verzögerung. Das Abwägen von Folgen ist ein notwendiger Bestandteil der Vorbereitung und erhöht Ihre Chancen, eine realistische Vision zu entwickeln.
- Stellen Sie fest, wer in Ihrer Branche oder Ihrem Unternehmen schon einmal Ähnliches unternommen hat. Nutzen Sie diese Erfahrungen, um sich besser mit den Konsequenzen vertraut zu machen.

Fallbeispiele

Evelyns Beispiel:

Evelyn war schon bereit, mit der Umsetzung einer neuen Vision zu beginnen, aber ein Kollege riet ihr eindringlich, zuvor die wichtigsten Kunden dazu zu befragen. Diese Befragung deckte einige Probleme auf, von deren Existenz sie nichts geahnt hatte. So erkannte Evelyn, wie lohnend es sein kann, Annahmen gründlicher zu überprüfen.

Michaels Beispiel:

Michael hatte eine fantastische Idee, wusste aber, dass er vor der Umsetzung seine Annahmen überprüfen musste. Ihm fiel ein, dass eine andere Abteilung bereits ein ähnliches System eingeführt hatte, und er beschloss, sie nach ihren Erfahrungen zu befragen. Dadurch erhielt er nicht nur wertvolle Hinweise, sondern erkannte auch einige mögliche Einschränkungen, die er nicht bedacht hatte.

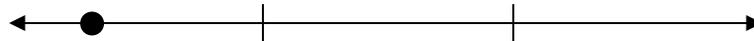
Wie können Sie Ihr Verhalten anpassen, um als Führungskraft besser zu werden?

In welcher Weise würde Ihr Team bzw. Ihr Unternehmen davon profitieren, wenn Sie dieses Verhalten öfter an den Tag legen würden?

Formulieren Sie Aktionsschritte für die Umsetzung der Tipps, die Sie am hilfreichsten fanden.

Umsetzung > Struktur > Pläne aufstellen

Improvisieren



Planen

Da Sie bei sich die Neigung zum Improvisieren erkennen, sollten Sie mehr Zeit auf Planung verwenden, um Ihren Mitarbeitern die benötigte Struktur zu geben.

Tipps zur Verbesserung

- Suchen Sie sich Leute, die gut planen können, und erstellen Sie gemeinsam mit ihnen eine Vorlage für die erfolgreiche Umsetzung eines Vorhabens. Nutzen Sie alle Ressourcen, die Ihnen zur Verfügung stehen, auch Kollegen, um ein gut funktionierendes System aufzustellen.
- Erarbeiten Sie gemeinsam mit Ihrem Team alle Details, die berücksichtigt werden müssen. Schreiben Sie diese auf einzelne Zettel und ordnen Sie sie in einer sinnvollen Reihenfolge an. Damit erhalten Sie ein Gerüst für Ihren Plan.
- Erwarten Sie nicht, dass der Plan plötzlich fertig ist. Nehmen Sie sich jeden Tag etwas Zeit für die Planung und denken Sie dran, dass eine zuverlässige Struktur zu verlässlichen Ergebnissen führt.

Fallbeispiele

Evelyns Beispiel:

Evelyn war mehr für das Improvisieren, aber ihr Team verlangte nach konkreten Plänen. Als sich ein neues Projekt ankündigte, suchte sie Rat bei einem Kollegen, der gut in der Erstellung klarer Abläufe war. Als sie ihrem Team das Projekt vorstellte, waren die Mitarbeiter sichtlich erleichtert über den handfesten Plan.

Michaels Beispiel:

Michael besprach seinen neuesten Plan mit einigen Kollegen. Sie skizzierten die notwendigen Schritte und er notierte jeden Schritt auf einem eigenen Zettel. Gemeinsam ordneten sie die Zettel in einer sinnvollen Reihenfolge an, und als alle zufrieden waren, hielt Michael den Plan schriftlich fest und stellte ihn dem übrigen Team vor.

Wie können Sie Ihr Verhalten anpassen, um als Führungskraft besser zu werden?

In welcher Weise würde Ihr Team bzw. Ihr Unternehmen davon profitieren, wenn Sie dieses Verhalten öfter an den Tag legen würden?

Formulieren Sie Aktionsschritte für die Umsetzung der Tipps, die Sie am hilfreichsten fanden.

Einklang > Dialog > Aufgeschlossen sein

Herausfordernd ← ● ————— → Aufgeschlossen

Da Sie sich als herausfordernd einschätzen, sollten Sie sich um etwas mehr Aufgeschlossenheit bemühen, um Ihren Mitarbeitern den benötigten Dialog zu bieten.

Tipps zur Verbesserung

- Sie sollten die Meinungen anderer nicht zu stark herausfordern oder ganz und gar ablehnen. Indem Sie aufgeschlossen bleiben, schaffen Sie eine Teamkultur, in der Beiträge wertgeschätzt werden.
- Danken Sie anderen ausdrücklich für ihre Rückmeldungen, selbst wenn Sie anderer Ansicht sind. Damit geben Sie ihnen das Gefühl, dass sich ihre Teilnahme am Dialog lohnt.
- Achten Sie darauf, dass auch Ihr Tonfall und Ihre Körpersprache Aufgeschlossenheit ausdrücken. Manchmal kommt es weniger darauf an, was Sie sagen, sondern vielmehr, wie Sie es sagen.

Fallbeispiele

Evelyns Beispiel:

Als Evelyns Kollege Ian sie auf Probleme bei den vorgeschlagenen neuen Vorgehensweisen hinwies, hätte sie beinahe angefangen, mit ihm darüber zu streiten. Sie hielt sich aber zurück und dachte daran, dass Ian immer seine eigene Sichtweise ihrer gemeinsamen Arbeit hatte. Anstatt ihm zu widersprechen, bat sie ihn daher, ihr seine Einwände zu erläutern.

Michaels Beispiel:

Als Michael seinem Team eine neue Vision vorstellte, kamen aus den Reihen des Teams Vorschläge, die er und andere Mitglieder des Managements bereits geprüft und verworfen hatten. Anstatt diese Ideen rundheraus abzulehnen, bedankte er sich für die Diskussionsbeiträge und nahm sich die Zeit, die Hintergründe der Vision zu erläutern.

Wie können Sie Ihr Verhalten anpassen, um als Führungskraft besser zu werden?

In welcher Weise würde Ihr Team bzw. Ihr Unternehmen davon profitieren, wenn Sie dieses Verhalten öfter an den Tag legen würden?

Formulieren Sie Aktionsschritte für die Umsetzung der Tipps, die Sie am hilfreichsten fanden.