

# FÜHRUNGSPROFIL

---

EVERYTHING **DiSG**  
WORK OF LEADERS

## **Christiaan Lorenzen**

01.02.2015

Dieser Bericht wurde für Sie angefertigt von:

Christiaan Lorenzen  
DooNorth Coaching | Training | Consulting  
Rintelner Str. 50  
33699 Bielefeld  
Tel.: 05202 884633  
Cell: 0170 2135357  
Mail: cl@doonorth.de

**DOONORTH**  
coaching. training. consulting.

**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.

## Christiaan, 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.

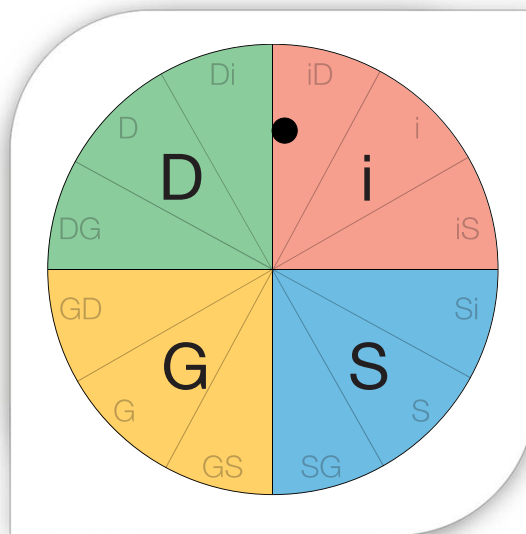
### Ihr Punkt

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: iD

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.



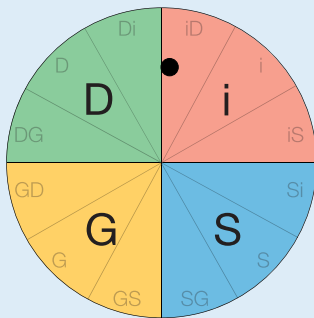
### Näher am Rand oder näher zur Mitte?

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 iD-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: iD



**Aufgrund Ihres iD-Stils** haben Sie von Natur aus den intensiven Wunsch nach Wachstum und neuen Horizonten. Sie sind vermutlich ein energiegeladener Mensch, brauchen immer neue Anregungen und streben permanent nach größeren und besseren Leistungen.

Sie fühlen sich neuen Situationen gut gewachsen und haben kein Problem mit spontanem Handeln. Möglicherweise ist dieser Tatendrang sogar **das Erste, was andere an Ihnen wahrnehmen**. Sie überlegen schnell und sagen schnell Ihre Meinung – andere haben deswegen manchmal Schwierigkeiten, mit Ihrem

Tempo mitzuhalten. So ist tatsächlich einer der häufigsten Kritikpunkte bei Führungskräften mit dem iD-Stil, dass sie den Beiträgen anderer nicht genau genug zuhören. Ihr Bedürfnis nach permanenter Stimulation und Abwechslung kann sich auch darin ausdrücken, dass Sie Projekte lieber beginnen als zu Ende führen. Aber da Sie gerne Abkürzungen nehmen und schnelle Lösungen bevorzugen, ist das Team oft bereit, schnell voranzugehen.

**Wie andere Führungskräfte mit dem iD-Stil** verfolgen Sie Ihre Ziele energisch und hartnäckig. Es macht Ihnen ebenso wenig aus, selbst unter Druck zu stehen, wie Druck auf andere auszuüben. Sie betrachten Druck eher als positiven Antrieb für die Umsetzung Ihrer Vorstellungen und das Erreichen Ihrer Ziele.

Sie mögen keine Einschränkungen, schätzen die Freiheit und beugen sich nicht der Konformität. Deswegen sind Sie bereit, Risiken einzugehen, indem Sie Grenzen dehnen und mitunter auch überschreiten. Von allen DiSG®-Stilen regen Führungskräfte mit iD-Stil unerschrockenes Handeln im Unternehmen am meisten an.

Sie sind von Ihren Ideen zutiefst überzeugt und sehen alles genau vor sich, selbst wenn andere noch nicht genau wissen, worauf Sie hinauswollen. Der richtige Weg erscheint Ihnen oft ganz offensichtlich und Ihre Meinung vertreten Sie deutlich. Laut unseren Forschungsergebnissen ist die typische Stärke von Führungskräften mit iD-Stil die Fähigkeit, ihre Ansichten mit Überzeugung zu vertreten. Und da Sie in der Regel sehr genaue Vorstellungen davon haben, wie etwas gemacht werden sollte, sind Sie schnell bereit, korrigierend einzugreifen, wenn die Abläufe vom vorgesehenen Kurs abweichen.

Führungskräfte mit iD-Stil können andere mit ihrem Charme gut überzeugen. Dank Ihrer Selbstsicherheit und Ihrer Redegewandtheit fällt es Ihnen vermutlich leicht, Ihre Vorstellungen zu beschreiben. Das kann einerseits ein großer Vorteil sein, andererseits aber auch zu Problemen führen, wenn Sie so sehr in Ihren eigenen Ideen aufgehen, dass Sie die Meinung anderer nicht wahrnehmen. Fast die Hälfte der von uns Befragten wünscht sich, dass Führungskräfte mit Ihrem iD-Stil offener für Beiträge von anderen sind. Es bereitet Ihnen aber Freude, Einfluss auf andere zu haben, sowohl im persönlichen Gespräch als auch in Teamsituationen. Sie möchten Ihre Begeisterung weitergeben, indem Sie eine Beziehung zu anderen aufbauen und ihnen neue Möglichkeiten für die Zukunft vor Augen führen.

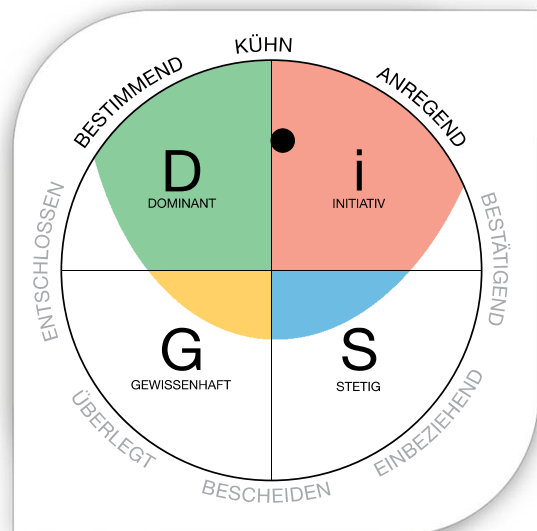
**Christiaan, Ihr wertvollster Beitrag als Führungskraft** ist vermutlich Ihre Fähigkeit, die Gruppe zu Ergebnissen zu führen, andere mit Ihrer Begeisterung und Ihrer Energie anzustecken, innovative Neuerungen zu initiieren und ein hohes Tempo aufrechtzuerhalten. Genau diese Eigenschaften bewundern andere an Ihnen vermutlich am meisten.

## Ihre Schattierung sagt noch etwas mehr

Die Lage Ihres Punktes, Christiaan, 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 iD-Stil an die Eigenschaften Kühn, Anregend und Bestimmend. Ihre Schattierung ist charakteristisch für Ihren iD-Stil.



## Durch welche Prioritäten wird Ihre Führungsarbeit charakterisiert?

### ► Kühn sein

Christiaan, Führungskräfte mit Ihrem iD-Stil sind abenteuerlustig und generell offen für spannende Gelegenheiten, die Ihr Projekt unmittelbar voranbringen können. Sie beginnen gerne ohne Umschweife mit der Arbeit und haben vermutlich keine Probleme, dabei auch Risiken einzugehen. Da Sie Entscheidungen schnell treffen, besteht die Gefahr, dass Sie in Ihrem Vorwärtsdrang wichtige Aspekte übersehen.

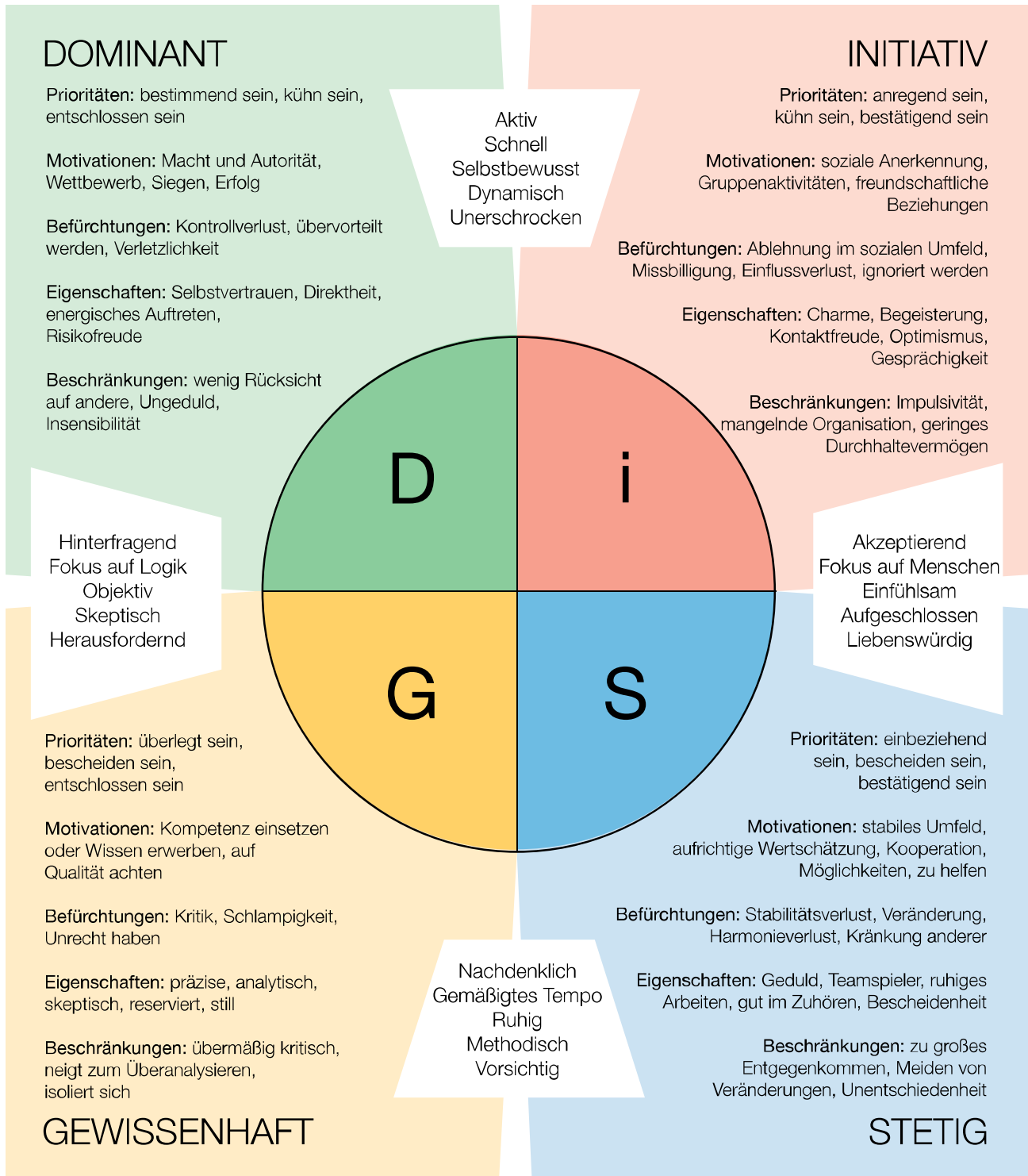
### ► Anregend sein

Sie legen als Führungskraft besonderen Wert auf Begeisterung – Ihre Begeisterung merkt man Ihnen auch schnell an. Mit Ihrer Meinung halten Sie nicht hinter dem Berg. Dadurch können Sie in anderen dieselbe Begeisterung für einen Vorschlag hervorrufen, die Sie selbst empfinden. Es gelingt Ihnen wahrscheinlich gut, Menschen für ein Ziel einzunehmen, ohne dabei autoritär zu wirken. Ihre extrovertierte Art ist auch beim Aufbauen und Pflegen beruflicher Netzwerke hilfreich.

### ► Bestimmend sein

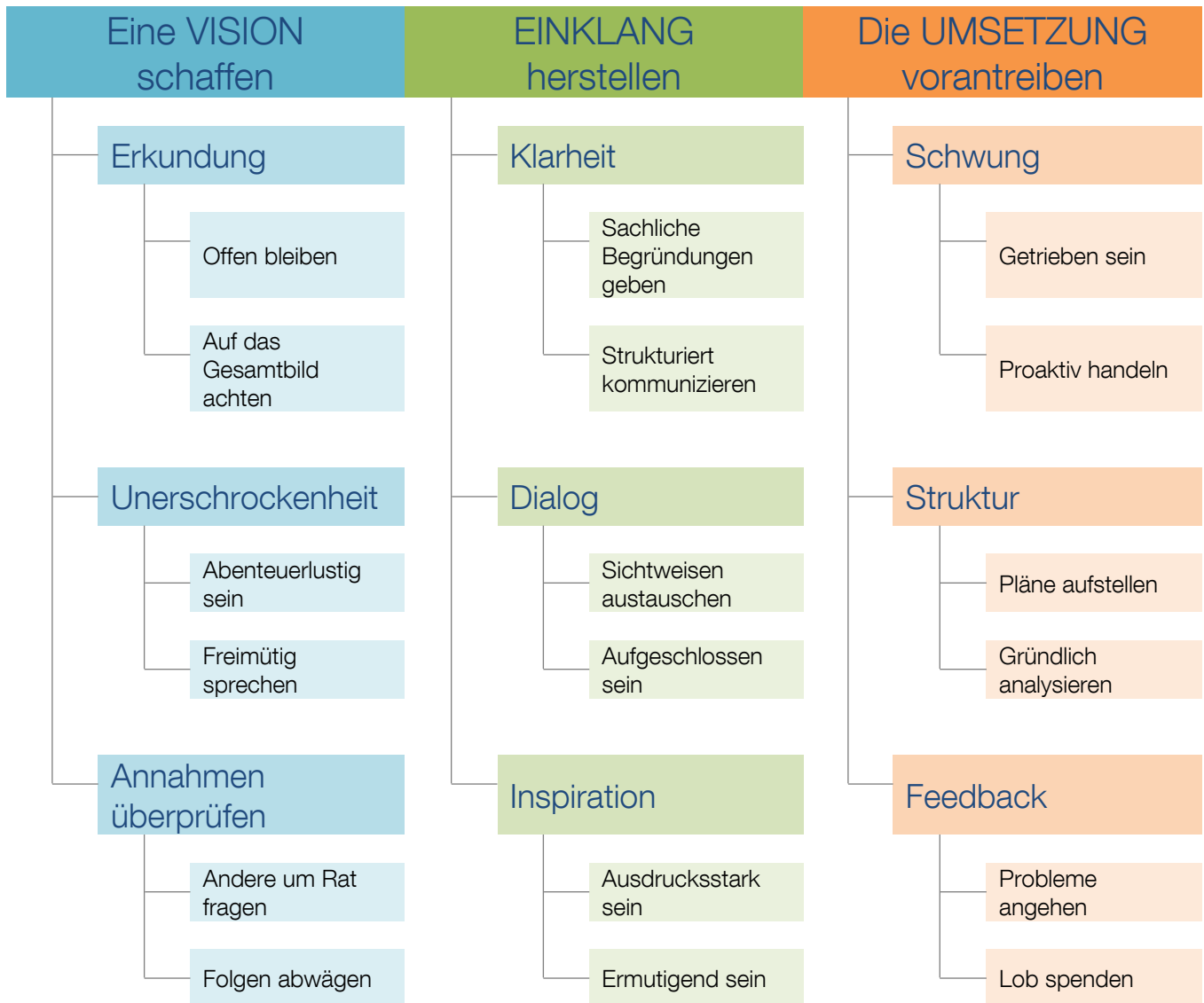
Führungskräfte mit Ihrem iD-Stil drängt es sehr danach, ehrgeizige Ziele schnell zu erreichen, und sie möchten diese ergebnisorientierte Haltung auch in anderen wecken. Sie sind schnell bereit, die Führung für das Team zu übernehmen, insbesondere wenn es steuerlos erscheint. Durch Ihre Begeisterung und Überzeugung regen Sie andere an, sich eigene Ziele zu stecken, wirken dabei aber nicht bevormundend oder kontrollierend.

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**?



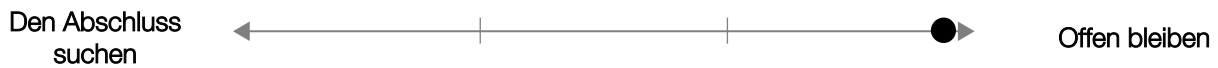


Große Visionen klingen zwar oft bestechend einfach, aber meistens ist viel Mühe in ihre Entwicklung eingeflossen. Dazu ist der Blick auf das große Ganze erforderlich, und man muss der Versuchung widerstehen, sich zu schnell für die „richtige“ Idee zu entscheiden.

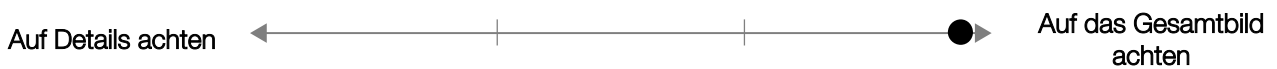
- Führungskräfte müssen bewusst neue Richtungen einschlagen.
- Dabei kann es hilfreich sein, mit dem abschließenden Urteil zu warten und zuvor verschiedene Ideen zu erkunden.
- Durch eine solche Erkundung erhält man die Zeit, verschiedene Möglichkeiten gegeneinander abzuwägen.

## 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.



Sie bleiben wahrscheinlich lieber offen und vermeiden feste Strukturen, Christiaan. Ihre Neigung, sich nicht vorschnell festzulegen, macht Ihre Führungstätigkeit in manchen Aspekten zwar schwieriger, erweist sich aber als echter Vorteil, wenn Sie eine Vision entwickeln. Um einer Idee nachzuspüren und Gefallen an ihr zu finden, müssen Sie gar nicht genau wissen, wie sie sich umsetzen ließe. Sie entwickeln Ihr Konzept lieber weiter und erarbeiten sich die Einzelheiten unterwegs. Da für Sie ein schnelles Ergebnis nicht im Vordergrund steht, ist Ihr Risiko, schließlich mit einer suboptimalen Lösung dazustehen, weitaus geringer. So führt Ihre Bereitschaft, Möglichkeiten zu erkunden, am Ende häufig zu einer durchdachten Vision.



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, Christiaan, 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

In Ihren Entscheidungen agieren Sie unabhängig von anderen, Christiaan, aber dies kann dazu führen, dass Sie zu sehr von Ihren eigenen Annahmen ausgehen. Möglicherweise sind Sie überzeugt, dass Sie als Führungskraft alle Faktoren mit Einfluss auf die Vision kennen. Ihnen gefällt die Verantwortung, bedeutende Entscheidungen autonom zu treffen, allerdings lassen Sie auf diese Weise wertvolle Ressourcen ungenutzt. Der Entscheidungsprozess wird umständlicher, wenn man andere einbezieht, aber dadurch gewinnt man eine frische Perspektive, die für gute Entscheidungen häufig unverzichtbar ist.

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.



Da Sie Ihre Vorstellungen gerne sachlich begründen, Christiaan, fällt es Ihnen recht leicht, Ihre Pläne überzeugend darzustellen, wenn Sie um Zustimmung dafür werben. Wenn andere Ihre Gedankengänge nachvollziehen können, werden sie Ihre Einschätzung teilen. Sie nehmen sich Zeit, Ihre Entscheidungsgrundlage und die Gedanken hinter der Vision zu erklären. Dadurch vertrauen die Mitglieder Ihres Teams Ihnen bereitwilliger, denn sie wissen, dass Sie das Beste für das Team im Sinn haben.



Sie neigen dazu, Ihre Vorstellungen ohne allzu viel Struktur zu präsentieren. Das kann zur Folge haben, dass andere den Kern Ihrer Botschaft nicht mehr ausmachen können. Sie mögen ein Naturtalent im freien Sprechen sein, allerdings ist dieser Kommunikationsstil nicht immer hilfreich, wenn es darum geht, den Einklang im Team herzustellen. Führungskräfte, die zu spontanen Vorträgen neigen, liefern oft unnötige Details oder verlieren den roten Faden. Wenn Ihren Zuhörern nicht klar wird, worum es Ihnen geht, verlieren sie unter Umständen schnell das Interesse. Sie können Ihre Erfolgchancen beim Werben um Zustimmung erhöhen, wenn Sie sich vorher die Zeit nehmen, Ihre Gedanken genau zu ordnen.



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.



Informationen präsentieren oder sich eher mit anderen austauschen? Sie, Christiaan, liegen in der Mitte. Andere dürfen im Gespräch mit Ihnen gerne Anmerkungen machen und Rückfragen stellen, aber Sie fordern dies nicht aktiv ein. Der Austausch unterschiedlicher Standpunkte mit anderen ist nicht immer einfach, denn man gibt einen Teil der Kontrolle ab und muss sich möglicherweise auch der Kritik stellen. Natürlich ist es manchmal geboten, einfach nur Informationen zu präsentieren, aber um im Einklang an einer Vision zu arbeiten, müssen die anderen Mitspieler mehr beteiligt werden.



Sie begegnen den Ideen anderer mit großer Offenheit. Wenn andere Ihnen ihre Meinungen und Sorgen mitteilen, können sie darauf vertrauen, dass Sie ihre Ideen nicht schlecht machen oder sie als inkompetent darstellen. Dass Sie so aufgeschlossen sind, fördert eine Diskussionskultur, in der ein offener Dialog möglich ist. Wenn Sie Vorschlägen und Einwänden gegenüber offen bleiben, steigt nicht nur Ihre Chance auf ehrliche Rückmeldungen, sondern Sie erzielen auch mit größerer Wahrscheinlichkeit den Einklang im Team.



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.



Christiaan, 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.



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.



Sie sind eine eher getriebene Führungspersönlichkeit, Christiaan, und freuen sich über eine dynamische Atmosphäre im Team. In der Regel stellen Sie durchaus realistische Erwartungen an Ihre Mitarbeiter, und diese spüren, dass Sie nichts Unzumutbares von ihnen verlangen werden. Um aber das Beste aus Ihrem Team herauszuholen, ist häufig ein stärkerer Druck erforderlich. Um einen Gang hochzuschalten, müssen Sie eine stärkere Dynamik ausstrahlen, die Ihr Team nicht nur zum rascheren Vorankommen, sondern auch zu optimalen Ergebnissen inspiriert.



Als eine Führungspersönlichkeit, die gerne zu aktivem Handeln anregt, erkennen Sie neue Gelegenheiten, machen auf Verbesserungswürdiges aufmerksam und initiieren neue Projekte. Ihr Unternehmergeist trägt wahrscheinlich zu einer Teamatmosphäre bei, in der Eigeninitiative wertgeschätzt wird. In einer solchen Umgebung warten die Mitarbeiter nicht darauf, eine Aufgabe zugewiesen zu bekommen, sondern halten permanent Ausschau nach neuen Möglichkeiten, sich einzubringen. Zeigt die Führungskraft selbst Initiative, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass das Team in neue Bereiche vorstößt statt nur den Status quo zu erhalten.



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, Christiaan, 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.



Die Neigungen, entweder ersten Eindrücken zu folgen oder aber Situationen gründlich zu analysieren, sind bei Ihnen nicht sehr ausgeprägt – Sie liegen zwischen diesen Extremen. Daher schätzen Sie wahrscheinlich das sorgfältige Abwägen von Konsequenzen einer Entscheidung und können auch gut mit komplexen Problemen umgehen. Andererseits besitzen Sie keine extreme analytische Ader und schauen daher manchmal nicht genau genug hin, um die Ursachen ineffizienter Abläufe zu entdecken. Manchmal reicht es Ihnen schon, eine ausreichende Lösung für ein Problem zu finden, anstatt die komplexen Faktoren dahinter zu untersuchen.



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.

Harmonie bewahren ← ● → Probleme angehen

Sie haben zwar keine Scheu vor Konflikten, Christiaan, vermeiden diese aber nach Möglichkeit. Wenn es unausweichlich ist, Probleme zu benennen oder konstruktive Kritik zu üben, dann tun Sie dies sicherlich auch, anderenfalls ist es Ihnen aber oft lieber, abzuwarten, bis sich das Problem von selbst löst. Wenn Sie doch einmal jemandem unangenehmes Feedback geben müssen, bringen Sie dieses sehr diplomatisch an, um unnötige Spannungen zu vermeiden. Möglicherweise können Sie Ihre Führungsrolle noch wirkungsvoller ausüben, wenn Sie Probleme häufiger aktiv ansprechen. Es ist wichtig anderen zu zeigen, dass Probleme nicht einfach hingenommen werden.

Weniger Lob spenden ← ● → Mehr Lob spenden

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.

## Vision > Erkundung > Auf das Gesamtbild achten

Auf Details achten



Auf das Gesamtbild  
achten

Sie haben die Fähigkeit, einen Schritt zurückzutreten und das Gesamtbild zu betrachten, ohne sich von einer Fülle von Einzelheiten ablenken zu lassen. Durch Ihren Überblick erkennen Sie die Zusammenhänge zwischen verschiedenen Systemen und Vorstellungen. Sie können sich nicht nur ausmalen, was möglich sein könnte, sondern haben auch einen zielsicheren Blick für Arbeitsweisen, die veraltet sind oder nicht mehr die gewünschten Ergebnisse bringen. Man schätzt an Ihnen vermutlich besonders, dass Sie:

- sich einen genauen Überblick über das Gesamtbild verschaffen
- sich vorstellen, wie sich eine Idee auf die Zukunft auswirkt
- bemerken, wenn veraltete Systeme den Erfolg behindern

## Umsetzung > Schwung > Proaktiv handeln

Reaktiv



Proaktiv

Sie ergreifen gerne die Initiative und schieben neue Projekte an. Eine Führungskraft wie Sie wartet nicht auf Arbeitsaufträge, sondern handelt selbst. Mit Ihrer dynamischen Art geben Sie auch anderen Schwung. Andere schätzen an Ihnen vermutlich besonders, dass Sie:

- Unternehmergeist ausstrahlen
- andere zu neuen Möglichkeiten anregen, sich einzubringen
- eine Arbeitsatmosphäre schaffen, die Eigeninitiative und Wachstum fördert

## Vision > Unerschrockenheit > Abenteuerlustig sein

Verhalten



Abenteuerlustig

Abenteuerlustige Ideen sind genau richtig für Sie, weshalb Sie vermutlich in der Lage sind, kühne Visionen zu entwerfen, die die Fantasie anderer anregen. Sie ergreifen oft Möglichkeiten, vor denen vorsichtigere Führungskräfte zurückscheuen, und können Ihrem Team damit einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Ihre Unerschrockenheit kann andere anspornen, sich neuen Herausforderungen zu stellen, die zu spannenden Ergebnissen führen können. Andere schätzen an Ihnen vermutlich besonders, dass Sie:

- auf dem Weg zum Erfolg auch Risiken eingehen
- Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeiter zeigen
- die möglichen Chancen einer kühnen Idee sehen

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. Pläne aufstellen
2. Andere um Rat fragen
3. Folgen abwägen

## 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.

## Vision &gt; Annahmen überprüfen &gt; Andere um Rat fragen

Unabhängig entscheiden ◀ ● ————— ▶ Andere um Rat fragen

Da Sie wissen, dass Sie Entscheidungen zu häufig alleine treffen, sollten Sie beim Entwickeln einer Vision stärker auf andere zugehen.

## Tipps zur Verbesserung

- Stellen Sie eine Liste all derer auf, auf die sich Ihre Entscheidung auswirken wird. Holen Sie Rückmeldungen von so vielen Betroffenen wie möglich ein und machen Sie sich dabei bewusst, dass von diesen wertvolle Anregungen kommen können.
- Die Befragten werden sich wahrscheinlich über Ihr Interesse freuen, denn die meisten Menschen fühlen sich geschmeichelt, wenn sie um ihre Meinung gebeten werden. Angesichts dessen werden Sie viel wahrscheinlicher hilfreiche Rückmeldungen als herbe Kritik erhalten.
- Legen Sie für sich fest, wie viele Menschen Sie mindestens zu Ihren Entscheidungen befragen werden, und achten Sie darauf, sich daran zu halten. Halten Sie fest, zu welchen positiven Ergebnissen diese Vorgehensweise führt.

## Fallbeispiele

### Evelyns Beispiel:

*Evelyn hatte eine tragfähige Idee, wusste aber, dass diese starke Auswirkungen auf ihren Kollegen Joe haben würde. Sie fürchtete, er könne ihre Idee ablehnen, bat ihn aber trotzdem um seine Meinung. Mit Joes Perspektive konnte sie ihre Vision schließlich noch verbessern, und er war der erste, der sie unterstützte, als sie die Zustimmung der anderen benötigte.*

### Michaels Beispiel:

*Michael traf Entscheidungen zwar lieber alleine, aber um eine ausgefeiltere Vision zu erarbeiten, überwand er sich und holte die Ratschläge von drei Kollegen ein, deren Meinung er schätzte. Dadurch entwickelte sich seine Vision auf eine Weise, wie er es alleine niemals geschafft hätte.*

## 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.

## Vision &gt; Annahmen überprüfen &gt; 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.