FÜHRUNGSPROFIL

EVERYTHING DiSG
WORK OF LEADERS

Mario Lehmann

17.09.2026

Dieser Bericht wurde für Sie angefertigt von:

jukendu - Training und Beratung Britta Klüber
britta.klueber@jukendu.com
+49 170 5483985
Britta Klüber
An der Blankstrasse 55
41352 Korschenbroich
www.jukendu.com

jukendu

MUSTER

WILEY

EINLEITUNG

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.

MUSTER

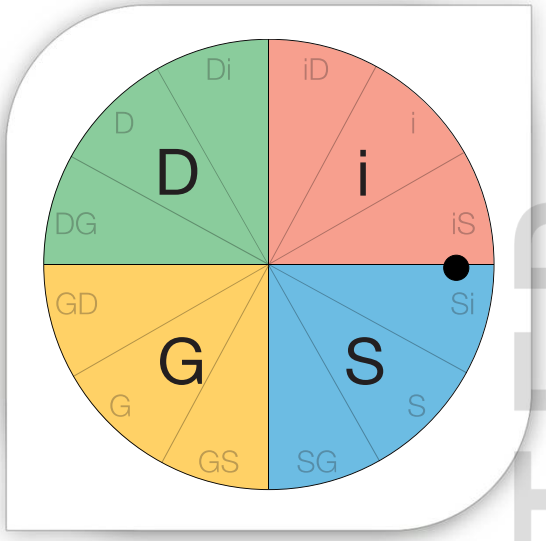
© 2013 John Wiley & Sons, Inc. Alle Rechte vorbehalten.
Jede Art von Vervielfältigung, als Ganzes oder in Teilen, ist untersagt. AT 1.0

Mario, 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: Si

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 nahe am Rand des Kreises. Das bedeutet, dass bei Ihnen die Übereinstimmung mit den Eigenschaften des Si-Stils **stark ausgeprägt** ist.

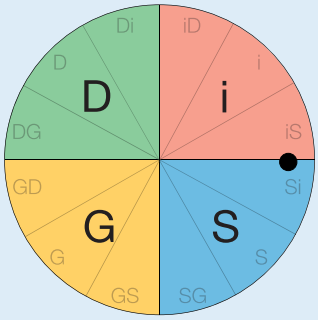
Nachdem Sie nun die persönliche Ausrichtung Ihres Everything DiSG-Diagramms kennen, erfahren Sie, was die Lage Ihres Punktes über Sie aussagt. Danach lernen Sie Ihre persönliche Schattierung im Diagramm und Ihre Prioritäten kennen, und was das für Ihren Führungsstil bedeutet.

MUSTER

© 2013 John Wiley & Sons, Inc. Alle Rechte vorbehalten.
Jede Art von Vervielfältigung, als Ganzes oder in Teilen, ist untersagt. AT 1.0

Ihr Punkt sagt etwas aus

Ihr DiSG®-Stil ist: Si



Ihr Si-Stil macht Sie von Natur aus warmherzig und heiter und Ihnen ist am wichtigsten, dafür zu sorgen, dass sich jeder als ein wertvoller Teil des Teams fühlt. Persönliche Kontakte und Aufrichtigkeit sind für Sie sehr wichtig und es gelingt Ihnen ausgezeichnet, die Arbeitsmoral zu stärken und eine fördernde Umgebung aufzubauen.

Die Rolle einer Führungskraft besteht Ihrer Ansicht nach vor allem darin, Mitarbeiter in ihrer Arbeit und ihrer Weiterentwicklung zu unterstützen. Möglicherweise ist diese Konzentration auf Menschen und Beziehungen sogar **das Erste, was andere an Ihnen wahrnehmen**. Da Sie offen und ehrlich auftreten, fällt es Ihnen leicht, freundliche und informelle Beziehungen mit Ihren Mitarbeitern zu knüpfen. Sie bemühen sich, einen Zusammenhalt zu schaffen, damit die Mitglieder Ihres Teams persönliche Beziehungen zu Ihnen und untereinander haben, was dann die Identität des Teams stärkt.

Wie auch für andere Führungskräfte mit dem Si-Stil sind für Sie die Förderung der Zusammenarbeit und das Einschwören der Teammitglieder auf ein gemeinsames Ziel am wichtigsten. Nicht die Unabhängigkeit ist Ihr Ziel, sondern die Gelegenheit zur Zusammenarbeit. Unseren Forschungen zufolge sind es die Führungskräfte mit dem Si-Stil, die von allen DiSG®-Stilen am ehesten bereit sind, anderen für ihre Beiträge Anerkennung zu zollen. Sie sind daher schnell bereit, zu loben, und sind ebenso bereit, auch bei Problemen einen Teil der Verantwortung zu übernehmen. Wenn jemand anderes die zündende Idee hat, sind Sie kaum weniger stolz, als wenn es Ihre eigene wäre.

Auf andere wirken Sie vermutlich rücksichtsvoll und einfühlsam, und Sie schaffen eine Umgebung, in der alle ihre persönlichen und beruflichen Verpflichtungen in Einklang bringen können. Da Sie die Bedürfnisse des Einzelnen und auch besondere Umstände berücksichtigen, nehmen Sie von anderen das Beste an, solange nicht das Gegenteil bewiesen wurde, und vergeben Fehler schnell. Selbst, wenn Sie sich über die Schwächen von jemandem im Klaren sind, sehen Sie bereitwillig darüber hinweg und blicken lieber auf die Pluspunkte dieser Person.

Sie sind meist entgegenkommend und liebenswürdig und geraten daher selten in Konfliktsituationen. Ein harmonischer Konsens ist Ihnen allemal lieber als ein Gegeneinander und daher bemühen Sie sich, schwierige Situationen so schnell wie möglich hinter sich zu lassen. Wenn Sie allerdings doch einmal an einer Meinungsverschiedenheit beteiligt sind, bemühen Sie sich, Frieden zu schaffen oder indirekt die Verantwortung zu übernehmen, um das Problem aus der Welt zu schaffen. Ihre Abneigung gegenüber Konflikten lässt Sie mitunter sogar negatives Feedback vermeiden, selbst wenn es notwendig wäre. In unseren Untersuchungen erhalten Führungskräfte mit Ihrem Si-Stil besonders schlechte Noten, wenn es darum geht, dass Mitarbeiter auch zu schlechten Leistungen stehen müssen.

Im Vergleich zu anderen DiSG-Stilen von Führungskräften erhält der Si-Stil die besten Bewertungen für die Fähigkeit, eine positive Atmosphäre zu schaffen. Sie gehen die Dinge vermutlich gelassen an, und weil Sie außerdem recht flexibel sind, lassen Sie sich von Verzögerungen oder Hindernissen nicht frustrieren. Sie betrachten die Dinge lieber von der positiven Seite und blenden negative Aspekte aus. Aus diesem Grunde beharren Sie eher nicht auf Standpunkten, und es fällt Ihnen mitunter schwer, festgelegte Termine und Vorgaben einzuhalten.

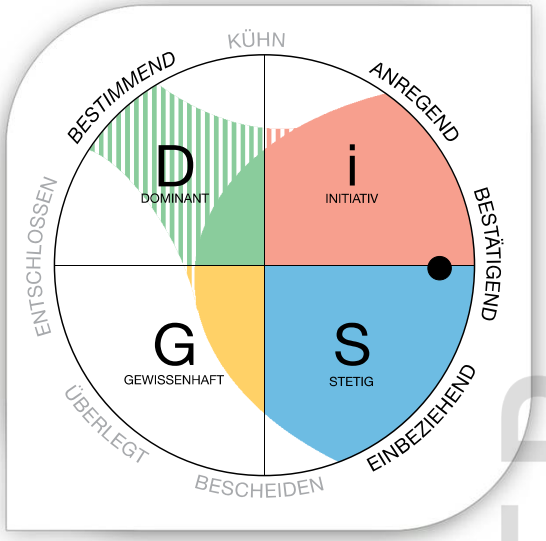
Mario, Ihr **wertvollster Beitrag als Führungskraft** ist wahrscheinlich Ihre Fähigkeit, die Bedürfnisse anderer zu berücksichtigen, Optimismus auszustrahlen, die Perspektive wechseln zu können und Ihren Mitarbeitern ein Zugehörigkeitsgefühl zu geben. Genau diese Eigenschaften bewundern andere an Ihnen vermutlich am meisten.

MUSTER

© 2013 John Wiley & Sons, Inc. Alle Rechte vorbehalten.
Jede Art von Vervielfältigung, als Ganzes oder in Teilen, ist untersagt. AT 1.0

IHRE DiSG®-PRIORITÄTEN UND IHRE SCHATTIERUNG

Ihre Schattierung sagt noch etwas mehr



Die Lage Ihres Punktes, Mario, 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 Si-Stil an die Eigenschaften Bestätigend, Einbeziehend und Anregend. Ihre Schattierung umfasst auch die Eigenschaft Bestimmend, die nicht charakteristisch für Ihren Si-Stil ist.

Durch welche Prioritäten wird Ihre Führungsarbeit charakterisiert?

▶ **Bestätigend sein**
Mario, Führungskräfte mit Ihrem Si-Stil versuchen nach Kräften, die Vorstellungen anderer zu würdigen und zu berücksichtigen. Sicherlich schaffen Sie eine warme Arbeitsatmosphäre, in der sich die Mitarbeiter unbefangen zu Wort melden und ihren Beitrag leisten können. Ihre Führungsrolle füllen Sie mit Freundlichkeit und Kooperationsbereitschaft aus und kommen daher eher schlecht mit Menschen zurecht, die herausfordernd sind oder lieber alleine arbeiten.

▶ **Einbeziehend sein**
Als Führungskraft, der die Gefühle anderer wichtig sind, sind Sie in der Zusammenarbeit mit anderen ernsthaft und kooperativ und lassen die anderen spüren, dass Sie ihre Vorschläge und Beiträge ehrlich schätzen. Oft regen Sie sogar Gespräche an, damit andere das Gefühl erhalten, am Entscheidungsprozess beteiligt zu sein. Ihre diplomatische Art trägt zu einer offenen und von gegenseitigem Respekt geprägten Atmosphäre bei.

▶ **Anregend sein**
Führungskräfte mit Ihrem Si-Stil sind heiter und optimistisch. Ihr Wunsch ist es, dass alle mit Begeisterung auf die Teamziele hinarbeiten. Zu diesem Zweck konzentrieren Sie sich auf das Positive und können selbst dann noch unbekümmert wirken, wenn Sie gestresst sind. Ihre fröhliche Art gibt anderen das Vertrauen, dass ihr Beitrag wichtig ist.

▶ **Bestimmend sein**
Eine Ihrer wichtigen Eigenschaften ist außerdem Ihre bestimmende Art, was nicht für Ihren Stil typisch ist. Sie empfinden sich wahrscheinlich in besonderem Maße als verantwortlich für Ergebnisse und erwarten, dass andere ebenso ergebnisorientiert sind. Wenn Teammitglieder nicht die erwartete Leistung bringen, greifen Sie meist schnell ein und übernehmen die Führung. Sie lassen keinen Zweifel daran, dass Sie entschlossen sind, Ihr Ziel zu erreichen.

MUSTER

© 2013 John Wiley & Sons, Inc. Alle Rechte vorbehalten.
Jede Art von Vervielfältigung, als Ganzes oder in Teilen, ist untersagt. AT 1.0

ÜBERBLICK ÜBER DIE DiSG®-STILE

EVERYTHING DiSG
WORK OF LEADERS

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

DOMINANT

Prioritäten: bestimmend sein, kühn sein, entschlossen sein

Motivationen: Macht und Autorität, Wettbewerb, Siegen, Erfolg

Befürchtungen: Kontrollverlust, übervorteilt werden, Verletzlichkeit

Eigenschaften: Selbstvertrauen, Direktheit, energisches Auftreten, Risikofreude

Beschränkungen: wenig Rücksicht auf andere, Ungeduld, Insensibilität

Aktiv
Schnell
Selbstbewusst
Dynamisch
Unerschrocken

INITIATIV

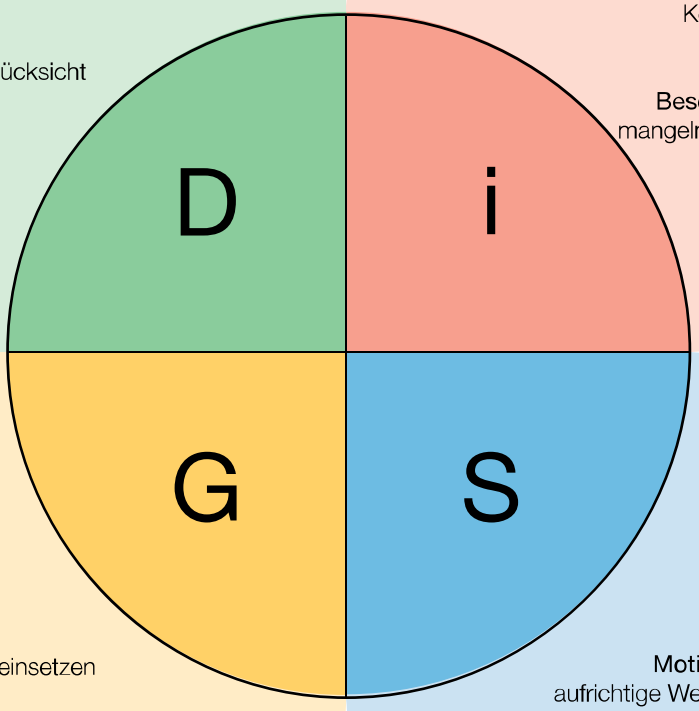
Prioritäten: anregend sein, kühn sein, bestätigend sein

Motivationen: soziale Anerkennung, Gruppenaktivitäten, freundschaftliche Beziehungen

Befürchtungen: Ablehnung im sozialen Umfeld, Missbilligung, Einflussverlust, ignoriert werden

Eigenschaften: Charme, Begeisterung, Kontaktfreude, Optimismus, Gesprächigkeit

Beschränkungen: Impulsivität, mangelnde Organisation, geringes Durchhaltevermögen



Hinterfragend
Fokus auf Logik
Objektiv
Skeptisch
Herausfordernd

Akzeptierend
Fokus auf Menschen
Einfühlsam
Aufgeschlossen
Liebenswürdig

GEWISSENHAFT

Prioritäten: überlegt sein, bescheiden sein, entschlossen sein

Motivationen: Kompetenz einsetzen oder Wissen erwerben, auf Qualität achten

Befürchtungen: Kritik, Schlampigkeit, Unrecht haben

Eigenschaften: präzise, analytisch, skeptisch, reserviert, still

Beschränkungen: übermäßig kritisch, neigt zum Überanalysieren, isoliert sich

Nachdenklich
Gemäßigtes Tempo
Ruhig
Methodisch
Vorsichtig

STETIG

Prioritäten: einbeziehend sein, bescheiden sein, bestätigend sein

Motivationen: stabiles Umfeld, aufrichtige Wertschätzung, Kooperation, Möglichkeiten, zu helfen

Befürchtungen: Stabilitätsverlust, Veränderung, Harmonieverlust, Kränkung anderer

Eigenschaften: Geduld, Teamspieler, ruhiges Arbeiten, gut im Zuhören, Bescheidenheit

Beschränkungen: zu großes Entgegenkommen, Meiden von Veränderungen, Unentschiedenheit

MUSTER

© 2013 John Wiley & Sons, Inc. Alle Rechte vorbehalten.
Jede Art von Vervielfältigung, als Ganzes oder in Teilen, ist untersagt. AT 1.0

EVERYTHING DiSG
WORK OF LEADERS

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)

Eine VISION schaffen

- **Erkundung**
  - Offen bleiben
  - Auf das Gesamtbild achten
- **Unerschrockenheit**
  - Abenteuerlustig sein
  - Freimütig sprechen
- **Annahmen überprüfen**
  - Andere um Rat fragen
  - Folgen abwägen

EINKLANG herstellen

- **Klarheit**
  - Sachliche Begründungen geben
  - Strukturiert kommunizieren
- **Dialog**
  - Sichtweisen austauschen
  - Aufgeschlossen sein
- **Inspiration**
  - Ausdrucksstark sein
  - Ermutigend sein

Die UMSETZUNG vorantreiben

- **Schwung**
  - Getrieben sein
  - Proaktiv handeln
- **Struktur**
  - Pläne aufstellen
  - Gründlich analysieren
- **Feedback**
  - Probleme angehen
  - Lob spenden

MUSTER

© 2013 John Wiley & Sons, Inc. Alle Rechte vorbehalten.
Jede Art von Vervielfältigung, als Ganzes oder in Teilen, ist untersagt. AT 1.0

„VISION“ – WAS IST DAMIT GEMEINT?

EVERYTHING DiSG
WORK OF LEADERS

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**?

MUSTER

© 2013 John Wiley & Sons, Inc. Alle Rechte vorbehalten.
Jede Art von Vervielfältigung, als Ganzes oder in Teilen, ist untersagt. AT 1.0

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, Mario. 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.

MUSTER

© 2013 John Wiley & Sons, Inc. Alle Rechte vorbehalten.
Jede Art von Vervielfältigung, als Ganzes oder in Teilen, ist untersagt. AT 1.0

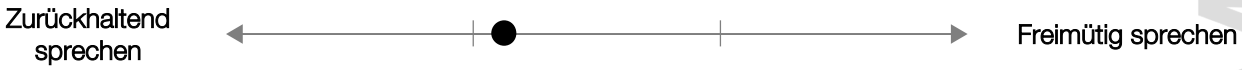
Für eine kühne Vision ist die Führungskraft bereit, auch Risiken einzugehen, um eine ganz neue Richtung einzuschlagen. Erfolgreiche Anführer erweitern die Grenzen dessen, was möglich scheint, und fordern ihre Mitarbeiter heraus, die in sie gesetzten Erwartungen zu übertreffen.

- 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.

Ihr Wirken zielt auf eine stabile und sichere Umgebung für die Mitglieder Ihres Teams, Mario. Sie möchten kapitale Fehler vermeiden und gehen deshalb vermutlich auch kühnen Visionen aus dem Weg, die zu viele Risiken bergen. Ihnen ist es lieber, Entscheidungen auf der Grundlage möglichst vieler Fakten zu treffen. Die Kehrseite dieser Vorsicht ist allerdings die Gefahr, das Wachstumspotenzial Ihres Teams zu beschneiden. Wenn Sie gar kein Wagnis eingehen, wird es schwierig für Ihr Team, wettbewerbsfähig zu bleiben.



Zurückhaltend oder freimütig sprechen? Hier haben Sie sich für die Mitte entschieden. Sie sind nicht unbedingt abgeneigt, auch unorthodoxe Vorschläge zu machen, halten diese allerdings lieber zurück, wenn Sie fürchten, unglaubwürdig zu erscheinen. Falls die Gefahr besteht, negativ aufzufallen, sagen Sie lieber nichts. Als Führungskraft müssen Sie aber bereit sein, die Aufmerksamkeit durch kühne Vorschläge auf sich zu ziehen, die Ihrer Meinung nach die Vision stärken könnten.

MUSTER

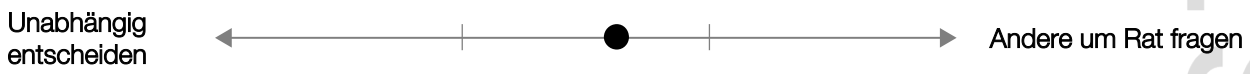
© 2013 John Wiley & Sons, Inc. Alle Rechte vorbehalten.
Jede Art von Vervielfältigung, als Ganzes oder in Teilen, ist untersagt. AT 1.0

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.



Vor weitreichenden Entscheidungen halten Sie, Mario, gelegentlich Rücksprache mit anderen, deren Meinung Sie schätzen. Auch, wenn Sie einmal nur schwer zu einer Entscheidung gelangen können oder sich in der Materie nicht besonders auskennen, wenden Sie sich gerne an andere. Dennoch ist das Einholen von Ratschlägen nicht unbedingt Ihr tägliches Brot. Auf diese Weise kann Ihnen schon einmal die Gelegenheit entgehen, eine andere Perspektive kennen zu lernen, wenn Sie Ihre Annahmen hinterfragen.

Ideen, die Sie nicht genau einschätzen können, überprüfen Sie vermutlich gründlich, gleichzeitig ist es Ihnen aber auch wichtig, voranzukommen. Wenn bestimmte Fakten nicht entscheidend für den Erfolg der Vision sind, gehen Sie nicht mehr ganz so gründlich zu ihrer Überprüfung vor. Sie möchten möglichst schnell vorankommen und daher in Bewegung bleiben. Als Führungskraft ist es aber Ihre Aufgabe, Annahmen sorgfältig zu überprüfen, bevor Sie eine Vision verfolgen. Indem Sie Ihre Vorstellungen überprüfen und die Folgen abwägen, erhöhen Sie die Chance für ein erfolgreiches Ergebnis.

MUSTER

© 2013 John Wiley & Sons, Inc. Alle Rechte vorbehalten.
Jede Art von Vervielfältigung, als Ganzes oder in Teilen, ist untersagt. AT 1.0

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**?

MUSTER

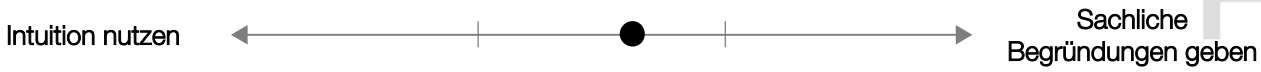
© 2013 John Wiley & Sons, Inc. Alle Rechte vorbehalten.
Jede Art von Vervielfältigung, als Ganzes oder in Teilen, ist untersagt. AT 1.0

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?

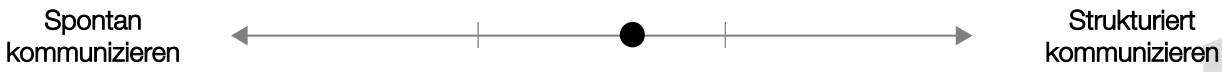
- Zu klarer Kommunikation gehört eine Erläuterung der Gründe hinter den Ideen.
- Wer versteht, um was es geht, ist leichter bereit, die Vision mitzutragen.
- Es empfiehlt sich, die Vorstellung vollständig durchzuplanen.

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.



Ihre Kommunikationsstrategie, Mario, setzt wahrscheinlich sowohl auf Intuition als auch auf Verstand. Das hat definitiv einige Vorteile. Möchten Sie dann aber den Einklang mit Ihrem Team erzielen, zahlt sich eine sachliche Begründung für die Vision eher aus. Wenn Sie sich zu sehr auf Ihre persönlichen Erfahrungen und Einsichten verlassen, wird es Ihnen wahrscheinlich nicht immer gelingen, Ihre Vorstellungen mit der ausreichenden Klarheit darzulegen. Ihre Aufgabe als Führungskraft ist es, dem Team die Daten und Hintergründe mitzuliefern, anhand derer Ihre Mitarbeiter verstehen, warum Ihre Vision im Interesse des Teams und des Unternehmens ist.



Sie befinden sich in der Mitte zwischen spontanen Mitteilungen auf der einen und strukturierten Mitteilungen auf der anderen Seite. Für eine klare Kommunikation ist es notwendig, eine Mitteilung in Ruhe so vorzubereiten, dass sie zwar alle notwendigen Einzelheiten enthält, sich aber dennoch auf das Wesentliche konzentriert. Das können Sie sicherlich, aber auch das Improvisieren ist Ihnen nicht fremd. Um Ihre Botschaft zur Schaffung des Einklangs möglichst effektiv zu vermitteln, nehmen Sie sich die Zeit, Ihre Gedanken zu organisieren und bis zum Ende zu verfolgen, bevor Sie sich an Ihre Mitarbeiter wenden. Denken Sie daran, dass andere Ihrer Vision nur dann zustimmen werden, wenn sie sie wirklich genau verstehen.

MUSTER

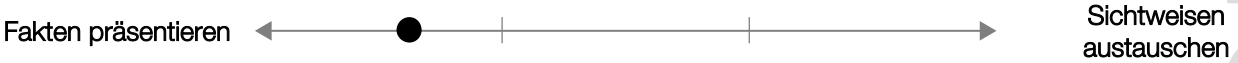
© 2013 John Wiley & Sons, Inc. Alle Rechte vorbehalten.
Jede Art von Vervielfältigung, als Ganzes oder in Teilen, ist untersagt. AT 1.0

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.



Sie geben am liebsten selbst die Marschrichtung vor, Mario, und bemühen sich nicht explizit darum, die Meinung anderer zu erfahren. Wenn Sie eine klare Ansage machen müssen, kann diese Herangehensweise vorteilhaft sein, aber um im Einklang an einer Vision arbeiten zu können, müssen Sie die anderen Mitspieler mehr beteiligen. Wenn Sie Ihre Vision einfach nur präsentieren, ohne sich nach den Anmerkungen der anderen zu erkundigen, könnte bei diesen der Eindruck entstehen, dass ihre Ansichten oder Einwände nicht von Bedeutung sind. Und wenn jemand sich nicht eingebunden fühlt, können sein Engagement und seine Arbeitsmoral darunter leiden.

Ihnen gelingt der Kompromiss zwischen herausfordernd sein und aufgeschlossen sein. Ihre Mitarbeiter haben wahrscheinlich das Gefühl, dass sie mit bestimmten Fragen und Problemen zu Ihnen kommen können, ohne zu fürchten, dass Sie ihre Ideen kritisieren oder ignorieren. Da Sie allerdings nicht immer gleichbleibend aufgeschlossen sind, kann es gut sein, dass andere knifflige Themen auch auf Nachfrage nur zögernd vorbringen. Um die Zustimmung für Ihre Vision zu gewinnen, kann es hilfreich sein, sich aufgeschlossen für die Ideen und Meinungen anderer zu zeigen. Damit jemand offen und ehrlich seine Meinung sagt, muss er sicher sein, dass seine Worte auf Aufgeschlossenheit stoßen.

MUSTER

© 2013 John Wiley & Sons, Inc. Alle Rechte vorbehalten.
Jede Art von Vervielfältigung, als Ganzes oder in Teilen, ist untersagt. AT 1.0

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.

Sie empfinden sich selbst zwar nicht als besonders ausdrucksstark, Mario, aber wenn der richtige Zeitpunkt gekommen ist, wissen Sie Ihrer Begeisterung sicherlich Ausdruck zu geben. Sie halten es nicht für nötig, jederzeit Ihre Gefühle „rauszulassen“, und liegen damit in den meisten Fällen auch richtig. Wenn es darum geht, im Einklang an einer Vision zu arbeiten, ist es allerdings durchaus überlegenswert, etwas ausdrucksstärker aufzutreten. Möglicherweise fühlen Sie sich nicht recht wohl dabei, Ihre starke emotionale Beteiligung auszudrücken, aber wenn den anderen nicht klar wird, dass Sie von der Vision wirklich begeistert sind, wird es schwieriger, deren Engagement zu gewinnen.

Sie betrachten sich selbst vermutlich eher als Realisten, denn als Optimisten. Sie gehen Aufgaben sehr faktenorientiert an. Das macht es Ihnen schwer, die Zukunft in leuchtenden Farben zu malen. Es gehört aber zu den Aufgaben einer Führungskraft, ihre Mitarbeiter zu inspirieren, damit sie ein lohnendes Ziel vor Augen haben. Dazu müssen Sie Ihre realistische Grundhaltung nicht aufgeben. Vielmehr sollten Sie sich darauf konzentrieren, die durch und durch positiven Aspekte Ihrer Vision stärker herauszustellen. Nur wenn Ihre Mitarbeiter ein erstrebenswertes Ziel vor sich sehen, arbeiten sie auch motiviert darauf hin.

MUSTER

© 2013 John Wiley & Sons, Inc. Alle Rechte vorbehalten.
Jede Art von Vervielfältigung, als Ganzes oder in Teilen, ist untersagt. AT 1.0

„UMSETZUNG“ – WAS IST DAMIT GEMEINT?

EVERYTHING DiSG WORK OF LEADERS

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**?

MUSTER

© 2013 John Wiley & Sons, Inc. Alle Rechte vorbehalten.
Jede Art von Vervielfältigung, als Ganzes oder in Teilen, ist untersagt. AT 1.0

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 gehen Ihre Führungsaufgabe mit Geduld und Gelassenheit an, Mario, und haben vermutlich kein Problem damit, dass jeder sein eigenes Tempo hat. Eher vermeiden Sie sogar, andere unter Druck zu setzen, da Sie befürchten, diese damit zu verärgern. Sie sollten allerdings nicht vergessen, dass sich die Leistungen Ihres Teams an Ihren Erwartungen orientieren werden, und wenn Sie nicht den nötigen Schwung vorgeben, lassen es Ihre Mitarbeiter allzu leicht ruhiger angehen. Das sorgt zwar für eine angenehme Arbeitsumgebung, trägt aber nicht unbedingt zur erfolgreichen Umsetzung der Vision bei. Unter einer getriebenen Führungskraft finden Mitarbeiter leichter neue Wege, voranzukommen und bessere Ergebnisse zu erzielen.

Sie gehen gerne voll und ganz im jeweils aktuellen Projekt auf und übersehen dabei schon einmal, dass in Ihrer Umgebung neue Aufgaben warten. Wenn neue Anforderungen an Sie gestellt werden, erfüllen Sie diese selbstverständlich, aber von sich aus würden Sie wahrscheinlich nicht aktiv werden. Falls Sie meinen, es sei nicht Ihre Aufgabe, neue Richtungen vorzugeben, unterschätzen Sie Ihre Rolle als Führungskraft eventuell. In dieser Rolle müssen Sie vielmehr vorangehen und eine bestimmte Marschrichtung einschlagen, um für die Umsetzung der Vision zu sorgen.

MUSTER

© 2013 John Wiley & Sons, Inc. Alle Rechte vorbehalten.
Jede Art von Vervielfältigung, als Ganzes oder in Teilen, ist untersagt. AT 1.0

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.

Da Sie sich eher in der Mitte dieser Skala befinden, Mario, erkennen Sie wahrscheinlich den Vorteil einer guten Planung und von Strukturen. Die grundlegenden Abläufe, die Ihr Team bei der effizienten Umsetzung der Vision unterstützen, können Sie auch sehr gut darlegen. Aber auch das Improvisieren liegt Ihnen, und so lassen Sie die Planung gelegentlich schon einmal ausfallen. Sie können also für Ordnung sorgen, schaffen aber nicht immer ausreichende Strukturen, die Ihr Team beim Erreichen der vollen Leistungsfähigkeit unterstützen.

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.

MUSTER

© 2013 John Wiley & Sons, Inc. Alle Rechte vorbehalten.
Jede Art von Vervielfältigung, als Ganzes oder in Teilen, ist untersagt. AT 1.0

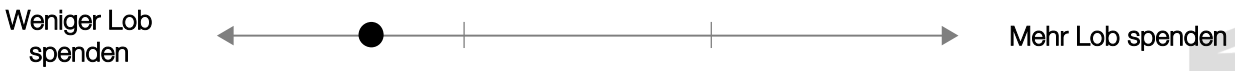
Damit die Vision tatsächlich umgesetzt wird, müssen Führungskräfte kritisches und auch positives Feedback geben. Offensichtlich ineffiziente Arbeitsweisen müssen angesprochen werden. Genauso wichtig ist es aber auch, Lob und Anerkennung auszusprechen, damit die Mitglieder des Teams ihr Engagement beibehalten.

- 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.

Spannungen sind Ihnen unangenehm, Mario, und das ist ein großer Vorzug, wenn Takt gefordert ist. Wenn aber eine Konfrontation notwendig ist, versuchen Sie eventuell, dieser aus dem Weg zu gehen, in der Hoffnung, dass sich das Problem von alleine löst. Es fällt Ihnen schwer, Position zu beziehen, wenn Sie fürchten, dadurch eine Konfrontation hervorzurufen. Dieses Verhalten von einer Führungskraft birgt aber die Gefahr, dass eine Teamkultur entsteht, in der der Umgang mit Problemen keine Priorität hat. Entsteht in Mitarbeitern der Eindruck, dass unzureichende Leistungen oder Ineffizienz toleriert werden, kann sich das negativ auf die Arbeitsmoral und die erfolgreiche Umsetzung der Vision auswirken.



Sie finden nicht, dass Sie besonders bereitwillig Lob und Anerkennung aussprechen. Vielleicht kommt es Ihnen gar nicht in den Sinn, andere zu loben, da Ihnen selbst nicht viel an Lob liegt. Oder aber Sie konzentrieren sich so sehr auf die Aufgabe, dass Sie Lob eher als eine Störung des Vorankommens empfinden. Möglicherweise meinen Sie auch, dass Komplimente nur dann etwas wert sind, wenn sie sparsam eingesetzt werden. Überlegen Sie einmal ehrlich, warum Sie sich so schwer tun, andere zu loben. Wenn Sie erwünschtes Verhalten nicht positiv bestärken, schwächt das möglicherweise die Motivation, die Loyalität und das Engagement Ihrer Mitarbeiter.

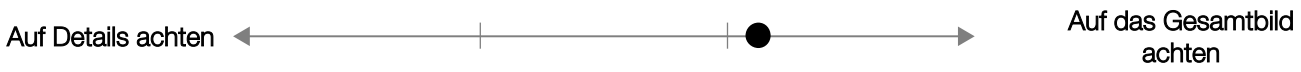
MUSTER

© 2013 John Wiley & Sons, Inc. Alle Rechte vorbehalten.
Jede Art von Vervielfältigung, als Ganzes oder in Teilen, ist untersagt. AT 1.0

IHRE STÄRKEN ALS FÜHRUNGSKRAFT

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



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:

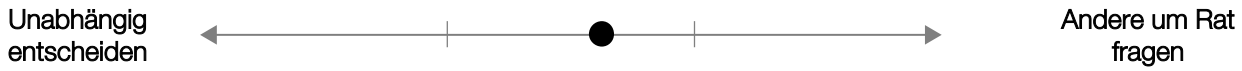
- sich einen genauen Überblick über das Gesamtbild verschaffen
- sich vorstellen, wie sich eine Idee auf die Zukunft auswirkt
- bemerken, wenn veraltete Systeme den Erfolg behindern

Vision > Erkundung > Offen bleiben

Sie gehen gerne ganz offen an das Erkunden neuer Wege heran und haben dadurch einen Vorteil beim Entwickeln von Visionen. Sie legen sich nicht vorschnell auf eine bestimmte Lösung fest, sondern nehmen sich die Zeit, mehrere Möglichkeiten zu prüfen. Dies erhöht Ihre Chancen, innovative Vorschläge zu machen. Durch diese Offenheit bei der Suche nach neuen Wegen schätzen andere an Ihnen vermutlich besonders, dass Sie:

- echte Innovationen vorantreiben
- die Zukunft offen und kreativ angehen
- erst zahlreiche Ideen erwägen, dann eine Vision formulieren

Vision > Annahmen überprüfen > Andere um Rat fragen



Wenn Sie eine Vision entwickeln wollen, holen Sie gerne Ratschläge von Menschen ein, denen Sie vertrauen. Sie wissen um den Wert frischer Anregungen und beraten sich bereitwillig mit anderen, um rundum gelungene Vorschläge auszuarbeiten. Indem Sie das Wissen und die Erfahrung anderer nutzen, verbessern Sie die Qualität Ihrer Entscheidungen. Andere schätzen an Ihnen vermutlich besonders, dass Sie:

- überkommene Vorstellungen durch neue Perspektiven ersetzen
- die eigenen Ideen durch Anregungen anderer schärfen
- Entscheidungen treffen, die die Bedürfnisse aller berücksichtigen

MUSTER

© 2013 John Wiley & Sons, Inc. Alle Rechte vorbehalten.
Jede Art von Vervielfältigung, als Ganzes oder in Teilen, ist untersagt. AT 1.0

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. **Sichtweisen austauschen** 2. **Abenteuerlustig sein** 3. **Getrieben sein**

Einklang > Dialog > Sichtweisen austauschen

Fakten präsentieren ← ● | | → Sichtweisen austauschen

Da Sie wissen, dass Sie dazu neigen, Informationen zu präsentieren, sollten Sie sich mehr um den Austausch von Sichtweisen bemühen, um Ihren Mitarbeitern den benötigten Dialog zu bieten.

Tipps zur Verbesserung

- Auch, wenn Sie eine Ansicht spontan ablehnen, lassen Sie den Gedankenaustausch zu, damit Sie die Hintergründe besser verstehen. Damit geben Sie anderen nicht nur das Gefühl, angehört zu werden, sondern erhalten eventuell selbst neue Erkenntnisse.
- Weisen Sie ausdrücklich auf gute Vorschläge hin, selbst wenn diese am Ende nicht angenommen werden. Wenn Sie Beiträge würdigen, beteiligen sich andere bereitwilliger an Diskussionen.
- Um solche Gespräche anzuregen, kann es natürlich erforderlich sein, ein wenig Kontrolle abzugeben. Bleiben Sie flexibel, um die Vorgehensweise bei neuen Erkenntnissen ändern zu können.

Fallbeispiele

Evelyns Beispiel:
Evelyn fürchtete, dass ein offener Dialog auch Kritik mit sich bringen würde, und hätte die neuen Abläufe in der Abteilung daher lieber ohne Gelegenheit für Kommentare vorgestellt. Da sie aber die Zustimmung des Teams benötigte, bat sie ausdrücklich darum, auch Einwände vorzubringen. Daraus entspann sich ein lebhafter Dialog, aus dem sich unverhoffte Erkenntnisse ergaben, durch die die Änderung noch wirkungsvoller wurde.

Michaels Beispiel:
Als Michael den Teammitgliedern seine Idee vorstellte, schauten diese skeptisch drein. Er bat sie eindringlich, ihre Einwände vorzubringen. Zunächst wollte niemand mit der Sprache heraus, aber schließlich äußerte jemand die Befürchtung, die Änderungen könnten die Arbeitsmoral beeinträchtigen. Michael klärte daraufhin einige Missverständnisse auf und setzte dann den Dialog fort, bis er der Zustimmung aller sicher war.

MUSTER

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.

© 2013 John Wiley & Sons, Inc. Alle Rechte vorbehalten.
Jede Art von Vervielfältigung, als Ganzes oder in Teilen, ist untersagt. AT 1.0

Vision > Unerschrockenheit > Abenteuerlustig sein

Verhalten ← ● → Abenteuerlustig

Da Sie sich als eher verhalten einschätzen, können Sie beim Entwickeln einer kühnen Vision ruhig etwas abenteuerlustiger denken.

Tipps zur Verbesserung

- Stellen Sie auf einer Liste die Risiken einer kühnen Idee den möglichen Vorteilen gegenüber. Durch das Abwägen von Pro und Contra können Sie die Angst, die wagemutige Ideen in Ihnen auslösen, besser in Schach halten.
- Strengen Sie sich an, kühne Konzepte zu entwickeln. Sie zögern zwar vielleicht, einen abenteuerlichen Vorschlag in die Tat umzusetzen, aber lediglich darüber nachzudenken, birgt keine Gefahr.
- Finden Sie heraus, was Sie am meisten fürchten oder vermeiden möchten, und zwingen Sie sich dann, dieser Angst ins Gesicht zu blicken. Überlegen Sie, was möglich wäre, wenn Sie Ihre Vorsicht ablegen und einen kühnen Schritt tun könnten.

Fallbeispiele

Evelyns Beispiel:
Evelyn überlegte, was die schlimmsten Folgen einer Umsetzung ihrer kühnen Idee sein könnten. Bei einem Fehlschlag würde sie zwar noch einmal von vorne anfangen müssen, könnte aber das alte System weiter verwenden. Bei einem optimalen Ablauf würde dagegen die Effizienz ohne Qualitätseinbußen gesteigert. Diese potenziellen Gewinne waren ihr das Risiko wert.

Michaels Beispiel:
Michaels große Angst, Termine nicht einzuhalten, hielt ihn von kühnen Vorhaben ab. Um diese Angst zu bekämpfen, bat Michael einige Teammitglieder, anspruchsvolle, aber machbare Zeitpläne aufzustellen. Einerseits gab ihm dies den Mut, auch ausgefallenere Ideen zu verfolgen, andererseits weckte es im ganzen Team den Wunsch, sich der Herausforderung zu stellen.

MUSTER

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.

© 2013 John Wiley & Sons, Inc. Alle Rechte vorbehalten.
Jede Art von Vervielfältigung, als Ganzes oder in Teilen, ist untersagt. AT 1.0

Umsetzung > Schwung > Getrieben sein

Gelassen ← ● | | → Getrieben

Da Sie sich als gelassen empfinden, sollten Sie einen stärkeren Antrieb an den Tag legen, um Ihrem Team mehr Schwung zu geben.

Tipps zur Verbesserung

- Gehen Sie mit gutem Beispiel voran, indem Sie Ihr Tempo steigern und sich anstrengen, an Ihre Grenzen zu gehen. Ihre Mitarbeiter werden Ihren inneren Antrieb spüren und es Ihnen nachtun.
- Steigern Sie Ihre Erwartungen allmählich. Ihre Mitarbeiter werden sich an den Druck nach schnellen Fortschritten und besseren Ergebnissen gewöhnen.
- Merzen Sie Trägheit und Tatenlosigkeit aus. Machen Sie Ihren Mitarbeitern klar, dass Sie von ihnen erwarten, ihr Bestes zu geben.

Fallbeispiele

Evelyns Beispiel:
Als das Arbeitstempo etwas zu ruhig wurde, fast schon stagnierte, raffte sich Evelyn dazu auf, schneller voranzugehen. Sie setzte sich engere Termine und verfolgte ihre Ziele mit großer Bestimmtheit. Die anderen Teammitglieder beobachteten Evelyns effizienten Fortschritt und wollten es ihr gleichtun.

Michaels Beispiel:
Michaels Team hatte sich ein gemächliches Tempo angewöhnt, aber für die neue Vision mussten bis zum Ende des Geschäftsjahres Ergebnisse vorliegen. Um Schwung ins Team zu bringen, erarbeitete Michael mit dem Team vom Abschlusstermin ausgehend wöchentliche Zwischenziele. Sein Team verstand die erhöhten Anforderungen und stellte sich der Herausforderung.

MUSTER

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.

© 2013 John Wiley & Sons, Inc. Alle Rechte vorbehalten.
Jede Art von Vervielfältigung, als Ganzes oder in Teilen, ist untersagt. AT 1.0