



Leseprobe

Stefan Gatt

Survival-Handbuch Führung

Aus Extremsituationen für den Berufsalltag lernen

ISBN (Buch): 978-3-446-44373-0

ISBN (E-Book): 978-3-446-44412-6

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-44373-0>

sowie im Buchhandel.

einprägsame Erlebnisse. In diesen Jahren entstand mein reflektiertes und intuitives Wissen über Führung, Gruppen und Teams unter anderem in Extremsituationen.

Ein weiteres einschneidendes Erlebnis war für mich das Seminar „Persönlichkeitsentwicklung durch Outdooraktivitäten“ im Rahmen meines Sportmanagementstudiums. Ich erlebte die Kraft von erlebnisorientierten Übungen und das transformative Potenzial der anschließenden Reflexion auf individueller und auf Gruppenebene. Das Geniale an dieser Methode ist, dass sie durch das Design der Übungen alle relevanten Themen für Teams und Führung abbilden kann. Der Wechsel vom Seminarraum in die Natur erleichtert deren Bearbeitung. Ich spürte und spüre nach wie vor eine große Leidenschaft für diesen Ansatz.

2001 – elf Jahre nach meiner ersten Führungsarbeit am Berg – war ich so weit, mir den höchsten Berg der Welt mit einer Expeditionsgruppe zuzutrauen. In den Jahren davor hatte ich gelernt, meine Ziele hochzustecken, also ging ich aufs Ganze: Ich wollte eine der erfolgreichsten Expeditionen auf den Everest leiten, bei der mindestens die Hälfte der Teilnehmer auf den Gipfel gelangen sollte. Mir persönlich hatte ich das Ziel gesetzt: Besteigung ohne künstlichen Sauerstoff und Sherpa-Hilfe, anschließend Abfahrt vom Gipfel als erster Mensch mit dem Snowboard.

Neben dem Erfolg auf der ganzen Linie hatte diese Expedition aber auch ihre Schattenseiten. Wenn zu viel Energie in die Umsetzung von beruflichen Zielen investiert wird, leidet oft der private Bereich. Die Beziehung zu meiner Frau war in die Schieflage geraten, das erkannte ich nach dieser Tour. Wir suchten uns professionelle Unterstützung durch einen Imago-Paarworkshop. Imago wurde von Harville Hendrix entwickelt und ist ein integrativer Ansatz zur Lösung von Beziehungsproblemen. Diese Methode war und ist für uns als Paar sehr hilfreich. Wir bildeten uns in dieser Richtung fort und unterstützen seit 2008 andere Paare in Seminaren und Workshops, die Beziehung ihrer Träume zu entwickeln und zu leben. 2015 veröffentlichten wir einen Liebesratgeber mit dem Titel Unverschämt glücklich. Wie ich und unsere Liebe in der Liebe erblühen.

Durch die Anwendung der Imago-Theorie wurde mir das Potenzial dieser Methode für die Arbeit als Führungskraft bewusst. Zusammen mit aktuellsten Erkenntnissen aus der Neurobiologie und der Positiven Psychologie entwickelte sich für mich eine neue, wirkungsvolle Art zu führen.

Dieses Buch ist nun die Kombination aus

- der Schilderung meiner Erfahrungen als Führungskraft am Berg und in meiner Arbeit als Coach,
- der Essenz bewährter Führungstheorien,
- den neuesten Erkenntnissen der Neurobiologie, der Imago-Theorie und des Positive Leadership sowie
- Survival-Tipps für Sie zum Anwenden in der täglichen Praxis als Führungskraft.

Mit der Arbeit an diesem Buch beschenkte ich mich selbst. Die bewusste Reflexion meiner Erlebnisse und Erfahrungen in Kombination mit dem exakten Formulieren war für mich herausfordernd, spannend und bereichernd zugleich.

Einen großen Dank möchte ich zuallererst an meine geniale Frau Elisabeth Gatt-Iro richten, die mich während der gesamten Zeit bestmöglich unterstützt, mir den Rücken gestärkt und immer wieder frei gehalten hat. Als Psychologin und Psychotherapeutin hat sie mir mit ihrem Wissen bei vielen Themen tatkräftig zur Seite gestanden.

Durch die Unterstützung beim Schreiben und ihre Fähigkeit, die Dinge auf den Punkt zu bringen, hat Ina Raki maßgeblich dazu beigetragen, dass dieses Buch in so kurzer Zeit entstehen konnte. Vielen Dank dafür, Ina!

Weiterer Dank geht an meine Lektorin vom Hanser Verlag, Lisa Hoffmann-Bäumli. Vielen Dank für Ihre Tipps und dafür, dass Sie an mich und dieses Buch geglaubt haben, auch wenn der Gipfel des Erfolgs manchmal im Nebel verschwunden war.

Und zuletzt einen Dank an Wolfgang. Dadurch, dass unsere Kooperation bei diesem Buchprojekt nicht geklappt hat, hast du mich dabei unterstützt, auf meine Kompetenzen zu vertrauen, diese weiterzuentwickeln und das Buch allein zu schreiben.

Von der Gleichwertigkeit von Frauen und Männern bin ich zutiefst überzeugt. Ich bin mir aber zugleich bewusst, dass ich dieses Buch zu 90 Prozent für Männer schreibe, weil ich als Mann vor allem Männer anspreche und die meisten Führungskräfte leider immer noch Männer sind. Ich hoffe, dass diejenigen Frauen, die dieses Buch lesen, mir die ausschließliche Verwendung der männlichen Form verzeihen und sich trotzdem angesprochen fühlen können.

Viel Freude beim Lesen und Ausprobieren neuer Erkenntnisse sowie beim täglichen Abenteuer: Ihrer Tätigkeit als Führungskraft.

Ihr *Stefan Gatt*

Inhalt

Am Einstieg	5
1 Den Gipfel vor dem inneren Auge – wieso eine klare Vision so wichtig ist	13
1.1 Visionen und Ziele – die Basis für den Erfolg	15
1.2 Wohin leidenschaftliche Visionen Sie bringen können	17
1.3 Eigene Ziele definieren – individuelle Visionen kreieren	18
1.3.1 Erkennen Sie sich selbst	19
1.3.2 Kreieren Sie Ihre persönliche Vision	20
1.3.3 Definieren Sie Ihr eigenes Ziel	22
1.3.4 Mit vorgegebenen Zielen umgehen	24
1.4 Das ist außerdem wichtig auf dem Weg zum Ziel	24
1.5 Survival-Tipps für Ihre persönliche Vision und Ihre Ziele	26
1.6 Literatur	27
2 Kompetenz – Basis aller Gipfelfreuden	29
2.1 Schlüsselkompetenzen für die Führung	32
2.2 Konzeptionelle Kompetenz in der Führungsposition	34
2.3 Soziale Kompetenzen einer guten Führungskraft	38
2.4 Fachliche Kompetenz: Wann ist sie entscheidend?	41
2.5 Survival-Tipps, mit denen Sie zur Führungskraft werden	43
2.6 Literatur	44
3 Wie Sie wirksam führen – jeder Berg ist anders	45
3.1 Variantenreich führen und motivieren – die Vielfalt der Führungsstile ...	49
3.1.1 Führungsstile orientiert am Managerial Grid	49
3.1.2 Vor- und Nachteile des Grid-Modells	52
3.2 Fester Führungsstil oder variable Führung?	52
3.3 Welcher Führungstyp sind Sie?	56
3.4 Führen heißt entscheiden	57
3.5 Survival-Tipps, mit denen Sie wirksam führen	62
3.6 Literatur	63

4 Ein Team entwickeln – die Mannschaft muss dabei sein	65
4.1 Die verschiedenen Rollen von Menschen in Teams	69
4.1.1 Es beginnt alles bei Ihnen	70
4.1.2 Erkennen Sie die Menschen in Ihrem Team	70
4.1.3 Vielfalt als Schlüssel zum Erfolg	72
4.2 Entwicklungsphasen und Gruppenphänomene in Teams	73
4.2.1 Die Phasen der Teamentwicklung	73
4.2.2 Gruppendynamik im Team erkennen – und damit umgehen lernen ..	76
4.2.3 Gruppenphänomene erkennen und lenken	78
4.3 Die Werkzeuge für eine erfolgreiche Teamentwicklung	80
4.3.1 Vertrauen zeigen, aufbauen und pflegen	81
4.3.2 Erfolgsgeheimnis Motivation	82
4.3.3 Vorbild sein, auch im Wandel	82
4.3.4 Positive Teamkultur nicht nur beschließen, sondern leben	83
4.4 Survival-Tipps für gelungene Teamentwicklung	84
4.5 Literatur	85
5 Die richtigen Mitarbeiter finden – gemeinsam zum Gipfel	87
5.1 Route und Umgebung analysieren – wie die Unternehmenskultur Ihr Team beeinflusst	89
5.1.1 Fachliche Aspekte – Ihre spezifische Arbeitsumgebung	89
5.1.2 Die Kultur in Ihrem Unternehmen	90
5.1.3 Führungsstrukturen und Verhalten anderer Führungskräfte	90
5.2 Das richtige Team zusammenstellen	91
5.2.1 Was erwarten Sie von neuen Mitstreitern?	92
5.2.2 Die Ausrüstung für den Weg ans Ziel: So erkennen Sie, was Ihr Bewerber mitbringt	95
5.3 Wie Unternehmen und „Neue“ zusammenkommen	95
5.3.1 Den Menschen hinter der Präsentation sehen	96
5.3.2 Nicht zu unterschätzen: Wahrnehmungsfallen	96
5.4 Probezeit: Die ersten Etappen miteinander gehen	98
5.5 Survival-Tipps, mit denen Sie die besten Mitarbeiter für Ihr Team gewinnen	98
5.6 Literatur	99
6 Führung braucht erfolgreiche Kommunikation	101
6.1 Was ist Kommunikation?	103
6.1.1 Kommunikation ist immer auch Beziehung	104
6.1.2 Auf welchen Ebenen wir kommunizieren	105
6.2 Leitplanken für gelingende Kommunikation	106
6.2.1 Kommunizieren Sie bewusst und authentisch	107
6.2.2 Nehmen Sie Ihr Gegenüber wahr	107

6.3	Kommunikation im Alltag trainieren	109
6.3.1	Entwickeln Sie eine gemeinsame Sprache	109
6.3.2	Definieren Sie zuverlässige Rahmenbedingungen.	110
6.3.3	Die Bedeutung einer guten Feedbackkultur	112
6.4	Survival-Tipps für gute Kommunikation	114
6.5	Literatur.	115
7	Wenn es extrem wird – über Krisen, Risiken und Chancen	117
7.1	Wie Sie Krisen erfolgreich meistern	128
7.1.1	Wie uns die erfolgreiche Rettung gelang	128
7.1.2	Auf einen Blick: Probleme erkennen, entscheiden und handeln . . .	129
7.2	Führungskraft in Krisenzeiten.	131
7.2.1	Analysieren und Prioritäten setzen	131
7.2.2	In Krisenzeiten souverän führen, entscheiden und kommunizieren	132
7.2.3	Das große Ganze im Auge behalten und Details planen	133
7.2.4	Fachlich versiert – und gleichzeitig kreativ agieren	133
7.2.5	Macht und Grenzen der Motivation.	133
7.3	Wie führen Sie Ihr Team erfolgreich in Extremsituationen?	134
7.3.1	Verschaffen Sie sich ein Bild vom Team – und seien Sie auf Veränderung gefasst.	135
7.3.2	Fördern Sie den Zusammenhalt und sehen Sie jeden Einzelnen . . .	135
7.3.3	Probleme im Team erkennen und lösen	136
7.4	Risikomanagement – Gefahren erkennen, Chancen nutzen.	137
7.4.1	Gefahren und Risiken sinnvoll abwägen	137
7.4.2	Wie Sie Krisen vorbeugen	138
7.4.3	Machen Sie Ihr Team krisenfest	139
7.5	Survival-Tipps für Extremsituationen	139
7.6	Literatur.	140
8	Wetter, Wege, Herausforderungen – beständig ist nur der Wandel	141
8.1	Die Macht der Veränderung	145
8.2	Wie Sie den Wandel gezielt steuern	147
8.2.1	Erkennen Sie, wodurch Veränderungen ausgelöst werden.	147
8.2.2	Die Phasen der Veränderung	148
8.2.3	Die Stufen des Wandels	148
8.2.4	Goldene Regeln für Ihre Führungsarbeit in Zeiten des Wandels . . .	150
8.3	Erkennen Sie Ihre Chancen und Grenzen	152
8.4	Survival-Tipps für einen erfolgreichen Wandel	153
8.5	Literatur.	154

9 Vorausschauend handeln, damit es auch übermorgen noch weitergeht .	155
9.1 Ökologische Nachhaltigkeit – es gibt keinen Planeten B	158
9.2 Soziale Nachhaltigkeit.	159
9.3 Ökonomische Nachhaltigkeit	160
9.4 Nachhaltig führen, denken, handeln – wie kann das funktionieren?	161
9.4.1 Unternehmen, die nachhaltig wirtschaften.	161
9.4.2 Wie Sie Ihr Team nachhaltig führen	162
9.4.3 Persönliche Nachhaltigkeit – wie Sie gut auf sich selbst achten . .	165
9.5 Survival-Tipps für eine nachhaltige Führung.	168
9.6 Literatur.	169
10 Noch ein paar Worte zum Schluss.	171
11 Literatur	173
12 Index	177
13 Der Autor	181

1

Den Gipfel vor dem inneren Auge – wieso eine klare Vision so wichtig ist



Die Realisierung von großen Zielen und Visionen ist möglich – am Gipfel des Mount Everest (© Foto: Theo Fritsche).

Stellen Sie sich vor, Sie möchten eine Bergtour machen. Womit beginnt das Ganze bei Ihnen? Ich behaupte jetzt ganz frech: mit einem Bild – von einem Gipfel, einem schönen Gebirgssee, in dem Sie baden, einer Almwiese mit einem Picknick, einer zünftigen Jause auf einer Hütte, einem lustigen Gruppenfoto vor einem Gipfelkreuz. Egal welches Bild auftaucht, es ist auf jeden Fall eines, das Emotionen in Ihnen weckt.

Für mich beginnen viele Projekte mit einem Traum, einem Bild und einem Gefühl, also meist mit einer Vision von etwas Wunderbarem. Bilder tauchen in mir auf, die je nach Lebensbereich unterschiedlich sind. Wenn ich an eine bergsteigerische Vision denke, dann kann es sein, dass zuerst die Bilder von Felsformationen vor meinem inneren Auge auftauchen oder dass ich bestimmte Menschen vor mir sehe, etwa meine Frau oder Freunde, mit denen ich gern unterwegs bin, ob im strahlenden Sonnenschein oder auch im Sturm. Ich sehe ein Picknick auf einer Almwiese, spielende Kinder. Oder meine Weggefährten und mich, auf dem Berggipfel angekommen – erschöpft und glücklich.

Bei mir fängt also alles mit der Vision an.



Wie meine Vision vom Aufstieg auf den Everest geboren wurde

Da steht er. Ein dick verummter Tenzing Norgay auf dem Mount Everest. Auf dem höchsten Gipfel der Erde, 8.848 Meter über dem Meeresspiegel. In der rechten Hand hält er einen Eispickel, die kleinen Flaggen daran flattern im eisigen Wind. Blauer Himmel rundum.

Ich bin acht Jahre alt, als ich dieses Bild des berühmten Sherpas in meinem Sachkundebuch zum ersten Mal sehe. Die Berge sind mir als Tiroler Bub vertraut. Ich war dort schon oft wandern. Schon als Kind hat mich mein Vater ein paarmal zum Klettern mitgenommen. Meine erste hochalpine Skitour aufs Wilde Hinterbergl in den Stubai Alpen erlebe ich als Achtjähriger. Im selben Jahr besteige ich meinen ersten Dreitausender, das 3.507 Meter hohe Zuckerhütl.

Und dennoch entfacht dieses Foto von Tenzing Norgay auf dem Mount Everest in mir eine vorher nicht gekannte Begeisterung.

Einmal selbst da oben stehen! Auf dem Dach der Welt! Wie das wohl wäre?

Etwa zu jener Zeit plant mein Vater seine zweite Expedition nach Peru. Die Expeditionsboxen für diese Reise lagern in unserem Haus, nähren meine Fantasie, meine Begeisterung, meinen Traum.

Einen Traum, den ich mir gut zwei Jahrzehnte später tatsächlich erfüllen soll.

Bis er Realität wurde, habe ich mich immer wieder an meine persönlichen Grenzen herangetastet, habe sie kontinuierlich erweitert und bin dabei auch oft auf die Nase gefallen. Ich habe viele Entscheidungen getroffen, bin Risiken eingegangen, habe Strategien festgelegt und diese mit entsprechenden Maßnahmen umgesetzt. Ich habe meine eigene Leistungsfähigkeit stets aufs Neue kritisch eingeschätzt, hinterfragt und erprobt.

Während all dieser Jahre war die „big vision“ – ich am Gipfel des Mount Everest – ein zuverlässiger Treibstoff. Auch wenn mir das die meiste Zeit gar nicht bewusst war.

■ 1.1 Visionen und Ziele – die Basis für den Erfolg

Vision und Ziel unterscheiden sich voneinander: Unter einer Vision versteht man die bildhafte, umfassende Vorstellung von einem Ziel. Ein Bild, das Gefühle auslöst. Eines, das nicht nur den kalkulierenden Rechner, den überlegten Manager in uns anspricht. Sondern den Menschen ganz und gar – mit dem Geist und mit dem Herzen. Eine Vision ist auch ein fernes Bild, das noch nicht in allen Details erkennbar ist. Ein Ziel dagegen lässt sich rational beschreiben, in Fakten, Zahlen, Ortsangaben: Was soll bis wann erreicht sein?

Wenn in Unternehmen von Visionen die Rede ist, geht es meist um ein Paket aus mehreren strategischen und kalkulatorischen Zielen, etwa um eine bestimmte Außenwirkung, die das Unternehmen anstrebt, oder um eine Richtung, in die es steuern möchte.

Im alltäglichen Sprachgebrauch werden die Begriffe „Vision“ und „Ziel“ häufig miteinander vermengt. Ich selbst sehe einen fließenden Übergang zwischen Zielen und Visionen. Eine Vision empfinde ich dabei als deutlich umfassender als ein Ziel. Und oft geht ihr ein Traum voraus, welcher noch unbestimmter und nebulöser ist und erst durch das Entstehen eines Bildes greifbarer wird.

Um ein Beispiel zu bringen: Mein Ziel waren der Aufstieg auf den Gipfel des Mount Everest und die Abfahrt mit dem Snowboard. Die Vision vorher aber, mein eigentlicher „Antreiber“, war das Bild, das sich beim Gedanken an dieses Ziel vor meinem inneren Auge aufbaute:

Ich auf dem Gipfel.

Strahlendes Blau rundum.

Geschafft.

Ich bin da.

Ich lege eine neue Spur mit meiner Snowboardabfahrt.

Ich schaffe dadurch etwas, was noch nie jemand vor mir getan hat.

Diese Vision gab mir eine Richtung. Dadurch entwickelte ich mich als Bergsteiger und Kletterer weiter. Ich schloss die staatliche Ausbildung zum Berg- und Skiführer Anfang der 1990er ab, führte zehn Expeditionen in Südamerika, um dann 1996 erstmals auf einem Achttausender zu stehen. 1999 machte ich die Abfahrt mit meinem Brett vom Cho Oyu – ich hatte wissen wollen, ob ich auch auf einer Höhe von mehr als 8.000

Metern meiner Leidenschaft fröhen konnte. Nach dem ersten Achttausender entwickelte sich zwischen 1996 und 1998 aus dem anfänglichen Traum eine Vision: Ich wollte eine Expedition nach Tibet organisieren, mit dem Ziel, dass möglichst viele Teilnehmer den Mount Everest besteigen und mir die Snowboardabfahrt gelingt.

Zwischen Weihnachten 1998 und Sommer 1999 konkretisierte sich die Vision immer weiter: Ich schrieb zusammen mit meinem Vater zwei Expeditionsgruppen aus, wobei wir planten, zuerst die Akklimatisierung im Nyanchen-Thanglha-Gebirge zu absolvieren, einem kaum bekannten Berggebiet mit mehreren Siebentausendern. Anschließend wollten wir dem höchsten Gipfel dieser Erde einen Besuch abstatten. Das Ganze wurde immer konkreter: interessante Expeditionsgruppe in ein unbekanntes Berggebiet im Nordwesten von Lhasa, tibetische Bauern, die uns beim Transport unterstützen, Zelte, Yaks ... Aufbruch ins Unbekannte. Vielleicht sogar ganz neue Spuren legen auf einen noch nie bestiegenen Siebentausender – einem wunderschön geschwungenen Grat hinauf zum Gipfel folgend. Gewaltige Bergszenerien. Danach zum höchsten Berg – auf verschneiten Hängen herabgleiten, die erste Spur ziehen ...

Ab dem Sommer 1999 leiteten wir aus dieser Vision etliche Ziele ab. Meine fünf wichtigsten für die zweite Expedition waren:

1. Alle Teilnehmer der Expedition erreichen bis zum Abend des 25. Mai 2001 wieder gesund das Basislager.
2. Möglichst viele Expeditionsteilnehmer gelangen im Zuge der Expedition auf den Gipfel.
3. Ich selbst stehe bis zum 24. Mai 2001 auf dem Gipfel.
4. Ich bewerkstellige die Besteigung ohne künstlichen Sauerstoff und ohne Sherpa-Hilfe.
5. Ich fahre mit dem Snowboard ab und setze damit einen Meilenstein – denn das ist etwas, das noch niemand vor mir geschafft hat.

Die meisten Führungskräfte, Unternehmensberater und Profis in Sachen Führung sind sich heute darüber einig, dass es sinnvoll und entscheidend ist, beim Start eines Projekts oder eines Unternehmens klare Ziele zu definieren. Wie wichtig Visionen dabei sind, darüber gehen die Meinungen noch auseinander – manche finden sie essenziell, andere halten sie lediglich für einen Aspekt von vielen.

Ich halte Visionen für unentbehrlich, da sie mit unseren Gefühlen, Sehnsüchten und tiefsten Wünschen verbunden sind. Denken Sie nur an die Vision von Steve Jobs und Steve Wozniak im Jahre 1976, einen Computer für jedermann zu entwickeln. Ein paar Jahre später kam der erste Macintosh-Computer auf den Markt. Ich rate Ihnen unbedingt dazu, Visionen zu Ihren Zielen zu entwickeln. Leidenschaftliche, begeisternde, anschauliche Visionen, die Sie auch Mitarbeitern so vermitteln können, dass diese mit Ihnen an einem Strang ziehen und motiviert sind, Durststrecken gemeinsam durchzustehen (siehe auch Kapitel 4).

■ 1.2 Wohin leidenschaftliche Visionen Sie bringen können

„Wenn du ein Schiff bauen willst, dann rufe nicht die Menschen zusammen, um Holz zu sammeln, Aufgaben zu verteilen und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem großen, weiten Meer“ (Antoine de Saint-Exupéry, 1900–1944, französischer Flieger und Schriftsteller).

Starke Visionen können Unglaubliches in Menschen mobilisieren. Am Berg hält jemand, der körperlich schon am Ende ist, noch drei Stunden Weg durchs Geröllfeld durch und schafft es, immer weiterzugehen, angetrieben von dem Bild, das er in sich trägt. Da rappeln sich Menschen auch nach einem Sturz wieder auf und gehen weiter. Kämpfen sich durch unwegsames Gelände und schlechtes Wetter. Immer angeleitet von dem Gefühl, das ihre Vision in ihnen auslöst.

Wenn Sie als Führungskraft wissen, wohin Sie wollen, wenn Sie dieses Ziel visualisieren und für sich selbst und Ihre Mitarbeiter in ein begeisterndes, starkes Bild packen können, haben Sie die Basis für den Erfolg gelegt. Führungskräfte müssen energetisierend wirken. Und das gelingt ihnen nur, wenn sie authentisch sind und mit Herz und Verstand hinter ihren Träumen stehen (vgl. dazu Cameron 2012).

Sie werden in diesem Buch einige Beispiele finden, die zeigen, wie es mir selbst und anderen gelungen ist, Menschen mit einer Vision zu begeistern. All diese Erfahrungen zeigen, dass der Motor unserer Entwicklung, die Kraft für Veränderung und die Motivation zum Durchhalten immer mit großen, positiven Emotionen verbunden sind. Wir Menschen entwickeln und verändern uns nur, wenn wir etwas fühlen, nicht, weil uns jemand erklärt, dass Veränderung jetzt gut wäre.

Ob Wirtschaft, Politik, Gesellschaft – immer haben Menschen die Welt verändert, die starke Visionen hatten: Thomas Alva Edison, Henry Ford, Steve Jobs, Mutter Teresa ... Martin Luther King brachte die Kraft einer Vision auf den Punkt in seinem Ausspruch: „I have a dream.“

Carl und Bertha Benz träumten von Kutschen, die ohne Pferde fahren können – das Auto wurde erfunden. Henry Fords Vision war es, dass jeder Arbeiter sich ein Auto leisten kann – er führte die Massenproduktion ein. Bill Gates sah in einer Zeit, als die Großrechner noch Räume füllten, bereits in jedem Haushalt einen Computer stehen. Bob Hunter, der Gründer von Greenpeace, prägte den Begriff des „Regenbogenkriegers“ für Menschen, die ihre Umwelt und letztendlich die Welt insgesamt vor Zerstörung schützen. Anita Roddick, Gründerin des Body Shop, kämpfte für eine Welt ohne Tierversuche. Der amerikanische Präsident Theodore Roosevelt setzte seine Liebe zur Natur durch die Gründung von Nationalparks in den USA um. Sheryl Sandberg, US-amerikanische Businessfrau (unter anderem seit 2008 Geschäftsführerin bei Facebook), verfolgt beharrlich ihre Vision tatsächlich gelebter Gleichberechtigung zwischen Frauen und Männern im Beruf.

All diese Menschen verfolgten oder verfolgen nicht einfach nur bestimmte Ziele, sondern sie folgen ihrer Vision von einer veränderten Welt. Einer neuen, einer besseren Welt, die man bildhaft vor sich sehen kann. Nur mit einer leidenschaftlichen Vision können große Ziele erreicht werden. Denn beim Definieren eines Zieles geht es lediglich um die rationalen Eckpunkte. Die Aufgabe einer Vision aber ist es, Sie auch auf zähen, kräftezehrenden Streckenabschnitten wieder anzufeuern, mit Kraft und Mut aufzutanken, Kräfte in Ihnen zu mobilisieren, von denen Sie bis dahin nichts ahnten, Sie zum Durchhalten zu befähigen, um Ihre Vision wahr werden zu sehen.

Scheuen Sie sich deshalb nicht vor großen Bildern. Und scheuen Sie sich auch nicht davor, sich leuchtende Vorbilder zu suchen, die Sie inspirieren. Menschen, die von Visionen und Ideen beseelt sind und diese auch tatkräftig umsetzen. Das können berühmte Unternehmer sein, über die Sie lesen oder Reportagen sehen. Vielleicht – und das ist oft noch bereichernder – ist es auch ein Mensch in Ihrem persönlichen Umfeld, der ähnliche Ziele und Ideen wie Sie selbst hat.

Lernen Sie von Ihren Vorbildern. Adaptieren Sie ruhigen Gewissens auch Vorgehensweisen und Schritte, wenn sich das für Sie authentisch anfühlt. Je mehr Sie selbst in Ihre Rolle als Führungskraft hineinwachsen, umso wahrscheinlicher werden Sie selbst für andere Menschen – Ihre Mitarbeiter – eine Vorbildfunktion einnehmen.

Ich selbst habe mich als junger Bergsteiger stark an meinem Vater und an dessen Visionen orientiert. Er war mein Vorbild, seine Rolle hat mir Orientierung gegeben.

■ 1.3 Eigene Ziele definieren – individuelle Visionen kreieren

Beim Extrembergsteigen ein grandioses Ziel zu finden und eine einzigartige Vision dazu zu entwickeln, scheint einfach zu sein: Die Auseinandersetzung mit der Natur beflügelt die Fantasie der meisten Menschen. Doch auch in anderen Lebensbereichen gelingt es, kraftvolle Bilder zu entwickeln: Zum Beispiel die Vision von einer weltweiten Kommunikation – die den ursprünglichen Ideen zum Internet zugrunde liegen – oder der Traum, Menschenleben zu retten, aus dem in den frühen 1970ern in der BRD die Definition einer bundesweit einheitlichen Notrufnummer erwuchs (Purps-Pardigol 2015).

Eine eigene Vision zu kreieren gelingt am besten, wenn Sie sich selbst gut kennen. Nur so können Sie passende Ziele und Visionen finden – und diese dann auch klar und überzeugend umsetzen.

Dafür sind folgende Schritte nötig:

- **Erkennen Sie sich selbst.** Ihre Bedürfnisse, Ihre Wünsche, Ihre Stärken und Schwächen. Vorlieben und Abneigungen. Erkennen Sie, was Sie antreibt – und was Sie hemmt. Es gibt zahlreiche Möglichkeiten, den eigenen Motiven und Antreibern auf die Spur zu kommen.

A

Abenteuerreise 26
Abschalten 166
Abstand 166
Achtsamkeit 71, 107
Advocatus Diaboli 80
Akzeptanz 166
Alpha 76
Analyse 25, 131, 138, 140
Angst 145
Anpassung 52
Antreiber 15
Appell 105
Arbeitsqualität 153
Arbeitsumgebung 89
Aufgabe 62, 75, 129
Aufgabenorientierung 85
Auflösung 74
Aufmerksamkeit 26, 114
Aufwand 138
Ausdauer 153
Ausgewogenheit 51
Ausgleich 166
Auswahlverfahren 98
Authentizität 85

B

Balance 139, 153
Bedingung, äußere 129
Bedürfnis 166
Begeisterung 94
Beobachter 72

Beta 76

Bewegung 43
Bewerbungsverfahren 95, 98
Beziehung 104, 105, 166
Blick, ganzheitlicher 43, 62, 133
Blick, positiver 114
Blick von außen 139

C

Chance 118, 137, 152
Change 141
Charakterstärkertest 19
Coaching 54
Commitment 150

D

Dankbarkeit 84
Delegieren 55
Denken 43, 168
Diplomatie 40
Drei-Phasen-Modell der Veränderung 148
Dringlichkeit 148

E

Effizienz 73
Eigenschaft 25, 56
Eindruck 75
Einfühlungsvermögen 39
Einzelbesprechung 111
Einzelgespräch 75

Emotion 17
 Empfänger 113
 Empowerment 150
 Energie, positive 81
 Energizer, positive 151
 Engagement 34
 Entgegenkommen 50
 Entscheidung 49, 57, 129
 Entscheidungsregeln 60
 Entscheidungsstärke 35
 Entschlossenheit 139
 Entspannung 166
 Entwicklung 55, 56
 Entwicklung, Mitarbeiter 62
 Entwicklungsmöglichkeit 25
 Entwicklungsphase 73
 Entwicklung, technische 147
 Erfahrung, positive 84
 Erfolg 150
 Erfolg feiern 26
 Erfolgsgeschichte 138
 Ernstfall 138
 Ersetzbarkeit 168
 Erwartung 25, 92
 Existenz 138

F

Fachkompetenz 42
 Feedback 82, 112, 153
 Feedbackkultur 112
 Flow 164
 Formierung 73
 Formulieren 108
 Freezing 148
 Führungsstil 49
 Führungsstruktur 90
 Führung, variable 52
 Führung, variantenreiche 49

G

Gefahr 137
 Gefühl 15, 25
 Gemeinsamkeit 109

Generationenwechsel 147
 Gespräch 110
 Gewissen 168
 Gleichgültigkeit 50
 Grenze 152, 166
 Gruppendynamik 76
 Gruppenphänomen 78, 135
 Gruppenzensur 79

H

Handlung 153, 168
 Hilfe 25
 Hinfallen 26
 Horizont 168
 Humor 43

I

Imago-Beziehungstheorie 108
 Information 49, 153
 Initiative 49
 Instruieren 54
 Intuition 60, 98

K

Karriereanker 19
 Kohäsion 135
 Kommunikation 38, 39, 70, 84, 101,
 140, 149, 153
 Kommunikation, Training 109
 Kompetenz 32
 Kompetenz, fachliche 41, 133
 Kompetenz, konzeptionelle 34
 Kompetenz, soziale 38
 Kompromiss 50
 Konflikt 49, 129
 Konformitätsdruck 79
 Konsequenz 168
 Kontrolle 50
 Kooperationsfähigkeit 150
 Koordinator 71
 Krise 118, 128
 Krise, Vorbeugung 138

Kritik 49
 Kritikfähigkeit 40
 Kultur 90

L

Leidenschaft 98

M

Macher 71
 Managerial Grid 49
 Meeting 110
 Mentoring 165
 Mitarbeitergespräch 112
 Mitarbeiterorientierung 85
 Motivation 19, 49, 62, 82, 94, 129, 133
 Moving 148

N

Nachfragen 108
 Nachhaltigkeit 155
 Neuerer 71
 Normierung 73

P

Perfektionist 71
 Planung, Details 133
 Positive Leadership 34, 69, 89, 167
 Potenzial 21
 Priorität 35, 60, 62, 166
 PROBAK-Strategie 129
 Problem 136, 145
 Projekt, gemeinsames 153

Q

Quick Wins 150

R

Rahmenbedingung 110, 152
 Rationalisierung 79

Realitätswahrnehmung, individuelle 108
 Reflexion 84
 Regeln, Führung 150
 Risiko 35, 118, 137
 Risikomanagement 137
 Risikoschub 80
 Rolle 69

S

Sachebene 109
 Sachinhalt 105
 Sanktion 152
 Schritt für Schritt 26, 153
 Selbstbewusstsein 40
 Selbstbild 20
 Selbsterkenntnis 19
 Selbstoffenbarung 105
 Selbstreflexion 56
 Selbstzensur 79
 Sender 105
 Sicherheitsbedürfnis 80
 Signal 104
 Sinn 129
 Situation 21
 Situational Leadership 75
 Situational-Leadership-Modell 54, 98
 SMART-Regel (spezifisch, messbar, annehmbar, realistisch, terminiert) 22
 Spaß 43
 Spezialist 72
 Spider's Web 68
 Sprache 107, 109, 114
 Standpunkt 49
 Stärke 56, 84, 129
 Stärkenentwicklung 34
 Stellenbeschreibung 99
 Stereotypisierung 79
 Strategiemeeting 112
 Struktur 166

T

Tagesgeschäft 24
 Team 69, 162
 Teamarbeiter 71
 Teambildung 148
 Teamentwicklung 34, 73, 135
 Teamentwicklung, Werkzeuge 80
 Teamführung 34
 Teamkultur 83
 Teamrunde 111
 Teamzusammenstellung 91
 Timing 150
 Trainieren 54
 Traum 17, 23

U

Überblick 35, 139
 Umsetzer 71
 Unfreezing 148
 Unsicherheit 146
 Unternehmenskultur 89, 150
 Unterstützung 84
 Unverwundbarkeit 79

V

Veränderung 141, 168
 Veränderung, gesellschaftliche 148
 Veränderung, personelle 147, 163
 Veränderung, Phasen 148
 Veränderungsbereitschaft 85
 Verantwortung 40, 55, 79, 129, 153
 Verhalten 90
 Verhaltensweise 78
 Verstehen 108
 Vertrauen 38, 39, 69, 81, 85
 Vielfalt 72
 Vision 15, 34, 129, 148
 Vision, individuelle 18
 Vision, persönliche 20
 Vorbild 17, 18, 25, 82, 145

W

Wahrnehmung 43, 107
 Wahrnehmungsfalle 96
 Wahrscheinlichkeit 138
 Wandel 141
 Wandel, gezielte Steuerung 147
 Wandelmedium 150
 Wandel, Stufen 148
 Wegbereiter 71
 Weitsicht 35
 Wertschätzung 39, 69, 114, 140
 Widerstand 25
 Widerstandsfähigkeit 36
 Wind of change 153
 Wirksamkeit 45
 Wissen 41
 Workshop 112
 Wunsch, Mitarbeiter 75

Z

Ziel 15, 128
 Ziel, eigenes 22
 Ziel, vorgegeben 24
 Zuhören 108
 Zukunftsbild 20
 Zusammenhalt 135
 Zweifel 26
 Zwischenerfolg 129, 140