



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

<b>Am Einstieg</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Den Gipfel vor dem inneren Auge – wieso eine klare Vision so wichtig ist</b>	<b>13</b>
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
<b>2 Kompetenz – Basis aller Gipfelfreuden</b> .....	<b>29</b>
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
<b>3 Wie Sie wirksam führen – jeder Berg ist anders</b> .....	<b>45</b>
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

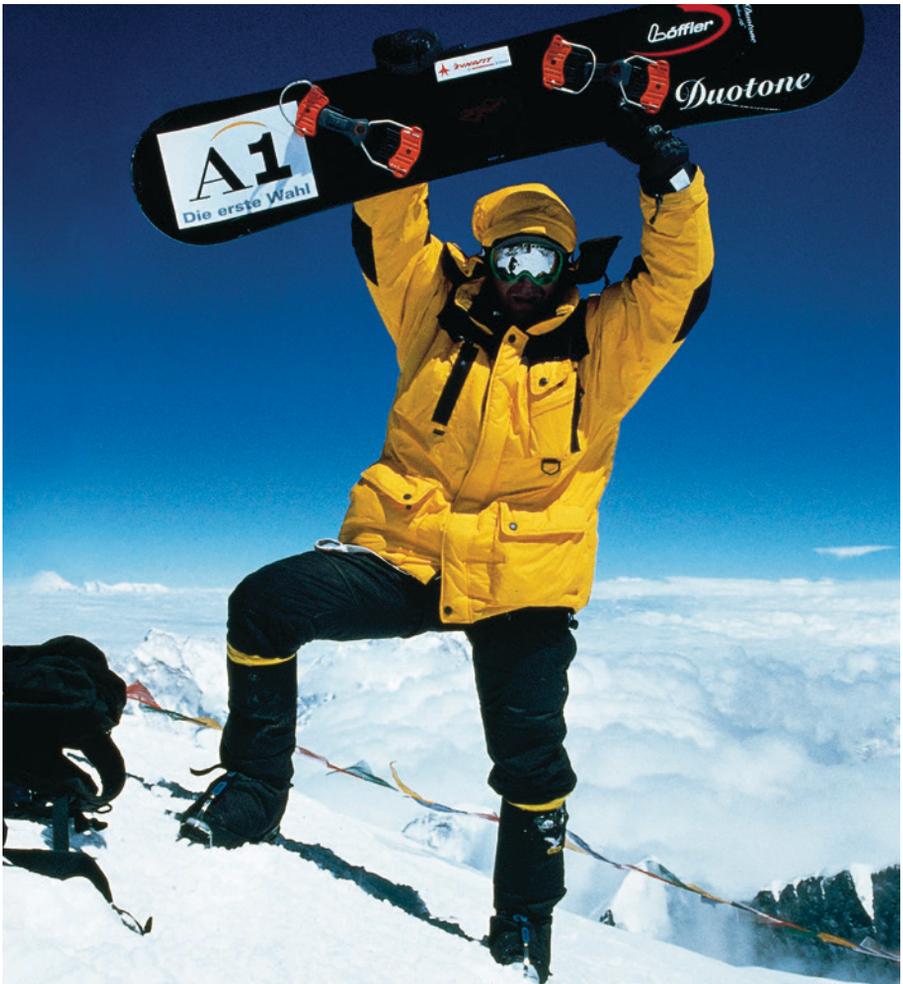
<b>4 Ein Team entwickeln – die Mannschaft muss dabei sein</b> .....	<b>65</b>
4.1 Die verschiedenen Rollen von Menschen in Teams .....	69
4.1.1 Es beginnt alles bei Ihnen .....	70
4.1.2 Erkennen Sie die Menschen in Ihrem Team .....	70
4.1.3 Vielfalt als Schlüssel zum Erfolg .....	72
4.2 Entwicklungsphasen 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
<b>5 Die richtigen Mitarbeiter finden – gemeinsam zum Gipfel</b> .....	<b>87</b>
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
<b>6 Führung braucht erfolgreiche Kommunikation</b> .....	<b>101</b>
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
<b>7</b>	<b>Wenn es extrem wird – über Krisen, Risiken und Chancen . . . . .</b>	<b>117</b>
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
<b>8</b>	<b>Wetter, Wege, Herausforderungen – beständig ist nur der Wandel . . . . .</b>	<b>141</b>
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

<b>9 Vorausschauend handeln, damit es auch übermorgen noch weitergeht .</b>	<b>155</b>
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
<b>10 Noch ein paar Worte zum Schluss. . . . .</b>	<b>171</b>
<b>11 Literatur . . . . .</b>	<b>173</b>
<b>12 Index . . . . .</b>	<b>177</b>
<b>13 Der Autor . . . . .</b>	<b>181</b>

# 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