

## I. Orientierung geben

**Die wichtigste Aufgabe eines Leaders ist es Orientierung zu geben.**

**Diese kann aber nur jemand geben, der selbst Orientierung hat.**

### 1. Erfolgreiche Selbstführung:

Ein Leader führt auf drei Ebenen: Sich selbst, den Chef und seine Mitarbeiter. Der wichtigste Mensch, sind dabei Sie selbst! WAS will ich WIE erreichen? Denn nur, wenn Sie sich selbst gut führen, können Sie andere führen.

- Was ist meine Aufgabe, mein Ziel als Leader?
- Finde ich mich mit und in der Organisation wieder? Kann ich dafür „brennen“?
- Kenne ich die Organisation, Ihre Position im Strategisch Relevanten Markt und Relevanten System genau genug, damit ich darin überhaupt führen kann? Kenne ich meine übergeordneten Ziele? Kenne ich deren Kernkompetenzen? Kenne ich das Umfeld?
- Was ist meine Sicht auf die relevante Unternehmenswelt und wie wirkt sich diese Sicht aus?
- Habe ich eine eigene Vision und klare Ziele?
- In welcher Unternehmenskultur möchte ich agieren und sie wie prägen?
- Habe ich eine eigene, realistische Vorstellung von der Strategie?
- Habe ich klare eigene Führungsprinzipien?
- Was sind meine 3 wichtigsten Prioritäten?
- Entwickle Routinen

### 2. Fremdführung

Führen Sie mit dieser eigenen Orientierung und übertragen Sie diese analog auf Ihre Mitarbeiter.

**Nur wer weiß, wo und in welchem Umfeld sein Platz, seine Aufgabe und seine Ziele sind und wer das Große und Ganze, zu dem er beiträgt, verstanden hat, kann Resultate wirksam erreichen!**

**Dann erst können Sie auch Verantwortung delegieren!**

Eine essenzielle Fähigkeit erfolgreicher Führungskräfte ist es, Verantwortung klar zu übertragen und auch selbst zu übernehmen. Als Führungskraft Verantwortung zu tragen,

heißt, dafür zu sorgen, dass das Richtige getan wird und dass man die Konsequenzen des eigenen Handelns selber trägt. Wenn es schlecht läuft, dann stellt sich ein guter Leader schützend VOR seine Mitarbeiter. Wenn es gut läuft, stellt er sich HINTER seine Mitarbeiter und überlässt ihnen das Scheinwerferlicht. Denn wenn die Mitarbeiter als erfolgreich angesehen werden, dann ist auch der Leader erfolgreich.

- Klare Ergebnisverantwortung auch für Mitarbeiter
  - Entwicklung: Mitarbeiter entwickeln und wachsen lassen!
  - Persönlich und eindeutig Verantwortung übertragen: Wer ist wofür verantwortlich?
  - Fehler zulassen und Lernen einfordern: Angstfreie Kultur
- 
- Auf der Verhaltensebene bedeutet gutes Führen: Klarheit, Konzentration und konstruktive Energie.
  - Auf der Beziehungsebene bedeutet gutes Führen: Vertrauen, Respekt, Verantwortung und Konsequenz.

Entwickeln Sie für sich Führungsleitlinien, z.B.

- Was ist richtig für unseren Kunden?
- Was ist richtig für unsere Firma?

## II. Klarheit

Wenn ein Leader andere zum Erfolg führen willst, musst er Klarheit schaffen, vor allem über das Ziel, den Weg und die gegenseitigen Erwartungen aneinander. Denn nur, wenn ein Vorgesetzter, seine Mitarbeiter und Sie selbst ein hohes Maß an Klarheit haben über Ziel, Weg und Erwartungen, erreichen alle Ergebnisse, auf sie stolz sein können.

- Klare Ziele
  - Spezifisch
  - Messbar
  - Erreichbar
  - Realistisch
  - Zeitpunkt
- Wissen um Geschäftsmodell und Strategie
- Klare Erwartungen >> Erwartungsgespräche führen
- Klare Entscheidungen

### III. Wirksam Delegieren

Leadership bedeutet vor allem Ziele mit und durch andere zu erreichen. Dazu muss ich orchestrieren. Die Musik macht das Orchester. Der Leader ist der Dirigent.

Nur Mitarbeiter, die Verantwortung übernehmen dürfen und müssen, sind auf Dauer wirklich mit Einsatz und Freude dabei und können außergewöhnliche Leistungen vollbringen. Das wichtigste ist, dass alle Beteiligten Klarheit haben über das Ziel und das erwartete Ergebnis. Nur wenn Ziel und Erwartung wirklich klar sind, haben Mitarbeiter die Chance, motiviert echte Spitzenergebnisse zu bringen. Außerdem muss eine gute Balance zwischen Freiraum für die Mitarbeiter und Kontrolle hergestellt werden.

Was kann ich delegieren? Was muss ich selbst machen?

Wichtigste Frage: „Was muss ich selbst machen?“. So wird Delegieren zum Normalzustand und Sie machen nur das wirklich Wichtige selbst. Möglichst viel Verantwortung abzugeben, damit Sie sich auf deine Aufgaben konzentrieren: Das Führen und Leiten der Mitarbeiter.

Schritt 1 – Rede Klartext!

Präzise und deutlich ausdrücken! Konkrete Ziele, am besten mit Fristen.

Schritt 2 – Klappe halten!

Lassen Sie Ihre Mitarbeiter reden, hören Sie ihnen zu und stelle gute Fragen, damit sie ihre eigenen Strategien und Lösungen finden können. Ein Mitarbeiter, der mit eigener Verantwortung seine Kreativität zur Erfüllung seiner Aufgaben nutzen darf, wird mit vollem Einsatz und Freude dabei sein und so hervorragende Ergebnisse liefern!

Schritt 3 – Kontrolle behalten!

Bei all der Freiheit und Eigenverantwortung, ist es auch wichtig, die Kontrolle zu behalten. Regelmäßige Zwischenmeetings und Treffen, um gemachte Fortschritte zu prüfen und Fragen zu klären.

Schritt 4 – Autorisieren und Bevollmächtigen!

Mitarbeitern helfen, ihre Aufgaben zu erfüllen, indem ihnen offiziell die benötigten Autorisationen übertragen wird. Ein Mitarbeiter, der nicht tun kann, was er tun soll, weil niemand weiß, dass er die Berechtigung dazu hat, bringt dir nichts, kann nicht liefern und wird frustriert.

Schritt 5 – Konsens sicherstellen!

Am Ende eines Delegationsgespräches Mitarbeiter bitten noch einmal das Meeting zusammenzufassen: Was wurde vereinbart und welche Ziele, Verantwortung und Fristen wurden festgelegt? So vermeidet man Fehlinformationen, Missverständnisse und Fehler.

#### **IV. Konzentration auf das Wesentliche**

Eine der wichtigsten Fähigkeiten, die erfolgreiche Führungskräfte haben müssen, ist es, absolut präzise zu fokussieren. Sie müssen aus vielen Möglichkeiten diejenigen mit dem größten Potenzial für Erfolg auswählen und konsequent den Großteil ihres Denkens und Handelns auf sie ausrichten.

Stellen Sie sich einmal eine Dartscheibe vor: Sie hat einen äußeren Ring mit 20 Zahlen und 4 weitere Ringe mit 80 Feldern mit ganz verschiedenen Werten.

In der Mitte ist das Bull's Eye, das auch noch einmal von einem Ring umgeben ist. Das sind ganz schön viele Felder insgesamt, auf die wir werfen könnten. Jedes Feld bringt uns Punkte.

Allerdings haben wir nur eine begrenzte Anzahl von Würfeln, also sollten wir versuchen, möglichst die Felder auszuwählen, die uns die meisten Punkte bringen. Wir fokussieren uns also auf die Felder, die uns wirklich voranbringen.

Genauso sollten Sie es als Leader machen. In der heutigen Arbeitswelt fällt es vielen Menschen zunehmend schwer, sich wirksam auf etwas zu fokussieren. Eine Ursache dafür ist sicher der von vielen wahrgenommene steigende Druck, da viele Menschen in Firmen arbeiten, die mit anderen konkurrieren und mithalten müssen.

## V. Flexibilität und Agilität

Agil sein bedeutet vor allem flexibel, aktiv und anpassungsfähig Initiative zu zeigen, besonders in Zeiten von hoher Komplexität, Wandel und Unsicherheit.

Wer schnell auf unvorhergesehene Situationen reagiert und Lösungen findet, macht einen guten Job.

## VI. Kommunikationsfähigkeit

Die Kommunikationsfähigkeit wird von vielen als wichtige Führungskompetenz eingeschätzt.

➤ **Abholen und Orientieren**

„Wer Leistung will, muss Verständnis und Sinn bieten“

➤ **Verknüpfen**

Aufgaben und Menschen richtig miteinander verknüpfen. Du musst die richtigen Leute auf die richtigen Aufgaben setzen.

Die Aufgaben dürfen dabei gerne etwas größer sein als die Mitarbeiter glauben, es schaffen zu können. Solange sie ihre Stärken einsetzen können, angstfrei Fehler machen und aus diesen lernen dürfen, genau solange entwickeln sie sich auch weiter und steigern ihren Erfolg.

Verknüpfen der Mitarbeiter mit Kunden, anderen Menschen, Fähigkeiten und Ressourcen außerhalb der Firma.

➤ **Schnell, kurz, klar entscheiden und kommunizieren**

Da wo andere entscheiden, sollte ihnen schnell klare Erwartungen und Verantwortung gegeben werden. Gute Fragen stellen hilft richtig zu entscheiden. Die richtigen Ressourcen geben, die sie brauchen, um zu gewinnen.

Entscheiden Sie immer, klar und begründet.

➤ **Wertschätzung**

Echte, spürbare Wertschätzung kommt immer öfter zu kurz. Pflegen Sie dieses wichtige Instrument der Führung!

## VII. Der Mut zum „Just do it“

Die Kunst der Führung ist es nicht nur darüber etwas theoretisch zu wissen, sondern es auch zu tun, und zwar immer und immer wieder.

Dabei stehen uns oft zwei klassische Bremsen der Veränderung im Weg: Angst und Bequemlichkeit. Insbesondere das Überwinden der Angst erfordert oft Mut.

Gerade Unternehmen, bei den ein „Weiter wie bisher aber noch besser“ nicht genügt, sondern die grundlegende Veränderungen, Neuausrichtungen oder Transformationen brauchen, braucht es MUT , diese Veränderungen anzustoßen und umzusetzen.

- Entscheiden Sie immer, erlaube Fehler
- Nehmen Sie Risiko, nicht Komfort
- Erlauben Sie Lernen in einer angstfreien Kultur, dir selbst und Anderen

## VIII. Angstfreie Entwicklungs-Kultur aufbauen

### Werte verankern und leben

Werte schaffen Klarheit darüber, was eine Firma als richtig und falsch bewertet, welches Verhalten sie von Mitarbeitern erwartet und nach welchen Grundsätzen sie Entscheidungen trifft. Starke Werte geben Kraft, denn wie schon Nietzsche einst sagte «Wer ein Warum hat, erträgt fast jedes Wie».

#### 1. Orientierung durch klare Werte

Unabdingbar:

**Vertrauen**

+

**Ehrlichkeit**

- Ehrliche Erwartungen
- Ehrlicher Umgang mit Fehlern
- Ehrliches Feedback

#### 2. Einbinden und Zuhören

#### 3. Konsequenz handeln

Konsequenz = folgerichtig handeln. Und Werte sind nur so wirksam wie die Handlung, die aus ihnen abgeleitet wird. Gute Werte geben nur dann Orientierung, wenn sich alle darauf verlassen können, dass sie im Alltag auch wirklich gelten.

### Angstfreie Kultur

#### 1. Haben die Mitarbeiter ein Bewusstsein für Angst?

#### 2. Wird Angst auf ein niedriges Niveau reduziert?

#### 3. Leben Sie angstfreies Führen vor?

- Bewusstsein für Angst
- Fragen statt Vorschlagen
- Allen aufmerksam zuhören

- Aus Fehlern lernen

## **IX. Potenziale erkennen**

## **X. Entwickeln Sie sich zu einem guten „LEITWOLF“**

### **Der Leitwolf als Vorbild für Leader**

Die Wolfsexperten Birgit und Matthias Vogelsang leben und arbeiten seit vielen Jahren mit Wölfen. Sie haben über 30 Wölfe von Hand aufgezogen und beobachten das Verhalten der Wölfe jeden Tag. Wir durften bei unserem Seminar „Führungstraining mit Wölfen“ jetzt hautnah im Wolfsgehege mit dabei sein. <https://www.wolfsliebe.de/home.html>

In einem exklusiven Erfahrungsbericht haben wir bereits darüber berichtet und einige beeindruckende Impressionen von vor Ort gezeigt. Aus diesem Erfahrungsbericht wurde schnell klar, dass der Wolf in Sachen Führung ein echtes Vorbild ist und das viele Dinge, die insbesondere der Leitwolf beherrscht, für Führungskräfte selbstverständlich sein sollte. Leider ist dies aber nicht immer der Fall. Wir halten deshalb einmal genauer fest, was ein Wolfsrudel so erfolgreich macht.

### **Das Erfolgsgeheimnis eines Wolfsrudels**

Das gemeinsame Ziel der Wölfe ist eine erfolgreiche Jagd und damit ausreichend Beute für das gesamte Rudel zu erbeuten. Dafür bedarf es einer optimalen Zusammenarbeit innerhalb des Rudels. Wölfe zeichnen sich deshalb durch viele Faktoren aus, die diese Zusammenarbeit möglich machen:

- Strategisches Denken
- Wissen um Stärken und Schwächen des Feindes
- Geduld
- Zusammenhalt und Vertrauen
- Eingespieltes Team
- Anpassungsfähigkeit je nach Gegebenheiten
- Beharrlichkeit und Timing
- Disziplin ohne jegliche Art von Diskussion
- Gemeinsames klares Ziel
- Gute Beobachter und selektive Jäger
- Klare Kommunikation
- Spüren Konsequenz Ihres Handelns sofort

**Lassen sich diese Verhaltensweisen nun aber so einfach auf uns Menschen übertragen? Eindeutig ja, denn Wölfe und Menschen verfolgen im Prinzip das gleiche Ziel: Die Energie im Rudel oder im Team so zu bündeln, dass man gemeinsam erfolgreich ist – egal ob bei der Jagd oder bei der Stärkung der Marktposition!**

Die Merkmale des Leitwolfs

Das Rudel ist bei der Jagd zwar auf seinen Anführer angewiesen, den Leitwolf. Die Führung gelingt aber nur mit einem gut funktionierenden Team. Führen bedeutet dabei eine Verhaltensbeeinflussung, um gemeinsame Ziele erreichen zu können. Wölfe versuchen dabei energiesparend vorzugehen. Der Leitwolf muss dafür sorgen, dass die Energie des Rudels zielgerichtet eingesetzt wird und keine Ressource verschwendet wird. Das erreichen Wölfe insbesondere durch ihre Beobachtungsgabe. Sie reflektieren ihr Verhalten kontinuierlich, schätzen ihre Stärken und Schwächen ab und lernen daraus für die Zukunft. Ein Verhalten, das sich Führungskräfte zu Herzen nehmen sollten. Denn in der heutigen Zeit kommt das Beobachten im Stress des Alltags leider oftmals viel zu kurz.

Den Leitwolf und damit auch Führungskräfte erkennt man deshalb auch nicht etwa an Aussehen, Körperbau oder Gesicht, sondern vielmehr anhand eines souveränen und authentischen Verhaltens. Der Leitwolf strahlt Stärke und Selbstbewusstsein aus und überträgt dieses auch auf das Rudel. Entscheidend für seine Akzeptanz innerhalb des Rudels und für den Erfolg ist vor allem seine soziale Sympathie, durch die der Leitwolf und auch Führungskräfte vom Team anerkannt werden und sich dem auch sicher sein können. Die Unterstützung des Rudels oder Teams ist so langfristig gegeben.

Ein guter Leitwolf bildet damit also den freundlichen Mittelpunkt seines Rudels, der ein ernsthaftes Interesse an allen Rudelmitgliedern hat und dieses auch zeigt. Das wird durch das ständige Beriechen untereinander verdeutlicht, was man im Business-Alltag den bekannten Small Talk nennt. Beobachten Sie doch mal: Geht ihr Chef oder die Geschäftsleitung regelmäßig rum und fragt die Mitarbeiter, wie es ihnen geht oder wie es läuft? Dieses Interesse macht gute Führungskräfte aus. Das Schlüsselwort lautet dabei Achtsamkeit. Der Leitwolf beobachtet achtsam, wie es seinen Rudelmitgliedern geht und versucht, die Signale, die er vom Rudel erhält, richtig zu interpretieren. Durch diese soziale Sympathie und seine Authentizität schafft er Vertrauen innerhalb des Rudels.

Und ohne Vertrauen geht nichts in einem guten Team. Dazu gehört neben einem achtsamen Umgang miteinander vor allem eine klare Kommunikation. Beides zusammen vermittelt Wertschätzung gegenüber jedem einzelnen Rudelmitglied.

Erfüllen Sie all diese Eigenschaften in Ihrer täglichen Führungsarbeit? Reflektieren Sie doch von Zeit zu Zeit einmal ihr eigenes Führungsverhalten und überlegen Sie, ob Sie die Vertrauensbasis zwischen sich und ihren Mitarbeitern noch weiter stärken können, indem Sie einige der oben genannten Punkte weiterentwickeln und verstärkt einsetzen.