

**Katja Schäfer**

# **Leadership leicht gemacht**

**DAS WORKBOOK**



## Dank

Mein besonderer Dank geht an alle, die mich zu diesem Workbook inspiriert haben. Insbesondere die Feedbacks der Teilnehmer und Teilnehmerinnen des Jahresprogramms für neue Führungskräfte „Leadership leicht gemacht“ haben es kontinuierlich wachsen lassen. Zudem möchte ich mich herzlich bedanken bei Ulrike Luckmann für die Freundschaft und den kollegialen Support sowie bei meiner Menteegruppe der German Speakers Association.

© 2021 Katja Schäfer

Umschlaggestaltung, Illustration: Katja Schäfer, Katharina Boguslawski, Moritz Schmelzer

Lektorat: Cornelia Rüping

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung der Autorin unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

# Inhalt

<b>Warum es dieses Workbook gibt .....</b>	<b>7</b>
<b>Wie du das Workbook am besten für dich nutzt .....</b>	<b>9</b>
<b>Kick-off: Erfolgsfaktoren für gute Teamführung.....</b>	<b>11</b>
<b>Modul 1: Bau dir deine Base! Werte, Stärken, Ziele .....</b>	<b>13</b>
Management und Leadership verstehen.....	14
Deine Wertehierarchie .....	18
Ziele definieren und umsetzen .....	23
Deine Stärken.....	33
Mitarbeiterführung und die Base .....	41
<b>Modul2: Kommunikation und Netzwerk.....</b>	<b>47</b>
Wie ticke ich, wie tickt mein Team? .....	48
Tipps für Gespräche mit Mitarbeitenden .....	53
Situatives Führen .....	64
Meetings offline und online gestalten.....	67
Sparring und Netzwerk .....	70
<b>Modul 3: Aufgaben, Verantwortung und Abgrenzung.....</b>	<b>77</b>
Führungskräfte dilemma und Antreiber .....	78
Aufgaben definieren und ausloten .....	82
Führungsverantwortung und Führungsstil .....	86
NEIN als Stressmanagement-Tool .....	93
<b>Modul 4: Rahmen schaffen, Veränderungen meistern .....</b>	<b>101</b>
Umgang mit Veränderungen .....	102
Den Veränderungsprozess durchlaufen .....	109
Rahmen für Veränderungen schaffen .....	115
Organisationsentwicklung und Changemanagement.....	120
Umgang mit Widerstand.....	127
Gel(i)ebtes Qualitätsmanagement und Handlungsbefähigung .....	133
Tools für Veränderungsprozesse .....	138

<b>Modul 5: Visionen bauen, Kultur leben .....</b>	<b>143</b>
Was Visionen mit Kultur zu tun haben .....	144
Visionen konkreter machen.....	149
Ich-du-Team und Unternehmenskultur.....	158
Das Wir-Gefühl stärken.....	175
Dein Führungskompetenzen-Baustein .....	177
<b>Modul 6: Bau dir deine Leadership-Toolbox .....</b>	<b>181</b>
<b>Literatur- und Quellenverzeichnis .....</b>	<b>222</b>

# Warum es dieses Workbook gibt



**Dieses Workbook soll nichts Geringeres als die Welt zu verändern. Deine Welt. Die Leadership-Welt.**

Ich bin **mit Anfang 30** in meine **erste Führungsposition** gerauscht. Damals eher mit einer „Bulldozer-Mentalität“. Das heißt, ich gab ordentlich Gas ohne Rücksicht auf Verluste. Meine Chefin hatte viel mit mir vor. Mein Job war es damals, neue Standorte für meinen Arbeitgeber aufzubauen und zu sanieren.

So fuhr ich in den ersten zwei Jahre neben meiner Vollzeitstelle einmal die Woche in benachbarte Kleinstädte im Speckgürtel Münchens, um dort neue Teams aufzubauen

und die Außenstellen wieder fit zu machen. Dabei hatte ich kaum Support vonseiten der Geschäftsführung. Es lief ja, wenn ich irgendwo war. Mehr wurde nicht gesehen. Ich fühlte mich, als würde ich an der langen Leine verhungern.

**Mit gut 300 Überstunden, einem Tinnitus und Kopfschmerzen** zog ich die Notbremse und ging nach etwa einem Jahr Führungsverantwortung für einen Monat nach Malaysia. Nach meiner Auszeit war der Tinnitus weg und ich fing nochmal von vorne an. Unterstützung bekam ich von Kommilitoninnen und Kommilitonen während meines nebenberuflichen Managementstudiums. Diese Gruppe war mein wichtigster Sparringspartner. Die vielen Praxisbeispiele, die mir in den Vorlesungen einfielen, brachten mich dazu, sukzessive mein Handeln und meinen Führungsstil zu überdenken. Ein mehrjähriges Projekt mit insgesamt einem Volumen von 500.000 Euro Fördergeldern fuhr an die Wand. Um auch das unter die Lupe zu nehmen, evaluierte ich die Fehler und Learnings im Zuge meiner Masterarbeit.

Nach dem Studium startete ich in meine erste Coach- und Trainerausbildung. Wieder holte ich mir die theoretischen Skills zur Praxis, da ich jetzt dafür eingesetzt wurde, frische Führungskräfte beim Start in ihre neue Rolle zu begleiten. Ein Traumjob. Hier konnte ich alle Learnings aus meiner „Bulldozer-Zeit“ weitergeben .

**Während der fünf Jahre, die ich so arbeitete, waren mir drei Dinge unglaublich wichtig:**

1. Dass die Mitarbeiter:innen in den vernachlässigten Teams wieder gerne zur Arbeit gehen.
2. Dass meine Schützlinge – die neuen Führungskräfte – sich trauen, ihre eigene Führungspersönlichkeit und -rolle aufzubauen, um authentisches Leadership mit dem Menschen im Zentrum umzusetzen.
3. Dass ich sie so lange unterstütze, bis sie und ich wissen, dass die Führungsrolle entspannt übernommen werden kann und meine neue Kollegin (ja, es waren alles Frauen) sattelfest ist.

**Seit Juni 2019 bin ich als selbstständige Coach und Trainerin** für die Gruppe unterwegs, die mir am meisten am Herzen liegt. Neue Führungskräfte, denen ich das weitergebe, was ich damals vermisst habe. Praktischen Support mit einfachen TOOLS 4 THE POCKET, die individuell in den Arbeitsalltag eingebunden werden können, und eine Step-by-Step-Anleitung, um eine eigene Führungspersönlichkeit im Einklang mit sich selbst aufzubauen.

Wir alle sind einzigartige, wunderbare Menschen. Wir haben es nicht nötig, uns zu vergleichen. Wir können uns jedoch eigenverantwortlich Vorbilder suchen, von denen wir lernen. Deine Persönlichkeit ist die Basis für erfolgreiches, authentisches Leadership mit Leichtigkeit. Deshalb: **Trau dich, du selbst zu sein!** Und such dir aus diesem Workbook die Dinge heraus, die zu dir ganz individuell passen.

# Wie du das Workbook am besten für dich nutzt

Das **Workbook** hat sich parallel zum **Onlinekurs „Leadership leicht gemacht“** entwickelt. Ich habe es so konzipiert, dass es auch ohne den Kurs eine Unterstützung sein wird beim Start in die Führungsposition. Die Zahlen neben den Übungen – Beispiel: Arbeitsblatt (M.1.1) – gibt den Teilnehmerinnen und Teilnehmern von „Leadership leicht gemacht“ eine Orientierung, welche Aufgabe aktuell bearbeitet werden soll.

**Als Add-on sind Aufgaben mit blau hinterlegter Überschrift integriert.**

## Der Onlinekurs „Leadership leicht gemacht“

Zunächst an alle, die bereits dabei sind: Viel Freude mit diesem Workbook! Ich bin gespannt auf unseren nächsten Live-Call!

Für alle Nutzer:innen dieses Buchs: Der Onlinekurs „Leadership leicht gemacht“ ist im Sommer 2021 geboren, hat insgesamt sechs Module und viele Boni, die dich intensiv bei deiner Reise in die Führungsrolle begleiten. Schau gerne auf meiner Seite [www.katja-schaefer.de](http://www.katja-schaefer.de) unter „Kurse“ nach. Hier findest du eine detaillierte Beschreibung, was du von „Leadership leicht gemacht“ erwarten kannst. Besonders wertvoll sind die Live-Calls einmal pro Monat und der Austausch mit der Community. Gerne können wir, bevor du den Kurs buchst, sprechen, damit du weißt, ob er das Richtige für dich ist. Schreib mir einfach und wir telefonieren.

## Das Workbook zum Kurs

**Wir bauen in diesem Workbook nach und nach dein individuelles Rollenhaus auf.** Dieses Tool, das ich seit vielen Jahren für meine Coachings neuer Führungskräfte nutze, hat sich bewährt. Jeder Baustein enthält einfache Tools, die du in deinem Führungsalltag aus der Hosentasche ziehen kannst, wenn du sie brauchst.

Warum es wichtig ist, dein eigenes Rollenhaus zu bauen? Ganz einfach: Dich gibt es auf dieser Welt genau einmal. Dein Rollenhaus kannst du dir vorstellen wie die individuellste Stellenbeschreibung der Welt. Besonders bei Themen wie gelebte Verantwortung, Umgang mit Stress oder das Führen von Mitarbeiter:innen ist es wichtig, hinter die eigenen Kulissen zu schauen. Das ist die Voraussetzung dafür, was folgt: Du baust deine Führungspersönlichkeit und Rolle so auf, dass sie deine Stärken, Schwächen, Ziele, Vision und Individualität integriert. Das ist die Basis für erfolgreiche Selbst- und Teamführung mit Leichtigkeit.

Wie du dein eigenes Rollenhaus aufbaust, erfährst du in meinem Onlinekurs und in diesem Workbook. Ein wichtiger Hinweis dazu: Arbeite das Workbook von vorne nach hinten durch!

## Die Module des Workbooks

**Kick-off:** Erfolgsfaktoren für gute Teamführung

**Modul 1:** Bau dir deine Base! Werte, Stärken, Ziele

**Modul 2:** Kommunikation und Netzwerk

**Modul 3:** Aufgaben, Verantwortung und Abgrenzung

**Modul 4:** Rahmen schaffen Veränderung meistern

**Modul 5:** Visionen bauen, Kultur leben

**Modul 6:** Bau dir deine Leadership-Toolbox

Nimm aus diesem Workbook das heraus, was dich in deinem Führungsalltag, in deiner Führungsrolle und deiner Führungspersönlichkeit unterstützt. Entscheide frei und für dich, welche Tools du am Ende in deine persönliche Toolbox packen möchtest.

Das Ziel unserer gemeinsamen Reise ist Klarheit und Sicherheit für dich als Führungskraft, der Aufbau deiner eigenen Führungspersönlichkeit und deines Rollenhauses und schließlich das Befüllen deiner ganz individuellen Toolbox für deinem Arbeitsalltag. Dabei gilt: Du bist deine eigene beste Expertin und Dein eigener bester Experte.

Viel Erfolg und Freude mit diesem Workbook!

Deine

A handwritten signature in black ink that reads "Katja". The letters are fluid and connected, with a stylized flourish at the end of the "a".

# Kick-off: Erfolgsfaktoren für gute Teamführung

## Das Rollenhaus im Überblick

Mit dem Durcharbeiten dieses Workbooks **bauen wir sukzessive dein Rollenhaus**. Es dient dazu, deine individuelle Führungsrolle zu definieren und sie mit Leben zu füllen, sodass die Bausteine genau zu deinem Führungsalltag und zu deiner Persönlichkeit passen. Im weiteren Verlauf sehen wir uns jeden Baustein einzeln an.



*»Niemand war mehr Anfang als jetzt.«*

**Walt Whitman**

# Bau dir deine Base! Werte, Stärken, Ziele

## Ziele dieses Moduls

1. Management und Leadership verstehen
2. Deine Base: Werte als erster Baustein für dein Rollenhaus
3. Deine Ziele als zweiten Baustein definieren
4. Deine Stärken als dritter Baustein des Rollenhauses und Puzzleteil für deine Base
5. Verstehen und erste Umsetzungsideen, was deine Base mit Mitarbeiterführung zu tun hat
6. TOOLS 4 THE POCKET einsammeln!

# 1 MODUL

## Management und Leadership verstehen

**Management** umfasst alle Aufgaben und Verantwortungsbereiche einer Führungskraft, die die Organisation und das Verwalten betreffen. **Leadership** beinhaltet Aufgaben und die Verantwortung, bei denen die einzelnen Menschen und die eigene Persönlichkeit im Fokus stehen.

Warum ist diese Unterscheidung wichtig? Wenn Führungskräfte „nur“ managen, werden Führungsaufgaben, die mit den Menschen – das heißt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – zu tun haben, schnell vergessen.

### Was wird wofür gebraucht?

#### Management

**Analytische Fähigkeiten**, um die Organisation, Strukturen, Prozesse und Kapazitäten zu planen und zu verwalten.

#### Leadership

Eigenschaften wie Charisma und Persönlichkeit; Fähigkeiten wie Motivationsfähigkeit und Überzeugungskraft; zentrale Kennzeichen: interaktionsbezogen und verhaltensbeeinflussend.

Führungskräfte, die **Leadership vergessen** laufen Gefahr,

- im Büro zu sitzen, zu organisieren und sich in operativen Dingen zu verstricken,
- ihre Mitarbeiter:innen nicht genug zu kennen und sie nicht einschätzen zu können,
- nicht zu wissen, wie die Stimmung im Team ist.

Führungskräfte, die **Management vergessen** laufen Gefahr,

- dass sie Aufgaben aus dem Blick verlieren, die hauptsächlich mit Zahlen, Daten und Fakten zu tun haben, und sich „nur“ um die Menschen kümmern,
- dass Sie zum Beispiel keinen Überblick über Kostenstrukturen, Dienstpläne und Urlaubsplanungen haben.

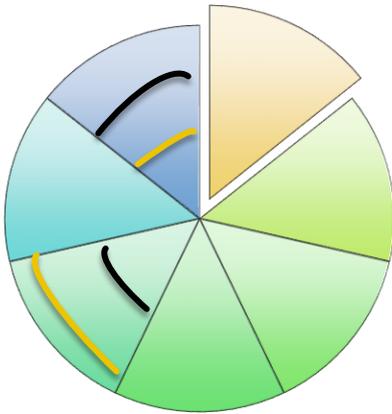
Deshalb gilt:

- Beide Sichtweisen integrieren,
- sich einen Überblick verschaffen,
- Prioritäten bewusst setzen und
- möglichst Aufgaben auch einmal delegieren – wie das geht, lernst du noch 😊.



## TOOL 4 THE POCKET: Das Tortendiagramm\*

Beispiel für ein Tortendiagramm mit Management- und Leadershipaufgaben



### Management-Aufgabe (blau)

Organisation der Meetings

Ist (schwarz): 8

Soll (gelb): 4

### Leadership-Aufgabe (grün)

Eins-zu-eins-Mitarbeitergespräche

Ist (schwarz): 5

Soll (gelb): 7,5



\* Alle Tools findest du gesammelt im letzten Kapitel (Modul 6).

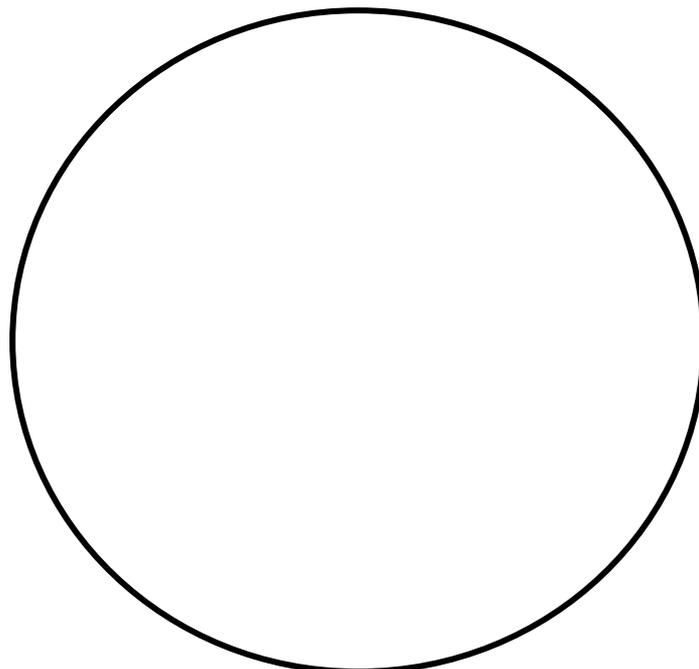
### Aufgabe: Bau dir dein Tortendiagramm.

Erstelle ein Tortendiagramm mit deinen Aufgaben und sortiere sie nach Management und Leadership. Markiere die unterschiedlichen Kategorien.

Trage jeweils den **Ist-Zustand** auf einer Skala von eins bis zehn ein, also den aktuellen Zustand. Trage dann den **Soll-Zustand** auf einer Skala von eins bis zehn ein, also deinen Zielzustand.

Gibt es ein Tortenstück, das du in deinem Führungsalltag noch gar nicht berücksichtigt hast?

In welche Aufgabe willst du in Zukunft mehr und in welche weniger Energie stecken?

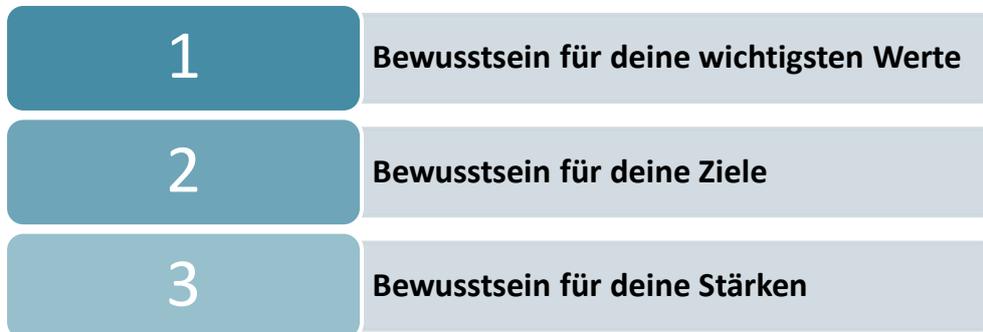




# Deine Wertehierarchie

## Der erste Baustein im Rollenhaus

Deine Base besteht aus drei Elementen:



Als Erstes nehmen wir nun deine Werte in den Blick.



### Achtung

Deine individuelle Base gibt es genau einmal. Dabei gilt: Die eigenen Werte sind die Basis unseres Denkens und unseres Handelns. Verlass dich auf dich, denn du bist dein eigener bester Experte und deine eigene beste Expertin.

## Was haben Werte mit Führung zu tun?

- Werte bestimmen unseren Führungsstil.
- Werte bestimmen unseren Umgang mit anderen. Beruflich wie privat. Mit dem Team und mit Vorgesetzten.
- Verletzte Werte sind häufig Ursache für Konflikte, ein komisches Gefühl und innere Widerstände.
- Eine gemeinsame Wertebasis sorgt für Verständnis und eine gute Kommunikation.
- Bestenfalls überschneiden sich deine Werte mit denen des Teams und des Unternehmens.
- Bewusste und unbewusst gelebte Werte zeigen sich in der Team- und Unternehmenskultur.
- Es lohnt sich, sich die eigenen gelebten Werte bewusst zu machen. Wir verstehen so nicht nur unser eigenes Denken und Handeln, sondern auch das des Teams und des Unternehmens. Und wir können unsere Kommunikation und unser Agieren entsprechend anpassen.

## Dein Wertebaustein



**Anmerkung:** Wenn du deine Wertehierarchie fertig gestellt hast, trage deine Werte in den Baustein ein. Du kannst ihn dann ausschneiden und nach dem Durcharbeiten des Workbooks mit den anderen Bausteinen zu deinem Rollenhaus zusammenbauen.

## Arbeitsblatt (M1.2): Bau dir deine Wertehierarchie

Nimm dir für diese Aufgabe circa 15 Minuten Zeit.

### Schritt 1

- Such dir aus der folgenden Tabelle die zehn wichtigsten Werte aus.
- Hilfestellung: Bewerte vorab die Werte, die dir wichtig sind, auf einer Skala von eins (nicht wichtig) bis fünf (absolut wichtig) und wähle dann die wichtigsten zehn aus.
- Entscheide allein von dir aus, nicht wie du denkst, dass du als Führungskraft entscheiden müsstest.

### Schritt 2

- Schreib deine Top-Ten-Werte auf.

### Schritt 3

- Bringe die zehn Werte in eine für dich stimmige Reihenfolge.

### Schritt 4

- Wähle nun die Top Five aus deiner Liste aus und definiere, was sie für dich ganz persönlich bedeuten.

### Schritt 5

- Trage sie in deinen Wertebaustein ein.

Abenteuer	Entscheidungsfreude	Klugheit	Selbstverwirklichung
Achtsamkeit	Fairness	Kompetenz	Sensibilität
Achtung	Familie	Konsequenz	Seriosität
Agilität	Fitness	Kontrolle	Sicherheit
Aktivität	Fleiß	Kreativität	Solidarität
Aktualität	Flexibilität	Lernen	Sorgfalt
Akzeptanz	Freiheit	Leidenschaft	Sparsamkeit
Altruismus	Freude	Leichtigkeit	Spaß
Andersartigkeit	Freundlichkeit	Liebe geben	Stärke
Anerkennung	Freundschaft	Liebenswürdigkeit	Standfestigkeit
Anmut	Frieden	Loyalität	Sympathie
Ansehen	Fröhlichkeit	Macht	Teamgeist
Anstand	Fürsorglichkeit	Menschlichkeit	Tapferkeit
Ästhetik	Gastlichkeit	Mitgefühl	Teilen
Aufgeschlossenheit	Geduld	motivierend	Toleranz
Aufmerksamkeit	Gelassenheit	Mut	Tradition
Aufrichtigkeit	Gemütlichkeit	Nähe	Transparenz
Ausgeglichenheit	Gerechtigkeit	Nachhaltigkeit	Treue
Ausgewogenheit	Geschmack	Nächstenliebe	Tüchtigkeit
Authentizität	Gesundheit	Neutralität	Überlegenheit
Begeisterung	Glaubwürdigkeit	Objektivität	Umweltschutz
Behaglichkeit	Großzügigkeit	Offenheit	Unabhängigkeit
Beharrlichkeit	Geselligkeit	Optimismus	Unbestechlichkeit
Beitrag zum Allgemeinwohl	Gesundheit	Ordnung	Verantwortung
Bescheidenheit	Glaube	Persönlichkeit	Vergnügen
Besonnenheit	Güte	Pflichtgefühl	Verlässlichkeit
Bildung	Gute Laune	Phantasie	Vertrauen
Dankbarkeit	Harmonie	Pragmatismus	Verzeihen können
Demokratie	Heiterkeit	Präsenz	Wachsamkeit
Demut	Herkunft	Präzision	Wachstum (persönlich)
Der/Die Beste sein	Herzlichkeit	Professionalität	Wahrheit
Distanz	Hilfsbereitschaft	Pünktlichkeit	Weisheit
Disziplin	Hingabe	Realismus	Weitsicht
Durchhaltevermögen	Höflichkeit	Redlichkeit	Willenskraft
Effektivität	Humor	Reichtum	Würde
Effizienz	Idealismus	Respekt	Zärtlichkeit
Ehre	Individualismus	Rücksichtnahme	Zielbewusstsein
Ehrlichkeit	Innovation	Ruhe	Zielstrebigkeit
Einfluss	Integrität	Ruhm	Zugehörigkeit
Erfolg (beruflich)	Intelligenz	Sanftmut	Zuverlässigkeit
Etwas in Bewegung bringen	Interesse	Sauberkeit	Zuneigung
	Intuition	Selbstdisziplin	Zuversicht
	Kameradschaft	Selbstvertrauen	

## Wie du die Wertebasis für dich als Führungskraft nutzen kannst

Schau dir die folgende Liste an. Mit welchen Aspekten kannst du dich identifizieren? Finde Beispiele aus deinem eigenen Arbeitsalltag, die zu den Inhalten passen.

- Du kannst authentischer **argumentieren**, wenn du ein Ziel erreichen sollst, das sich gegen deine Werte richtet. BEISPIEL: Gerechtigkeit ist ein hoher Wert bei dir. Du möchtest den Mitarbeitenden nicht in dem Stil kündigen, wie es deinem Chef vorschwebt. Hier könnte ein Gesprächsansatz so lauten: „Lieber [Name], Gerechtigkeit und Wertschätzung sind meine größten Werte. Deshalb wünsche ich mir, dass mein neuer Kollege nicht über die Personalbeauftragte erfährt, dass er gehen muss. Ich möchte das selbst übernehmen. Ist das soweit okay?“
- Du bekommst ein **Gespür dafür, warum Menschen auf bestimmte Art handeln**, und auch dafür, wie dein Unternehmen tickt.
- Das Wissen, dass dein Gegenüber möglicherweise auf Basis anderer Werte agiert, gibt dir **Abstand und Ruhe auch in Konflikten**. Du kannst den anderen verstehen und dich positionieren, da seine und deine gelebten Werte individuell unterschiedlich sind.
- **Die Wertschätzung der Werte des Gegenübers** fällt dir leichter, wenn du die Hintergründe verstanden hast, warum wie wer agiert und kommuniziert.
- Du kannst deinen Gegenüber nach seinen Werten fragen, um zu klären, auf welcher **gemeinsamen Basis ihr eure Arbeit** machen wollt und wie ihr euer gemeinsames Ziel – sofern vorhanden – in diesem Rahmen erreichen möchtet.
- Wenn du die Werte deines Teams kennst und ihr diese gemeinsam definiert, gibt das dem Team und eurer **Zusammenarbeit ordentlich Power für das Erreichen von Zielen** und darüber hinaus Sicherheit in Krisenzeiten.
- Du gehst entspannter und souveräner in **Gespräche mit der nächsten Hierarchieebene**.
- Du reagierst **entspannt**, auch wenn dich jemand von etwas überzeugen will, das dir nicht passt.
- Du kannst **vor Herausforderungen innehalten** und dir deine Werte bewusst machen, um sicherzugehen, dass du authentisch bleibst.
- Wenn du **neue Mitarbeiter:innen einstellen** und ausloten willst, ob der oder die zu dir und deinem Team passt, kann ein Gespräch über Werte hilfreich sein.
- Du kannst damit umgehen, wenn du ein **komisches Gefühl verstehen willst** oder warum etwas in dir rebelliert.
- Du kannst darüber reflektieren, ob ein wichtiger Wert hinter dem Verhalten von jemandem steckt, der sich deiner Ansicht nach **völlig unlogisch verhält**.
- Wenn du eine **stabile Basis für eine Zusammenarbeit** aufbauen willst, kannst du ausloten, ob deine Werte mit denen deines Gegenübers übereinstimmen.

## Zusammenfassung: Werte

- ✓ Werte haben sich im Lauf unseres Lebens entwickelt. Sie beeinflussen bewusst und unbewusst unser Denken, Handeln und auch unseren Führungsstil.
- ✓ Bewusst gemachte Werte sind ein wichtiger Baustein deiner Führungsrolle, da sie sich auf deinen Führungsstil und deine Führungspersönlichkeit stark auswirken.
- ✓ Bewusste Werte können dir helfen, dich und andere besser zu verstehen. Hinter unlogischen Reaktionen oder für dich zunächst nicht nachvollziehbarem Denken von Mitarbeitenden können zum Beispiel verletzte gelebte Werte stecken.
- ✓ Wenn du die Werte deines Gegenübers kennst oder erahnen kannst, bist du in der Lage, deine Kommunikation entsprechend anzupassen und auch in kritischen Situationen andere abzuholen.
- ✓ Weißt du über deine eigenen Werte Bescheid, wirst du auch in herausfordernden Situationen selbstbewusster und ruhiger agieren und argumentieren.



*»Um klar zu sehen, genügt oft ein Wechsel der Blickrichtung.«*

**Antoine de Saint-Exupéry**

# Ziele definieren und umsetzen

## Der zweite Baustein im Rollenhaus

Warum Ziele wichtig sind:

- Gute Ziele führen zum Erfolg.
- Klare und gemeinsame Ziele sind die Basis guter Zusammenarbeit.
- Unausgesprochene oder unklare Ziele bremsen aus.
- Sehr gute Ziele motivieren dich und dein Team zu herausragenden Leistungen.

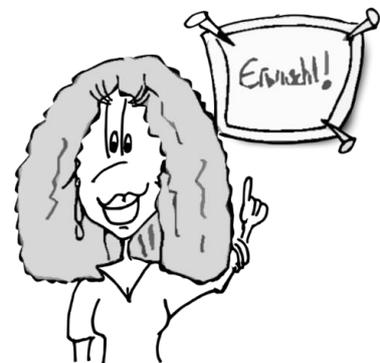


## TOOL 4 THE POCKET: Bullshit-Bingo-Ziele erkennen

- Streich bei deiner Zieledefinition das „man“. Ab in den Müll damit!
- **Definiere deine Ziele nicht allgemein** mit „wir“ oder „man“ sondern mit „ICH“.
- **Nutze keine Weichmacher** wie „hätte“, „vielleicht“, „manchmal“, „eventuell“, „wäre“, „könnte“ und Co.
- „Ich möchte nicht ...“ – negative Formulierungen führen zu nichts. **Formuliere dein Ziel positiv.**

## TOOL 4 THE POCKET: Das Erwischt-Schild

„Mist – schon wieder der gleiche Fehler“? Das Erwischt-Schild ploppt freundlich mit einem Lächeln immer dann auf, wenn du dich bei einem Fehler „erwischst“. Es hilft dir, mit deinen Fehlern freundlich umzugehen, und unterstützt dich dabei, dein Handeln zu evaluieren und zu verbessern.



- Sei freundlich zu dir und hab Freude daran, dich besser kennenzulernen, deine Fehler genauer anzuschauen und diese als Chance zu sehen, immer professioneller zu werden.
- Erwisch dich selbst bei nicht förderlichen Gewohnheiten, wenn es um das Formulieren und Erreichen von Zielen geht.
- Das Erwischt-Schild hilft dabei, dir „Fehler“ oder „Schwächen“ mit Humor bewusst zu machen und sie überhaupt zu erkennen.