

# **DENK-WERT**

## **Führung**

### ***Empfehlungen und Zitate für 365 Tage***

© 2015 Peter Corbat  
Alle Rechte vorbehalten

# Inhaltsverzeichnis

[Einleitung](#)

[Kapitel 1: Ergänzendes Management](#)

[Kapitel 2: Vision und Wirkung](#)

[Kapitel 3: Führen heißt Vertrauen](#)

[Kapitel 4: Gemeinsam steuern](#)

[Kapitel 5: Vielfalt fördern](#)

[Kapitel 6: Sachlich emotional bleiben](#)

[Kapitel 7: Der Weg ist das Ziel](#)

„Das gefährlichste aller Rauschgifte ist der Erfolg.“ *(Billy Graham, Theologe)*

## **Einleitung**

Die Serie DENK-WERT soll Sie dabei unterstützen, Ihren beruflichen Alltag täglich aus einer neuen Perspektive zu hinterfragen und zu überdenken.

Der vorliegende Band „DENK-WERT Führung“ liefert Anregungen zur Bewältigung der wichtigsten Stolpersteine im Führungsalltag.

Das Schwergewicht liegt in der Fragestellung „worauf muss ich achten?“ beziehungsweise „was ist zu tun?“.

Nehmen Sie sich die Zeit, die 365 Tagesthemen zu lesen und ihre konkrete Umsetzung zu überdenken.

Peter Corbat, Januar 2015

## **Ergänzendes Management**

Wissen allein genügt heute nicht mehr: Von wenigen Ausnahmen abgesehen ist Wissen praktisch allen frei zugänglich, kann leicht kopiert werden und stellt damit auch keinen Wettbewerbsvorteil für den Einzelnen dar.

Was hingegen zählt ist Können, das heißt die Fähigkeit, problemlösend zu handeln. Ein wahrer „Könner“ meistert eine schwierige Situation auch dann, wenn alle anderen das Handtuch werfen. Können basiert in erster Linie auf Erfahrung oder Training und wird primär durch seine Wirkung deutlich. Projektorganisationen haben dann einen Vorteil, wenn sie das Können ihrer Mitglieder optimal nutzen. Oft geraten Projektmitarbeiterinnen und Projektmitarbeiter in überraschende Situationen, die sie mit neuen Problemen konfrontieren, für deren Lösung noch kein Wissen zur Verfügung steht. „Könner“ haben die Lage im Griff und gehen mit diesen Überraschungen wirkungsorientiert um. Dies gilt nicht nur für das Projektteam im engeren Sinne, sondern auch für die gesamte „Pro-

jektorganisation“, (das heißt primär die Gesamtheit von Auftraggeber, Projektleiter und Projektteam sowie – je nach Projektgröße – den Lenkungsausschuss, das erweiterte Projektteam und andere Kontroll- und Entscheidungsgremien oder temporäre Arbeitsgruppen). Können ist ausnahmslos an die Person gebunden, die es besitzt und für die Projektführung bedeutet das:

- Aufbauen auf den Stärken und dem Können der Teammitglieder: Personen, die in ihren Stärken wertgeschätzt werden, stellen ihre Fähigkeiten dem Projekt gerne zur Verfügung.
- Die Mitglieder der Projektorganisation definieren sich über ihre Stärken und die richtigen Personen führen die richtigen Aufgaben durch.
- Wer in seinen Stärken erkannt wird, hat viel weniger Mühe, seine Schwächen zuzugeben.
- Mit diesem Ansatz wird es möglich, ein Team als eine Einheit zu formen, deren Mitglieder sich in ihren (unterschiedlichen) Stärken gegenseitig ergänzen können.

- Für gemeinsame Schwächen, also Fähigkeiten, die von keinem Teammitglied abgedeckt werden, finden sich durch entsprechende Maßnahmen schneller Lösungsansätze.

### **Konsequenzen für die Projektführung:**

*Wer als Projektleiterin oder Projektleiter an diesen Ansatz glaubt, muss seine Führungsarbeit entsprechend ausrichten und „loslassen“ können.*

- *Die Rollen im Team müssen klar definiert werden und sich an den identifizierten Stärken orientieren.*
- *Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen, und damit die Ausführungsmacht, gehören zu den Personen, die die Arbeit erledigen können.*
- *Dass die entsprechende Führungsbefugnis delegiert wird ist ein Muss.*
- *Die Ermutigung zu persönlicher Verantwortlichkeit ist eine ständige Aufgabe der Projektleitung.*
- *Selbstbewusstsein, Selbstkritik, Mut und Toleranz der Mitglieder der gesamten Projektorganisation sind ständig zu entwickeln und zu fördern.*
- *Wenn immer möglich wird die Zusammenarbeit auf Konsens aufgebaut.*

- *Die Zusammenarbeit auf allen Ebenen muss durch entsprechende Maßnahmen gefördert werden.*

- 001** Skizzieren Sie Ihren Teammitgliedern das „Große Ganze“, das heißt, das „*big picture*“ Ihres Leistungsauftrags.
- 002** Geben Sie Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen - und damit die Ausführungsmacht - an die Personen ab, die die Arbeit erledigen können.
- 003** Delegieren Sie die Führungsbefugnis im Rahmen klar definierter Aufgaben.
- 004** Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jederzeit zu persönlicher Verantwortlichkeit.
- 005** Fördern Sie Selbstbewusstsein, Selbstkritik, Mut und Toleranz.



- 006** Suchen Sie in der Zusammenarbeit wenn möglich den Konsens.
- 007** „Management ist die Kunst, Talente richtig einzusetzen.“ (Robert S. McNamara, amerikanischer Topmanager)
- 008** Fördern Sie die Zusammenarbeit auf allen Ebenen durch entsprechende Maßnahmen.
- 009** Orientieren Sie sich in erster Linie an den Stärken der Teammitglieder.
- 010** Ermöglichen Sie, dass alle im Rahmen ihrer Aufgaben die Führung übernehmen.
- 011** Denken Sie daran: Können wird durch Wirkung sichtbar.
- 012** Schaffen Sie Werte, indem Sie wertschätzen.



- 013** Beschäftigen Sie in Ihrem Team ausschließlich „Könner“.



- 014** Sorgen Sie dafür, dass die richtigen Personen die richtigen Aufgaben durchführen.



- 015** Erkennen Sie die Stärken Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- 016** „Management ist die Kunst, drei Leute dazu zu bringen, die Arbeit von drei Leuten zu tun.“ (William Feather, amerikanischer Werbefachmann)
- 017** Formen Sie ein Team, dessen Mitglieder sich in ihren unterschiedlichen Stärken gegenseitig ergänzen können.
- 018** Verlangen Sie, dass alle Teammitglieder persönlich Verantwortung für ihre Arbeitsergebnisse übernehmen.
- 019** „Höchste Weisheiten sind belanglose Daten, wenn man sie nicht zur Grundlage von Handlungen und Verhaltensweisen macht.“ (Peter F. Drucker, amerikanischer Managementberater)

- 020** Bieten Sie engagierten, kreativen Mitarbeitern ein abwechslungsreiches Betätigungsfeld.



- 021** Vergessen Sie nicht: Im Kontext hoher Dynamik ist Können wichtiger als Wissen.
- 022** Ermöglichen Sie die gegenseitige Ergänzung Ihrer Teammitglieder in der gemeinsamen Aufgabe.
- 023** Nutzen Sie ein Analyse- und Entwicklungsinstrument, das auf den Stärken der Teammitglieder aufbaut, zum Beispiel das Team-Management-Profil (<http://www.tms-zentrum.de>).
- 024** Vergessen Sie die sichtbaren Schwächen Ihrer Teammitglieder und konzentrieren Sie sich noch mehr auf ihre Stärken.
- 025** Gestalten Sie wirksam das Arbeitsumfeld Ihres Teams - darin liegt Ihre Hauptaufgabe.

- 026** Berücksichtigen Sie immer auch die Interessen von gerade abwesenden Personen.



- 027** Pflegen Sie aktiv Ihre Beziehungen innerhalb und außerhalb der Teamstruktur.
- 028** Geben Sie innovativen Lösungsvorschlägen einen Vertrauensvorschuss.
- 029** Schaffen Sie Bedingungen, unter denen sich Ihre Teammitglieder motivieren können.
- 030** Achten Sie darauf, dass Ihr Menschenbild von engagierten, leistungsbereiten und motivierten Mitarbeitern ausgeht.
- 031** Denken Sie daran: Hygienefaktoren (nach Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie) verhindern die Entstehung von Unzufriedenheit, tragen aber nichts zur Zufriedenheit bei.
- 032** Beachten Sie: Motivationsfaktoren (nach Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie) fördern direkt die Zufriedenheit.



- 033** „Management heißt Richtung weisen, Strategien festlegen, Systeme gestalten, selbst nach vorn marschieren, überzeugen. Und last but not least, die richtigen Menschen anziehen.“ (Rolf Stomberg, deutscher Topmanager)
- 034** Machen Sie andere in Ihrer Umgebung erfolgreich.
- 035** Erstellen Sie zusammen mit Ihrem Projektteam ein Stärken-Inventar (Können, Wissen und Neigungen).
- 036** Schaffen Sie Synergie-Effekte, indem Sie das Potenzial Ihrer Teammitglieder nutzen und sie entsprechend ihrer Stärken im Projekt einsetzen.
- 037** Beteiligen Sie Ihr Projektteam an der Entscheidungsfindung.
- 038** Haben Sie ein besonderes Augenmerk auf Ressourcen und Maßnahmen, die für die Zielerreichung unabdingbar sind.

- 039** Sorgen Sie dafür, dass in Ihrem Team alle ihre Rolle kennen.
- 040** Berücksichtigen Sie, dass sich Menschen dann am besten entwickeln, wenn sie bei ihren Aufgaben ihre Stärken nutzen können.
- 041** Vermeiden Sie *Discontrol* – eine Führungsschwäche, die verschiedene Ursachen haben kann:
- Angst vor Kontrollverlust;
  - nicht loslassen können;
  - Selbstüberschätzung.



- 042** Sorgen Sie dafür, dass Ihr Team das gemeinsame Ziel mit Ihnen besser erreicht als ohne Sie!
- 043** Betreiben Sie *Eucontrol* - die erwünschte Kontrolle zur Überprüfung der eigenen Leistung oder des eigenen Verhaltens.

- 044** Folgen Sie dem Erfolgsrezept „Stärken aufbauen“ und nicht der Versuchung „Schwächen beseitigen“.
- 045** Orientieren Sie sich in erster Linie am Nutzen und der Wirksamkeit Ihrer Arbeitsergebnisse.
- 046** Denken Sie daran: Ihre Autorität entspringt ihrer Persönlichkeit und nicht Ihrer hierarchischen Position.
- 047** Vermitteln Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Gefühl der Geborgenheit innerhalb des Arbeitsteams.
- 048** Denken Sie daran: Macht ist kein Problem – Machtmissbrauch aber schon!
- 049** Vergessen Sie nicht, dass Ihre Arbeitsergebnisse in erster Linie Ihren Kunden dienen müssen.
- 050** Pflegen Sie in Ihrem Arbeitsteam eine Kultur des gegenseitigen Respekts und der Wertschätzung.
- 051** Etablieren Sie eine zwanglose und regelmäßige Feedbackkultur.

**052** Überprüfen Sie regelmäßig, inwieweit Sie sich im Team gegenseitig ergänzen und wo noch Verbesserungspotenzial besteht.

## **Vision und Wirkung**

Eine verbindliche Ausrichtung der Projektorganisation auf klare, gemeinsam erarbeitete Vorstellungen über die Situation „nach dem Projekt“ ist erfolgsbestimmend. Die Projektvision ist formuliert, visualisiert und im Projektumfeld kommuniziert. Die Projektorganisation definiert sich über ihre Einmaligkeit im Sinne eines „dauerhaften Wettbewerbsvorteils“. Leistungsdenken bestimmt die Projektarbeit in allen Bereichen und die leidenschaftliche Hingabe für die Arbeit wird gefordert und gefördert. Leistung bedeutet hier aber nicht „Arbeitsmenge“ oder „Energie pro Zeiteinheit“, sondern Wirkung im Sinne von Effektivität und Effizienz.

### ***Konsequenzen für die Projektführung:***

- *Einer der ersten Schritte in einem neuen Projekt bzw. mit einer neuen Projektorganisation besteht in der Entwicklung einer „shared vision“ – einer gemeinsamen Vorstellung der Projektzukunft.*



- Die Vorstellung über die Projektzukunft zeigt sich dabei sowohl über eine textliche Beschreibung, als auch über ein entsprechendes Bild.
- Diese „shared vision“ darf ihr Dasein nicht im Projektbüro verbringen, sondern muss an die Projektumgebung kommuniziert werden.
- **ACHTUNG:** Wer Wirkung fordert muss Sinn bieten! Eine Projektvision, die sich ausschließlich an den Vorstellungen der Projektleitung oder der Projektleitung orientiert, wird kaum vom Projektteam mitgetragen.

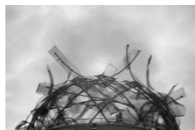
**053** Entwickeln Sie eine „shared vision“ – eine gemeinsame Vorstellung Ihrer Teamzukunft.

**054** „Die Antworten zu unseren Problemen kommen aus der Zukunft und nicht von gestern.“ (Frederic Vester, deutscher Biochemiker und Umweltwissenschaftler)

**055** Formulieren und visualisieren Sie Ihre Teamvision.

**056** Kommunizieren Sie Ihre „shared vision“ an Ihre Arbeitsumgebung.

**057** ACHTUNG: Wer Wirkung fordert muss Sinn bieten! Eine Teamvision, die sich ausschließlich an den Vorstellungen der Leitung orientiert, wird kaum vom Arbeitsteam mitgetragen.



- 058** „If you can dream it, you can do it.“ (Walt Disney (1901-66), amerikanischer Zeichner und Unternehmer)
- 059** Führen Sie mit Ihrem Team die Übung Visionstreppe durch, um zu einer gemeinsamen Vision zu finden (nach Maaß/Ritschl; 2008).
- 060** Tragen Sie dazu bei, dass alle wissen, wozu Ihr Team existiert.
- 061** „Ich ermutige die Menschen, kühn zu träumen, Visionen zu entwickeln.“ (Jack Welch, amerikanischer Topmanager)
- 062** Messen Sie den Teamerfolg an der Wirkung der Arbeitsergebnisse.

- 063** Entwickeln Sie gemeinsam Ziele, die SMART sind: spezifisch, messbar, akzeptabel, realistisch, terminiert.



- 064** Streben Sie an, dass Sie und Ihr Team Ihre Ziele leidenschaftlich verfolgen.
- 065** Nutzen Sie das kreative Potenzial Ihres Arbeitsteams in allen Belangen.
- 066** „Wenn Du dazu berufen bist, Straßen zu kehren, dann kehre sie wie Michelangelo Bilder malte, oder Beethoven Musik komponierte, oder Shakespeare dichtete. Kehre die Straße so gut, dass alle im Himmel und auf Erden sagen: "Hier lebte ein großartiger Straßenkehrer, der seinen Job gut gemacht hat!"“ (Martin Luther King, amerikanischer Pastor)
- 067** Vermitteln Sie Ihrem Team, dass der Welt ohne die gemeinsame Teamaufgabe etwas fehlen würde.

- 068** Entwickeln Sie gemeinsam eine attraktive Teamvision, die alle Beteiligten stolz macht.
- 069** Definieren Sie individuelle und gemeinsame Entwicklungsmöglichkeiten.



- 070** Sorgen Sie dafür, dass das innere Feuer Ihres Teams fortwährend neuen Brennstoff erhält.
- 071** Die drei wichtigsten Ziele aller unternehmerischen Aufgaben sind
1. Resultate.
  2. Resultate.
  3. Resultate.
- 072** „Jedes starke Bild wird Wirklichkeit.“ (Antoine de Saint-Exupéry, französischer Flieger und Schriftsteller)
- 073** Sorgen Sie dafür, dass die angestrebten Arbeitsergebnisse Freude machen.
- 074** „Vision: Die Kunst, Unsichtbares zu sehen“ (Jonathan Swift, irischer Schriftsteller)



- 075** Denken Sie auch darüber nach, was Sie und Ihr Team in Zukunft nicht mehr tun wollen.
- 076** Vergessen Sie nicht: Die Dauer der Arbeit und die erbrachte Leistung sind egal – nur die Wirkung zählt.
- 077** Neben der SMART-Regel können Sie als zusätzlichen Impuls die STUPIDE-Regel anwenden. Gute Ziele sind:
- S**tark
  - T**ransparent
  - U**nverwechselbar
  - P**rägnant
  - I**nteressant
  - D**ynamisch
  - E**hrlich
- 078** „Der Erfolgreiche überprüft seine Begabungen und Fähigkeiten, ehe er sein Ziel steckt.“ (Vera F. Birkenbihl, deutsche Autorin)

- 079** Bieten Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit zu beruflichem Erfolg.
- 080** Reißen Sie Ihr Team mit – durch alles, was Sie träumen, erzählen und tun.



- 081** Lassen Sie Ihrem Team genügend Handlungsspielraum.
- 082** Verbinden Sie die individuellen Interessen Ihrer Teammitglieder durch gemeinsame Perspektiven mit den Unternehmensinteressen.
- 083** „Als wir den Sinn unserer Arbeit nicht mehr sahen, begannen wir über Motivation zu reden.“ (Reinhard K. Sprenger, deutscher Autor)
- 084** „Manchmal trifft dich das Leben mit einem Ziegelstein auf den Kopf. Verliere nicht deinen Glauben.“ (Steve Jobs, amerikanischer Unternehmer)

**085** Echte Beteiligung Ihrer Teammitglieder beginnt bereits bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.



**086** Geben Sie Ihrem Team klare Leitlinien, damit sie sich orientieren können und die Grenzen kennen, aber nicht, um sie anzuweisen.

**087** Opfern Sie Ihre eigene Zukunft nicht den kurzfristigen Bedürfnissen der Gegenwart.

**088** Versuchen Sie, Ihre Vision auf maximal zwölf Worte zu beschränken.

**089** Ehre dich selbst. (Aus dem Shintoismus)

**090** Versuchen Sie in all Ihrem Tun Vorbild zu sein.



- 091** Entwickeln Sie eine Vision mit einer emotionalen Bedeutung und erzeugen Sie Inspiration für alle Beteiligten.
- 092** Lassen Sie zufällige Entwicklungen zu, auch wenn Sie im Moment die größeren Zusammenhänge noch nicht verstehen.
- 093** Stellen Sie die Teamarbeit in den Dienst Ihrer gemeinsamen und übergeordneten Vision.
- 094** Haben Sie ein offenes Ohr für Anliegen und Anregungen Ihrer Teammitglieder.
- 095** Jeder hat ein Recht auf seine eigene Wahrnehmung; doch um eine übergeordnete Problemstellung in ihrer Ganzheit zu erfassen, sind einzelne Betrachtungen nur bedingt hilfreich.
- 096** Lassen Sie zu, dass Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Welt bewegen.



- 097** Erinnern Sie Ihre Teammitglieder an den höheren Zweck ihrer Arbeit.
- 098** Verwirklichen Sie die gemeinsamen Träume Ihres Teams.



- 099** „Dem weht kein Wind, der keinen Hafen hat, nach dem er segelt.“ (Michel de Montaigne, französischer Schriftsteller)
- 100** Vervollkommnung ist dann sinnvoll, wenn der Weg nicht alleine gegangen wird, sondern im Team. (Aus dem Buddhismus)
- 101** Vernachlässigen Sie das nicht: Große Vorhaben brauchen Visionen.
- 102** Vermitteln Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Orientierung durch eine Vision.



- 103** Mit gemeinsamen Visionen unterstützen Sie Ihr Team bei der gemeinsamen Gestaltung Ihrer Zukunft.
- 104** Bereits das strukturierte und positive Nachdenken über die gemeinsame Zukunft beeinflusst den Gang der Dinge.

## **Führen heißt Vertrauen**

Normen und Regeln sind in allen sozialen Gemeinschaften lebensbestimmend und verhindern die Anarchie. Eine gesunde Portion Misstrauen gibt in vielen Situationen die nötige Sicherheit zur Vermeidung unnötiger Risiken.

Unter Einhaltung gewisser Regeln ist die Vergabe von Vertrauen in Projekten aber ein dynamischer Erfolgskatalysator. Wer anderen vertraut, traut ihnen etwas zu und ermöglicht ihnen, sich zu trauen, selbstverantwortlich zu handeln.

Das Motto für die Projektarbeit muss sein: „Kontrolle ist gut – Vertrauen ist besser!“ und „Vertrauen gibt nur Zinsen, wenn man es ausgibt!“.

Die Regeln für die Vergabe von Vertrauen müssen in der Projektorganisation kommuniziert sein:

- Vertrauen darf nicht blind gegeben werden und benötigt definierte Grenzen und klare Rahmenbedingungen.
- Vertrauen kann nicht einfach eingefordert werden, sondern muss von der Projektleitung gelebt werden.

- Um Vertrauen geben zu können, müssen die jeweiligen Partner bekannt und geschätzt sein.
- Der Aufbau von Vertrauen benötigt Zeit und die Zustimmung der betreffenden Partner, sich darauf einzulassen.
- Vertrauensmissbrauch muss sofort und bestimmt bestraft werden.

### **Konsequenzen für die Projektführung:**

- *Eine Vertrauensorganisation kann nur dann funktionieren, wenn in allen Bereichen volle Transparenz gegeben ist.*
- *Manipulation wird bereits im Ansatz verhindert.*
- *Das Vertrauen wird laufend durch Selbstkontrolle überprüft und stabilisiert.*
- *Vertrauen heißt „Zusammenarbeit und Führung durch Vereinbarungen“ - Vereinbarungen werden von allen Beteiligten absolut zuverlässig eingehalten.*
- *Für getroffene Vereinbarungen, die einseitig aufgrund externer Einflüsse nicht eingehalten werden können, besteht eine „Bringschuld“ in Bezug auf die Information der Partner.*



- 105** „Geld kann man drucken, Vertrauen nicht.“  
(Hans Magnus Enzensberger, deutscher Schriftsteller)
- 106** Geben Sie Vertrauen nicht blind und definieren Sie Grenzen und klare Rahmenbedingungen.
- 107** Fordern Sie Vertrauen nicht einfach ein, sondern leben Sie es.
- 108** Geben Sie innovativen Lösungsvorschlägen einen Vertrauensvorschuss.
- 109** Lassen Sie sich beim Aufbau von Vertrauen genügend Zeit und holen Sie die Zustimmung der betreffenden Partner ein, dass sie sich ebenfalls darauf einzulassen.
- 110** Vereinbaren Sie eine „Bringschuld“ in Bezug auf den Informationsfluss zwischen Ihnen und Ihren Partnern.

**111** Sorgen Sie dafür, dass Vereinbarungen von allen absolut zuverlässig eingehalten werden.



**112** Bestrafen Sie Vertrauensmissbrauch sofort und bestimmt.

**113** Arbeiten Sie in Ihrem Team auf der Basis von Vereinbarungen.

**114** Überprüfen und stabilisieren Sie Ihr Team selbst – gemeinsam mit Ihren Teammitgliedern.

**115** Etablieren Sie in Ihrem Team den Grundsatz „Kontrolle ist gut – Vertrauen ist besser!“

**116** „Der Unterschied zwischen Geld und Vertrauen: Vertrauen gibt erst Zinsen, wenn man es ausgibt.“ (Quelle unbekannt)

**117** Vertrauen Sie einander vorbehaltlos innerhalb festgelegter Bereiche.

**118** Sorgen Sie in Ihrem Team in allen Bereichen für volle Transparenz.



**119** Verhindern Sie Manipulation in Ihrem Team bereits im Ansatz.

**120** Vertrauen Sie Ihren Könnern in kritischen Situationen praktisch blind.

**121** Trauen Sie sich und Ihren Kolleginnen und Kollegen gegenseitig viel zu.



**122** Denken Sie grundsätzlich positiv

**123** Geben Sie Ihren Teammitgliedern regelmäßig Rückmeldungen über ihre erbrachten Leistungen und Ergebnisse.

**124** Entwickeln Sie in Ihrem Projektteam eine offene und konstruktive Feedbackkultur.

- 125** Ahnden Sie das Nichteinhalten von Vereinbarungen. Wenn es ohne Folgen bleibt, reduziert sich die Verbindlichkeit gegen Null.
- 126** Vertrauen Sie darauf, dass sich alles fügen wird.



- 127** Seien Sie vertrauenswürdig in Ihrer gesamten Persönlichkeit, aber auch in den Details des täglichen Arbeitsumfelds.
- 128** „Lieber Geld verlieren als Vertrauen.“ (Robert Bosch, deutscher Industrieller)
- 129** Fördern Sie das Vertrauen in Ihrem Team, um die Zusammenarbeit zu verbessern und Spannungen zu vermeiden.
- 130** Achten Sie darauf, dass Ihre Taten und Ihre Worte übereinstimmen.
- 131** Starten Sie eine Aufwärtsspirale in der Beziehung zwischen Vertrauen und Arbeitseinsatz.



**132** Gehen Sie gegenüber Ihren Teammitgliedern gegenüber Risiken ein.



**133** „Echte Leader schauen nicht in Führungsbücher, sondern in die Augen ihrer Mitarbeiter.“ (Monique R. Siegel, schweizerische Unternehmensberaterin)

**134** Zeigen Sie Ihrem Team, dass Sie Dinge bewegen und möglich machen können.

**135** Fördern Sie die Veränderungsbereitschaft und die Veränderungsfähigkeit Ihres Teams.

**136** Handeln Sie so, wie Sie es vereinbart haben, damit sich Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf sie verlassen können.

**137** Setzen Sie durch Ihr Verhalten eine positive Vertrauensspirale in Gang.

**138** „Behandle die Menschen so, als wären sie, was sie sein sollten, und du hilfst ihnen zu werden, was sie sein können.“ (Johann Wolfgang von Goethe, deutscher Dichter)

**139** Hören Sie ihren Mitarbeitern konzentriert und aufmerksam zu. Es gibt einen Grund, warum wir zwei Ohren haben und nur einen Mund.



**140** „Walk your talk“ – lassen Sie Ihren Worten Taten folgen.

**141** „Vertrauen wird dadurch erschöpft, dass es in Anspruch genommen wird.“ (Bertolt Brecht, deutscher Schriftsteller)

**142** Entwickeln Sie eine energiegeladene Teamkultur, um den Zusammenhalt zu fördern und die Teamproduktivität zu erhöhen.

**143** „Der Kontakt zu den Mitarbeitern bildet den Kern der Führungsaufgabe.“ (Eva Strasser, deutsche Diplompsychologin und Trainerin)

**144** Zeigen Sie Initiative und vertreten Sie Ihre eigene Meinung.

**145** Führen Sie ein persönliches Erfolgstagebuch, in dem Sie alle Highlights in Bezug auf Führung und Vertrauen eintragen.



**146** „Take a stand“ – setzen Sie sich für Ihr Team und Ihre Teamaufgabe ein.

**147** Sorgen Sie für einen angstfreien und vertrauensvollen Umgang innerhalb Ihres Arbeitsteams.

**148** Kümmern Sie sich um Ihre Teammitglieder und teilen Sie Ihre Sorgen und Bedürfnisse.

**149** Praktizieren Sie „*management by wandering around*“.

**150** Etablieren Sie eine gesunde Fehlerkultur und betrachten Sie Fehler als Chance zur Verbesserung.

**151** Führen Sie direkte Gespräche mit den verantwortlichen und beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

**152** Schaffen Sie ausreichend Möglichkeiten, wie Sie Ihre Teammitglieder an den Arbeitsprozessen beteiligen können.

**153** „Befehle bellen ist out. Neugier, Initiative und Phantasie sind in.“ (Tom Peters, amerikanischer Unternehmensberater)



**154** Fördern Sie den „Mut zur Lücke“ in Ihrem Team: Manchmal verhindert Perfektion gute Ergebnisse.

**155** Das Pareto-Prinzip gilt auch in der Führung: 80 Prozent der Ergebnisse können mit 20 Prozent des Aufwands erreicht werden.

**156** Stellen Sie sich auf das Wertesystem Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein.

## **Gemeinsam steuern**

Unter Steuerung wird grundsätzlich die Umsetzung des Projektplans verstanden, das heißt der Vergleich zwischen Ist und Soll, die Analyse von Abweichungen und – falls nötig – das Realisieren von korrigierenden Maßnahmen. Da in der Betriebswirtschaft die Steuerung zu den fünf klassischen Managementaufgaben gehört, ergibt sich oft automatisch die Zuordnung von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung an die Projektleitung. Es ist unumstritten, dass Projekte gesteuert werden müssen und es liegt auf der Hand, dass die „letzte Verantwortung“ voraussichtlich bei der Projektleitung liegen wird. Aber nur mit dem Mitdenken und der Übernahme von Verantwortung durch die Projektbeteiligten kann ein Projekt erfolgreich umgesetzt werden. Die zentrale Steuerung eines Projekts durch die Projektleitung mag in einer trägen und wenig komplexen Projektumgebung noch möglich sein. Die Anforderungen aus der Projektumgebung werden an die Projektleitung weitergeleitet und als Arbeitspakete, Aktivitäten und

Zielvorgaben an das Projektteam zur Ausführung übergeben.

Mit zunehmender Dynamik und Komplexität von Projekten ist Steuerung ein Produkt der Gesamtheit von Wissen und Können, das nicht mehr bei einer einzigen Person zu finden ist. Durch den meist hohen Zeitdruck müssen Probleme außerdem dort bearbeitet werden, wo sie auftreten. Wenn der Projektplan innerhalb der Projektorganisation abgestimmt ist und von allen getragen wird, wenn Vereinbarungen eingehalten werden, dann sind die Voraussetzungen für die nötige Flexibilität und die Qualität der Entscheidungen durch alle Teammitglieder gegeben. Das bedeutet aber auch, dass trotz der Beschleunigung in der operativen Projektdurchführung der zeitliche Freiraum für die Entwicklung und Diskussion von neuen Ideen, Methoden und Strukturen geschaffen werden muss. Es ist daher eine der wichtigeren Aufgaben der Projektführung, vor allem in kritischen Projektphasen die nötigen Zwischenhalte

vorzusehen und Raum für grundsätzliche Diskussionen und Auseinandersetzungen zu geben.

### **Konsequenzen für die Projektführung:**

- *Die Mitglieder der Projektorganisation verfügen über ein hohes Maß an Selbstbestimmung.*
- *Die Verantwortung für den Projekterfolg wird von allen Mitgliedern der Projektorganisation gleichermaßen mitgetragen.*
- *Die rasche und offene gegenseitige Information über Vorkommnisse, Probleme, Lösungsvorschläge und Entscheidungen gehört innerhalb der Projektorganisation zum „Tagesgeschäft“.*
- *Im Projektverlauf werden regelmäßig Marschhalte eingeplant, um den bisherigen Projektverlauf zu analysieren und innovative Konzepte für eine bessere Projektumsetzung zu entwickeln.*
- *„Wenn ich nicht mehr weiß, wo mir bei all der anstehenden Arbeit der Kopf steht, dann lasse ich alles liegen und kümmerge mich um das Wachstum der Gräser auf der Wiese!“*

- 157** „Der Preis der Größe heißt Verantwortung.“  
(Winston Spencer Churchill, britischer Staatsmann)



- 158** Übertragen Sie den Mitgliedern Ihres Teams ein hohes Maß an Selbstbestimmung.
- 159** Sorgen Sie dafür, dass die Verantwortung für den Teamerfolg von allen gleichermaßen mitgetragen wird.
- 160** Planen Sie regelmäßig Marschhalte, um die bisherigen Arbeitsprozesse zu analysieren und innovative Konzepte für einen besseren Arbeitsfortschritt zu entwickeln.
- 161** Informieren Sie sich gegenseitig rasch, umfassend und offen über Vorkommnisse, Probleme, Lösungsvorschläge und Entscheidungen.
- 162** Wenn Sie nicht wissen, wo Ihnen bei all der anstehenden Arbeit der Kopf steht, dann lassen Sie alles liegen und kümmern Sie sich



eine Weile um das Wachstum der Gräser auf der Wiese!

- 163** Übertragen Sie denen die Kompetenz, die die Arbeit erledigen.



- 164** Planen Sie regelmäßig Marschhalte, um über mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über Ihr Team nachzudenken.
- 165** Sorgen Sie dafür, dass in Ihrem Team alle mitdenken.
- 166** Bleiben Sie unerschütterlich in der Richtung und flexibel in der Durchführung.
- 167** Setzen Sie die Energien im Team dort ein, wo sie benötigt werden.
- 168** Lernen Sie gemeinsam im Team und entwickeln Sie Ihre Fähigkeiten laufend.
- 169** Schaffen Sie Raum für grundsätzliche Diskussionen und Auseinandersetzungen.



**170** „Das Außerordentliche geschieht nicht auf glattem, gewöhnlichem Wege.“ (Johann Wolfgang von Goethe, deutscher Dichter)

**171** Heißen Sie die Eigeninitiative und das Engagement anderer gut – auch wenn die Resultate nicht immer Ihren Erwartungen entsprechen.



**172** „Was dem Schwarm nicht nützt, das nützt auch der einzelnen Biene nicht“ (Marc Aurel, römischer Kaiser)

**173** Teilen Sie Führungsbefugnisse auf und/oder ordnen Sie sie rotierend zu.

**174** Fördern Sie die Suche nach dem Konsens in Ihrem Arbeitsteam.

- 175** Verhalten Sie sich nach den Löwenregeln (Nöltke/So managt die Natur):
- Tue möglichst wenig selbst;
  - Lasse nur ausgesprochene Profis für dich arbeiten;
  - Wenn es darauf ankommt, zeige Stärke.



- 176** Lassen Sie das Prinzip „Umwege erhöhen die Ortskenntnis“ zu. Der direkte Weg ist nicht immer der Beste.
- 177** „Beherrsche die Sache, dann folgen die Worte.“ (Marcus Porcius Cato, der Ältere)
- 178** Eines der besten Orchester der Welt, das *Orpheus Chamber Orchestra*, vollbringt seine einmaligen Leistungen ohne Dirigenten. Das können Sie und Ihr Team auch.
- 179** Pflegen Sie einen Führungsstil der die Zufriedenheit Ihrer Teammitglieder erhöht:

Wertschätzung und Selbstbestimmung sind dazu erste Schritte.



- 180** Vermeiden Sie einsame Entscheidungen.
- 181** Delegieren Sie Verantwortung und setzen Sie auf Beteiligung und Vertrauen.
- 182** Pflegen Sie gegenüber Ihren Teammitgliedern ein partnerschaftliches Verhältnis, ohne dass Sie sich anbiedern.
- 183** „Wer seiner Führungsrolle gerecht werden will, muss genug Vernunft besitzen, um die Aufgaben den richtigen Leuten zu übertragen – und genug Selbstdisziplin, um ihnen nicht ins Handwerk zu pfuschen.“ (Theodore Roosevelt, 26. Präsident der USA)
- 184** Finden Sie das für Sie richtige Verhältnis zwischen Menschenorientierung und Sachorientierung.

**185** Handeln Sie zukunftsorientiert und stellen Sie nicht nur kurzfristige Arbeits- und Unternehmensziele in den Vordergrund.



**186** Inspirieren Sie Ihr Team zu einer höheren Leistungsbereitschaft.

**187** Denken Sie daran: „*Top down*“ war gestern – heute ist Kommunikation und Dialog auf Augenhöhe angesagt.



**188** Beziehen Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor allem bei wichtigen Entscheidungen auf jeden Fall mit ein.

**189** Lassen Sie los – Ihr Team kann das!

- 190** „Werte kann man nicht lehren, sondern nur vorleben.“ (Viktor Frankel; österreichischer Psychiater und Autor)
- 191** Machen Sie sich Ihre eigenen Verhaltensweisen und deren Wirkung auf Ihr Team bewusst.
- 192** Vergessen Sie nicht, die Arbeitsleistung zu wertschätzen, indem Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dafür loben.
- 193** Führen Sie regelmäßig informelle Gespräche mit Ihren Teammitgliedern durch und finden Sie heraus, was Sie besser machen könnten.
- 194** Analysieren Sie aufgabenbezogene Probleme mit Ihren Teammitgliedern und suchen Sie gemeinsam nach Lösungen.



- 195** Helfen Sie sich gegenseitig, eigene Initiativen zu entwickeln und Verbesserungen anzustoßen.

- 196** Haben Sie keine Angst vor Macht- und Kontrollverlust und freuen Sie sich darüber, wenn Ihre Teammitglieder erfolgreich sind.
- 197** „Führen heißt vor allem, Leben in den Menschen wecken, Leben aus ihnen hervorlocken.“ (Anselm Grün; Benediktinermönch und Autor)
- 198** Geben Sie eigene Fehler unumwunden zu und übernehmen Sie dafür die Verantwortung.
- 199** Lassen Sie Ihre Mitarbeiter die Bedeutung ihrer Meinung spüren.
- 200** Denken Sie daran: es gibt viele Wege nach Rom.
- 201** Versuchen Sie, Ihre Arbeitsanforderungen an die Bedürfnisse Ihrer Teammitglieder anzupassen.



- 202** Verlieren Sie in Ihrer Führungsaufgabe nie das Leuchten in Ihren Augen.

- 203** Denken Sie bei der Delegation von Aufgaben immer auch an die Entwicklungsmöglichkeit für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- 204** Stärken Sie Initiative, Resultat- und Lösungsorientierung in Ihrem Arbeitsteam.
- 205** Verteilen Sie zusammenhängende Gesamtaufgaben und nehmen Sie sich Zeit für klare Aufgabenbeschreibungen.
- 206** „Man kann ohne Liebe Holz hacken, man kann aber nicht ohne Liebe mit Menschen umgehen.“ (Leo Tolstoi, russischer Schriftsteller)



- 207** Nehmen Sie gute Leistungen Ihrer Teammitglieder wahr und loben Sie ehrlich, unvermittelt und ungezwungen.
- 208** Bleiben Sie in Ihrer Führungsaufgabe locker und freudig.



## **Vielfalt fördern**

Durch den hohen Grad der Arbeitsteilung und die Orientierung an Effektivität und Effizienz stehen Normierung, Homogenisierung und Standardisierung in vielen Organisationen im Mittelpunkt ... zu einem Preis, der die Reduktion auf ein Mittelmaß verheißt. Aus der Systemtheorie wissen wir, dass die Funktionsfähigkeit eines Systems maßgeblich von seinen möglichen Systemzuständen, d.h. von der eigenen Varietät abhängt. Bereits 1956 hat William R. Ashby das Gesetz der erforderlichen Varietät formuliert: „The larger the variety of actions available to a control system, the larger the variety of perturbations it is able to compensate“, das heißt „Je größer die Varietät eines Systems ist, desto mehr kann es die Varietät seiner Umwelt durch Steuerung vermindern“.

Daraus lässt sich ableiten, dass das Verhaltensrepertoire einer effektiven Projektorganisation der jeweiligen Situation angepasst sein muss. Dies bedeutet, dass zur Bewältigung der Projektkomplexität nicht weniger, sondern mehr Varietät erforderlich ist. In dieser Situation nutzt die gesamte Projektorganisation ihre Freiheitsgrade im Hinblick auf die gemeinsame Projektvision und lässt Eigendynamik zu. Damit werden Projekt-

pläne nur noch als allgemeine Leitlinie und Bezugsobjekt verwendet und häufiger zugunsten der effektiven und effizienten Erreichung der Projektziele verändert.

### ***Konsequenzen für die Projektführung:***

- *Projektpläne sind nützliche Hilfsmittel, aber keine „in Stein gemeißelten Arbeitsanweisungen“.*
- *Varietät bei der Suche nach Problemlösungen wird durch spezifische Maßnahmen gefordert und gefördert.*
- *Eigendynamik entsteht durch Freiräume und Flexibilität aller Beteiligten.*

**209** „Vielfalt ist die Würze des Lebens.“ (Ernst von Wildenbruch, deutscher Dramatiker)

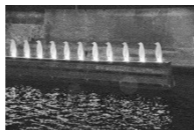
**210** Betrachten Sie Pläne als nützliche Hilfsmittel und nicht als „in Stein gemeißelten Arbeitsanweisungen“.



- 211** Fordern und fördern Sie Varietät bei der Suche nach Problemlösungen.
- 212** Lassen Sie Eigendynamik zu - durch Freiräume und Flexibilität.
- 213** Betrachten Sie Standardisierung als Schritt zur Mittelmäßigkeit.
- 214** „Nicht ständiger Kampf ist das Kennzeichen des gesunden Wettbewerbs, sondern Vielfalt.“ (Amschel Meyer Rothschild, deutscher Bankier)
- 215** Begegnen Sie Komplexität mit einem vielfältigen Verhaltensrepertoire.



- 216** Nutzen Sie die vorhandenen Freiheitsgrade zur Erreichung der Teamziele.
- 217** Überprüfen Sie laufend Ihre bisherigen Annahmen.
- 218** Stellen Sie Ihre Lösungsansätze regelmäßig in Frage.
- 219** Beobachten Sie Ihr Umfeld ständig und agieren Sie pro-aktiv.
- 220** Nicht „aber“ sondern „und“ bringt Sie und Ihr Team weiter.



- 221** Nutzen Sie das kreative Potenzial und die Vielfalt Ihres Teams.
- 222** „Ein Leben in Fülle lebt nicht vom Überfluss - sondern von der Vielfalt.“ (Ernst Ferstl, österreichischer Schriftsteller)



- 223** Erkunden Sie die Geheimnisse des Termitenhügels: komplex, ohne Planung, ohne Controlling und trotzdem funktionsfähig
- 224** Nutzen Sie das Prinzip der Selbstorganisation zur Koordination der Teamaktivitäten.
- 225** Verlagern Sie die bestehende Komplexität in Ihre Arbeitsumwelt.
- 226** Sorgen Sie für einen unablässigen Fluss der Informationen.
- 227** Passen Sie das Verhaltensrepertoire Ihrer Organisation der Komplexität der jeweiligen Situation an.



- 228** Halten Sie sich an das Gesetz von Ashby: „Nur Vielfalt kann Vielfalt absorbieren“

- 229** „Variatio delectat - Abwechslung erfreut.“  
(Lateinisches Sprichwort )
- 230** Schaffen Sie ein Arbeitsumfeld, das frei von Vorurteilen ist.
- 231** Lassen Sie alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Wertschätzung erfahren – unabhängig ihres persönlichen Hintergrunds.
- 232** Gehen Sie mit der personellen und kulturellen Vielfalt in Ihrer Organisation ganzheitliches um – zum Nutzen aller Beteiligten.
- 233** Gehen Sie konstruktiv mit Vielfalt um und nutzen Sie sie für die Potenzialentwicklung Ihrer Teammitglieder.

**234** „Zwei Dinge sind unendlich: das Universum und die menschliche Dummheit; aber bei dem Universum bin ich mir noch nicht ganz sicher.“ (Albert Einstein, deutsch-amerikanischer Physiker)

**235** Gewinnen Sie Wettbewerbsvorteile durch Ihren Umgang mit der Vielfalt in Ihrem Team.



**236** Begreifen Sie Vielfalt als Potential und Chance.

**237** Binden Sie Vielfalt aktiv in Ihre Teamkultur und in die Strukturen Ihrer Organisation ein.

**238** Richten Sie Ihren Fokus auf die weniger gut oder nicht sichtbaren Merkmale Ihrer Teammitglieder wie Erfahrungen, Neigungen, Vorlieben.

**239** Schaffen Sie in Ihrem Team die Voraussetzungen, um eine Vielfalt von Perspektiven in Ihren Entscheidungen berücksichtigen zu können.

- 240** Erkennen Sie die Kraft der Vielfalt und beziehen Sie die unterschiedlichsten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung Ihres Teams mit ein.
- 241** Nutzen Sie die Vielfalt und seien Sie anderen ein Beispiel.
- 242** Verstehen Sie sich als *Enabler* (Ermöglicher) und Koordinator von Entwicklungschancen.
- 243** „Erfahrung ist der Name, den wir unseren Irrtümern geben.“ (Oscar Wilde, irischer Schriftsteller)



- 244** Verstehen Sie sich als Impuls- und Ideengeber und räumen Sie Ihrem Team den Weg frei, damit es Spitzenleistungen erbringen kann.
- 245** Begreifen Sie Vielfalt als Chance für Kreativität, Innovation und konstruktive Veränderung.



- 246** Nehmen Sie verschiedene Perspektiven ein und betrachten Sie die Welt aus unterschiedlichen Blickwinkeln heraus.
- 247** Versuchen Sie nicht, mit vereinfachenden Methoden die Komplexität zu beherrschen. Sie reduzieren damit nur die Varietät in Ihrer Organisation und verhindern den Erfolg.



- 248** Erarbeiten Sie gemeinsam mit Ihren Teammitgliedern individuelle und personalisierte Lernwege zu deren persönlicher Entwicklung.
- 249** Berücksichtigen Sie die unterschiedlichen Anforderungen und Präferenzen der verschiedenen Generationen: Lost Generation, Baby-Boomer, 68er-Generation, Generation X, Generation Golf, Generation C64, Null-Bock-Generation, Generation Praktikum, Millennials/Generation Y.

- 250** Konzentrieren Sie sich auf den produktiven Umgang mit Vielfalt und berücksichtigen Sie die Bedürfnisse und Erwartungen der verschiedenen Altersgruppen Ihres Teams.
- 251** Anerkennen Sie den Wert der Vielfalt und nutzen Sie ihre Synergieeffekte verantwortungsvoll.
- 252** Versuchen Sie nicht, Ihre Organisation durch Regelungen zu steuern.
- 253** Gestalten Sie Ihre persönliche Beziehungen und führen Sie nicht als Technokrat.



- 254** Bilden Sie Communities und führen Sie Netzwerke.
- 255** Erbringen Sie Vertrauen um Komplexität zu absorbieren.
- 256** Pyramidenorganisation war gestern – leben Sie in thematischen Gemeinschaften und nutzen sie freie Informationsflüsse.

**257** Sorgen Sie dafür, dass Kompetenzen zusammengeführt werden und alle zur Problemlösung beitragen.

**258** „Takt: Wenn man andere so beschreibt, wie sie sich selbst sehen.“ (Abraham Lincoln, 16. Präsident der USA)



**259** Unterscheiden Sie zwischen Komplexität und Kompliziertheit.

**260** Wirken Sie als Vermittler zwischen unterschiedlichen Gruppen und Kulturen.

## Sachlich emotional bleiben

*„Man sieht nur mit dem Herzen gut. Das Wesentliche ist für die Augen unsichtbar.“ Antoine de Saint-Exupéry, Der kleine Prinz*

Rationale und zielorientierte unternehmerische Entscheidungsprozesse zeichnen sich durch eine eindeutige und schlüssige Entscheidungslogik aus. Ausgestattet mit den gleichen Informationen würde jede andere Person (theoretisch) zur gleichen Schlussfolgerung gelangen.

Der Ablauf eines Entscheidungsprozesses sieht in der Regel so aus:

- **Anregungsphase:** Informationen werden gesammelt und das Problem formuliert.
- **Suchphase:** Handlungsalternativen werden ausgearbeitet und Entscheidungskriterien formuliert.
- **Auswahlphase:** Die Rangfolge sinnvoller Alternativen wird bestimmt und die ökonomisch sinnvollste Handlung wird ausgewählt.
- Es folgen die **Durchsetzungsphase** und die **Kontrollphase**.

Grundsätzlich gehen wir davon aus, dass wir umso besser entscheiden, je sorgfältiger wir vorher überlegt haben. Für das rationale Handeln

sind Gefühle unwesentlich und haben im Entscheidungsprozess nichts zu suchen.

Es stellt sich aber dabei die Frage, ob wir überhaupt in der Lage sind, rein-rational zu denken. Aus der Hirnforschung deutet alles darauf hin, dass unsere Handlungen nicht primär durch die Vernunft bestimmt und durch unsere Emotionen begrenzt werden – im Gegenteil. Rationalität alleine kann die emotionale Verhaltenssteuerung nicht direkt beeinflussen und ihr bestenfalls eine andere Richtung geben.

Auch eine Projektorganisation funktioniert nicht mit dem Gleichmaß eines Automaten. „Bauchentscheide“ werden in der Praxis zwar kaum zugegeben - sie sind aber die Regel und benötigen einen festen Platz in der Projektführung.

Der Ansatz lautet daher auch nicht „emotional oder rational“, weil sich die beiden Aspekte nicht ausschließen, sondern ergänzen sollen, im Sinne von „fundierte Intuition gemeinsam mit einer engagierten Argumentation“.

### ***Konsequenzen für die Projektführung:***

- *Der Mensch entscheidet grundsätzlich nicht ausschließlich rational – Rationalität ist oft nur wichtig für die nachträgliche Rechtfertigung der Entscheide.*

- *Emotionale Entscheide haben eine mindestens gleichwertige Bedeutung wie rationale Beweisführungen und werden in der Projektorganisation wahrgenommen und zugelassen.*
- *Die Projektorganisation akzeptiert das Prinzip „fundierte Intuition gemeinsam mit einer engagierten Argumentation“ für die Entscheidungsfindung.*

**261** Beachten Sie: Alle unsere Verhaltensweisen beruhen auf drei biologischen Imperativen: Balance, Dominanz, Stimulanz (nach Häusel/Think Limbic!).

**262** „Alles, was zählt, ist die Intuition. Der intuitive Geist ist ein Geschenk und der rationale Geist ein treuer Diener. Wir haben eine Gesellschaft erschaffen, die den Diener ehrt und das Geschenk vergessen hat.“ (Albert Einstein, deutsch-amerikanischer Physiker)



- 263** Behandeln Sie „Bauchentscheide“ gleichwertig wie „rationale Analysen“.
- 264** Vergessen Sie nicht, dass in Konfliktsituationen immer Emotionen vorhanden sind.
- 265** Nehmen Sie von Zeit zu Zeit einen Perspektivenwechsel vor.
- 266** Berücksichtigen Sie bei Ihren Entscheiden, dass wir Menschen uns mit Vorliebe am Verhalten unserer Artgenossen orientieren.
- 267** „Intuition: Der eigenartige Instinkt, der einer Frau sagt, dass sie recht hat, gleichgültig, ob das stimmt oder nicht.“ (Oscar Wilde, irischer Schriftsteller)
- 268** Denken Sie bei Ihren Verhandlungen an den Anker-Effekt: Der Start liegt beim teuersten Gebot, so dass alles, was darunter liegt, als günstig betrachtet wird.
- 269** Versuchen Sie nicht, Konflikte, die auf der Beziehungsebene liegen, auf der Sachebene zu lösen.



- 270** Vertiefen Sie sich etwas in die Theorie der Kommunikation und schlagen Sie das „Vier-Ohren-Modell“ von F. Schulz von Thun nach.
- 271** Akzeptieren Sie das Prinzip „fundierte Intuition gemeinsam mit einer engagierten Argumentation“ für die Entscheidungsfindung.
- 272** Betrachten Sie Gefühle als den Kern Ihrer Lernerfahrungen.
- 273** Ihr Verhalten entscheidet darüber, ob sich Ihr Team Ihnen anschließen wird oder nicht.
- 274** Gestehen Sie sich auch einmal Unvollkommenheit zu.
- 275** Wenden Sie sich nicht einfachen Problemlösungen zu – sie sind zwar klar und einleuchtend – aber meistens falsch.
- 276** „Alle großen Entdeckungen wurden von Menschen gemacht, deren Gefühle ihrem Verstand vorauseilten.“ (C.H. Parkhurst, amerikanischer Geistlicher)





- 277** Betrachten Sie Ihr Team als natürliches System und nicht als Maschine.
- 278** Ihre Intuition ermöglicht Ihnen schnelles Handeln und mobilisiert Begeisterung.
- 279** Seien Sie emotional - reine Rationalität erzeugt keine Energie.
- 280** Nutzen Sie Ihr logisches Denkvermögen in jeder Situation.
- 281** „Verlass dich ruhig auf deine Ahnungen. Sie beruhen gewöhnlich auf dicht unterhalb der Bewusstseinschwelle registrierten Fakten.“  
(Joyce Brothers, amerikanische Psychologin)
- 282** Bringen Sie Ihre Teammitglieder zum Lachen – damit werden innerhalb der Gesichtsrregion 17 und am ganzen Körper sogar 80 Muskeln betätigt (<http://de.wikipedia.org/wiki/Lachen>).



- 283** Fördern Sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich vom traditionellen Unternehmensschema unterscheiden.
- 284** Rationalität und Intuition sind komplementär und ergänzen sich.
- 285** Hören Sie auf Ihre Emotionen. Nehmen Sie sie wahr und akzeptieren Sie sie als Grundlage für eine Bewertung der notwendigen Maßnahmen.
- 286** Denken Sie daran: Auch Ratschläge sind Schläge.
- 287** Analysieren Sie beinhaltet, wenn es um Entscheidungen auf der Basis von Zahlen, Daten und Fakten geht.
- 288** Nutzen Sie auch negative Gefühle für die Gestaltung Ihrer Beziehungen: Emotionen entstehen dort, wo etwas bedeutsam und wichtig ist.
- 289** Bieten Sie Ihrem Team eine hinreißende Vision, die emotional verankert werden kann.



- 290** Vergessen Sie die Maslow-Pyramide und orientieren Sie sich an den limbischen Instruktionen.
- 291** „Überall geht ein frühes Ahnen dem späteren Wissen voraus.“ (Alexander von Humboldt, deutscher Naturforscher)
- 292** Bedenken Sie: Sinn ist die Triebkraft des menschlichen Handelns. Lassen Sie diese Frage in Ihrem Team nicht offen.
- 293** Weisen Sie immer wieder auf die eigenen Stärken des Teams und seine Einzigartigkeit.
- 294** Nutzen Sie die Macht von Ritualen, um Ihr Team auf das gemeinsame Ziel einzuschwören.



- 295** Verwenden Sie eine klare, direkte, einfache und bildhafte Sprache.
- 296** Versuchen Sie, die Gefühle anderer zu akzeptieren und sie zu verstehen.
- 297** Sorgen Sie für einen freien Austausch von Ideen und Informationen kreuz und quer durch alle organisatorischen Strukturen hindurch.
- 298** Fragen Sie nicht nach den Gründen eines Bauchgefühls, sondern danach, wer mit der gegebenen Situation am meisten Erfahrung hat. (Nach Gerd Gigerenzer, Intuition und Führung.)
- 299** Vermeiden Sie Störungen in der Zusammenarbeit mit Ihren Geschäftspartnern.
- 300** Halten Sie an Ihrem Gefühl fest und versuchen Sie nicht, dafür rationale Begründungen zu erfinden.



- 301** Sorgen Sie dafür, dass sich Ihre Teammitglieder täglich informell austauschen können.
- 302** Übernehmen Sie die Verantwortung für Ihre Bauchentscheide.
- 303** Sorgen Sie immer wieder für eine gute Stimmung innerhalb Ihres Teams.
- 304** Vertrauen Sie auf Ihre Intuition und die Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- 305** „Das Herz hat seine Gründe, die der Verstand nicht kennt.“ (Blaise Pascal, Mathematiker und Philosoph)
- 306** Verlassen Sie sich auf den einen guten Grund für Ihren Entscheid – und vergessen Sie alle restlichen Gründe.
- 307** Je mehr Erfahrung Sie mit einer bestimmten Problemstellung haben, umso eher sollten Sie die erste Lösungsoption anwenden, die Ihnen in den Sinn kommt.



- 308** Finden Sie heraus, welche Gründe für Ihre Entscheide wirklich wichtig sind.
- 309** Lassen Sie Ihr Blickfeld und Ihr Urteilsvermögen nicht durch negative Emotionen einengen.
- 310** Respektieren Sie Ihre persönlichen Grenzen.
- 311** Vermeiden Sie jede Art von Beschränkung und Zwang gegenüber Ihren Teammitgliedern.



- 312** Setzen Sie in allen kritischen oder wichtigen Situationen zuerst die emotionale, intuitive Brille auf.

## **Der Weg ist das Ziel**

Ausgehend von der Projektvision wird eine Projektstrategie entwickelt. Es zeigt sich aber oft, dass die definitive Strategie erst im Projektverlauf wirklich entsteht. Auch die Vorhersage der zukünftigen Projektumsetzung lässt sich selbst mit den raffiniertesten Analysetechniken nicht bewerkstelligen – schließlich bewegen wir uns per Definition in einer neuartigen Situation. Und der Blick auf die Projektumgebung lässt nur beschränkte Schlussfolgerungen zu, vor allem weil das Projekt selbst großen Einfluss auf das künftige Umfeld nimmt.

Schranken und Gesetze sind zwar in vielen Bereichen hilfreich und ermöglichen Stabilität, aber auch hier gilt es, Komplexität nicht künstlich zu reduzieren, sondern sich auf sie einzustellen und das Beste für das Projekt daraus abzuleiten.

Ist uns und der gesamten Projektorganisation dieser Sachverhalt einmal bewusst, dann stehen uns Türen und Tore offen für ganz neue Denk- und Handlungsansätze.

### ***Konsequenzen für die Projektführung:***

- *Flexibilität bei der Realisation und der Korrektur der Projektstrategien ist notwendig und*

wird innerhalb der Projektorganisation akzeptiert.

- *Die Abweichung der Realität von den ursprünglichen Annahmen ist die einzige mit einiger Sicherheit vorhersehbare Entwicklung. Abweichungen sind kein Unglück, sondern die Chance, ein Projekt noch erfolgreicher abzuschließen.*
- *Die Projektorganisation beeinflusst maßgeblich die eigene Projektzukunft und ist sich dessen bewusst.*
- *Die Mitglieder der Projektorganisation thematisieren ihre Sachzwänge und suchen bewusst und gemeinsam nach neuen Denk- und Handlungsansätzen.*

**313** „Visionen brauchen Fahrpläne.“ (Hilmar Kopper, deutscher Bankier)

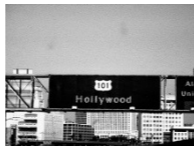




- 314** Bleiben Sie flexibel bei der Realisation und der Korrektur der Projektstrategien.
- 315** Gehen Sie davon aus, dass die einzige mit einiger Sicherheit vorhersehbare Entwicklung die Abweichung der Realität von den ursprünglichen Annahmen ist.
- 316** Seien Sie sich bewusst, dass Sie und Ihr Team die eigene Zukunft täglich maßgeblich mitgestalten und damit beeinflussen.
- 317** „Wenn einer allein träumt, bleibt es ein Traum. Träumen wir aber alle gemeinsam, wird es Wirklichkeit.“ (Dom Hélder Câmara, brasilianisch katholischer Theologe)
- 318** Nutzen Sie die Vielfalt Ihrer Umgebung, um ihre Kenntnisse und Fertigkeiten zu vertiefen und sich ständig weiter zu entwickeln.
- 319** Rechnen Sie immer mit Abweichungen von den ursprünglichen Annahmen.



- 320** Thematisieren Sie Ihre Sach- und Denkwänge – und natürlich auch die Ihres Teams.
- 321** Suchen Sie bewusst nach neuen Denk- und Handlungsansätzen.
- 322** Denken Sie daran: Strategien entstehen erst im Prozess.
- 323** „Der Weg ist immer mehr als das Ziel.“ (Heimito von Doderer, österreichischer Schriftsteller)
- 324** Akzeptieren Sie sich und Ihr Team als den größten aller Sachwänge.
- 325** „Visionen ohne Aktionen sind Halluzinationen.“ (Gerhard R. Wolf, Vorstand der BASF )
- 326** Denken Sie daran: Jede Analyse beruht vor allem auf subjektiven Wahrnehmungen und Interpretationen.
- 327** Sie haben es in der Hand, die Motivation Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu beeinflussen und ihnen die Zielerreichung zu vereinfachen.



- 328** Vergessen Sie nicht: Die Fixpunkte, an denen Sie sich ausrichten, formen Sie selbst.
- 329** Beachten Sie auf Ihrem Weg auch die Chancen, die entlang des Wegrands auftauchen.
- 330** Vergessen Sie nicht, die Leitplanken (Rahmenbedingungen) für Ihren Weg zu definieren.
- 331** Sorgen Sie dafür, dass die notwendige Flexibilität vom gesamten Arbeitsteam gelebt wird.
- 332** Überlegen Sie sich frühzeitig, nach welchen Kriterien die Zielerreichung bewertet werden soll.
- 333** Konzentrieren Sie sich auf die einzelnen Schritte Ihres Wegs und fixieren Sie das Ziel nicht allzu stark.



- 334** Betrachten Sie Abweichungen nicht als Unglück, sondern als Chance, Ihre Aufgabe noch erfolgreicher abzuschließen.
- 335** „Das wichtigste Mittel, um den richtigen Weg zu finden, ist, die falschen zu vermeiden.“  
(Manfred Rommel, deutscher Politiker)
- 336** Beschreiten Sie neue Wege, öffnen Sie unbekannte Räume und verschlossene Türen.
- 337** Sorgen Sie dafür, dass sich Ihre Arbeitsgruppe als echtes Team wahrnimmt.
- 338** Stellen Sie sich und Ihrem Team zwischendurch die Frage, ob sie alle das Ziel noch immer erreichen wollen.



- 339** Befähigen Sie Ihr Team zur erfolgreichen Zielerreichung.
- 340** Denken Sie daran: Der Weg zum Ziel ist in der Regel die größere Herausforderung als die Zielerreichung selbst.
- 341** Informieren Sie alle Beteiligten regelmäßig, adressatengerecht und zeitnah über den aktuellen Arbeitsstand.
- 342** Sorgen Sie für eine angenehme Arbeitsatmosphäre und unterstützen Sie Ihr Arbeitsteam auf seinem Weg zum Ziel.
- 343** Bieten Sie eine Plattform für Verbesserungsvorschläge (Teambesprechungen, Ideen-Box etc.).
- 344** Führen Sie regelmäßig Gespräche mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und überprüfen Sie gemeinsam die Zielerreichung.
- 345** Arbeiten Sie lösungsorientiert – mit weniger Analysen und dafür mehr Spontanität.
- 346** Fördern Sie prozessorientiertes Arbeiten.



- 347** Setzen Sie gemeinsam mit Ihrem Team Zwischenziele und schaffen Sie sich Erfolgsmöglichkeiten.
- 348** Gewinnen Sie zwischendurch Distanz, indem Sie und Ihr Team weg vom Arbeitsplatz zusammen etwas erleben.
- 349** Suchen Sie immer wieder nach neuen Denkansätzen, um Ihre Arbeitsaufträge „besser, schneller oder billiger“ zu erledigen.
- 350** „Am Ziel deiner Wünsche wirst du jedenfalls eines vermissen: dein Wandern ans Ziel.“  
(Marie von Ebner-Eschenbach, österreichische Schriftstellerin)
- 351** Erstellen Sie eine rollierende Planung mit unterschiedlich genauen Zeitfenstern (detaillierte Kurzfristplanung – grobe Langfristplanung).
- 352** Vermitteln Sie Ihren Teammitgliedern Selbstbewusstsein, Glauben an die gemeinsame Zukunft, Optimismus und zeigen Sie

Ihnen, wie sie konstruktiv mit Belastungen umgehen können.



- 353** „Es führen viele Wege zum Gipfel eines Berges, doch die Aussicht bleibt die gleiche.“  
(Chinesische Weisheit)
- 354** Informieren Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unmittelbar und aufgabengerecht über alle Belange, die deren Verantwortungsgebiete betreffen.
- 355** Stecken Sie all Ihre Kraft und Energie in das Ziel, das Sie zusammen mit Ihrem Team erreichen wollen.
- 356** Verwenden Sie von Zeit zu Zeit die Methode der „Sechs Denkhüte“ (E. De Bono, 1986) für die Strukturierung Ihrer Besprechungen.
- 357** Lesen Sie wieder einmal das Stadienmodell der Teamentwicklung von Bruce Tuckman nach (manchmal auch Teamuhr genannt) –

und überlegen Sie sich seine Übertragung auf Ihr Team.

- 358** Nutzen Sie in erster Linie die mündliche Mitteilung – vor allem für die Übermittlung komplexer Informationen.



- 359** „Oft liegt das Ziel nicht am Ende des Weges, sondern irgendwo an seinem Rand.“ (Ludwig Strauss, deutsch-israelischer Schriftsteller)
- 360** „Versuchen Sie, mit einem Minimum an Informationen durchs Leben zu kommen und Sie werden bessere Entscheide treffen.“ (Rolf Dobelli; Die Kunst des klugen Handelns)
- 361** Geben Sie einen möglichen Weg vor, indem Sie mit gutem Beispiel vorangehen.
- 362** Legen Sie sich fest und verzichten Sie bewusst auf zusätzliche Lösungsvarianten.
- 363** Setzen Sie auf dem Weg zum Ziel alle Talente und Stärken des gesamten Teams ein.





**364** Geben Sie die Richtung vor, aber bestimmen Sie nicht, wie das Ziel erreicht werden soll.

**365** Stellen Sie sich die vier zentralen Fragen zur Zielerreichung:

- **Will** ich das wirklich?
- Will **ich** das wirklich?
- Will ich **das** wirklich?
- Will ich das **wirklich**?

## Für Schaltjahre:



**366** „Wir alle schreiten durch die Gasse, aber einige wenige blicken zu den Sternen auf.“  
(Oscar Wilde, irischer Schriftsteller)