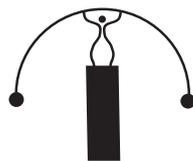


Alexander A. Gorjina/Jim Herman

#Einfach besser führen

Wie Sie sich und andere
noch erfolgreicher machen



Auszug aus: Alexander A. Gorjina/Jim Herman: #Einfach besser führen,
Enkelmann Erfolgs Edition 2019, ISBN 978-3-947942-98-5
Copyright © 2019 Enkelmann Erfolgs Edition GmbH, Königstein/Ts.
www.enkelmann.de

Inhalt

Vorwort	9
Vorwort von Jim Herman	12
1 Schritt für Schritt zur Führungspersönlichkeit	14
Der Chef, um den sich die Mitarbeiter reißen	16
Führen – eine Frage des Charakters	18
Mit Ruhe und Gelassenheit Sicherheit ausstrahlen	21
Zielen, planen, handeln – mit Konzentration zur Meisterschaft	24
Wie Sie Ihre Fähigkeit zur Zusammenarbeit entwickeln	26
Menschenführung setzt Menschenkenntnis voraus	28
Selbstständiges Denken: Schlüsselqualifikation der Führungskraft	31
Jeder Erfolg beginnt mit einer Idee	32
Charisma: der Nimbus der Erfolgreichen	34
Die Macht der Begeisterung	34
2 Führungspsychologie: Stärken erkennen und nutzen	36
Der erste Eindruck	36
Die Körpersprache der Leader	39
Charaktereigenschaften und Verhaltensweisen	45
Den Gegenwert erkennen	48
Temperament und Führung	50
Wille und Energie	53
Selbstwertgefühl und Ich-Anspruch	56

3 Führungsstil und Führungstechnik.....	60
Der richtige Führungsstil.....	60
Probleme und Lösungen in der Mitarbeiterführung.....	62
Wie Sie zum Motivator werden	88
Leistungsfähigkeit und Arbeitsklima: Dynamik im Team	91
Führen heißt Entscheiden	95
Führen durch Kommunikation: Diskussionen	98
Anweisungen müssen sein	100
4 Mitarbeiter richtig auswählen und beurteilen.....	105
Erfolgsvoraussetzungen für Auswahl und Beurteilung.....	105
So stärken Sie Ihre Urteilskraft	108
Vorstellungsgespräche führen	111
Keine Beurteilung »von der Stange«!.....	113
Werden Sie der Chef, um den sich die besten Mitarbeiter reißen! ..	115
Situativ. Empathisch. Lösungsfokussiert.	
Und das mit ganz viel Persönlichkeit!	118
Situativ.....	118
Empathisch.....	119
Lösungsfokussiert.....	120
Persönlichkeit	120
Bilden Sie sich weiter!	122

1 Schritt für Schritt zur Führungspersönlichkeit

Wir sind alle Führer, egal, wo wir im Leben sind oder auch (noch) nicht sind, und unabhängig davon, auf welcher Ebene einer Organisation wir uns derzeit befinden. Folgende Fragen sollte sich jede Führungskraft stellen:

- ▶ Bin ich die Art Führungsperson, die ich sein will?
- ▶ Wenn nicht, wie komme ich dorthin?

Egal, wie gut eine Führungspersönlichkeit ist, es gibt immer Verbesserungsmöglichkeiten. Auch Führungskräfte müssen weiterwachsen und dazulernen. Anderes Wissen, von dem ursprünglich angenommen wurde, es sei korrekt, muss vielleicht sogar »verlernt« werden, weil es mittlerweile überholt ist. Jim bringt in diesem Kontext gerne eine klassische Anekdote aus dem Zenbuddhismus:

Der Zenmeister Nan-in begrüßte den Professor in seiner kleinen Hütte. Begeistert, da zu sein, wollte der Experte Nan-in zeigen, wie viel er wusste und wie viel er lernen wollte. Er sprach ohne Atem zu holen, während Nan-in für seinen Gast Tee eingoss und immer weiter eingoss, ohne abzusetzen. Da sprang der Professor auf und rief: »Meister! Halt! Halt! Die Tasse ist voll, es passt nicht noch mehr hinein!« Nan-in antwortete: »Wie diese Tasse voll ist, bist auch du zu sehr von deinen eigenen Meinungen und Spekulationen erfüllt. Wie kann ich dir Zen zeigen, wenn du nicht zuerst deinen Verstand entleerst?«¹

1 Nach der klassischen Erzählung aus dem Zenbuddhismus »Eine Tasse Tee«, bearbeitet von Paul Reps, auf Deutsch erschienen in: Reps, Paul: 101 Zen-Geschichten, Patmos 2003, S. 13.

Egal, wie gut eine Führungspersönlichkeit ist, es gibt immer Verbesserungsmöglichkeiten.

Ein persönliches Erlebnis verhalf Jim zu einer ähnlichen Erkenntnis:

Wir befanden uns mitten in einem einwöchigen Kurs über Führung, und ich hatte inzwischen genug von Bob, der sich bei fast jeder Sitzung mit seinen albernen Geschichten und seiner Besserwisserei in den Vordergrund gedrängt hatte. Ich kannte ihn gut: Er war ein schrecklicher Manager und eine noch schlechtere Führungskraft. Ich fragte mich, was er mir über Führung beibringen könnte und warum der Kursleiter ihn in jeder Sitzung gewähren ließ. Ich wollte lernen, aber Bobs Geschwätz ruinierte das Seminar für mich und es ging mir außerordentlich auf die Nerven.

Dann tat er sich hervor, indem er in allen Einzelheiten erzählte, wie er ein Verfahren, das ich vor Jahren implementiert hatte, »repariert« hätte. Das amüsierte mich, denn er hatte anscheinend keine Ahnung, dass das Verfahren, das er verunglimpfte, ich entworfen und umgesetzt hatte. Er dachte doch tatsächlich, er könnte etwas reparieren, was ich entworfen hatte. Hah!

Wie sich später herausstellte, hatte ich mich allerdings geirrt: Ich musste und konnte tatsächlich etwas von ihm lernen. Denn als ich ihm wirklich zuhörte, wurde mir klar, dass er Recht hatte: Als er die Aufgabe übernahm, war mein Verfahren überholt. Die Arbeitsbelastung hatte sich geändert, die Vorschriften hatten sich geändert und die Mitarbeiter hatten sich verändert. Der Ablauf musste angepasst werden.

Während der nächsten Pause dankte ich Bob dafür, dass er mir erzählt hatte, wie er mein Ablaufverfahren korrigiert hatte. Er wurde ganz blass, als er all die negativen Dinge bemerkte, die er über die Angelegenheit gesagt hatte, aber er entspannte sich, als er realisierte, dass ich es ehrlich meinte und dass ich sein Feedback wirklich schätzte. Noch wichtiger aber war, dass er tatsächlich auf mich hörte, als ich ihm ebenfalls ein Feedback gab und ihn bat, andere im Unterricht auch zu Wort kommen zu lassen.

Ich denke oft an diese beiden Geschichten und versuche, jede Interaktion mit einer leeren Tasse zu beginnen. Und ich werde ständig daran erinnert, dass ich an den unerwartetsten Stellen neue Dinge lerne.

Der Chef, um den sich die Mitarbeiter reißen

»Marschieren kann man befehlen – Rekorde nicht, Arbeiten kann man befehlen – Erfolge nicht.« Nikolaus B. Enkelmann

Auch der beste Vorgesetzte ist abhängig von seinen Mitarbeitern: Wer ein Siegerteam haben möchte, sollte die Mitarbeiter nicht mit strikt zu befolgenden Anweisungen wie Untergebene behandeln, die nichts entscheiden dürfen. Wer Erfolge gestalten will, braucht dazu Gestalter und keine Verwalter. Je qualifizierter Sie sind, desto mehr werden Sie gebraucht. Der Mensch will begeistert werden. Erst ein begeisterter Mensch kann seine Fähigkeiten vollumfänglich entfalten. Verstaubte Geschäftsmodelle kennen keine Begeisterung. Begeisterung ist für einen verstaubten Führungsstil nichts anderes als Romantik. Wer jedoch nicht begeistern kann, bekommt die Mitarbeiter, die er verdient, und seine Bilanz für die Zukunft ist dunkelrot. Gute Bezahlung, Aufstiegsmöglichkeiten, interessante Arbeit sind doch selbstverständlich. Es braucht weitaus mehr für den Menschen, damit das Feuer der Begeisterung in ihm entfacht wird. Nicht das Materielle treibt ihn an, er will etwas Sinnvolles tun.

Warum tun wir das, was wir tun? Es ist die Hauptaufgabe eines hervorragenden Leaders, genau das seinen Mitarbeitern zu vermitteln.

Je qualifizierter ein Mensch ist, desto mehr stellt er sich die Frage: Welchen Sinn hat das, was ich tue?

Warum tun wir das, was wir tun? Es ist die Hauptaufgabe eines hervorragenden Leaders, genau das seinen Mitarbeitern zu vermitteln. Wer das nicht schafft, kann in Zukunft einpacken. Aus den Mitarbeitern der Zukunft können Genies werden, aber kein Genie will auf der Stelle treten, es will weiterkommen, kämpfen, aufbauen und nach den Sternen greifen. Und Sie können als Leader aus den Menschen das machen, was sie sein könnten, nämlich Genies.

Jetzt frage ich Sie: Wäre es nicht schön, wenn nur Genies für Sie arbeiten würden? Stellen Sie sich vor, wo Ihr Unternehmen stünde, wenn alle Ihre Mitarbeiter Genies wären. Was meint Jim dazu?

Ich las Stephen Coveys »Die 7 Wege zur Effektivität«² zum ersten Mal im Jahr 1994. Davon habe ich so viel gelernt, dass ich mich sofort zusammen mit meiner Frau für den einwöchigen Stephen-Covey-Kurs angemeldet habe. In den letzten zwanzig Jahren habe ich mein persönliches Leitbild, das ich in dieser Woche im Jahr 1994 entworfen habe, immer weiter überarbeitet und aktualisiert. Diese Anleitung hat meine Fähigkeit, mich auf wichtige Aufgaben zu konzentrieren und mein persönliches und berufliches Leben zu integrieren, nachhaltig geprägt. Jedoch benötigte mein entworfen Leitfaden noch einige Überarbeitungen, um für mich perfekt zu passen. Nach zehn Jahren, in denen ich diese Aussagen optimiert und aktualisiert habe, kam ich schließlich zu einem Ergebnis, das mich völlig zufriedenstellte, welches ich jedoch auch weiterhin jedes Jahr aufs Neue überprüfe. Dabei zeigten sich innerhalb der letzten zehn Jahre bemerkenswerte Ähnlichkeiten:

- ▶ *Sei leidenschaftlich: Lebe ein leidenschaftliches und visionäres Leben in Exzellenz und Harmonie.*
- ▶ *Sei mutig: Lebe mit Integrität, Kreativität und Spiritualität, frei von Angst.*
- ▶ *Sei mitreißend: Erschaffe eine disziplinierte Umgebung mit Freiräumen, in der sich andere auszeichnen können.*
- ▶ *Sei provokativ: Entzünde die Leidenschaft in anderen, ihre eigenen Träume und Werte zu leben.*

Wenn ich einen neuen Job antrete, teile ich dieses Leitbild während der Einzelgespräche und Gruppensitzungen mit meinen neuen Mitarbeitern. Ich bitte sie, mich zur Verantwortung zu ziehen, damit ich dieser Mission gerecht werde. Und ich beginne jede vierteljährliche Überprüfung ihrer Leistung, indem ich mein Leitbild überprüfe und nach ihrem Feedback frage, was ich gut mache und was ich verbessern kann.

Ein Vorgesetzter sollte sowohl eine starke Führungspersönlichkeit sein als auch über persönliche Charakterfestigkeit verfügen, wie wir im folgenden Kapitel näher ausführen.

.....
2 Covey, Stephen R.: Die 7 Wege zur Effektivität: Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg. Campus 2018.

Führen – eine Frage des Charakters

Jim beschreibt den Grundgedanken dieser Aussage mit einem höchst prägnanten Erfahrungsbericht sehr lebendig:

Die Botschafterin war verärgert. Ich hatte nun seit ein paar Monaten an einem langwierigen, komplexen Fall gearbeitet, und sie wollte nicht länger auf das Ergebnis warten. Ich war mit aller Bestimmtheit vorgegangen, die Botschaft hatte sich schon jahrelang vor meinem Arbeitsantritt um eine Lösung des Falles bemüht und nun wurde die Botschafterin langsam ungeduldig. Ich sah jedoch keinen Grund, unnötige Risiken einzugehen, wenn ich einen klaren Weg zum Erfolg sah, auch wenn dieser Weg für die Botschafterin vielleicht nicht schnell genug war. Glücklicherweise war unsere Abteilung auf einem System begründet, wonach ich die Autorität innehatte, eine eigenständige Entscheidung zu treffen, und ich war diesbezüglich nicht der Botschafterin unterstellt. Dieses System war tatsächlich speziell entwickelt worden, um den Botschafter und damit die US-Regierung vor Ärger zu bewahren, und meine Entscheidungen sollten auf Tatsachen und nicht auf politischen Gegebenheiten beruhen.

In diesem speziellen Fall ging es um einen Salvadorianer – nennen wir ihn Carlos Silva –, der gegen eine Franchisevereinbarung mit einer großen US-Firma verstoßen hatte. Die US-Regierung verfolgt solche Fälle, um zu sehen, wie gut eine ausländische Regierung und ihr Gerichtssystem funktionieren, aber im Allgemeinen war unsere Abteilung nicht zu sehr in die Einzelheiten dieser Fälle verwickelt. Wir waren wegen des ungeheuerlichen Ausmaßes der Verstöße und der Straffreiheit, mit der der ziemlich mächtige Franchisenehmer gehandelt hatte, involviert worden. Leider gab es in diesem Fall wenig, was die US-Regierung tun konnte, außer den Fall mit der salvadorianischen Regierung zu erörtern. Die Botschafterin und ihr Team forderten von mir, festzustellen, ob die US-Regierung das Visum von Mr. Silva für die USA wegen Verletzung des Franchisevertrags widerrufen könnte. Natürlich nicht – im Allgemeinen hat die US-Regierung dazu nicht die Befugnis. Der Missbrauch dieser Autorität kann die Macht der USA in anderen Bereichen untergraben. Und so hatte sich mein Vorgänger schon zwei Jahre lang mit dem Fall abgeplagt, ohne eine Möglichkeit zu finden, Mr. Silvas Visum aufzuheben.

Nachdem ich für den Fall zuständig geworden war, kam ich nach eingängigen Überlegungen zu dem Schluss, es wäre besser, das Ganze noch einmal von Beginn an

aufzurollen. Um sicherzustellen, dass die Überprüfung ohne Druck und ohne Vorverurteilung in Hinblick auf das Ergebnis durchgeführt wurde, bat ich einen kürzlich eingetroffenen Beamten, der gar nichts über den Fall wusste, die gesamte Akte durchzugehen, mit unseren Experten in Washington zu sprechen und eine Empfehlung abzugeben. Es war eine voluminöse Datei und es dauerte zwei Monate, bis der Bericht fertig war. Die Botschafterin drängte mich während dieser Zeit ungeduldig, eine Entscheidung zu treffen. Ich erinnerte sie daran, dass sie sich aus dem Fall heraushalten müsse, um sie vor negativen Konsequenzen zu schützen. Ich gab noch einmal zu bedenken, dass sie mich um Überprüfung gebeten hatte und ich den Fall derzeit gründlich untersuchte.

Schließlich war die Überprüfung abgeschlossen, und der Beamte befand, dass von Seiten der Botschaft hinsichtlich der Meinungsverschiedenheit bezüglich des Franchisevertrags nichts getan werden konnte. Weiter argumentierte er jedoch, dass die Tätigkeit Silvas in den USA einen Grund liefern könnte, sein Visum zu widerrufen, aber dies sei ein schwieriges Unterfangen.

Ich nahm seine Empfehlungen an, befasste mich auf deren Grundlage noch einmal mit der Fallakte und sprach mit unseren Anwälten. Am Ende entschied ich mich aufgrund dieser Überprüfung dazu, der Einschätzung des Beamten zu widersprechen, da diese auf Zivilrecht und nicht auf Strafrecht beruhte. Die Aufzeichnungen des Beamten waren jedoch so gründlich, dass sie sowohl in den USA als auch in El Salvador ein Muster mutmaßlicher Kriminalität aufzeigten. Mr. Silva war nicht für schuldig erklärt worden, aber die Vorfälle reichten aus, ihn zu einem Interview einzuladen.

Von diesem Moment an isolierte ich meine Entscheidungen und meine Handlungen bezüglich Mr. Silva vom Rest der Botschaft. Silva war ein mächtiger Mann mit mächtigen Freunden und Anwälten. Er würde sein Visum nicht einfach aufgeben. Schließlich widerrief ich persönlich sein Visum und diese Aktion erzeugte den erwarteten Feuersturm: Es gab eine Inspektion und eine Untersuchung, ich wurde von hochrangigen Beamten im Kongress und anderen Orten ins Visier genommen und in der lokalen Presse an den Pranger gestellt. Aber am Ende wurde bei jeder der Überprüfungen festgestellt, dass meine Entscheidung vernünftig war und in Übereinstimmung mit dem US-amerikanischen Recht und den Vorschriften erfolgte.

Diese Erfahrung zeigt treffend, wie wichtig es ist, als Führungsperson einen starken Charakter zu haben und Selbstvertrauen an den Tag zu legen, das im Folgenden durch das Vertrauen der Mitarbeiter reflektiert wird. Führungspersonen, die von ihren Mitarbeitern als »Persönlichkeit« gesehen werden, sind als Vorgesetzte anerkannt. Einem solchen Vorgesetzten wird ein starker Charakter zugeschrieben. Die Macht, die er innehat, wird nicht angezweifelt und die Mitarbeiter akzeptieren, dass er diese Macht mit Fug und Recht ausübt. Daneben genießt eine solche Führungskraft das Vertrauen der Mitarbeiter, diese Macht zu ihrem Vorteil auszuüben.

Führungspersonen, die von ihren Mitarbeitern als »Persönlichkeit« gesehen werden, sind als Vorgesetzte anerkannt.

Ein solcher Vorgesetzter verfügt über folgende Kerneigenschaften einer Führungspersönlichkeit:

- ▶ Er schafft Vertrauen: Der Mitarbeiter kann sich auf die Führung verlassen.
- ▶ Er fördert die Fähigkeiten seiner Mitarbeiter ohne Druck, aber mit der Macht seiner starken persönlichen Ausstrahlung und Sicherheit.
- ▶ Er kann mit Fehlern von Mitarbeitern umgehen, indem er ihnen hilft, künftig Fehler zu vermeiden.
- ▶ Er verstärkt die Stärken der Mitarbeiter durch Anerkennung.
- ▶ Er präsentiert sich nicht selbst als der beste Vorgesetzte, sondern bezeichnet die Untergebenen als die besten Mitarbeiter.
- ▶ Rechte bedeuten für ihn Verantwortung und die erhöhte Bereitschaft, auch Pflichten zu übernehmen.
- ▶ Er schätzt Ehrlichkeit und Offenheit und kann Kritik ebenso vertragen wie er Anregungen schätzt, denn er will Erfolge und hat keine Angst vor Autoritätsverlust, weil er sich seiner natürlichen Autorität sicher ist.
- ▶ Fehler bei Misserfolgen sucht er zuerst bei sich selbst und schiebt die Schuld nicht den Mitarbeitern zu.
- ▶ Vor unpopulären, aber notwendigen Maßnahmen hat er keine Angst. Notwendigkeit ist für ihn kein Zwang, sondern eine Herausforderung, die er annimmt.

- ▶ Er lehnt Intrigen und Mobbing entschieden ab und unterstützt das Miteinander im Team.
- ▶ Er ist gerecht und hat Achtung vor der Würde des Menschen.
- ▶ Er kann sich für einen Fehler entschuldigen.
- ▶ Er verspricht nie etwas, was er nicht hält oder halten kann.
- ▶ Er hat Achtung vor der Leistung der Mitarbeiter und schmückt sich nicht mit fremden Federn, denn er hat kein übersteigertes Geltungsbewusstsein.
- ▶ Er schützt seine Mitarbeiter bei Angriffen von außen.
- ▶ Er kann seinen Mitarbeitern Sinn und Nutzen ihrer Tätigkeit vermitteln.
- ▶ Er ist ein Inspirator, glaubt an seine Visionen und Ziele und kann andere dafür begeistern.
- ▶ Er denkt bei allen Entscheidungen immer zuerst an die Menschen, die davon betroffen sind.

Mit Ruhe und Gelassenheit Sicherheit ausstrahlen

Termindruck, Lieferverzögerung, personeller Engpass und hektische Betriebsamkeit: Wenn es schnell gehen muss, stehen alle unter Druck, Stress breitet sich aus, die Nerven liegen blank. Vorgesetzte, die jetzt nicht Ruhe bewahren und den Überblick behalten, gießen in solchen Situationen Öl ins Feuer. Wenn der Vorgesetzte nicht die Nerven behält, während alle anderen sie verlieren, ist er als Leader ungeeignet. Ruhe ist Kraft, innere Sicherheit und Gelassenheit ist Überlegenheit. Die natürliche Autorität, die viele Führungskräfte ausstrahlen, liegt an ihrer Fähigkeit, selbst in den kritischsten Situationen die Kontrolle und die Selbstbeherrschung nicht zu verlieren, sondern kraftvoll und überlegen Probleme zu lösen und Krisen zu meistern. Labile, nervöse Menschen können nie Ruhe und innere Sicherheit ausstrahlen. Sie wirken undiszipliniert und inkonsequent und verbreiten ständige Unruhe, selbst wenn es keine Probleme gibt. Der Vorgesetzte, der schnell »durchdreht«, der schnell die Beherrschung verliert, verliert auch schnell jeden Respekt. Die Mitarbeiter spüren, dass sie sich auf diesen Steuermann nicht verlassen können, wenn es stürmisch wird.

Ruhe ist Kraft, innere Sicherheit und Gelassenheit ist Überlegenheit.

Deshalb ist es für Führungspersönlichkeiten so wichtig, ihre Vitalkraft zu stärken, um immer und jederzeit mit Ruhe und Gelassenheit Sicherheit auszustrahlen. Denn wer sich seiner selbst und seiner Sache sicher ist, ist hart im Nehmen, auch bei schweren Schlägen. Eine Führungspersönlichkeit ist standhaft und lässt sich von nichts und niemandem kopfscheu machen, sondern vertritt ihre Überzeugung mit der natürlichen Autorität, die nur der selbstsichere, ausgeglichene Mensch ausstrahlt, und mit der Begeisterung, die ihr Glanz verleiht.

Eine geeignete Methode zur Stärkung der inneren Ausgeglichenheit und Sicherheit ist das von meinem Schwiegervater Nikolaus B. Enkelmann entwickelte »Mentale Training«, das seit über dreißig Jahren Menschen – vom Spitzensportler bis zum Topmanager – hilft, ihre Vitalkraft zu stärken, auch schwierige Herausforderungen zu meistern, ihre Ziele zu erreichen und Sieger zu werden, ohne sich von ihren Nerven besiegen zu lassen. Jim bedient sich in der Praxis der Arbeitswelt einer ähnlichen Methode.

Alexander betont immer wieder, wie wichtig innere Ausgeglichenheit und Sicherheit ist. Ich vermittele diese meinen Mitarbeitern durch die Art, wie ich Aufgaben übertrage. Dazu gehört ein Buch, das ich meinen Mitarbeitern häufig als Geschenk überreiche: »Der Minuten Manager und der Klammer-Affe«³. Es liefert eine einfache, klare Methode des Delegierens. Die darin enthaltenen Regeln, die sicherstellen, dass Aufgaben klar beschrieben und zugewiesen werden, sind von unschätzbarem Wert. Und es ist eine Anleitung, herauszufinden, ob Sie vor der Umsetzung einer endgültigen Entscheidung beteiligt werden müssen und wie Sie das Ergebnis überprüfen können. Mit dieser Methode kann ein Umfeld geschaffen werden, das für Mitarbeiter sicher ist: Sie werden befähigt, Aufgaben zu hinterfragen, wissen aber gleichzeitig, was von ihnen erwartet wird. Dies gibt ihnen die Sicherheit, das Notwendige zu tun.

Der mächtigste Teil der Methode liegt jedoch in seiner kraftvollen Bildsprache: Eine Aufgabe ist wie ein Affe auf unserem Rücken. Wenn ich diese Aufgabe jemandem übergebe, wechselt der Affe auf dessen Rücken. Der Mitarbeiter übernimmt die Verantwortung für dessen Pflege und sorgt dafür, dass die Aufgabe – der Affe – auf seinem Rücken bleibt, bis sie abgeschlossen ist. Der Transfer schafft eine sichere Um-

3 Blanchard, Kenneth: Der Minuten Manager und der Klammer-Affe, Rowohlt Taschenbuch 2002.

gebung, denn wenn alles richtig gemacht wird, kommt es zu einem verbindlichen Vertrag zwischen mir und meinen Mitarbeitern: Sie verpflichten sich zu der Aufgabe und ich verpflichte mich, die notwendigen Ressourcen zur Verfügung zu stellen, solange sich nicht etwas ändert oder sie um Hilfe bitten oder sie die Vereinbarung nicht einhalten.

Eines Tages erhielten wir die Nachricht, dass ein Expertenteam unsere Vertretung in Indien in sechs Monaten inspizieren würde. Bei unserem nächsten Mitarbeitertreffen besprachen wir den Besuch und legten vier Erfolgskriterien fest. Wir waren uns dessen bewusst, wie wichtig dieser Anlass war: Wenn wir erfolgreich wären, würde dies unser neues Managementmodell bestätigen, uns erlauben, es in andere Vertretungen zu exportieren, und uns helfen, Schwächen zu identifizieren, die wir überwinden könnten. Ich beauftragte Tom, einen meiner talentierten Mid-Level-Manager, das Projekt zu leiten, und teilte ihm die Entwurfskennzahlen mit. Wir stimmten die wichtigsten Meilensteine und die Ressourcen ab, die er benötigte, und wie ich ihn unterstützen und den Projektstatus überprüfen würde. Angesichts der Bedeutung dieses Projekts gab es viel Druck auf die Projektleitung, vor allem, weil er die Bemühungen für unsere Operationen im ganzen Land koordinierte und er mehrere leitende Beamte hatte, die ihm berichteten.

Bei der Überprüfung des Abschlussberichtes kamen wir zu dem Ergebnis, dass wir die Erwartungen in jeder der vier Messgrößen übertroffen hatten, dass die Inspektion ein großer Erfolg gewesen war und Tom das Projekt ausgezeichnet geleitet hatte. Trotz der Risiken, der Komplexität und der konkurrierenden Interessen hatte unser Plan Tom die Autorität und die Sicherheit vermittelt, die ihm zum Erfolg verhalfen. Er erhielt Anerkennung von Kollegen aus der ganzen Welt und eine unserer höchsten Auszeichnungen für seine Bemühungen.

Diese Schilderung, bei der Jim eine Aufgabe als Affen auf dem Rücken beschreibt, verdeutlicht, wie herausfordernd es manchmal sein kann, eine Aufgabe gemäß den Anforderungen auszuführen. Eine weitere wichtige Eigenschaft hierbei ist sicherlich die Art und Weise, wie Ziele angesteuert werden. Sehen wir uns das gleich im nächsten Kapitel an.



Institut Dr. Enkelmann

Seminare für Ihren Erfolg



Der Erfolgreiche Weg **Das Intensiv-Training für eine großartige Zukunft**

- Psychologie des Erfolgs • Zukunftsgestaltung • Die Gesetze der Lebensentfaltung
 - Optimismus • Erfolgswissen & Entfaltung der individuellen Persönlichkeit
- Ressourcen aktivieren & verstärken • Praxisnahe Anleitung zu mehr beruflichem & privatem Erfolg • Persönliche Lebensträume erkennen & verwirklichen
 - Die 14 Gesetze der Lebensentfaltung • Angewandte Hirnforschung und wirksame
- Strategien des Wachstums • Neuprogrammierung des Denkens • Vom positiven und motivierenden Umgang mit schwierigen Kunden und Mitarbeitern • Maximale mentale Stärke

Mentale Stärke 3.0: Das Alpha-Training

- Die Macht des Unterbewusstseins erkennen & nutzen • Das Geheimnis der Sieger
 - Stärkung der Belastbarkeit • Entspannt nach oben • Innere Ruhe & Gelassenheit
- Abbau von Stress & Ängsten • Gezielte Selbstmotivation • Steigerung der Lebensfreude & des Leistungspotenzials
 - Körperliche und seelische Regeneration
 - Stärkung des Vertrauens • Entdecken Sie Ihre persönliche Genialität!

Rhetorik & Körpersprache

- Die Macht der Sprache • Menschen überzeugen und gewinnen • Sicher und souverän auftreten • Abbau von Lampenfieber • Die Stimme als Erfolgsorgan • Schwächen- & Stärkenanalyse • Menschenkenntnis & Körpersprache • Gekonnte Verkaufsrhetorik
 - Aufbau einer wirkungsvollen Rede • Menschenführung & Motivation
 - Der Schlüssel zur Macht • Rhetorik & Erfolg

Das neue Charisma-Training **Das Geheimnis positiver Ausstrahlung**

- Die Macht des ersten Eindrucks • Persönliche Wirkungsanalyse
- Unbewusste Wahrnehmungsprozesse erkennen und nutzen • Überzeugen mit Persönlichkeit
 - Reden lernen wie Obama • Menschenkenntnis & Körpersprache
- 7 Schlüssel für mehr Charisma • Der WOW-Effekt • Emotionale Intelligenz
 - Symbole & Strategien der Macht • Einfach mehr Charisma!

Positive Schlagfertigkeit **Sicher auf Angriffe reagieren**

- Souverän in Machtspielen gewinnen • Bluffs entzaubern • Den Spieß umdrehen – wie aus Feinden Freunde werden • Sich Gehör verschaffen • Die Kunst charmant NEIN zu sagen
 - Auf Verbalattacken gekonnt kontern • Angreifer charmant entwaffnen
- Fallbeispiele aus Medien, Beruf und Alltag • Einwände entkräften • Mentales Schutzschild
 - Humor-Strategien • Einstecken und Austeilen • Körpersprache verstehen
- Mit Sprache spielen • Lassen Sie sich nichts mehr gefallen! • Strategisch kommunizieren
 - 10 Techniken Sympathiepunkte zu gewinnen • 10 Antworten auf dumme Fragen
 - Nie mehr sprachlos!

Das Führungstraining Wie Sie sich und andere noch erfolgreicher machen.

- Die 11 Gesetze der Führung • Umgang mit schwierigen Mitarbeitern
- Wie Sie zum Motivator werden • Mitarbeiter-Typen & Gruppendynamik
- Führungsstile & Entscheidungsfindung • Visions-Management: In fünf Schritten zur Führungspersönlichkeit • Sieben Tipps zur echten Mitarbeitermotivation
- Der Alpha-Leader • Gewinnen, Vertrauen und Teamgeist • Die SELP – Methode

Das Erfolgstraining für Frauen

- Stärkung des Selbstbewusstseins • Grundlagen von Glück, Erfolg & Liebe
- Souverän auftreten & frei sprechen • Stärken erkennen & gezielt nutzen
- Wie Sie alles bekommen, was Sie wollen • Gekonntes Gefühlsmanagement
 - Glück in der Liebe • Männermotivation • Sich weich durchsetzen
 - Erfolgsgeheimnisse & Tricks erfolgreicher Frauen

Modernes Beziehungsmanagement: Gemeinsam noch erfolgreicher!

- Geheimnisse glücklicher Paare • Partnerschaft & Karriere • Was Männer brauchen & Frauen glücklich macht • Überwinden von Krisen & Negativem • Sicherheit & Erfolg durch eine starke Partnerschaft • Unterschiede zwischen Männern und Frauen verstehen und humorvoll meistern • Tipps & Anregungen für eine positive & erfolgreiche Partnerschaft

Wie Sieger denken!

- Was unterscheidet den Sieger vom Verlierer? • Die Kunst, sich in einen Sieger zu verwandeln • Woran man den Sieger erkennt • 9 Dinge, die wir von Siegern lernen können
 - Gewinnen beginnt im Kopf • Misserfolge wegstecken – das Sieger-Gen aktivieren
- Wirkungsvolle Kommunikation mit dem Unterbewusstsein • Innere Ruhe, Sicherheit und Überlegenheit • Warum so viele Menschen scheitern • Das Alpha-Training
 - Hemmungen einfach über Bord werfen, Ängste verlieren, Ziele erreichen!

Das Enkelmann Magazin

Anmeldung und Infos
zu den Seminaren auf
www.enkelmann.de



Institut Dr. Enkelmann • Altkönigstraße 38c • 61462 Königstein/Ts.
Telefon: 06174 20320 • info@enkelmann.de • www.enkelmann.de