

1 Einleitende Zusammenfassung

1.1 Um was es in diesem Workbook geht

Viele der entscheidenden Momente im Berufsleben entstehen nicht durch Fachwissen, Prozesse oder äußere Umstände – sondern durch uns selbst. Wir versagen nicht an Methoden, sondern an der Klarheit unserer Haltung, an fehlender Selbststeuerung oder am Mangel an Vertrauen – in andere und in uns selbst.

Dieses Workbook richtet sich an Unternehmer, Teamleiter und Führungskräfte, die in Zeiten von Wandel, Komplexität und Werteververschiebung mehr erreichen wollen als kurzfristige Effizienz. Wer Teams entwickeln, Verantwortung wirksam wahrnehmen und Vertrauen schaffen möchte, braucht mehr als Anleitungen – er braucht eine Persönlichkeit mit Profil.

Das vorliegende Buch ist Ihre persönliche Arbeitsgrundlage. Es verbindet aktuelle Forschung mit erprobter Führungspraxis. Sie lernen sieben zentrale Kompetenzen kennen, die wissenschaftlich validiert und praxiserprobt sind – mit über 30.000 Teilnehmenden an begleitenden Tests und Trainings. Diese Kompetenzen sind:

- Vorbild sein und Vertrauen aufbauen
- Sinnvolle Ziele setzen und Motivation fördern
- Lernbereitschaft und Stärken entwickeln
- Fairness und Respekt im Alltag verankern
- Erfolge sichtbar machen und anerkennen
- Unternehmerisches Denken und Handeln fördern
- Umsetzungskompetenz und Selbststeuerung stärken.

Doch dieses Buch geht noch weiter. Es bietet Ihnen auch einen strukturierten Entwicklungsfahrplan: einen persönlichen PEP – einen Plan, der Ihre Werte, Eigenschaften und Kompetenzen verknüpft. Mit Hilfe der Kapitel zum Personal Branding entwickeln Sie ein Positionierungsstatement, das

Sie als Führungspersönlichkeit mit klarer Haltung und erkennbarem Profil beschreibt. Dieses Statement hilft Ihnen, Ihre Wirkung gezielt zu steuern – und nach innen wie nach außen authentisch zu kommunizieren.

Was das konkret bedeutet, zeigt die Geschichte von Frau M., einer Teamleiterin aus einem mittelständischen Unternehmen. Als wir uns kennenlernen, war sie fachlich kompetent, aber innerlich distanziert. Ihre Mitarbeitenden beschrieben sie als „korrekt, aber kühl“. Führung verstand sie vor allem als Aufgabensteuerung. Doch etwas in ihr wollte mehr. Sie spürte, dass ihre Rolle mehr verlangte – und dass sie mehr zu geben hatte.

In unserer Zusammenarbeit begann sie, ihre Werte und Persönlichkeitsmerkmale zu reflektieren. Sie erkannte, dass Authentizität für sie entscheidend war – aber nicht sichtbar wurde. Sie arbeitete an ihrer Kommunikationsweise, lernte, zuzuhören, klare Spielregeln zu setzen und auch in schwierigen Momenten verbindlich zu bleiben. Sie begann, gezielt Vertrauen aufzubauen – durch Konsistenz, Offenheit und Fairness.

Nach einigen Monaten berichteten Mitarbeitende erstmals von einer „Veränderung im Ton“. Meetings wurden dialogischer. Fehler durften angesprochen werden. Lob wurde nicht mehr als Geste empfunden, sondern als ehrlich. Frau M. entwickelte eine persönliche Leadership Brand, die auf Integrität, Teamgeist und Verlässlichkeit beruhte. Ihr Positionierungsstatement lautete schließlich:

„Ich führe so, dass jeder weiß, woran er ist, wofür es sich lohnt mitzumachen – und wie er wachsen kann, ohne ständig kontrolliert zu werden.“

Dieses Statement war nicht nur ein Leitsatz, sondern ein gelebtes Versprechen. Sie kommunizierte es durch Verhalten – nicht durch Präsentationen. Sie griff ein, wenn Mitarbeitende unfair behandelt wurden, und begründete ihre Intervention mit den gemeinsamen Werten. Sie wurde zur Führungspersönlichkeit, der man nicht nur folgte, sondern der man vertraute.

Vielleicht erkennen Sie sich in Teilen dieser Entwicklung wieder. Vielleicht stehen Sie noch am Anfang oder schon mittendrin. Dieses Workbook unterstützt Sie dabei, Ihre eigene Haltung zu schärfen, blinde Flecken zu erkennen und Potenziale gezielt zu entwickeln – Schritt für Schritt, wissenschaftlich fundiert, praxisnah und persönlich relevant.

Bevor Sie loslegen, empfehlen wir Ihnen den wissenschaftlich validierten Online-Test in Kapitel 3. Er gibt Ihnen ein differenziertes Bild Ihrer aktuellen Führungskompetenz – nicht als Bewertung, sondern als Standortbestimmung. Denn Klarheit ist der erste Schritt zur Wirksamkeit.

Führung beginnt bei Ihnen. Und sie entfaltet ihre Wirkung dort, wo Menschen bereit sind, Haltung zu zeigen – mit Rückgrat, Klarheit und dem Mut zur Entwicklung.

1.2 Wie Sie mit diesem Workbook arbeiten

Dieses Workbook ist kein klassisches Fachbuch. Es ist ein Werkzeug. Und wie jedes gute Werkzeug, entfaltet es seinen Wert erst durch die Hand, die es führt – Ihre Hand. Unsere Empfehlung zur Arbeit mit dem Workbook fasst Abbildung 1 zusammen.

Die Abbildung 1 zeigt den Aufbau und die Logik dieses Workbooks anhand der Kompetenz „Vertrauen aufbauen“. Diese Kompetenz wurde in einer

Beispiel für die effektive Nutzung des Workbooks (Aufbaulogik)	
■ Kompetenz: „Aufbau von Vertrauen“ (eine von 7 Kompetenzen) ■ Drei von acht validierten Verhaltensbeschreibungen (Fachbegriff: Items) ▶ „Akzeptiert mich als Mensch (trotz aller Unterschiede und Schwächen)“ ▶ Ist verlässlich (Hält Zusagen ein; meint, was er sagt)“ ▶ „Setzt sich für gemeinsame Ziele, Werte und Ideale ein“ ▶ ... ■ Handlungsimpulse zu: „Akzeptiert mich ...“ (2 von 6)	
Was ich künftig gezielt tun werde ▶ „Ich versetze mich bewusst in die Lage anderer“ ▶ „Ich kritisiere Verhalten klar, aber ohne die Person abzuwerten“ ▶ ...	Was ich künftig konsequent vermeiden werde ▶ „Ich mache keine sarkastischen Bemerkungen über andere“ ▶ „Ich schaue nicht weg, wenn jemand ausgegrenzt oder benachteiligt wird“ ▶ ...
■ Wo und wann ich damit beginne: ■ Wann ich das Ergebnis (den Erfolg) kontrollieren werde:	

Abbildung 1: Beispiel zur effektiven Nutzung dieses Workbooks

wissenschaftlichen Studie mit acht konkreten Verhaltensbeschreibungen (sogenannten Items) messbar gemacht. Das bedeutet: Vertrauen ist nicht nur ein schönes Ideal, sondern eine nachweislich erfolgsrelevante Kompetenz, die eng mit der Vorbildfunktion von Führungskräften verknüpft ist. Dies wurde in einer groß angelegten Befragung mit über 14.000 Teilnehmenden empirisch bestätigt.

Ein Beispiel-Item lautet aus Sicht der Mitarbeitenden:

„Akzeptiert mich als Mensch – trotz aller Unterschiede und Schwächen.“

Diese Aussage bringt auf den Punkt, was beim Vertrauensaufbau wirklich zählt: die innere Haltung – nicht nur das Verhalten.

Daraus leiten sich sechs konkrete Handlungsimpulse ab:

- drei Empfehlungen, was Sie künftig gezielt tun sollten,
- und drei Hinweise, was Sie künftig konsequent vermeiden sollten,

wenn Sie das Vertrauen Ihrer Mitarbeitenden wirksam stärken möchten.

Zum Abschluss sind Sie aufgefordert, eine persönliche Entscheidung zu treffen:

Wann und in welcher konkreten Situation möchten Sie mit der Umsetzung beginnen – und wie werden Sie Ihren Fortschritt überprüfen?

Dafür stehen Ihnen zwei Möglichkeiten offen:

- Sie nutzen den Online-Test, um Ihre Kompetenzentwicklung selbst zu überprüfen (www.inmi.de/tf).
- Oder – noch wirkungsvoller – Sie bitten eine vertrauenswürdige Person, eine Fremdeinschätzung mit dem Online-Test vorzunehmen.

So erhalten Sie ein ehrliches Bild darüber, wie Ihre Wirkung tatsächlich erlebt wird und ob sie sich verbessert hat.

Insgesamt behandelt dieses Workbook sieben Schlüsselkompetenzen der transformationalen Führung, deren Wirksamkeit durch zahlreiche internationale Studien und durch unsere eigene Forschung empirisch bestätigt wurde. Jede dieser Kompetenzen wird durch acht konkrete Verhaltensweisen (Items) operationalisiert – das macht sie messbar, trainierbar und entwickelbar.

Das Prinzip ist einfach – und zugleich tiefgreifend: Zuerst Klarheit, dann Entwicklung.

Ähnlich wie ein erfahrener Arzt beginnt auch wirksame Führung nicht mit pauschalen Maßnahmen, sondern mit einer präzisen Diagnose:

Welche Verhaltensweisen zeigen Sie bereits? Welche möchten Sie stärken? Und was möchten Sie künftig vermeiden?

Zu jeder Kompetenz finden Sie sechs gezielte Handlungsimpulse:

Drei Impulse, was Sie künftig bewusst tun sollten, um Ihre Führungswirksamkeit zu steigern. Hinzu kommen drei Hinweise, was Sie künftig konsequent vermeiden sollten, um hinderliche Muster zu erkennen und abzulegen.

Insgesamt sind es sieben Kompetenzen mit jeweils acht Items, wobei zu jedem Item sechs Handlungsempfehlungen gehören. Das ergibt die Anzahl vom 336 Impulsen beziehungsweise Übungen.

Machen Sie nicht alles auf einmal, und setzen Sie Prioritäten: Wählen Sie zu Beginn jeder Kompetenz einen Impuls, den Sie bewusst umsetzen wollen, und einen, den Sie gezielt vermeiden möchten. So bleiben Sie fokussiert und überfordern sich nicht. Sie entscheiden selbst, wo Sie ansetzen, was realistisch ist – und was Sie wirklich verändern möchten.

Wir empfehlen, dass Sie mit Impulsen beginnen, die Sie einfach, also ohne große Anstrengung, praktizieren können. Ein Beispiel wäre: aktiv zuhören und spiegeln (mit eigenen Worten wiederholen, was die andere Person gesagt hat). Damit zeigen Sie Interesse und Respekt.

Sie haben grundsätzlich zwei Möglichkeiten, mit diesem Workbook zu arbeiten – je nachdem, welcher Arbeitsstil Ihnen am meisten liegt:

Erstens: Sie gehen das Workbook Schritt für Schritt durch, bearbeiten alle sieben Kompetenzen der Reihe nach und notieren sich zu jedem Impuls Ihre Gedanken. So sammeln Sie eine Vielzahl konkreter Ideen und Anregungen für Ihre persönliche Entwicklung. Am Ende entscheiden Sie, welche Maßnahmen für Ihre aktuelle Führungssituation den größten Nutzen bringen. Patentrezepte gibt es dabei nicht – denn jede Führungssituation ist anders. Am wirksamsten ist der Ansatz, der zu Ihnen, Ihrem Stil und Ihrer Rolle passt.