

# Wertvoll führen Seminarreihe 2017



Es gibt großartige Leiter, die es verstehen sich selbst und andere strategisch zu führen, die rundum organisiert sind und andere von ihren Ideen begeistern. Das liegt wohl im Blut. Ganz im Gegenteil – auch Sie können solch ein Leiter sein, denn Führung ist lernbar

und dabei wollen wir Ihnen helfen. Wie?

Im **März** startet die einjährige Seminarreihe „wertvoll führen“. Zum zehnten Mal in der Region Rhein/Ruhr unsere Reihe für Kleinunternehmer und zum ersten Mal auch eine besondere Variation unsers Seminars, speziell für Führungskräfte in mittleren und großen Betrieben, unser Premium Program.

**Wertvoll führen – für Kleinunternehmer, Selbstständige, Teamleiter und Startups**

**Termine 2017 in der Region Rhein/Ruhr**

Modul 1: Sich selbst führen 15.-16.03.2017

Modul 2: Strategisch denken und führen 26.-27.04.2017

Modul 3: Organisieren und strukturieren 31.05-01.06.2017

Modul 4: Mitarbeiter führen 13.-14.09.2017

Modul 5: Klar kommunizieren, Konflikte lösen 11.-12.10.2017

Modul 6: Präsentieren, moderieren, Meetings 06.-07.12.2017

Was sich genau hinter den einzelnen Überschriften der Module verbirgt finden sie [hier](#).

Organisatorische Daten, wie Kosten oder Anmeldeinformationen können Sie [hier](#) abrufen.

## **Besonderheit in diesem Jahr – 24 Stunden Version**

Die Module finden in diesem Jahr innerhalb von 24 Stunden statt (Mittwoch 18 Uhr bis Donnerstag 18 Uhr). Das bedeutet aber nicht, dass wir 24 Stunden am Stück durcharbeiten. Die Nachtruhe und Essenspausen werden selbstverständlich eingehalten ...

## **Neu in diesem Jahrauch in der Region Rhein/Ruhr das Premium Programm:**

### **Wertvoll führen – Unternehmensführung**

Während unser bisheriges Seminar an Kleinunternehmer, Selbständige und Startups orientiert, richtet sich unser „Executive Progam“ an UnternehmerInnen, GeschäftsführerInnen und Führungskräfte aus mittelständischen Unternehmen, Großbetrieben und Verwaltung.

Modul 1: Prinzipien moderner und wertorientierter Führung

Modul 2: Sich selbst führen – Selbstmanagement für Führungskräfte

Modul 3: Strategie und Innovation

Modul 4: Organisationsentwicklung und Change Management

Modul 5: Wertvolle Menschenführung

Modul 6: Kommunikation und Konfliktkompetenz für Führungskräfte

Modul 7: Präsentieren, moderieren und Meetings leiten

Mehr Informationen, wie Daten, Orte aber auch Inhalte finden Sie [hier](#).

### **Wie läuft ein Seminarmodul ab?**

Wenn Sie gerne einen kleinen Vorgeschmack hätten, was sie erwartet, lesen Sie hier den Artikel:

Ein Blick in die Seminarreihe wertvoll führen – [Modul](#)

# Führungsprinzipien – Teil 7b: Die vernachlässigte Dimension



Klima/ Atmosphäre/ Geist in  
einem Unternehmen

In jeder Firma herrscht ein bestimmtes Klima, Atmosphäre, Geist oder wie immer sie es nennen wollen, bestimmt durch Werte und Haltungen. Maßgeblich beeinflusst wird dies durch die Führungskraft. Das kann entweder konstruktiv oder destruktiv sein. Das Klima beeinflusst welche Erfahrungen, die Mitglieder vorrangig sammeln. In manchen herrscht ein Verwaltungsgeist mit lähmender Bürokratie oder ein Klagegeist. Haltungen in einer Organisation schaffen eine Atmosphäre, in der alle Beteiligten die entsprechenden Erfahrungen machen.

## **Das Problem**

Deswegen ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass Menschen unter dem vorherrschenden Geist eine entsprechende Haltung entwickeln, bei der, Kompetenzen gar nicht erst angewandt wird und Sachwissen nur in der notwendigsten Minimaldosis

eingesetzt wird. Der Mensch bleibt weit hinter seinen Möglichkeiten. Sachwissen und Metakompetenzen liegen im Gehirn unter den Haltungen. Wenn die Haltungen stimmen, werden auch die anderen Bereiche folgen und Potenzial entfaltet. (Modell der 3 Ebenen des Lernens aus dem [letzten Teil](#))

---

**Stellen Sie sich diese drei Fragen als Führungskraft:**

- 1, Was für ein Geist herrscht in meiner Organisation?**
  - 2. Was kann ich tun, damit sich eine Geisteshaltung, Klima entwickelt, das Potenzialentfaltung ermöglicht?**
  - 3. Was kann ich als Führungskraft tun, um die Heranbildung gesunder Haltung bei einem Menschen zu fördern?**
- 

## **Zeitlose Werte**

Das deutsche Wort Wert hängt eng mit dem Wort Würde zusammen. Das englische Wort „values“, kommt vom lateinischen von „valere“, das bedeutet: „gesund sein, sich wohl befinden, etwas gelten und Wert haben.“ Ein sehr passende Bedeutungen für das, um was es geht. Charaktereigenschaften oder eben Werte, passend wären auch Kardinaltugenden, wie sie bei Studien als besonders wichtig herauskamen wie: Klugheit, Mut, Gerechtigkeit, Maß halten.

**Aber**

Nur den Charakter zu fördern und zu denken, der Rest wird folgen ist eine falsche Annahme. Jedes Mal, wenn die Haltung vorbildlich ist, aber Kompetenzen fehlen, bleiben die Ergebnisse ebenso deutlich unter ihren Möglichkeiten. Ergebnis ist oft sogar ein Burnout. Denn es fehlen die Werkzeuge, um das, wofür das Herz schlägt und die richtige Haltung vorhanden ist, effektiv umzusetzen. Bei alleiniger Konzentration auf Kompetenz geht das Menschliche verloren. Es entsteht eine Diskrepanz, zwischen dem was wir tun und wer und wie wir sind. Diese Diskrepanz wird als Arroganz empfunden. Es ist ein Zusammenklang mehrere Dimensionen wichtig, wie immer wieder anklang.

## **Rückblick**

Hier noch einmal für das Gedächtnis die Schlagworte, für die Dimensionen, die zusammen arbeiten für eine wirksame Führungskompetenz, aus allen bisherigen Teilen zu Führungsprinzipien.

- Ergebnisse
- Menschen
- Kompetenzen
- Haltungen

In dem nächsten Teil kommen wir zum aller letzten Führungsprinzip: Die Authentizität. Erfahren Sie, warum es auch als eines der tiefsten psychologischen Bedürfnisse gesehen wird.

---

**Weitere Teile**

Führungsprinzipien –

[Teil 1](#)

[Teil 2: Dienen](#)

[Teil 3: Verantwortlich sein](#)

[Teil 4: Resultate](#)

[Teil 5: Menschen=Potenzial](#)

[Teil 6: Lernbar](#)

[Teil 7a: Die vernachlässigte Dimension](#)

---

## Der Wert des Widersprechens



Sie präsentieren vor Ihrem Team eine neue Idee. Viele Stunden haben Sie daran gefeilt, die Begeisterung ist dabei immer mehr gestiegen und Sie planen, dass Sie maßgeblich auf Ihr Geschäft Einfluss nehmen wird. Sie sind fertig und

schauen gespannt in die Runde. Eine Person meldet sich und durch einen Gedanken schmeißt sie die Idee noch einmal komplett um. Sie wissen, die andere Person hat Recht, leider. Ein Gedanke, an die Sie nicht gedacht haben. Trotzdem eine angespannte Stimmung, Konflikt liegt in der Luft. Ein negativer Beigeschmack, ein wenig Wut auch auf die Person und Frustration wegen vergebener Mühe. Dabei steckt unfassbar viel Potenzial darin, wenn Konflikte aus dem Mantel des Negativen heraus geholt und als Art des Denkens betrachtet werden.

**Widersprechen= Negativ**

Oft ist es aber auch umgedreht und wir trauen uns nicht zu widersprechen, gerade weil wir wissen, wie es sich anfühlt. Wir tun uns schwer, wollen andere nicht vor den Kopf stoßen. Vor allem in einem Team, die alle zusammen an einem Ziel, an denselben Produkten oder Dienstleistungen arbeiten. Da wollen wir lieber unterstützen, Konflikte besser vermeiden. Natürlich, denn es würde viel Zeit und Energie kosten und wäre es das wert?

### **Konflikt als Art des Denkens betrachten**

Magarete Heffernan denkt eindeutig ja. Sie hat einen sehr erfrischenden und klaren Blick auf diese Thematik. Ein Weg, der nicht nur das Beste herausholt, sondern auch die Angst nimmt zu widersprechen oder das einem widersprochen wird. Sie erzählt, warum es lohnt, sich ein Teammitglied ins Boot zu holen, das komplett anders ist, anders denkt und sich dann mit diesen auseinandersetzen. Konstruktives Widersprechen, nach Fehlern suchen um zu helfen, nicht zu schaden und damit das beste Denken auszulösen.

### **Beispiel und Übertragung auf Organisationen**

In dem Vortrag beginnt sie mit der Geschichte einer Ärztin in den 50er Jahren und macht daran die Wichtigkeit deutlich sich zu trauen zu widersprechen. Darauf überträgt sie es sehr klar auf Organisationen und stellt Fragen. Ein 13-minütiges Video, dass das Denken, vor allem für sehr harmonischer Menschen, auf den Kopf stellt.

### **Zur Autorin**

Magarete selbst ist 1955 in Texas geboren, ist internationale Geschäftsfrau und Schriftstellerin. Aufgewachsen in den Niederlanden, studierte sie an der Universität Cambridge und wohnt mittlerweile in Großbritannien. Insgesamt arbeitet sie als CEO für fünf Unternehmen. Ihre Lieblingsthemen sind allzu menschliche Denkmuster, wie Konfliktvermeidung oder selektive Blindheit. Dabei geht es ihr darum Talente und Potenziale

herausgegraben und eine beste Zusammenarbeit zu ermöglichen.

---

# Die Bedeutung der Leisen – Mitarbeiter



Stille Wasser sind tief, sagt ein Sprichwort, und diese stillen Wasser haben gerade auch viel Potenzial für Ihre Organisation. Der Trend geht immer mehr in die Richtung, dass sich Mitarbeiter durchsetzen müssen, nicht in sich gekehrt

sein dürfen, kontaktfreudig sind ... – kurz extrovertiert. Doch tatsächlich gehört rund ein Drittel der Bevölkerung zu den Introvertierten und das scheint auch gut so zu sein.

## **Kein „Krankheitssymptom“ sondern Qualität**

Ernsthaftigkeit, Sensibilität sind nicht, überspitzt gesagt, Krankheitssymptome, sondern darin liegen Qualitäten. Ohne Introvertierte gäbe es beispielsweise nicht die Relativitätstheorie, Google oder Harry Potter. Introvertierte sind oft viel sorgfältiger, analysieren mehr und haben eine bessere Konzentration, so die New Yorker Anwältin und Autorin Susanne Cain, die unter anderem ein Buch darüber verfasst hat: „Still. Die Bedeutung von Introvertierten in einer lauten Welt“. Das ein Plädoyer für Introvertierte ist, auch so zu bleiben.



## In Ihrem Team

Im Arbeitsalltag hilft es, wenn Teamleiter die unterschiedlichen Persönlichkeiten erkennt, belässt und an der richtigen Stelle einsetzt. So denken Introvertierte in Meetings meist länger, aber intensiver nach, bevor sie reden. Extrovertierte dagegen sprechen schnell halb durchdachten Idee aus. Mit diesem Wissen kann aber den Introvertierten diese Zeit gegeben werden, und ihre Stille nicht als Desinteresse oder Ideenlosigkeit gesehen werden.

## Zusammenarbeiten

Zum anderen können aber gerade beide Persönlichkeiten auch gut zusammenarbeiten. Während der Introvertierte das Konzept entwickelt, könnte der Extrovertierte die Aufgabe bekommen, dieses mitreißend zu präsentieren. Denn Leise und Laut passt eben auch gut zusammen.

## Mehr

Dies ist nur ein kleiner Ausschnitt eines Spiegel Artikels über Introvertierte und ihre Stärken. Zunächst handelt er allgemein über introvertierte Persönlichkeiten und wird ab der Hälfte auch auf die Arbeitswelt übertragen. Zum Artikel gelangen Sie [hier](#).

---

# Auf Fehler fokussiert – Redestil



Warum ist bei uns Deutschen häufig vieles „Gar nicht so verkehrt“, „Gar nicht so schlecht“, oder „Der Vortrag war ganz nett“, statt „Das ist richtig“, „Das ist gut“ oder „Die Sprache war gut, die Visualisierung passend, nur die Redegeschwindigkeit etwas

schnell“. Dabei ist ein Redestil fern von vielen Negativ-Formulierungen nicht weichgewaschen, sondern klarer, zielgerichteter und kann besser vom Gehirn aufgenommen werden.

### **Nur Löcher**

Als Bild dafür dient ein Käse. Wir richten ständig den Blick auf das, was nicht ist, statt das, was ist. Wir sehen ganz deutlich die Löcher aber nicht den Käse. Die Löcher sind jedoch nur sichtbar, wenn es auch einen großen köstlichen Käse gibt, der Aufmerksamkeit verdient.

### **Gründe**

Es gibt mehrere Gründe, warum Negative-Formulierungen so geläufig sind. Früher gehörte es zum guten Ton. Insbesondere Frauen war es nicht gestattet ihre Meinung in Öffentlichkeit zu kommunizieren und durch Negative-Formulierungen war es verschleierbar. Außerdem hoben sich Personen mit komplizierten Formulierungen gerne ab, statt „Ich“ wurde „meine Wenigkeit“ verwendet oder „das wäre mir lieb“ eher benutzt als „Ja gern.“

Zum anderen sind wir ständig mit Negativem konfrontiert. Die Nachrichten sind, überspitzt gesagt, eine Konzentration von allem Schlechten auf der Welt, ob Unfälle, Naturkatastrophen oder Verschleppungen. Werbung dazu zeigt immer das auf, was der Konsument noch nicht hat. Doch nur weil Negative-Formulierungen früher Bedeutung hatten und wir viel damit konfrontiert sind, bedeutet dies nicht, dass sie uns in der

alltäglichen Geschäftswelt auch behilflich sind und es eine gute Gewohnheit ist.

## **Wahrnehmung**

Menschen benötigen rund 48 Prozent mehr an Zeit, um eine verneinende Formulierung zu verstehen. Ein Nein versteht das Gehirn nicht, weil es in Bildern denkt. Wenn Sie beispielsweise den Satz lesen, denken Sie nicht an grüne Tomaten, was sehen Sie dann vor Ihrem geistigen Auge? Das Gehirn speichert genau das Falsche: grüne Tomaten, schlecht, verkehrt..

## **Präziser und Alternativen**

Positive Formulierungen sind dagegen keineswegs Schönrederei oder Reden im Weichspülmodus, sondern sehr direkt und präzise, sodass sie mehr Informationen geben und Alternativen aufzeigen. Zudem sind Änderungen dadurch schneller und einfacher erreichbar. Beispielsweise tauschen Sie: „Hören Sie auf sich ständig über Sachen zu beklagen“ aus, durch „Überlegen Sie einmal, was Sie ändern könnten.“

Dies ist nicht nur bei Kindern geschickt, sondern auch bei Erwachsenen hilft es, da Negativ-Formulierungen zudem unbeliebt sind. Wir wollen wissen, was ist und nicht was nicht ist.

Beispielsweise reagieren Kunden sehr verärgert, wenn sie hören: „Das kann ich Ihnen nicht sagen.“ oder „Herr Boss ist jetzt nicht zu sprechen.“ Besser, präziser und hilfreicher dagegen wäre: „Ich frage bei unserem Spediteur nach, wo Ihre Lieferung bleibt. Darf ich Sie zurückrufen?“ Oder „Herr Boss kommt um 15 Uhr wieder. Kann ich ihm etwas ausrichten?“

## **Motivierend formulieren**

Mit Negativ-Formulierungen sabotieren Sie sich und andere. Zudem wirkt es nicht nur auf den Zuhörer, sondern auch auf Sie

zurück. Sie wollen doch, dass Sie und Ihre Mitarbeiter gute Leistungen bringen. Schwierig sind daher Aussagen wie: „Ich habe schon wieder versagt“. Stattdessen hilft: „Jeder macht Fehler, das nächste Mal werde ich es schaffen.“

### **Wann Negativ-Formulierungen helfen**

Negativ-Formulierungen haben trotzdem durchaus ihre Berechtigung, aber oft sind Negativ-Formulierungen so selbstverständlich, dass wir die positiven Alternativen vergessen.

Wichtig sind Negativ-Formulierungen, wenn sie die Aufmerksamkeit auf etwas Positives lenken: „Das ist noch nicht ganz richtig.“ statt „Das ist falsch.“ oder „Da kann ich nur zum Teil zustimmen.“ statt „Da muss ich widersprechen.“

Als Faustregel kann gelten: Verneinungen sind immer dann sinnvoll, wenn sie Kommunikation fördern. Sätze wie: „Möchten Sie den Bericht vorher sehen.“ „Nicht unbedingt.“ oder auch „Ich finde die Idee nicht schlecht.“ fördern kein Gespräch, sondern sind ungenau. Oft sind sie auch ein Anzeichen dafür, dass Sie einer Stellungnahme oder Entscheidung ausweichen. Bekennen Sie klar Farbe mit „Ja gerne“ oder „Nein danke.“

### **Mehr**

Der Text ist eine Zusammenfassung von dem Artikel „Negativ-Formulierungen“ auf [redenwelt.de](https://redenwelt.de). Dies ist eine Seite, die grundsätzlich bei allen Arten von Reden hilft, aber deren Tipps durchaus übertragbar sind auf die Kommunikation im Geschäftsalltag. Zu dem gesamten Beitrag gelangen Sie [hier](#).

---

# Soforthilfe Einzelunternehmer

für



Auf einer Webseite muss in der „Wir-Form“ gesprochen werden, alles andere wirkt unseriös, denn Kunden suchen sich lieber Unternehmen mit vielen Mitarbeitern. Es ist wichtiger das Kunden Kaufen, als das sie merken wie viel Engagement ein Mitarbeiter bringt. Außerdem

darf auf keiner Webseite ein Satz fehlen wie: „Wir sind führender Anbieter und arbeiten kompetent an der Verbesserung, um das Maximale für Sie herauszuholen“. Vergessen Sie all das sofort!

Dr. Annika Lamer gibt auf ihrem Blog 5 Tipps, die zeigen, dass Sie sich als Einzeldienstleister gar nicht groß verrenken müssen, sondern gerade von Ihnen Dinge wie die Ich-Form, ihr Redestil und ein Foto wesentlich besser wirken und ankommen.

Zeigen Sie mehr was in Ihnen steckt, auch auf ihrer Webseite und machen Sie sich damit Stück weit selbst zur Marke und heben sich ab von all dem Standard um Sie herum. Menschen wünschen sich Charaktere und Geschichten und das auch bei Unternehmen.

Dr. Annika Lamer ist freiberufliche Texterin im Bereich Image- und Werbetexte. Sie betreibt einen eigenen Blog, bei dem sie Tipps und Tricks zeigt, wie Unternehmen Ihre Texte für Webseiten aufbessern können.

Kommen Sie [hier](#) zum Blog.