

PHILIP
ZIMMERMANN



DER LEADERSHIP- KOMPASS

39 Führungsprinzipien auf den Punkt gebracht

GerthMedien

INHALT

Vorwort	11
Einleitung – Warum Prinzipien?	13
Deine Vision	21
1. <i>Du setzt den Ton</i>	23
2. <i>Bring deine Leidenschaft mit</i>	26
3. <i>Begeistere immer wieder für die größere Vision</i>	28
4. <i>Erst die Arbeit, dann das Vergnügen</i>	32
5. <i>Sei morgen besser, als du heute bist</i>	35
6. <i>Nichts ist so wichtig wie Momentum</i>	38
7. <i>Better done than perfect</i>	41
8. <i>Produktivität ist ein Wert</i>	44
9. <i>Marketing ist deine Priorität</i>	46
10. <i>Kümmere dich um dich selbst</i>	50
Deine Haltung	55
11. <i>100 Prozent Einsatz. Nicht weniger.</i>	57
12. <i>Be accountable</i>	60
13. <i>Plane deinen Tag</i>	63

14. Halte dein Wort	65
15. Triff Entscheidungen	68
16. Mach Dinge fertig	71
17. Kümmere dich um die Details	74
18. Geh die Extrameile	77
19. Wir delegieren nicht nach oben	80
20. Mach deine Hausaufgaben	84
Dein Team	87
21. Dein Team hat höchste Priorität	89
22. Es geht nicht um dich	92
23. Der runde Tisch mit dem König	95
24. Plane ein Meeting vor dem Meeting	98
25. Deine Verantwortung ist allumfassend	101
26. Frag beschäftigte Leute	104
27. Wahr ist, was der andere versteht	106
28. Stecke den Rahmen	110
29. Wir warten nicht auf andere	113
30. Behandle nicht jeden gleich	116
Deine Kommunikation	121
31. Mach's Maul auf	123
32. Mitarbeiter*innen müssen wissen, wo sie stehen	125
33. Kommuniziere schnell, präzise und herzlich	128
34. Streue positive Gerüchte	130
35. Konflikte sind Chancen	133
36. Äußere Kritik immer persönlich	135

<i>37. Fordere Feedback ein</i>	138
<i>38. Sei ehrlich, wenn du Mist gebaut hast</i>	140
Das wichtigste Prinzip von allen	145
<i>Setze Gott an die erste Stelle</i>	147
Über den Autor	153
Über Kirche in Aktion	155
Literaturverzeichnis	157

Für meine Eltern.

Euer Glaube an mich verleiht mir bis heute Flügel.

VORWORT

Du hältst dieses kleine Buch in deinen Händen, weil ich glaube, dass Gott etwas Besonderes mit dir vorhat. Dafür musst du kein besonderer Mensch sein.

Ein Grund, warum ich die Bibel liebe, ist, weil sie ganz offen mit dem Versagen und den Fehlern von Menschen umgeht – selbst mit den Fehlern der Helden und Heldinnen der Bibel:

Eva war schwach.

Adam noch schwächer.

Noah war ein Trunkenbold.

Josef ein Tagträumer.

Jakob ein Lügner.

Gideon ängstlich.

Rahab eine Prostituierte.

David hatte eine Affäre und war ein Mörder.

Salomo hatte 1000 Frauen.

Elia war suizidgefährdet.

Jona rannte vor Gott davon.

Petrus verleugnete Christus.

Die Jünger schliefen beim Beten ein.
Martha machte sich über alles Sorgen.
Maria war bis über beide Ohren verliebt.
Paulus war ein religiöser Fundamentalist.

Und trotzdem hat Gott auf diese Menschen gesetzt und mit ihnen den Lauf der Geschichte verändert.

Ich bin zutiefst davon überzeugt, dass Gott auch auf dich zählt, und ich hoffe, dass die Leadership-Prinzipien auf den nächsten Seiten dir auf deiner Reise helfen.

EINLEITUNG – WARUM PRINZIPIEN?

Als Kind habe ich es geliebt, im Fernsehen Western anzusehen. Ich fand es faszinierend, wie Cowboys ihren Colt locker aus der Hüfte gezogen und ihre Feinde erschossen haben. Die meisten Western habe ich allerdings nie zu Ende gesehen, weil ich immer mittendrin nach oben in mein Zimmer rannte, um den Film nachzuspielen. Ich habe mir einen Cowboyhut aufgesetzt und eine Spielzeugwaffe in den Gürtel gesteckt, und dann ging es los: Keiner war vor mir sicher! Jahre später hat mich ein Freund einmal zum Schießstand der Polizei eingeladen. Dort durfte ich zum ersten Mal meine Spielzeugwaffe gegen eine echte Waffe eintauschen. Und auf einmal war das mit dem Schießen gar nicht mehr so einfach wie in den Filmen. Man muss schon genau zielen, um zu treffen. Mit einfach aus der Hüfte schießen war da nichts.

Jetzt fragst du dich vielleicht, was das mit Leadership-Prinzipien zu tun hat? Eigentlich nichts.

Spaß. ;)

Im Gegenteil: Es hat sehr viel mit Leadership-Prinzipien zu tun, denn es gibt viele Leiter*innen, die aus der Hüfte schießen, wenn es um ihre Leadership-Entscheidungen geht. Und damit meine ich nicht ihre Flexibilität oder die schnelle Reaktion auf neue Situationen.

Nein, es gibt Leiter*innen, die in ihrer Führung immer aus der Hüfte schießen. Somit weiß man nie genau, woran man ist. Sie ändern ihre Prinzipien ständig, und es scheint, als hätten sie keinen Kompass, nach dem sie ihre Führungsentscheidungen ausrichten.

Genau deshalb habe ich vor Jahren eine Liste mit Leadership-Prinzipien begonnen, meinem Leadership-Kompass.

Diese Prinzipien sagen mir zwar nicht, was genau ich in einer spezifischen Situation tun soll, aber sie geben mir zumindest eine Richtung vor, in die ich mich bewegen kann.

So ein Leadership-Kompass ist unglaublich viel wert. Er bringt Beständigkeit, Vertrauen und Sicherheit für dich, dein Team und deine Mitarbeiter*innen.

Wenn wir aus der Hüfte schießen, dann kommt es durchaus mal vor, dass wir das Ziel treffen (zumindest in Westernfilmen klappt das ja scheinbar manchmal). Aber viel öfter werden wir das Ziel verfehlen. Und genau deshalb brauchen Leiter*innen Leadership-Prinzipien. Jede Leiterin und jeder Leiter.

Der erste Grund für Leadership-Prinzipien ist also, dass wir nicht mehr aus der Hüfte schießen müssen.

Der zweite Grund für Leadership-Prinzipien ist, dass sie uns dabei helfen, nicht gegen ein Stoppschild zu laufen.

Lass mich das erklären.

Vor einigen Tagen stand ich am Fenster, es war ungefähr 8.00 Uhr morgens und viele Menschen eilten zur Bahn. Unter diesen Menschen war auch ein Mann mit einem Blindenstock, der über den Zebrastreifen lief.

Dann passierte etwas, das für mich gefühlt wie in Zeitlupe ablief:

Der Mann ging etwas schräg über den Zebrastreifen, und in diesem Winkel konnte ihn sein Blindenstock nicht davor warnen, dass er genau auf ein Stoppschild zulief. Ich wollte schon das Fenster aufmachen und ihm zurufen, aber alles ging zu schnell, und ich musste dabei zusehen, wie er mit seinem Kopf gegen das Stoppschild stieß. Allein vom Zusehen ging ein Schauer durch meinen Körper. Nun hat er sich nicht wirklich verletzt und konnte weitergehen, doch ich habe länger über das, was ich da gesehen habe, nachgedacht.

Denn geht es uns nicht oft genauso? Wir laufen los, wenn wir Verantwortung für andere Menschen übertragen bekommen ... Und obwohl unsere Augen hervorragend funktionieren, sind wir dann doch irgendwie blind und übersehen das ein oder andere Stoppschild.

Und so kommt es vor, dass wir uns des Öfteren den Kopf stoßen und bildlich gesprochen gegen ein Stoppschild

rennen. Damit das nicht – oder zumindest weniger oft – passiert, brauchen wir Leadership-Prinzipien.

Doch es gibt noch einen dritten Grund, warum wir Leadership-Prinzipien gerade heute brauchen: Wir leben in einer Zeit, die sich schneller verändert, als wir es uns vorstellen können. Wenn wir keine Leadership-Prinzipien haben, rennen wir orientierungslos jeder Veränderung hinterher.

John Ed Mathison hat in einem Vergleich die letzten 3000 Jahre der Weltgeschichte mit einer Stunde gleichgesetzt¹. Eingeordnet in den Zeitrahmen von einer Stunde wären die größten Veränderungen der Welt innerhalb der letzten neun Minuten passiert:

Vor nur neun Minuten wurde die Druckerpresse erfunden.

Vor drei Minuten wurden das Telegramm, der Plattenspieler und die Eisenbahn entwickelt.

Vor zwei Minuten schufen Menschen das Telefon, das Auto, das Radio und das Flugzeug.

Der Fernseher wurde erst vor zehn Sekunden, der Computer vor fünf Sekunden entdeckt.

Satelliten und Laserstrahlen gibt es seit einer Sekunde.

Wenn man die Geschichte der Medizin in Bezug auf die 1-Stunden-Skala betrachtet, dann wurden Antibiotika vor einer Minute entdeckt. Und vor zehn Sekunden wurde eine OP am offenen Herzen Realität.

Die Welt, in der wir leben, dreht sich schneller und schneller – alles verändert sich, immer. Wenn wir keine

Leadership-Prinzipien haben, dann schwimmen wir und werden überfordert sein.

Wir müssen lernen, flexibel zu sein und Veränderungen zu unserem Vorteil zu nutzen, anstatt sie zu verfluchen. Doch das können wir nur, wenn wir ein Fundament haben, auf dem wir sicher stehen. Leadership-Prinzipien sind ein ganz wichtiger Bestandteil dieses Fundaments.

So, nachdem wir nun drei wichtige Gründe für Leadership-Prinzipien kennen, möchte ich zu Beginn noch drei weitere Punkte betonen:

1. Auf den folgenden Seiten teile ich mit dir die Leadership-Prinzipien, die uns bei *Kirche in Aktion* wichtig sind. Ich habe nicht den Anspruch, dass all diese Leadership-Prinzipien aus meiner eigenen Feder kommen. Manche sind allgemein bekannt, andere habe ich in Vorträgen gehört oder in Büchern gelesen und übernommen; wieder andere haben wir als Team von *Kirche in Aktion* gemeinsam über die Jahre entwickelt und festgelegt. In diesem Buch erfährst du meine persönliche Interpretation unserer Leadership-Prinzipien. Nicht jeder oder jede unserer (auch ehrenamtlichen) Mitarbeiter*innen muss diese Prinzipien genauso teilen, wie ich es tue. Dazu kommt, dass wir auf einer Reise sind und es gut sein kann, dass wir im Laufe der Zeit das ein oder andere Prinzip anpassen, ändern oder hinzufügen werden.
2. Wie du schon mitbekommen hast, ist dieses Buch im Konversationsstil geschrieben. Wenn du also eine

wissenschaftliche Abhandlung zu diesen Leadership-Prinzipien suchst, dann bist du hier leider falsch. Mein Anliegen ist es immer, komplizierte Dinge so einfach wie möglich zu erklären. Ich hoffe, es ist mir gelungen.

3. Wirkliche Veränderung und Weiterentwicklung geschieht, wenn wir nicht nur gute Informationen aufnehmen und verstehen, sondern neue Konzepte, Ideen und Prinzipien auch auf unser Leben und Leiten anwenden und umsetzen. Damit das durch dieses Buch passiert, haben wir für dich ein Arbeitshandbuch erstellt. Es wird dir helfen, jedes Prinzip zu vertiefen und mithilfe von Reflexionsfragen auf deine Situation zu übertragen.

Mit dem Kauf dieses Buches bekommst du kostenlosen Zugang zum Arbeitshandbuch und kannst es dir unter www.leadershipinstitut.org/handbuch herunterladen.

Zusätzlich bekommst du eine druckfertige Infografik, die alle Prinzipien übersichtlich zusammenfasst, und eine Interview-Reihe über verschiedene Leadership-Prinzipien.

Lade dir am besten das Arbeitshandbuch direkt herunter und drucke es dir aus.

Und jetzt? Wir haben einiges vor, lass uns mit den Leadership-Prinzipien beginnen!

PS: Mein besonderer Dank geht an Kai Scheunemann von Gerth Medien und Laura Wuttke von *Kirche in Aktion* für euer Lektorat. Ihr habt das Buch um einiges besser gemacht. Aber das sagen wir keinem.



DEINE VISION

1. DU SETZT DEN TON

Sei kein Egoist! Zieh andere nicht durch
deine Einstellung runter.

Ich weiß nicht, wie das bei dir war, aber auf meiner Schule war es fast schon „cool“, schlecht gelaunt zu sein. Wenn dich jemand gefragt hat, wie es dir geht, dann war die politisch korrekte Antwort auf dem Schulhof: „Alles ist sch ...!“ Hättest du geantwortet, dass du einen tollen Tag hast und dankbar bist, dass du hier sein darfst, dann hätte die Person dich richtig komisch angesehen.

Ich weiß noch, dass ich damals vor dem Spiegel böse Blicke geübt habe. Ich wollte, dass Menschen, die mich ansehen, Angst bekommen (hat vielleicht etwas mit meiner Schule zu tun, auf die ich gegangen bin: „Überlebensstrategien“ ...). Man sollte keine Freude in meinem Gesicht sehen.

Ich habe auch geübt, so zu laufen, als würde die Straße mir gehören (die Hose hing dabei selbstverständlich unter den Knien). Das – kombiniert mit dem bösen Blick – war echt eine Nummer für sich. Bis heute laufe ich ein wenig komisch – manche Gewohnheiten legt man eben nur sehr schwer ab.

Vor ein paar Monaten war ich mit einer Freundin in der Innenstadt unterwegs. Plötzlich kamen uns zwei Männer mit Bier in der Hand entgegen. Sie waren laut, muskulös und, um es positiv auszudrücken, sahen alles in allem ziemlich „wild“ aus. Ich würde sie wahrscheinlich als Gangster bezeichnen. Da der Bürgersteig nicht so breit war, sind sie auf die Straße ausgewichen. In dem Moment, als sie an uns vorbeiliefen, drehte sich der eine Mann zum anderen um und fragte: „Warum um alles in der Welt haben wir für diese zwei Platz gemacht?“ Ich kann euch sagen, warum: weil ich noch immer den gleichen gefährlichen Gang wie früher habe und der ist ziemlich einschüchternd.

Ich habe das Gefühl, dass das nicht auf dem Schulhof aufhört. Unfreundlichkeit scheint in Deutschland relativ normal zu sein. Die Menschen hier sind eher reserviert, vorsichtig und distanziert. Ganz anders in Amerika: Ich habe insgesamt, zu unterschiedlichen Zeitpunkten meines Lebens, circa drei Jahre in Amerika verbracht. Wenn man nach Amerika kommt, fällt einem sofort auf, wie freundlich man überall bedient wird. Man ist als Gast König und wird schon fast auf Händen getragen. Als Deutscher habe ich mich oft gefragt, ob die Leute es wirklich ernst meinen mit ihrer Freundlichkeit. Mir scheint aber, als würden die Amerikaner sich denken: Ich bin erst einmal freundlich zu dir, außer du gibst mir einen Grund, daran zu zweifeln. Der Deutsche hingegen scheint zu denken: Ich bin erst einmal unfreundlich, außer du gibst

mir einen Grund, freundlich zu sein. Man muss bestimmt nicht alles von den Amerikanern übernehmen, aber in Sachen Einstellung können wir uns an dieser Stelle eine Scheibe abschneiden.

Deine Einstellung als Leiter*in ist unglaublich wichtig für deinen Leadership-Erfolg. Du kannst durch deine Einstellung die ganze Moral deiner Mitarbeiter*innen und deines Teams nach oben bringen, aber genauso kannst du sie runterziehen, wenn deine Einstellung nicht stimmt. Jesus hat in der goldenen Regel Folgendes gesagt: *„Alles nun, was ihr wollt, dass euch die Leute tun sollen, das tut ihnen auch!“*

Ich bin mir sicher, dass du nicht gerne Zeit mit negativen Menschen verbringst, die die Stimmung durch ihre schlechte Einstellung herunterziehen. Also sei auch du nicht so eine Person. Sei kein Egoist, und zieh andere nicht durch deine Einstellung runter – auch dann nicht, wenn es nicht so läuft, wie du es dir gerade wünschst. Der Apostel Paulus schreibt im Philipperbrief: *„Freuet euch in dem Herrn allewege, und abermals sage ich: Freuet euch!“*

2. BRING DEINE LEIDENSCHAFT MIT

„Folge niemals deiner Leidenschaft,
aber bring sie immer mit.“

Ich treffe so viele Menschen, die ihren Traum leben wollen. Sie wollen das tun, wofür ihr Herz schlägt. Doch oft wissen sie nicht so genau, was ihre Leidenschaft ist. Und sie haben nie wirklich formuliert, was ihr Traum ist. Sie fangen etwas an, aber dann ist es doch nicht genau das, was sie sich gewünscht oder vorgestellt haben. Und dann lassen sie es sein.

Die Anonymen Alkoholiker haben dafür einen schönen Spruch: „Weißt du, warum das Gras bei deinem Nachbarn immer grüner ist? Weil dein Nachbar sich um seinen Garten kümmert.“

Mike Rowe, Fernsehmoderator bei Discovery Chanel, bringt es folgendermaßen auf den Punkt: „*Folge niemals deiner Leidenschaft, aber bring sie immer mit.*“²

Dieser Satz sagt uns: Anstatt immer nur deinen Träumen nachzujagen, fang einfach an!

Setz dich ein, mach etwas und tu es mit Leidenschaft. Das perfekte Projekt, die Aufgabe deines Lebens, die

perfekte Organisation, der perfekte Job wird nicht kommen – außer du machst etwas aus dem, was *jetzt* vor deinen Füßen liegt. Gib dich hin und bring deine Leidenschaft mit.