

Ardeschyr Hagmaier



EASY!

LEADING

Illustriert von Timo Wuerz

GABAL

Ardeschyr Hagmaier

EASY! Leading

Ardeschyr Hagmaier

EASY!

Leading
Einfach einfacher führen



GABAL

Inhaltsverzeichnis

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86936-009-6

Lektorat: Susanne von Ahn, Hasloh
 Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen (www.martinzech.de)
 Illustrationen: Timo Wuerz, Hamburg
 Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg (www.buch-herstellungsbuero.de)
 Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

Copyright © 2009 GABAL Verlag GmbH, Offenbach
 Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

www.gabal-verlag.de

Abonnieren Sie den GABAL-Newsletter unter:
newsletter@gabal-verlag.de

	Bearbeitungs-Priorität	Seite
Vorwort		6
Die EASY! -Norm – eine Einführung		8
EASY! -Sales-Kompetenz 1: »Menschenkenntnis«	<input type="checkbox"/>	18
EASY! -Sales-Kompetenz 2: »Führungsstil«	<input type="checkbox"/>	30
EASY! -Sales-Kompetenz 3: »Planung und Zielerreichung«	<input type="checkbox"/>	42
EASY! -Sales-Kompetenz 4: »Motivation«	<input type="checkbox"/>	54
EASY! -Sales-Kompetenz 5: »Emotionen wecken«	<input type="checkbox"/>	66
EASY! -Sales-Kompetenz 6: »Konzentration«	<input type="checkbox"/>	78
EASY! -Sales-Kompetenz 7: »Delegation und Teamführung«	<input type="checkbox"/>	90
EASY! -Sales-Kompetenz 8: »Mitarbeitergespräche führen«	<input type="checkbox"/>	102
EASY! -Sales-Kompetenz 9: »Konfliktlösung«	<input type="checkbox"/>	114
EASY! -Sales-Kompetenz 10: »Menschenentwicklung«	<input type="checkbox"/>	126
Ab in die EASY! -Umsetzung!		138
Autor und Illustrator		142



Vorwort

Als ich Ardeschyr Hagmaier kennen lernte, fragte er mich, was ich denn unter »Führung« überhaupt verstehen würde. Nach kurzem Nachdenken antwortete ich: »Andere Menschen mitnehmen, um gemeinsam Ziele zu erreichen.«

Das ist eine EASY!-Formel. Aber sie hat es in sich. »Andere Menschen mitnehmen« heißt, unterschiedliche Charaktere, also Menschen, die jeweils über bestimmte Stärken und Schwächen verfügen, dort abzuholen, wo sie individuell stehen. Und ihnen dann zu erläutern, wohin die gemeinsame Reise geht und wie sie diese erfolgreich gestalten. »Gemeinsam Ziele erreichen« bedeutet, dass ich meine Ziele definiere, sie mit den Unternehmenszielen in Einklang bringe – und schließlich dem Mitarbeiter helfe, diese Ziele zu den seinen zu machen. Darum sollten diese Ziele konkret beschrieben werden sowie messbar und natürlich erreichbar sein.

Es ist hilfreich, wenn ich als Führungskraft in diesem Prozess auf die persönlichen Erwartungen des Mitarbeiters eingehen kann. Jede Führungskraft weiß, dass dies nicht immer möglich ist. Das Spannende bei der Führungsarbeit ist, die verschiedenen Ziele – des Unternehmens, der Führungskraft und der Mitarbeiter – kompatibel zu machen. Alle Zielvereinbarungen nutzen am Ende des Tages nichts, wenn es nicht gelingt, die Mitarbeiter dafür zu begeistern.

Welche Führungskompetenzen sind dafür Voraussetzung? Mir gefällt, dass Ardeschyr Hagmaier die Menschenkenntnis als erste Kompetenz nennt und überdies betont, wie wichtig es ist, erst einmal sich selbst zu kennen und führen zu können. Mir gelingt dies, indem ich mich fernab des beruflichen Alltags in andere Erfahrungswelten begeben. Im Kreis



der Familie und der Freunde, beim Sport und in Hobbys ist es möglich, in Ruhe über sich nachzudenken und von anderen Menschen, die mit der Arbeit wenig zu tun haben, Feedback zu erhalten.

Gute Leistungen bringt die Führungskraft, wenn sie mit Leidenschaft und Begeisterung bei der Sache ist. Dann ist sie authentisch und glaubwürdig – selbst dann, wenn sie Führungsinstrumente einsetzt, die ihr an sich nicht liegen. Dazu ein Beispiel: Ich lobe Mitarbeiter lieber, als sie mit strikten Anweisungen und Druck zu führen. Zuweilen aber ist es notwendig, einen Mitarbeiter, der aus der Spur zu geraten droht, mit harten Worten wach zu rütteln. Als Vorgesetzter, der gerne lobt und anerkennt, muss ich in der Lage sein, andere Wege der Mitarbeiterführung zu beschreiten, wenn die Situation es erfordert.

Dabei muss ich immer ehrlich und offen bleiben – ich muss mir selbst treu bleiben. Dann wirke ich auf den Mitarbeiter glaubwürdig und kann ihm zu Einstellungs- und Verhaltensänderungen verhelfen, die ihn in seiner Weiterentwicklung voranbringen. Das ist meine Berufserfahrung, das ist meine Lebenserfahrung.

Und nun wünsche ich Ihnen, dass dieses EASY!-Buch Ihnen hilft, sich als Führungskraft weiterzuentwickeln.

*Peter Englisch,
Partner bei der Wirtschaftsprüfungs-
und Steuerberatungsgesellschaft
Ernst & Young, Niederlassungs-
leiter Region Ruhrgebiet*





Die **EASY!**-Norm Eine Einführung





Tue das Naheliegende

Das Leben kann so einfach sein – wenn *Sie* es nur wollen! Das ist die einfache und doch so komplexe Wahrheit, die Sie in diesem Buch kennen lernen. Es geht darum, dass Sie das für *Sie* Wesentliche und Notwendige erkennen, das Überflüssige und nicht mehr Brauchbare aus Ihrem Leben entfernen. Machen Sie sich Ihr Leben leichter, indem Sie das tun, was Sie von Natur aus gut können.

Manche Menschen verzweifeln bei dem vergeblichen Versuch, sich etwas anzueignen, wofür sie gar nicht geschaffen sind. Der Schüchterne will zum Draufgänger mutieren. Der sachorientierte Zahlenmensch möchte unbedingt Beziehungskompetenz erwerben. Der flexible Tausendsassa will nicht länger als kreativer Chaot gelten, sondern endlich als zielstrebige Führungsautorität anerkannt werden. Warum so kompliziert, wenn es auch einfach geht? Wer sich zum Gegenteil dessen entwickeln möchte, was er ist, verbraucht unnütz Energie und kommt selten an sein Ziel.

Die EASY!-Norm besagt, dass Sie zunächst einmal die Talente, Fähigkeiten und Stärken verbessern, über die Sie bereits verfügen. Sie müssen darüber ja die andere Seite der Medaille nicht vergessen. Aber zuerst sollten Sie an Ihren Stärken arbeiten.

Das Leben ist ein Kleiderschrank

Wahrscheinlich stehen auch Sie immer wieder einmal vor Ihrem Kleiderschrank und sortieren aus: Sie überlegen, was Sie wegwerfen können, Sie entrümpeln und packen den Sack für die Altkleidersammlung. Übrig bleiben die Kleider, die Sie im Moment am dringendsten benötigen und die Ihnen am besten gefallen. Und an dieser Stelle sorgen Sie für

Nachschub: Für den Sommer kaufen Sie sich Sommerkleidung. Für den Winter muss ein neuer Mantel her. Ähnlich ist es in unserem Leben. Wir verfügen über zahlreiche Kompetenzen und Talente. Zu verschiedenen Zeitpunkten im Leben brauchen Sie unterschiedliche Kompetenzen, um Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen. Und »erfolgreich« heißt immer: Sie tun das, was Sie sich wünschen und vom Leben erwarten. Die EASY!-Norm hilft Ihnen herauszufinden, welche Kleider – oder besser: welche Talente und Fähigkeiten – Sie zurzeit brauchen und unbedingt ausbauen sollten.

Weil einfach einfach einfacher ist

Wer sich auf das Wesentliche konzentriert und das Naheliegende tut, muss loslassen können. EASY! unterstützt Sie dabei, sich vom Überflüssigen zu trennen, damit Raum bleibt für die Entfaltung und Entwicklung der Talente, die für Sie wichtig sind, die Ihnen wichtig sind.

EASY! Leading: Menschen entwickeln und Aufgaben erfüllen

Das Thema »Führung« gehört zu denjenigen, von denen der Buch- und Weiterbildungsmarkt sehr gut lebt. Ständig erblicken neue Führungskonzepte, Führungsstrategien, Führungstechniken, Führungsmethoden und Führungstools das Licht der Welt. Kein Wunder also, dass so mancher aus dem Thema eine Art Geheimwissenschaft macht, die vorgeblich nur ein exklusiver Kreis an Eingeweihten beherrscht. Sicherlich gibt es Persönlichkeiten, die aufgrund ihrer charismatischen Ausstrahlung und ihrer angeborenen Eigenschaften gute Voraussetzungen haben, Führungsaufgaben zu übernehmen. Darüber hinaus aber ist Füh-



rung erlernbar und setzt kein Wissen voraus, das einer elitären Gruppe vorbehalten wäre.

Die Diamant-Regel des Führungsprozesses

Der Kernpunkt der Führungsarbeit ist das Führen von Menschen. Darum ist Ihre menschliche und soziale Kompetenz wichtiger als das Beherrschen von Techniken. EASY! Leading heißt: »Führen Sie Ihre Mitarbeiter so, wie diese geführt werden möchten und müssen!« Das ist die einfache Diamant-Regel im Umgang mit Menschen, die nicht nur am Arbeitsplatz Geltung hat, sondern überall dort, wo Menschen anderen Menschen vorangehen. Ich spreche bewusst von »vorangehen«: Eine Führungspersönlichkeit will als Vorbild wirken, sie weiß, dass sie vor allem über ihre Vorbildfunktion Einfluss auf die Einstellungen, das Verhalten und die Handlungen der Mitarbeiter nimmt. Direktiven, Anweisungen, Anordnungen – all dies hat im Führungsprozess seine Daseinsberechtigung. Aber darüber thronen die besonderen Eigenschaften einer Führungskraft, mit denen es ihr gelingt, andere Menschen von den eigenen Visionen, Zielen, Werten oder Handlungsweisen zu überzeugen – und damit Vorbild zu sein.

Unternehmensziele erreichen helfen

EASY! Leading bedeutet mithin zum einen, anderen Menschen behilflich zu sein, sich optimal zu entfalten und zu entwickeln. Die Diamant-Regel umfasst jedoch einen zweiten Aspekt: Sie als Führungspersönlichkeit sollten Menschen nicht nur so führen, wie sie geführt werden *wollen* – sondern auch, wie sie geführt werden *müssen*. Denn der Führungsprozess dient ja nie allein der Entfaltung des Mitarbeiters. Diese romantische Sicht vernachlässigt, dass Sie als Führungskraft immer auch die Unternehmensentwicklung und die Zielsetzung des Unterneh-

mens oder der Abteilung, für die Sie Verantwortung tragen, im Auge behalten müssen. Das heißt: Ihre Verantwortung ist es, Menschen zu leiten – und Aufgaben zu erfüllen, die zum Erreichen der Unternehmensziele führen.

Führungskraft – Mitarbeiter – Aufgabe

Diese drei »Instanzen« bilden das magische Dreieck, aus dem sich so gut wie alle Führungsprozesse ableiten und erklären lassen. Es gilt, sie aufeinander abzustimmen und so zu koordinieren, dass stets eine personen- und situationsangemessene Führungsarbeit möglich ist und bestmögliche Ergebnisse erzielt werden. Und das lässt sich erlernen, indem Sie Ihre Fertigkeiten im Bereich von zehn Kompetenzbereichen stärken und ausbauen.

Ihre EASY!-Leading-Kompetenzerweiterung in zehn Bereichen

Das Prinzip der Einfachheit verlangt, die Anzahl der Kompetenzen nach oben hin zu begrenzen. Die Arbeit mit dem Buch und an Ihrer Kompetenzerweiterung soll so leicht, so EASY! wie möglich sein. Welche zehn Leading-Kompetenzen aber sind unverzichtbar? Wenn Sie diese Frage zehn verschiedenen Führungspersönlichkeiten stellen, halten Sie nachher wahrscheinlich einen Strauß von mindestens 50 Kompetenzen in der Hand, wenn nicht sogar noch mehr. Letztendlich fallen die Antworten subjektiv aus. Auch ich musste mich entscheiden. Bei sechs Kompetenzen stand für mich von vornherein fest, dass sie Eingang in ein Buch zum Thema »Führung« finden müssen. Um die restlichen vier Kompetenzen festzulegen, habe ich in meinem beruflichen und privaten Umfeld eine Umfrage gestartet.



Menschenführung setzt Selbstführung voraus

Wer mit sich selbst nicht klarkommt und sich nicht zu führen versteht, kann andere Menschen nicht führen, nicht anleiten, ihnen nicht bei der beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung behilflich sein. Der einzige Grund, der Sie an einer verantwortungsvollen und erfolgreichen Führung hindern könnte, sind Sie selbst. Ihre Selbstkenntnis und Ihr Selbstmanagement sowie Ihre Kompetenz, sich selbst zu führen, sind die Grundvoraussetzungen dafür, andere Menschen zu führen. Dieser Zusammenhang schwingt bei der Darstellung der zehn grundlegenden Leading-Kompetenzen immer mit. Bei allen Tipps und Hinweisen, die Sie kennen lernen, bitte ich Sie, diesen Zusammenhang mit zu bedenken.

Ergänzen Sie den Kompetenzkatalog

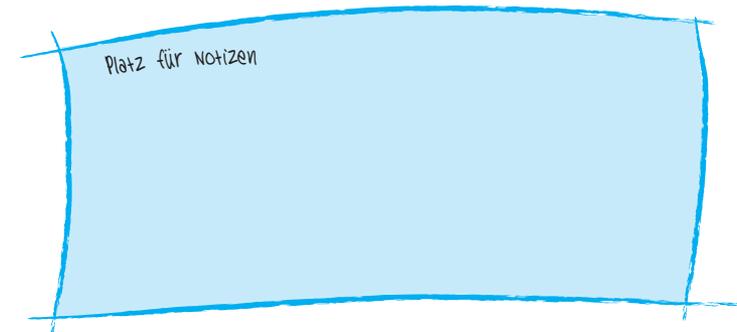
Vielleicht vermissen Sie die eine oder andere Kompetenz, vielleicht würden Sie die eine gegen eine andere austauschen wollen. Darum der Hinweis: Sie lernen gleich den Fünfschritt zur Erweiterung einer Kompetenz kennen:

1. Einleitung/Entscheidung
2. Analyse
3. Strategie
4. Yin-und-Yang-Prinzip
5. Handlungsanleitung

Wenn Sie sich mit diesem Raster vertraut gemacht haben, was spricht dagegen, die EASY!-Norm auf diejenige Leading-Kompetenz – oder auch die Kompetenzen – anzuwenden, die Sie in diesem Buch nicht finden?

EASY!-Entscheidungsfrage:

Schauen Sie sich das Inhaltsverzeichnis an: Welche grundlegende Leading-Kompetenz fehlt in der Auflistung?



Wenn Sie erst einmal eine Zeit lang mit EASY! Leading gearbeitet haben, sind Sie in der Lage, jenen Fünfschritt für Ihre Kompetenz eigenständig zu gehen.

Und damit sind wir beim nächsten wichtigen Stichwort: Wie können Sie mit diesem Buch so arbeiten, dass Sie einen hohen Nutzen haben?



So arbeiten Sie mit dem EASY!-Buch – ein Leben lang

EASY! ist ein Akronym, es setzt sich aus den Anfangsbuchstaben mehrerer Wörter zusammen, und bedeutet:

- E** = Einleitung und Entscheidung
- A** = Analyse
- S** = Strategie
- Y** = Yin-und-Yang-Prinzip
- !** = Handlungsanleitung

Das Wort EASY! spiegelt also nicht nur das inhaltliche Konzept – nämlich: Tue das Naheliegende, das Einfache –, sondern es beschreibt überdies den Weg zu Ihrer Kompetenzerweiterung:

- In der **Einleitung** finden Sie eine Beschreibung der jeweiligen Leading-Kompetenz. Bei jeder Kompetenz gibt es zwei verschiedene, zumeist gegensätzliche Talente. Ein Beispiel: Während bei Ihnen die Menschenorientierung im Fokus steht, kommt Ihr Kollege eher damit zurecht, die Aufgabenerledigung in den Mittelpunkt zu rücken. Hier fällt vielleicht schon Ihre Entscheidung, welches Talent Sie besitzen und ausweiten möchten.
- Wenn Sie nicht genau wissen, über welches Talent Sie verfügen, hilft Ihnen die **Analyse**, dies festzustellen: Wer sind Sie? Dabei werden Sie wahrscheinlich ab und an zu dem Ergebnis gelangen, dass Sie ein Mischtyp oder »Zwitter« sind und beide Talente in sich tragen.
- Auf den **Strategie**seiten erhalten Sie Tipps, wie Sie Ihr jeweiliges Talent konsequent und kontinuierlich ausbauen. Das andere, gegensätzliche Talent sollten Sie zunächst einmal vernachlässigen. EASY! bedeutet: Stärken Sie Ihre Stärken.

- In der chinesischen Philosophie verweisen Yin und Yang auf das Prinzip der Ganzheitlichkeit. Yin ist die dunkle weibliche Urkraft, das empfangende Prinzip, Yang die lichte männliche Urkraft, das schöpferische Prinzip. Bei Yang handelt es sich um das Prinzip »Sonne«, bei Yin um das Prinzip »Schatten«. Die **Yin-und-Yang**-Seiten stehen als Symbol dafür, dass Sie möglichst beide Leading-Talente entwickeln und ausleben sollten. Denn jeder Mitarbeiter ist ein Individuum – und darum sollten Sie in der Lage sein, flexibel auf jeden Mitarbeiter einzugehen. Das gelingt, wenn Sie über ein umfangreiches und breites Repertoire an Verhaltensweisen und Strategien verfügen.
- Das Ausrufezeichen verweist darauf, dass Sie am Ende einer jeden Kompetenzbeschreibung einen Plan aufstellen sollen, der zu Ihrer Kompetenzerweiterung führt.

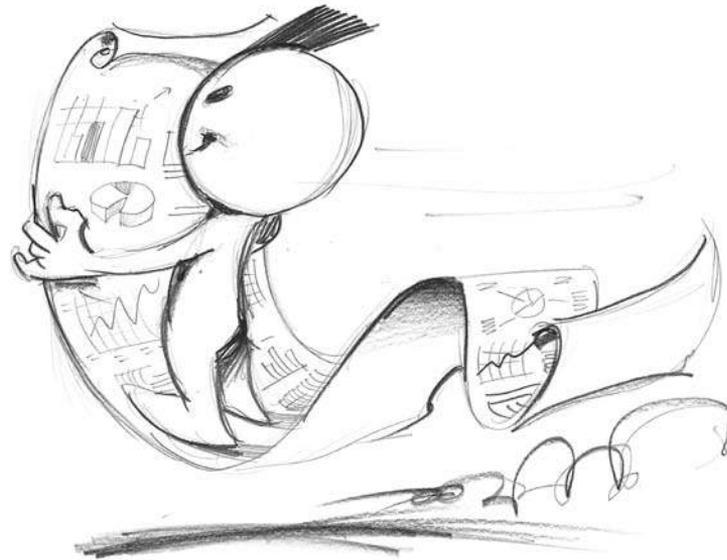
Arbeiten Sie Ihr Leben lang an Ihrer Kompetenzerweiterung

Es gibt mehrere Möglichkeiten, mit dem Buch zu arbeiten:

- Sie arbeiten das Buch von vorne nach hinten durch, Kapitel für Kapitel, Kompetenz für Kompetenz.
- Sie setzen Prioritäten und entscheiden sich dafür, jetzt erst einmal bestimmte Kompetenzen zu erweitern, andere eben nicht oder zu einem späteren Zeitpunkt. Das Inhaltsverzeichnis macht es Ihnen leicht und bietet Ihnen die Möglichkeit, Ihre individuelle Prioritätensetzung vorzunehmen.
- Ihre Kompetenzerweiterung ist ein lebenslanger Prozess: Nehmen Sie sich das EASY!-Buch immer wieder vor und legen Sie Kompetenzen fest, die Sie bearbeiten möchten.



Sind Sie ein analyse-
freudiger Typenkenner



oder ein
intuitiver Zahnfühler?





EASY! - Einleitung:

Auf Typenanalyse verlassen oder auf Intuition bauen

Entscheiden Sie über Ihr Talent:

Wie finden Sie heraus, welcher Mitarbeitertyp Ihnen gegenüber sitzt?

Sie kennen die Diamant-Regel im Umgang mit Menschen bereits: »Führen Sie Ihre Mitarbeiter so, wie diese geführt werden möchten und müssen!« Aber natürlich ist dann die Frage: Wie finden Sie heraus, mit welchen Menschen Sie es zu tun haben? Nur wenn Sie dies wissen, können Sie beurteilen, wie Ihre Mitarbeiter geführt werden möchten und müssen.

Der Typenkenner verlässt sich ganz und gar auf die einschlägigen Typologien, mit denen er Menschen einschätzen kann. Ob Struktogramm, DISG, Myers Briggs Type Indicator (MBTI), HDI oder Insights: Immer nutzt die analysefreudige Führungskraft die Verhaltensdiagnose, um Aussagen über einen Menschen und seine Persönlichkeit zu treffen. Bei all der Begeisterung, einen Menschen, seine Stärken und Schwächen und seine Motivationsstruktur einordnen zu können, vergisst der Typenkenner zuweilen, seine Erkenntnisse durch ein persönliches Gespräch zu überprüfen.

Der intuitive Zahnfühler hingegen lehnt es ab, sich von einer Typologie lenken zu lassen. Er setzt auf den gesunden Menschenverstand, er fühlt dem Mitarbeiter auf den Zahn, um sich ein Bild zu verschaffen. Dazu nutzt er das ausführliche Gespräch mit dem anderen Menschen. Der

Zahnfühler ist dagegen, als »Analysemaschine« mit Verstand geschlagen durch den Führungsalltag zu gehen. Dabei nimmt er es in Kauf, dass ihn Menschenverstand, Intuition und Bauchgefühl auch einmal ganz gewaltig hinters Licht führen.

EASY! - Leading - Basic

Menschenkenntnis heißt, sich selbst gut kennen – und dann auch andere Menschen einschätzen können.

Nur wer sich selbst beurteilen kann, ist in der Lage, dies auch bei seinen Mitarbeitern zu leisten.

EASY! - Entscheidungsfrage:

Welcher EASY! - Leading - Typ sind Sie?

- Ich bin ein Typenkenner, der menschliche Verhaltenspräferenzen nutzt, um Mitarbeiter einzuschätzen.
- Als Zahnfühler weiß ich, dass die rationale Analyse oft daneben liegt. Ich verlasse mich auf mein Bauchgefühl.
- Ich muss dies überprüfen.

Wenn Sie sicher sind, welche Art von Menschenkenner Sie sind, gehen Sie in die EASY! - Strategie. Ansonsten lesen Sie bei der EASY! - Analyse weiter.



EASY! - Analyse:

Schätzen Sie sich selbst ein

Klar ist: Menschenkenntnis hat immer auch mit Selbstkenntnis zu tun. Beides bedingt sich. Als Vorgesetzter können Sie andere Menschen nur führen, wenn Sie über ein exzellentes Selbstmanagement verfügen und sich selbst führen können. Dazu sollten Sie erst einmal sich selbst einschätzen und wissen, wo Ihre Stärke liegt.

Mit hoher Wahrscheinlichkeit sind Sie ein analysefreudiger Typenkenner, wenn Sie:

- bei der ersten Bekanntschaft mit Menschen stets nach dem Typischen Ausschau halten.
- bei der Beurteilung eines Menschen häufig Sprachmuster verwenden wie »Das ist ganz typisch für einen (zum Beispiel) dominanten Menschen« oder »Genau so verhält sich auch der Mitarbeiter xyz«.
- bei der Einschätzung der eigenen Person – und anderer Menschen – rasch Vergleiche ziehen. Ein Beispiel: »Ich verhalte mich in dieser Situation genau wie ...«
- bei der Teamzusammenstellung genau überlegen, wer mit wem was gemeinsam bearbeiten soll – und wer auf keinen Fall in Kontakt kommen sollte, weil die Charaktere zu unterschiedlich sind.

Erkennen Sie sich hier wieder?

Ein intuitiver Zahnfühler sind Sie wahrscheinlich, wenn Sie:

- beim ersten Treffen mit anderen Menschen deren Eindruck auf sich wirken lassen und ihm vertrauen.
- Sprachmuster verwenden wie: »Das habe ich sofort geahnt, dass Sie ...« oder »Mein Gefühl sagt mir, dass dieser Mensch ...«
- selbst in schwierigen Entscheidungssituationen Ihrer »inneren Stimme« vertrauen.
- spontan bei der Teamzusammenstellung verkünden, welche Mitarbeiter gemeinsam an die Aufgabenbearbeitung gehen sollen.

Erkennen Sie sich hier wieder?

EASY! - Leading - Basic

Jede Interpretation menschlicher Verhaltensweisen

birgt das Risiko, kräftig »daneben zu liegen«. Sowohl

der intuitive Zahnfühler als auch der analysefreudige

Typenkenner dürfen sich nie auf eine Einschätzung

allein verlassen.

EASY! - Analyseergebnis:

Wie sehen Sie sich jetzt?

- Ich bin ein analysefreudiger Typenkenner, der sich schon darauf freut, die nächste Typologie kennen zu lernen.
- Ich bin ein Zahnfühler, der einen intuitiven Zugang zu anderen Menschen bevorzugt.
- Ich bin beides.



EASY!-Strategie:

Bauen Sie Ihr Leadingtalent aus

Als Führungskraft, die jeden Tag mit Mitarbeitern, aber auch mit Kunden, Lieferanten und Geschäftspartnern kommuniziert, sind Sie darauf angewiesen, Menschen rasch einzuschätzen und zu prüfen, wie sie sich in bestimmten Situationen verhalten. Darum sollten Sie auf jeden Fall Ihr Profil als Typenkenner oder als Zahnfühler schärfen.

Strategietipps für den analysefreudigen Typenkenner

- Tipp 1:** Verfeinern Sie Ihre Analysefähigkeiten, indem Sie sich bezüglich der Verhaltensdiagnostik auf dem neuesten Stand halten. Verlassen Sie sich nicht auf eine Typologie allein, sondern kombinieren Sie mehrere Analysemöglichkeiten sinnvoll miteinander.
- Tipp 2:** Sie sind ein Kopfmensch, der sich an Zahlen, Daten und Fakten hält. Stehen Sie zu dieser Veranlagung, ohne sie zu eindeutig dominieren zu lassen.
- Tipp 3:** Bedenken Sie, dass Typologien immer die Gefahr der unzuverlässigen Verallgemeinerung bergen. Sie bilden nie die Landschaft »Mensch« selbst ab, sondern stellen immer nur eine Landkarte, ein abstrahierendes Bild der Wirklichkeit dar. Hüten Sie sich davor, Mitarbeiter in Schubladen zu stecken.

Wie lautet Ihr persönlicher Strategietipp für den analysefreudigen Typenkenner?

Strategietipps für den intuitiven Zahnfühler

- Tipp 1:** Entspannungstechniken und Atemübungen helfen Ihnen, einen Zustand der tiefen Ruhe und Gelassenheit herzustellen, in dem Sie Ihre innere Bilderwelt und Ihre innere Stimme wahrnehmen. Es lohnt sich, loszulassen – und dieses Loslassen zu üben.
- Tipp 2:** Lernen Sie, intensiv in sich hineinzuhorchen und sich neuen Gefühlen zu öffnen. Machen Sie sich mit der Stimme Ihres Unterbewusstseins vertraut und berücksichtigen Sie sie insbesondere bei komplexen Problemlösungsprozessen.
- Tipp 3:** Ab und zu gaukelt die Intuition uns eine Wunschvorstellung vor. Unterscheiden Sie zwischen Intuition und Illusion. Auch die Intuition kann zum »Schubladen-Denken« verleiten.

Haben Sie einen Strategietipp für den intuitiven Zahnfühler?

Hinweis für die intuitiv-analysefreudige Führungskraft
Arbeiten Sie mit allen angegebenen Tipps, sofern Sie über beide Anteile verfügen.

Fazit Überlegen Sie:
Für mich sind vor allem folgende Strategietipps interessant:



EASY! - Yin- und-Yang-Prinzip:

Gehen Sie ganzheitlich vor und
beherzigen Sie die Prinzipien des
intuitiven Führens

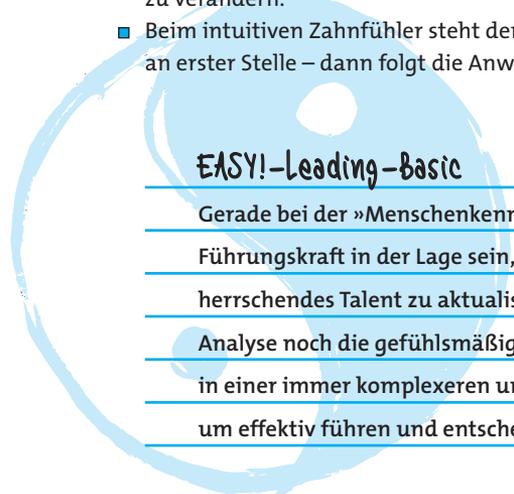
Natürlich sollen Sie Ihr Talent bei der Kompetenz »Menschenkenntnis« verfeinern. Aber dann muss die erste Einschätzung ergänzt und so objektiver gestaltet werden. Das Prinzip des intuitiven Managements und Führens besagt, dass alle körperlich-physikalischen und geistig-seelischen Erscheinungen im Kosmos wie im Menschen eine untrennbare Einheit bilden. Wer diesen ganzheitlichen Aspekt akzeptiert, dem eröffnen sich vollkommen neue Wege der Erkenntnis – er handelt als Kopf- und als Bauchmensch.

Wichtig ist der folgende Vierschritt:

1. Nutzen Sie eine Typologie, mit der Sie gut arbeiten können, um Menschen einzuschätzen.
2. Überprüfen Sie Ihre Einschätzung mit Hilfe des gesunden Menschenverstandes. Geben Sie der Intuition und Ihrem Bauchgefühl eine Chance.
3. Suchen Sie danach *immer* das persönliche Gespräch mit dem Menschen, dem Mitarbeiter. Typologie und Intuition sind stets nur der Startschuss für eine Unterhaltung, für mündliches Feedback oder eine Diskussion, in der Sie den anderen Menschen näher kennen lernen.
4. Versuchen Sie bei allen Schritten, möglichst unvoreingenommen an die Einschätzung des Menschen heranzugehen.

Die Schritte 3 und 4 sind für Sie alle, liebe Leserinnen und Leser, gleich wichtig. Die ersten zwei Schritte kombinieren Sie in Abhängigkeit von Ihrer Wesensart, das heißt:

- Als analysefreudiger Typenkenner gehen Sie erst Schritt 1 (Typologie), um Ihre Einschätzung durch Ihre Intuition abzusichern oder zu verändern.
- Beim intuitiven Zahnfühler steht der gesunde Menschenverstand an erster Stelle – dann folgt die Anwendung einer Typologie.



EASY!-Leading-Basic

Gerade bei der »Menschenkenntnis« müssen Sie als Führungskraft in der Lage sein, nicht allein Ihr vorherrschendes Talent zu aktualisieren. Weder die rationale Analyse noch die gefühlsmäßige Einschätzung reicht in einer immer komplexeren und vernetzten Umwelt aus, um effektiv führen und entscheiden zu können.

Wie können Sie das ganzheitliche Prinzip im Bereich »Menschenkenntnis« umsetzen?





EASY!-Handlungsplan zur Kompetenz

»Menschenkenntnis«

Das Selbstbild vieler Manager ist immer noch geprägt vom Ideal der souveränen Führungspersönlichkeit, die mit Verstand und Vernunft die Zügel fest in der Hand hält. Wichtig ist jedoch auch das Zulassen neuer Möglichkeiten, selbst wenn diese auf den ersten Blick unwahrscheinlich erscheinen – darum:

Ich bin ein

- analysefreudiger Typenkenner
- intuitiver Zahnfühler
- Mischtyp

und werde mein Talent entfalten, indem ich (siehe auch die EASY!-Strategietipps) meine Stärken stärke:

... aber zugleich mein weniger ausgeprägtes Talent in diesem Kompetenzbereich trainiere:

Meine ersten Schritte zur Zielerreichung bestehen darin, folgende Aktivitäten umzusetzen:

Nr.	Aktivität	wann	erl.
1			
2			
3			
4			
5			

1

Das bedeutet für meine Tätigkeit konkret, dass ich ab sofort:



Sind Sie ein entscheidungs-
freudiger Machtmensch



oder ein demokratischer
Gewaltenteiler?





EASY!-E inleitung:

Führung mit Autorität und Machtwort oder mit Mitarbeiterbeteiligung

Entscheiden Sie über Ihr Talent:
Welchen Führungsstil leben Sie mehr aus?

Führungsstile gibt es wie Sand am Meer – denken Sie nur an den autoritären und den demokratischen Führungsstil oder den Laissez-faire-Führungsstil mit all ihren Unterarten. Den allein selig machenden Führungsstil gibt es nicht, alle haben ihre Vor- und Nachteile.

Der entscheidungsfreudige Machtmensch ist ganz und gar auf die Aufgabenerfüllung fixiert – sie steht für ihn im Mittelpunkt. Darum neigt er dazu, mit einem autoritären »Basta« Entscheidungsprozesse voranzutreiben und die Aufgabenerfüllung zu kontrollieren. Für ihn ist Zeit Geld – es muss schnell gehen, denn der Kunde und der nächste Auftrag warten schon. Er droht in operative Hektik zu verfallen, und während des Spurts zur Aufgabenerfüllung vergisst er zuweilen, die Mitarbeiter mitzunehmen – er überfordert sie dann.

Für den demokratischen Gewaltenteiler ist es von höchster Bedeutung, möglichst alle Mitarbeiter mitzunehmen. Er wendet viel Zeit und Energie für die Überzeugung aller Beteiligten auf, er will die Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen aktiv teilhaben lassen. Allerdings verzögern sich so Entscheidungen auf unnötige und bisweilen unzulässige Weise. Nicht immer ist es klug, auch das letzte Teammitglied zu überzeugen. Der moderierende Gewaltenteiler setzt mehr auf Vertrauen und Wertschätzung als auf Kontrolle und lässt sich von Enttäuschungen nicht

darin verunsichern, dass die meisten Mitarbeiter eigeninitiativ Verantwortung übernehmen wollen.

EASY!-Leading-Basic

Aufgabenorientierung oder /und Menschenorientierung,

Führen mit Kontrolle oder /und mit Vertrauen: Jede

Führungspersönlichkeit muss hier Position beziehen.

EASY!-Entscheidungsfrage:

Welcher Führungsstil ist der Ihre?

- Ich bin ein Machtmensch, der, falls notwendig, auch einmal auf den Tisch haut und seine Entscheidung ohne Begründung durchsetzt.
- Ich bin ein demokratischer Gewaltenteiler, dem es wichtig ist, dass die Mitarbeiter seinen Zielen zustimmen; sie sollen und dürfen sie auch kritisieren und beeinflussen.
- Ich bin unsicher.

Wenn Sie sicher sind, welchen Führungsstil Sie bevorzugen, blättern Sie jetzt zur EASY!-Strategie. Ansonsten lesen Sie bitte weiter bei der EASY!-Analyse.



EASY!-Analyse:

Schätzen Sie sich selbst ein

Mehr als dies bei den anderen Kompetenzen der Fall ist, hat Ihr Führungsstil mit Ihrer Persönlichkeit zu tun, mit Ihren Überzeugungen und Vorstellungen von der Welt – also mit dem, wer und was Sie sind. Darum lohnt es sich, bei der Analyse andere Menschen einzubeziehen.

Bewertung Ihres Kommunikationsstils

Befragen Sie andere Menschen, mit denen Sie viel zu tun haben – etwa den Partner, die Kinder, Verwandte und Freunde –, wie sie Ihren Kommunikationsstil empfinden. Tendieren Sie dazu, andere zu überreden – oder leisten Sie gerne Überzeugungsarbeit?

Untersuchen Sie gemeinsam mit diesen Menschen Ihr Verhalten in Extremsituationen – hier zeigen wir oft unser »wahres Gesicht«.

- Wie reagieren Sie unter Stress?
- Wie verhalten Sie sich in schwierigen Problemsituationen?
- Wie reagieren Sie, wenn sich jemand sehr unvernünftig verhält?

Bewertung Ihres Konfliktverhaltens

Diskutieren Sie mit Ihrem Partner, Ihren Kindern und Freunden, wie Sie mit Konflikten umgehen. Neigen Sie dazu, Widerstände autoritär zu überwinden? Wischen Sie Einwände zur Seite oder sind Sie in der Lage, sie ernst zu nehmen und in die eigene Entscheidungsfindung zu integrieren?

Bewertung Ihres Entscheidungsverhaltens

Wie fällen Sie im privaten Bereich Entscheidungen? Soll das bessere Argument gewinnen? Bevorzugen Sie die schnelle Entscheidung, die es ermöglicht, ins Handeln und in die Umsetzung zu kommen? Oder tendieren Sie zum ruhigen, sich auch zeitlich in die Länge ziehenden Abwägen aller Vor- und Nachteile, aller Pros und Contras?

Was sagen diese drei Reflexionen über Sie als Führungskraft und Ihren Führungsstil aus?

EASY!-Leading-Basic

Als Führungskraft sollten Sie Menschen grundsätzlich mögen und ein positives Menschenbild haben. Ein Ziel Ihrer Führungsarbeit sollte sein, andere Menschen bei ihrer Weiterentwicklung zu unterstützen.

EASY!-Analyseergebnis:

Was sagt Ihnen mehr zu – kreuzen Sie Ihren EASY!-Typ an;

- Ich bin ein entscheidungsfreudiger Machtmensch, der im Notfall auch einmal ein kräftiges Machtwort ausspricht.
- Ich bin ein demokratischer Gewaltenteiler, der Aufgaben, Kompetenzen und Entscheidungsverantwortung gerne auf mehrere Schultern verteilt.
- Ich bin sowohl Basta-Führungskraft als auch Commitment-Chef.



EASY!-Sstrategie:

Bauen Sie Ihr Leadingtalent aus

Wichtig bei Ihrer Führungsarbeit ist immer das Ergebnis. Ob dies mit Hilfe einer konsequenten Aufgabenorientierung oder einer ebenso konsequenten Hinwendung zum Menschen gelingt, ist zumindest unter dem kurzfristigen Aspekt zweitrangig. Darum: Arbeiten Sie zunächst an Ihren Stärken.

Strategietipps für den entscheidungsfreudigen Machtmenschen

- Tipp 1:** Führen Sie mit Autorität, ohne autoritär zu sein. Wer Autorität *hat*, dem ist sie verliehen worden. Oder er hat sie sich angeeignet. Eine Führungskraft mit Autorität hingegen *ist* dies aufgrund ihrer Wesensmerkmale. Überzeugen Sie Ihre Mitarbeiter durch Ihre Persönlichkeit. Dann erkennen sie Sie als Autorität an – und halten Sie nicht für autoritär.
- Tipp 2:** Übersicht, gute Kontrolle, Disziplin, jeder weiß, was er zu tun hat: Das sind die Vorteile Ihres Führungsstils. Setzen Sie ihn bei Entscheidungen und Prozessen ein, die nicht viel Aufschub dulden. Kontrollieren Sie immer das Ergebnis – nie die Person an sich.
- Tipp 3:** Sie müssen sich nicht wie der Gewaltenteiler auf endlose Diskussionen einlassen. Aber auch schnelle Entscheidungen können kurz und knapp begründet werden. Die Mitarbeiter werden es Ihnen danken.

Wie können Sie Ihre Führungsstärken als entscheidungsfreudiger Machtmensch noch weiter ausbauen?

- Strategietipps für den demokratischen Gewaltenteiler
- Tipp 1:** Bauen Sie Ihre Moderationskompetenzen aus. Als Führungskraft, die die Mitarbeiter beteiligen will, sind Sie darauf angewiesen, Kompromisse und Konsens herbeizuführen. Beschäftigen Sie sich mit Techniken, die helfen, Menschen, die unterschiedliche Ziele haben, zusammenzuführen.
 - Tipp 2:** Übernehmen Sie wo immer möglich Aufgaben, bei denen es darauf ankommt, zu motivieren, Vertrauen aufzubauen, Probleme kreativ zu lösen. Solche Situationen erfordern den Einsatz Ihrer Stärken – und so fördern Sie Ihr Talent.
 - Tipp 3:** Ihr Führungsstil darf nicht dazu führen, dass wichtige und dringliche Entscheidungen auf den Sankt Nimmerleinstag verschoben werden. Haben Sie den Mut, auch einmal eine »einsame Entscheidung« zu treffen.

Wie können Sie sich als demokratischer Gewaltenteiler weiterentwickeln?

Hinweis für den demokratischen Machtmenschen

Arbeiten Sie mit allen angegebenen Tipps, sofern Sie beide Talente in sich vereinen.

Fazit Überlegen Sie:
Für mich zählen insbesondere folgende Strategietipps:



EASY! - Yin-und-Yang-Prinzip:

Gehen Sie ganzheitlich vor und bringen Sie Aufgaben- und Menschenorientierung in ein ausgewogenes Verhältnis

Zuerst bauen Sie Ihren bevorzugten Führungsstil aus. Dann aber sollten Sie sich weitere Optionen aneignen – oder besser gesagt: sich Führungstechniken erarbeiten, die Sie situationspezifisch und mitarbeiterabhängig einsetzen können. Denn es gibt Situationen:

- in denen die Entscheidung keinen Aufschub duldet und Sie sich auch als Gewaltenteiler nicht auf langwierige Gesprächsrunden einlassen können, wenn Sie Unternehmens- und Abteilungsziele nicht gefährden wollen.
- in denen auch der autoritärste Machtmensch auf die Unterstützung und Hilfe motivierter Mitarbeiter angewiesen ist.
- in denen Sie es mit Mitarbeitern zu tun haben, die vom Entwicklungs- und Reifegrad her (noch) nicht in der Lage sind, eigeninitiativ vorzugehen – Sie müssen ihnen auch als demokratische Führungskraft vorgeben, »wo es langgeht«.

EASY!-Leading-Basic

Eine Ihrer herausragenden Eigenschaften als exzellente Führungskraft ist Ihre Flexibilität. Auf der Grundlage Ihres ureigenen Führungsstils sind Sie in der Lage, Ihre Mitarbeiterführung in Beziehung zu Kontext und Person zu setzen.

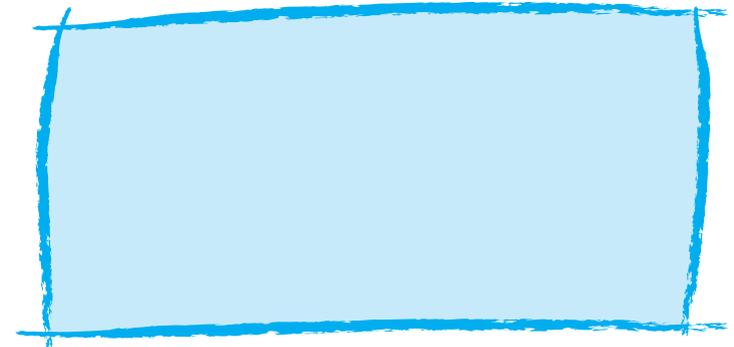
Entscheiden Sie von Fall zu Fall, ob die Aufgaben- oder die Menschenorientierung angemessen ist oder ob Sie beides gleichermaßen berücksichtigen sollten. Beide Führungsstile lassen sich am ehesten in Einklang bringen,

- wenn der Machtmensch sich zwar vornimmt, seine Position durchzusetzen – sie dann aber im Plenum und im Team zur Diskussion stellt. Ein Kompromiss besteht darin, dass er sich ein Vetorecht vorbehält.
- wenn der Gewaltenteiler von der Menschenorientierung abrückt, sobald die Aufgabenorientierung durch die Entscheidung des Teams gefährdet ist.

2

Meiner Erfahrung nach gilt: Die menschliche und soziale Kompetenz ist in einer Führungsposition wichtiger als die Beherrschung von Techniken. Gesunder Menschenverstand, Fairness, Ehrlichkeit sowie Akzeptanz des Mitarbeiters – das sind die Schlüsselfähigkeiten der modernen Führungskraft. Ihre Hauptaufgabe besteht im Führen von Menschen – und darum ist die Menschenführung immer ein wenig bedeutsamer als die korrekte Aufgabenerfüllung.

Wie können Sie einem ganzheitlichen Führungsstil nahekommen?





EASY! - Handlungsplan zur Kompetenz

»Führungsstil«

Ihre Herausforderung lautet, sich ein breites Repertoire an Führungstechniken zu erarbeiten, damit Sie aufgabenbezogen und mitarbeiterorientiert, also mit Vertrauen und Kontrolle führen können.

Ich bin ein

- entscheidungsfreudiger Machtmensch
- demokratischer Gewaltenteiler
- »Zwitter«

und werde mein Talent entfalten, indem ich (siehe auch die EASY!-Strategietipps) meine Stärken stärke:

... aber zugleich meine weniger ausgeprägten Führungsfähigkeiten trainiere:

Daher werde ich an meinem Führungsstil arbeiten, indem ich folgende Schritte unternehme:

Nr.	Aktivität	wann	erl.
1			
2			
3			
4			
5			

2

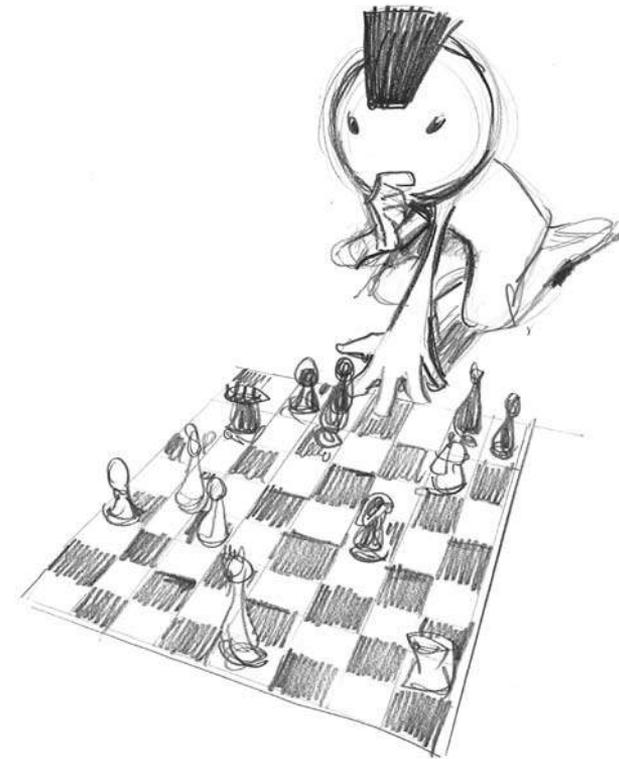
Das bedeutet für meine Führungstätigkeit, dass ich als Erstes:



Sind Sie ein operativer
Schlachtenlenker



oder ein
strategischer Feldherr?





EASY!-Einleitung:

Operative Führung oder strategische Führung

Entscheiden Sie über Ihr Talent:

Sind Ihnen die kurzfristigen Erfolge wichtiger – oder die langfristige Entwicklung?

Der strategische Feldherr weiß ziemlich genau, welche Ziele seine Mitarbeiter erreichen sollen – heute, morgen und übermorgen. Er hat eine Vision, deren Umsetzung er konsequent verfolgt. Er nimmt es in Kauf, dass er ab und zu eine Schlacht verliert, ihm geht es um das große Ganze und um die langfristige Entwicklung. Darum schickt er seine Mitarbeiter regelmäßig auf Weiterbildungsveranstaltungen. In seinem Zeitplaner ist für jeden Mitarbeiter detailliert aufgeführt, bis wann er welche Ziele mit welchem Ergebnis umgesetzt haben sollte. Allerdings: Vor lauter strategischem Weitblick versäumt der Feldherr es immer wieder, das operative Tagesgeschäft in den Blick zu nehmen.

Gerade das ist die Stärke des operativen Schlachtenlenkers. Er fragt sich zu Beginn eines jeden Arbeitstages, wie er *heute* die Mitarbeiter am besten motivieren kann, welche Aufgaben *heute* anstehen – und hält dabei allzu oft die Augen nach unten gerichtet. So verliert er den Überblick, mit dem die Tagesaktivitäten in den umfassenderen Zielrahmen eingepasst werden müssen. Der Schlachtenkämpfer weiß, dass sich das Wohl und Wehe seiner Abteilung und seines Unternehmens nicht heute, sondern in der Zukunft entscheiden wird. Aber der Weg zum Ziel führt für ihn über die schnellen Tageserfolge. Darum unterstützt er sei-

ne Mitarbeiter wo immer möglich im Tagesgeschäft – ihre langfristige Entwicklung steht an zweiter Stelle.

EASY!-Leading-Basic

Das strategische Richtungsdenken gibt das zukünftige Ziel vor, die tägliche Umsetzung ist der Weg zum Ziel.

3

EASY!-Entscheidungsfrage:

Wie setzen Sie Ziele um?

- Ich bin ein operativer Schlachtenlenker und stelle die Tageserfolge in den Fokus meiner Führungsarbeit.
- Ich bin ein strategischer Feldherr – Erfolg ist davon abhängig, dass ich nie die übergeordneten Ziele aus den Augen verliere.
- Ich bin nicht sicher, ich muss dies überprüfen.

Wenn Sie wissen, ob Sie eher operativ oder strategisch vorgehen, machen Sie weiter bei der EASY!-Strategie. Andernfalls geht es ab in die EASY!-Analyse.



EASY!-Analyse:

Schätzen Sie sich selbst ein

Das Führen mit Zielen gehört zum elementaren Handwerkszeug der Führungskraft. Was aber ist Ihnen wichtiger? Das große, in der Ferne liegende strategische Ziel – oder das kleinräumige operative Ziel? Die folgenden vier Fragen helfen Ihnen, dies festzustellen.

Frage 1: Wenn Sie hier und jetzt auf die Schnelle die drei wichtigsten Führungsgrundsätze nennen müssten – was wäre das Ergebnis?

- Was sagt dies über Sie aus?

Frage 2: Wie sind Sie vorgegangen, als Sie Ihren beruflichen Lebensweg geplant haben?

- Haben Sie eine Lebensvision erarbeitet und aus ihr die Jahres- und Monatsziele abgeleitet?
- Oder haben Sie eher »in den Tag hinein geplant« und die Dinge intuitiv auf sich zukommen lassen?
- Was sagt Ihre Vorgehensweise über Sie aus?

EASY!-Leading-Basic

Ob Sie in strategischen oder in operativen Maßstäben denken, hat großen Einfluss auf Ihre Mitarbeiterführung. Wie Sie Ziele setzen und erarbeiten, wofür Sie Lob und Anerkennung geben, wie Sie mit Erfolgen und Rückschlägen umgehen, hängt auch davon ab, ob Sie eher die Kurzzeit- oder die Langzeitperspektive einnehmen.

Frage 3: Besitzen Sie ein Zeitplanbuch?

- Wenn ja: Was tragen Sie dort ein, wie und wofür nutzen Sie es? Was sagt dies über Sie aus?

Frage 4: Wofür loben Sie Ihre Mitarbeiter und sich selbst mehr?

- Für die tagesaktuellen Erfolge – oder dafür,
- dass Ihre Mitarbeiter und Sie mit strategischem Weitblick die langfristige Entwicklung beachten?

EASY!-Analyseergebnis:

Was trifft auf Sie zu – kreuzen Sie Ihren EASY!-Typ an:

- Ich bin ein operativer Schlachtenlenker – langfristiger Erfolg lässt sich nur durch die Konzentration auf das Tagesgeschäft erreichen.
- Ich bin ein strategischer Feldherr – der operative Erfolg ist abhängig von der Einbettung in ein langfristiges Konzept.
- Ich bin wohl beides – Schlachtenlenker und Feldherr.



EASY!-Strategie:

Bauen Sie Ihr Leadingtalent aus

Es geht nicht darum, es sich leicht zu machen – sondern darum, sich die Führungsarbeit zu erleichtern, indem Sie zunächst einmal konsequent auf den Ausbau Ihrer Stärken und Ihres Talents setzen und sich auf das Wesentliche konzentrieren.

Strategietipps für den Schlachtenlenker

- Tipp 1:** Das operative Rüstzeug des Schlachtenkämpfers sind schnelle Umsetzungstechniken. Geben Sie Ihren Mitarbeitern Hinweise zur raschen Umsetzung der Ziele, verdeutlichen Sie ihnen, dass es Ihnen lieber ist, unvollkommen zu beginnen als wertvolle Zeit für die Detailplanung zu verlieren. Besser unvollkommen anfangen als perfekt vorbereitet scheitern.
- Tipp 2:** Ihre Stärke liegt in der täglichen Aktion. Trainieren Sie diese Stärke, indem Sie jeden Montagmorgen ein kurzes Blitzmeeting abhalten, das strikt organisiert ist: »Was steht diese Woche an, wie erreichen wir die Ziele, wer macht was bis wann, wie wird die Zielerreichung überprüft?«
- Tipp 3:** Wenn Sie Ihre operativen Ziele erreicht haben: Denken Sie über die Konsequenzen für die Mitarbeiterentwicklung nach. Gewöhnen Sie sich an, ein Zeitplanbuch zu führen, um zu lernen, über den Tag hinauszudenken.

Wie lautet Ihr persönlicher Strategietipp? Notieren Sie ihn hier:

Strategietipps für den Feldherrn

- Tipp 1:** Arbeiten Sie kontinuierlich an Ihrer beruflichen Lebensvision – Sie ist die Grundlage für Ihre Entwicklung. Kommunizieren Sie Ihre strategischen Zukunftsziele an Ihre Mitarbeiter. Halten Sie regelmäßige Strategiemeetings ab, in denen Sie auch den Mitarbeitern den strategischen Weitblick nahebringen.
- Tipp 2:** Verbessern Sie Ihre Fertigkeit zum strategischen Langzeitdenken, indem Sie jeden Morgen die Langzeitwirkungen von drei Meldungen im Wirtschaftsteil Ihrer Zeitung reflektieren: Was bedeutet diese Meldung – zum Beispiel – für das Unternehmen in fünf Jahren?
- Tipp 3:** Achtung – Sie dürfen nicht in Schönheit sterben und vor lauter Strategieplanung die tägliche Umsetzung vernachlässigen. Setzen Sie sich auch konkrete Tagesziele, am besten schriftlich.

Ihr persönlicher Strategietipp lautet:

Hinweis für den operativen Strategen

Wenn Sie zu den Führungskräften zählen, in denen beide Talente relativ gleichmäßig vorhanden sind, können Sie alle Tipps berücksichtigen.

Fazit

Notieren Sie, mit welchen Tipps Sie vor allem arbeiten wollen:



EASY!-Yin-und-Yang-Prinzip:

Gehen Sie ganzheitlich vor und führen Sie flexibel – mit Weitblick und Umsetzungsorientierung

Das Führungsgeschäft ist bunt wie ein Kaleidoskop – jeden Tag begegnen Sie vollkommen unterschiedlichen Herausforderungen und Situationen. Und jeder Mitarbeiter ist anders – Sie können und dürfen Mitarbeiter nie über einen Führungs-Kamm scheren. Wichtig ist es, über ein möglichst breites Repertoire an Führungstechniken zu verfügen. Darum muss sich der Feldherr die positiven Eigenschaften des Schlachtenlenkers aneignen – und umgekehrt. Aber: Verleugnen Sie nie Ihr eigentliches Talent als Schlachtenkämpfer oder Feldherr. Ihre strategische oder operative Begabung ist zu wertvoll.

EASY!-Leading-Basic

- Ganz gleich, ob Sie als strategisch kompetente Führungskraft oder als operativ exzellenter Chef führen:
- Holen Sie stets das Jawort Ihrer Mitarbeiter ein.
- Begründen Sie Ihre Zielsetzungen, nehmen Sie Ihre Mitarbeiter mit ins Boot. Sie sind Ihre wichtigsten Verbündeten auf dem Weg zu Ihren Zielen.

Ihr Fahrplan zur strategisch und operativ erfolgreichen Führungskraft sieht so aus:

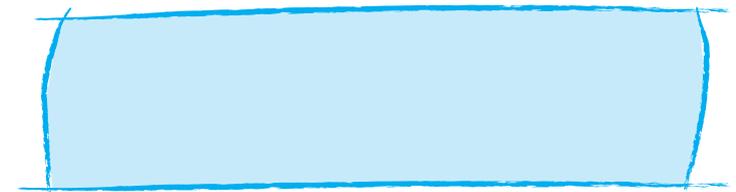
- Entwickeln Sie eine 5-Jahres-Vision: Wo sollen Ihr Unternehmen, Ihre Abteilung, Ihre Mitarbeiter und Sie in fünf Jahren stehen?
- Welche Führungsgrundsätze helfen Ihnen dabei, diese Vision zu verwirklichen?
- Welche grundsätzliche Strategie führt zur Visionsverwirklichung? Welche langfristigen Umsetzungsschritte sind dazu notwendig?
- Welche Jahres-, Monats- und Tagesziele führen zur Umsetzung der Vision?
- Überlegen Sie sich für alle diese Ziele jeweils Umsetzungsoptionen und zielgerichtete Umsetzungsaktionen.

EASY!-Leading-Basic

Führen Sie mit Zielen, die messbar, nachprüfbar und individualisierbar sind – etwa: »Besuchen Sie in der zehnten Kalenderwoche fünfzehn potenzielle Neukunden mit dem Ziel einer Terminvereinbarung und fünf Stammkunden, um Folgegeschäfte zu generieren.«

Achtung: Dieser Fahrplan kann nur ein erster Schritt in die Richtung Ihres umfassenden strategischen und operativen Zielmanagements sein. Beschäftigen Sie sich intensiv mit den Methoden und Techniken des Zielmanagements.

Wie können Sie ganzheitlich planen und so Ihre Ziele erreichen?





EASY! - Handlungsplan zur Kompetenz

»Planung und Zielerreichung«

Sie können nun recht gut einschätzen, ob Ihr Talent und Ihre Stärken im operativen oder/und im strategischen Bereich liegen. Die Analyse hat ergeben, ob Sie eher ein Schlachtenlenker sind oder ein Feldherr. Zudem verfügen Sie über Strategietipps, wie Sie Ihr Talent entfalten können, ohne die Schwächen zu vernachlässigen. Jetzt geht es an die Umsetzung – dazu sind folgende Schritte notwendig:

- Ich bin ein
- operativer Schlachtenlenker
 - strategischer Feldherr
 - Mischtyp

und werde mein Talent entfalten, indem ich (siehe auch die EASY!-Strategietipps) meine Stärken stärke:

... aber zugleich mein weniger ausgeprägtes Planungs- und Zielerreichungstalent trainiere:

Um meine Planung zu verbessern, werde ich mit folgenden Schritten beginnen:

Nr.	Aktivität	wann	erl.
1			
2			
3			
4			
5			

3

Das bedeutet für meine Zielsetzung, dass ich ab sofort:



Sind Sie ein
begründeter Lobfahnder

oder ein konstruktiver
Fehlersucher?





EASY!-E inleitung:

Motivieren mit Lob und Anerkennung oder mit Kritik und Tadel

Entscheiden Sie über Ihr Talent:

Wie gelingt es Ihnen, Mitarbeiter an ihre Leistungsgrenze zu führen?

Die meisten Führungskräfte gehen zu Recht davon aus, dass ihre Mitarbeiter gerne arbeiten und sich engagiert und eigeninitiativ für das Unternehmen einsetzen. Der Vorgesetzte muss die Stolpersteine aus dem Weg räumen, die die Mitarbeiter daran hindern, absolute Spitzenleistungen zu erbringen.

Der begründende Lobfahnder sucht immer nach dem, was dem Mitarbeiter gut gelungen ist: »Ich will meine Leute bei Dingen erwischen, die funktionieren« – das ist seine Sicht der Motivationswelt. Er lobt aber nie um der Anerkennung willen, sondern begründet sein Lob. Der Mitarbeiter soll detailliert erfahren, was die Führungskraft an seinem Verhalten und seiner Arbeit überzeugt hat.

Freilich übersieht der Lobfahnder dabei, dass ab und zu auch Fehler deutlich angesprochen werden müssen und nicht mit einem Lob-Zuckerguss überzogen werden dürfen.

Der konstruktive Fehlersucher betritt die Motivationsbühne von der anderen Seite her. Er hält immer nach Fehlern Ausschau, um diese fair zu kritisieren und zu tadeln und um konkrete Handlungsanleitungen zu geben, die Verbesserungsprozesse in Gang setzen. Seine Fehlersuche

dient also nie dazu, Mitarbeiter »niederzumachen« – sie ist stets konstruktiv ausgerichtet. Trotzdem zieht seine kritische Wahrnehmungsbille zuweilen Verstimmungen nach sich – die Mitarbeiter fühlen sich kontrolliert und gegängelt.

EASY!-Leading-Basic

Die Führungskraft sollte den Schwerpunkt ihrer

Motivationsarbeit darauf legen, Demotivationsfallen

zu beseitigen, und die Leistungen der Mitarbeiter

differenziert bewerten.

4

EASY!-E Entscheidungsfrage:

Wie motivieren Sie Ihre Mitarbeiter?

- Ich bin ein Lobfahnder, der stets das halb volle Glas Wasser sieht – und es dann auffüllen will.
- Ich bin ein Fehlersucher, der das halb leere Glas Wasser zum Anlass nimmt, es rasch aufzufüllen.
- Ich bin unsicher.

Wenn Sie nun wissen, welches Motivationstalent bei Ihnen dominiert, nehmen Sie sich die EASY!-S Strategie vor. Ansonsten geht es weiter mit der EASY!-A Analyse.



EASY!-Analyse:

Schätzen Sie sich selbst ein

Der eine Mitarbeiter braucht die Streicheleinheit, um Höchstleistungen zu erbringen. Den anderen müssen Sie schon einmal unmissverständlich auf Fehler hinweisen, damit er sich verbessert. Wichtig ist, dass Sie dabei immer den Menschen im Mitarbeiter achten. Was fällt Ihnen leichter: Führen Sie mit Lob und Anerkennung – oder mit Tadel und Kritik?

Das Superzeugnis mit der Vier in Mathe

Stellen Sie sich vor, Ihr Kind käme mit einem sehr guten Zeugnis nach Hause – fast nur Einser und Zweier. Nur in Mathe gibt es ein Ausreichend. Wie reagieren Sie? Da es eventuell schwierig ist, sich hier selbst ehrlich einzuschätzen, sollten Sie Ihren Partner und – idealerweise – Ihren Sohn oder Ihre Tochter fragen, wie Sie deren Meinung nach in ähnlichen Situationen reagiert haben oder reagieren würden.



Der wiedergewonnene Kunde

Ein Mitarbeiter hat in einer schwierigen Verhandlung einen Kunden, der bisher stets Großaufträge getätigt hat, dieses Mal aber gar nicht abschließen wollte, doch noch zu einem Abschluss geführt – allerdings mit einem deutlich geringeren Investitionsvolumen. Wie reagieren Sie?

- Ich lasse den Mitarbeiter ausführlich berichten, wie er »es« doch noch geschafft hat.
- Ich finde es toll, dass der Abschluss geglückt ist, möchte aber doch vor allem wissen, warum es dieses Mal Abschlusschwierigkeiten mit einem sonst stets zufriedenen Kunden gab.
- Es ist der Job des Mitarbeiters, Kunden zu überzeugen.
- Ich rufe alle zu einem Meeting zusammen und berate mit den Mitarbeitern, was wir aus diesem Fall lernen können.
- In einen Meeting feiern wir den Erfolg unserer Abteilung. Jetzt ist erst einmal Ausgelassenheit angesagt.
- Ich reagiere ganz anders, nämlich:

Was sagen Ihre Antworten über Ihr Motivationstalent aus?

EASY!-Leading-Basic

Führungspersönlichkeiten stimmen sowohl die

Lobdosierung als auch die Tadelportion auf

die individuelle Situation und die Mentalität und

Persönlichkeit des Mitarbeiters ab.

EASY!-Analyseergebnis:

Können Sie sich jetzt für einen EASY!-Typ entscheiden?

- Ich bin ein begründender Lobfahnder, der Mitarbeiter dabei ertappen will, wenn ihnen etwas gelingt.
- Ich bin ein konstruktiver Fehlersucher, der stets nach Verbesserungspotenzialen Ausschau hält.
- Ich bin beides – je nach Situation.



EASY!-S Strategie:

Bauen Sie Ihr Leadingtalent aus

Lobfahnder und Fehlersucher verfolgen dasselbe Ziel, aber auf verschiedenen Wegen. EASY! Leading bedeutet, zunächst einmal seine »Schokoladenseite« zu stärken.

Strategietipps für den begründenden Lobfahnder

- Tipp 1:** Loben Sie konkret und mit einer ganz spezifischen Begründung: »Bis jetzt ist es noch niemandem gelungen, diesen schwierigen Kunden zum Lächeln zu bringen und zufriedenzustellen. Toll, wie Sie seine Einwände vorweggenommen haben. Erzählen Sie doch einmal, wie genau Sie vorgegangen sind. Denn die Kollegen und auch ich können daraus gewiss etwas lernen!«
- Tipp 2:** Der antriebschwache Mitarbeiter benötigt mehr Anerkennung als der selbstsichere Kollege, der über ein hohes Maß an Eigenmotivation verfügt. Bei Letzterem kann ein Zuviel an systematischem Lob sogar kontraproduktiv wirken – er fragt sich, ob das Lob ehrlich gemeint ist. Differenzieren Sie Ihre Anerkennung.
- Tipp 3:** Auch wenn es Ihnen schwerfällt: Es gibt Situationen, in denen Sie den Fehler klar benennen müssen und ihn nicht »schönloben« dürfen.

Wie können Sie Ihre Stärken als Lobfahnder weiter ausbauen?

Strategietipps für den konstruktiven Fehlersucher

- Tipp 1:** Achten Sie als Profi-Tadler darauf, den Tadel oder die Kritik nicht so auszudrücken, dass der Mitarbeiter dies als Angriff auf seine Person versteht. Tadeln Sie immer das Arbeitsergebnis oder die Handlung, nie die Person selbst.
- Tipp 2:** Wenn Sie einen Fehler gefunden haben und einen Tadel oder eine Kritik äußern wollen, nehmen Sie sich Zeit, um eine Formulierung zu finden, die den Fehler klar benennt, aber gleichzeitig motivierend auf den Mitarbeiter wirkt.
- Tipp 3:** Wenn ein Mitarbeiter eine zufriedenstellende Arbeit abgeschlossen hat, bringen Sie deutlich zum Ausdruck, dass Sie diese Leistung bemerkt haben. Denn bereits das Ausbleiben einer erwarteten positiven Reaktion kann von ihm als Kritik wahrgenommen werden. Sehen Sie neben dem Fehler auch die Leistung.

Wie können Sie sich als konstruktiver Fehlersucher weiterentwickeln?

Hinweis für den tadelnden Lobfahnder

Arbeiten Sie mit allen angegebenen Tipps, sofern Sie Lob und Tadel glänzend beherrschen.

Fazit Fassen Sie zusammen:

Folgende Tipps entsprechen mir am ehesten:



EASY! - Yin-und-Yang-Prinzip:

Gehen Sie ganzheitlich vor und motivieren Sie Ihre Mitarbeiter mit der LACH-Strategie

Wenn es Ihnen schwerfällt, andere Menschen zu loben, fangen Sie damit bei sich selbst an. Erkennen Sie Ihre Leistungen an. Und wenn es Ihnen nicht leichtfällt, andere auf Fehler hinzuweisen – beginnen Sie wiederum bei sich selbst. Und dann verbinden Sie die positiven Aspekte der beiden Vorgehensweisen zur LACH-Strategie.

L = Lob

Bei aller Notwendigkeit, auf Fehler hinzuweisen: Das Lob ist die Mutter aller Verbesserungsprozesse – auf der fachlichen Ebene und auf der Verhaltensebene. Ihre Anerkennung sollte immer mit einer Begründung einhergehen. Loben Sie aber stets ehrlich – es geht nicht um »Lobhudelei«. Ein Zuviel an Lob ist genauso schädlich wie ein Zuwenig.

A = Akzeptanz

Sprechen Sie Ihre Anerkennung so aus, dass sie vom Mitarbeiter auch akzeptiert wird. Denn Lob kann auch albern wirken, wenn Sie zum Beispiel den Innendienstler dafür loben, dass er so viel telefoniert. Wenn Sie Ihren Mitarbeiter für das Selbstverständliche loben, also dafür, dass er seinen Pflichten ohne größere Fehler nachkommt, fühlt er sich im schlimmsten Fall verulkt.

C = Charmant sein

Erst jetzt, nach dem Lob, folgt wenn nötig die konkrete Fehlerbeschreibung. Gehen Sie charmant dabei vor, verpacken Sie Tadel und Kritik in motivierende Formulierungen.

H = Hinterfragen

Nachdem Sie den Fehler gefunden und benannt haben, fragen Sie immer nach den Gründen: Wie konnte der Fehler entstehen, wie lässt er sich in Zukunft abstellen, was lässt sich daraus lernen?

Schließen Sie den Kreis, indem Sie den Mitarbeiter für den Fehler geradezu loben: »So haben wir die Möglichkeit, uns zu verbessern. Was schlagen Sie vor – wie können wir den Fehler zukünftig vermeiden?« Eine positive Lernspirale setzt sich in Gang.

EASY!-Leading-Basic

Der produktive Umgang mit Lob und Tadel sowie mit guten und weniger guten Arbeitsergebnissen führt zu einer positiven Atmosphäre am Arbeitsplatz. Ein Wir-Gefühl entsteht, weil alle wissen: Lob und Tadel gibt es nicht um ihrer selbst willen – sondern um Verbesserungsprozesse anzustoßen.

Wie können Sie Ihre Mitarbeiter ganzheitlich motivieren?



EASY! - Handlungsplan zur Kompetenz

»Motivation«

Dem Tadel muss immer die Wendung zum Konstruktiven folgen. Und auch das Lob kann hemmen. Darum gilt: Ob Lob oder Tadel, ob Anerkennung oder Kritik: Wichtig ist es, stets ins zukunftsorientierte Fahrwasser zu gelangen.

Ich bin ein

- begründender Lobfahnder
- konstruktiver Fehlersucher
- Mischtyp

und werde mein Talent entfalten, indem ich (siehe auch die EASY!-Strategietipps) meine Stärken stärke:

... aber zugleich mein weniger ausgeprägtes Talent in diesem Bereich entwickle:

Um mit Lob und Tadel zukünftig konstruktiver umgehen zu können, werde ich wie folgt vorgehen:

Nr.	Aktivität	wann	erl.
1			
2			
3			
4			
5			

Beginnen werde ich mit folgendem Schritt:



Sind Sie ein
sachlicher Kaltblüter



oder ein
feuriger Warmblüter?





EASY!-E inleitung:

Sachlich Argumente vortragen oder auf der Emotionsharfe spielen

Entscheiden Sie über Ihr Talent:

Wie bringen Sie Ihre Mitarbeiter so richtig in Fahrt?

Der feurige Warmblüter führt seine Mitarbeiter mit Herzblut, Leidenschaft und großem Gefühl. Der begeisterten und begeisternden Führungskraft gelingt es, die Mitarbeiter mitzureißen. In leuchtenden und zuweilen schrillen Farben malt sie die Vision und Mission des Unternehmens und der Abteilung an die Wand, hält flammende Motivationsreden und weiß ihre Gedanken und Ziele in farbige und bewegende Wortgewänder zu leiden. So manchem Mitarbeiter ist dies jedoch zu dick aufgetragen.

Bei diesen Mitarbeitern hat es der sachliche Kaltblüter einfacher. Er liebt das Understatement, die ruhig-nüchterne Argumentation, die weniger auf überbordende Begeisterung als auf Überzeugung setzt und dem Mitarbeiter Punkt für Punkt verdeutlicht, worum es geht. Der sachliche Chef setzt ebenfalls auf Emotionen, bevorzugt aber die leisen Zwischentöne. Vom Kaltblüter könnte Helmut Schmidts Satz stammen »Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen« – und so erreicht er diejenigen Mitarbeiter nur schwer, die den Motivationsschub der Begeisterung benötigen, um Höchstleistungen zu bringen.

EASY!-Leading-Basic

Es ist gleichgültig, wie Sie als Führungskraft Ihre

Mitarbeiter in Fahrt bringen – ob als Kalt- oder

Warmblüter: Hauptsache ist, es gelingt Ihnen. Sie

sollten dabei berücksichtigen, mit welchem

Mitarbeitertypus Sie es zu tun haben, und Ihre

Strategie darauf abstimmen.

Beide Führungstypen erläutern ihren Mitarbeitern die Sinnhaftigkeit und das emotionale Warum ihrer Tätigkeit und setzen alle Hebel in Bewegung, damit diese erfolgreich arbeiten können. Aber sie wählen verschiedene Wege, um die Emotionen der Mitarbeiter zu stimulieren.

EASY!-Entscheidungsfrage:

Welcher EASY!-Leading-Typ sind Sie?

- Ich bin ein leidenschaftlicher Warmblüter, der auf der Klaviatur der Emotionen spielt.
- Ich bin ein sachlicher Kaltblüter, der über die Erläuterung von Nutzensvorteilen die Emotionen der Mitarbeiter weckt.
- Ich muss dies erst einmal analysieren.

Sind Sie sicher, ob Sie eher gefühlsbetont oder sachlich auf Ihre Mitarbeiter zugehen? Dann nehmen Sie sich die EASY!-Strategie vor. Oder steht bei Ihnen erst die EASY!-Analyse an?



EASY!-Analyse:

Schätzen Sie sich selbst ein

Warmblüter oder Kaltblüter: Damit ist – wie bei allen EASY!-Leading-Kompetenzen – keine Wertung verbunden. Wichtig ist, dass Sie Ihr Talent erkennen und ausbauen. Die folgenden Fragen helfen festzustellen, zu welchem Führungstypus Sie gehören.

Wägen Sie ab oder schlagen Sie zu?

»Sage mir, wie du dich selbst führst – und ich sage dir, wie du andere Menschen führst«: Wie lassen Sie sich motivieren, wie motivieren Sie sich selbst?

- Indem Sie sachliche Argumente auflisten, das Für und Wider in Ruhe und mit kühlem Kopf abwägen?
- Oder indem Sie sich mit lautem Hurra-Ruf auf eine Entscheidung stürzen, zuweilen, ohne lange nachzudenken?

Wie halten Sie es mit der Problemlösung?

Wie gehen Sie grundsätzlich bei der Problemlösung vor?

- Sie analysieren das Problem so sachlich wie möglich, erarbeiten mehrere Lösungsoptionen und setzen dann Prioritäten, um zu entscheiden, welche Alternative umgesetzt werden soll.
- Sie schlafen eine Nacht darüber, gehen joggen oder duschen – und entscheiden dann spontan aus dem Bauch heraus, welche Problemlösung Sie angehen.

Auf welchem Sinneskanal beurteilen Sie Mitarbeiter?

Wie gehen Sie bei wichtigen Personalentscheidungen vor?

- Lassen Sie sich die Akte kommen, studieren sie ganz genau, machen sich Notizen?
- Oder versuchen Sie, sich in den anderen Menschen hineinzuversetzen, ihn zu erspüren, zu riechen und zu schmecken, um ein »Bewertungsgefühl« für ihn zu entwickeln?

EASY!-Leading-Basic

Ob vernunftgesteuerter Rationalist mit hohem

Reflexions- und Abstraktionsvermögen oder gefühls-

betonter Warmblüter: Führungskräfte sollten bei

ihren Entscheidungen nie nur einer »Instanz« vertrauen, sondern sich immer um eine Perspektivenerweiterung

bemühen.

5

EASY!-Analyseergebnis:

Wissen Sie jetzt, welcher Typ Sie sind?

- Bei mir dominiert die Sachlichkeit – es gibt nichts Überzeugenderes als gute Argumente.
- Ich mag es, wenn es bei der Mitarbeiterführung brodelt und knallt – also Gefühle im Spiel sind.
- Ich bin Warm- und Kaltblüter – je nach Bedarf und Situation.



EASY!-Sstrategie:

Bauen Sie Ihr Leadingtalent aus

Sie erreichen Ihre Ziele am besten, wenn Sie mit Hilfe Ihrer Stärken Ihre Mitarbeiter ergebnis- und zielorientiert führen.

Strategietipps für den sachlichen Kaltblüter

- Tipp 1:** Ihre Stärke ist die Argumentation. Beschäftigen Sie sich intensiv mit Argumentationsstrategien wie zum Beispiel »Pro & Contra«, »Argumentationskette« und »Debattentechnik«. Erweitern Sie hier Ihr Know-how.
- Tipp 2:** Arbeiten Sie mit eindeutigen Zielvereinbarungen. Leiten Sie aus den Unternehmenszielen Ziele für Ihre Abteilung und jeden einzelnen Mitarbeiter ab. Brechen Sie diese Ziele in konkrete Aufgaben herunter. Steuern Sie Ihre Abteilung durch die Vereinbarung konkreter Aktivitäten.
- Tipp 3:** Die sich am besten auszahlende Eigenschaft in der Wirtschaft ist und bleibt die Begeisterungsfähigkeit. Wer brennt, kann Funken versprühen. Bleiben Sie Ihrer Linie treu, aber begegnen Sie Ihren Mitarbeitern nicht »staubtrocken«. Wagen Sie es, etwa in kleinen Meetings auch einmal aus der Rolle zu fallen und Ihre emotionale Seite zu zeigen.

Wie lautet Ihr persönlicher Strategietipp für den Kaltblüter?

Strategietipps für den feurigen Warmblüter

- Tipp 1:** Seele statt Packeis – üben Sie sich darin, die Zukunft Ihrer Abteilung in kräftigen Farben zu malen, sie in einer bildhaft-eingängigen Sprache zu visualisieren. Starten Sie im Kopf der Mitarbeiter einen emotionalen Kinofilm, der zeigt, wie die Zukunft leuchtet.
- Tipp 2:** Prüfen Sie, in welchen Bereichen und Situationen Sie auf den emotionalen Saiten spielen können: Welche Themen sind bei welchem Mitarbeiter emotional besetzt? Kann eine Aktion wie ein Ausflug oder die Einrichtung eines informellen Stammtischs die Gemüter der Mitarbeiter in Wallung bringen? Bauen Sie persönliche Beziehungen zu ihnen auf.
- Tipp 3:** Vergessen Sie nicht, ins sachlichere Fahrwasser zurückzukehren. Der dominante Feuerkopf muss anders geführt und motiviert werden als der scheu-schüchterne Beziehungstyp oder der intellektuell angehauchte Sachtyp. Stimmen Sie die Emotionalisierung auf den jeweiligen Mitarbeitertypus ab.

Welchen persönlichen Strategietipp haben Sie für den feurigen Warmblüter?

Hinweis für den Heiß-Kalt-Typ

Sie können alle Tipps beherrschen, wenn Sie logische und gefühlsbetonte Anteile besitzen.

Fazit Denken Sie darüber nach, welche Hinweise Sie in erster Linie berücksichtigen wollen:



EASY! - Yin-und-Yang-Prinzip:

Gehen Sie ganzheitlich vor – führen Sie mit Herz und Verstand



Jeder Mitarbeiter ist ein einzigartiges Individuum – und darum müssen Sie bei dem einen eher den Kopf, den Verstand und die Vernunft ansprechen, beim anderen eher den Bauch und das Herz – das heißt: Auch unter Ihren Mitarbeitern befinden sich Warm- und Kaltblüter. Und darum sollten Sie sich das Führungsrepertoire des Warm- und des Kaltblüters aneignen. Die folgende Vorgehensweise hilft Ihnen, alle Mitarbeitertypen zu erreichen.

Führen mit Verstand:

- Stellen Sie zunächst ein übergeordnetes Unternehmensziel dar – zum Beispiel »Kundenorientierung durch begeisternden Service«.
- Erläutern Sie den für den Unternehmenserfolg unabdingbaren Zweck dieses Ziels. Stellen Sie die Vorteile dar, die Unternehmen, Abteilung und vor allem der Mitarbeiter dabei haben. Sie sind für Ihre Mitarbeiter auch »Wunschtraumerfüller«.
- Fragen Sie: »Wie können wir die Kunden- und Serviceorientierung erhöhen?« Und dann: »Was können und wollen Sie dazu beitragen? Lassen Sie uns aus Ihren und unseren Vorschlägen ein Konzept und konkrete Aufgaben ableiten.«

Führen mit Emotionen:

- Emotionalisieren Sie diesen Prozess wo immer möglich: »Wenn wir alle die Ärmel hochkrepeln und jeder seine Aufgaben best-

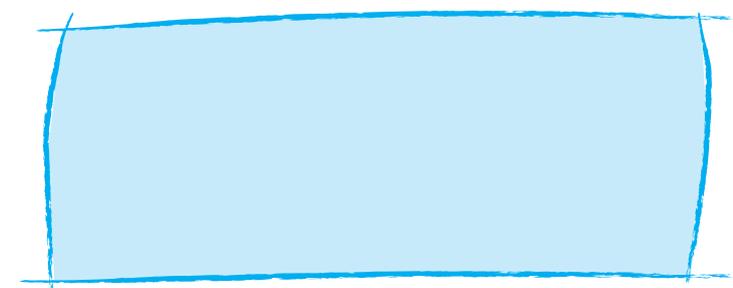
möglich erfüllt, gewinnen wir Marktanteile, machen unsere Kunden glücklich und zufrieden und unser serviceorientiertes Unternehmen steht in zwei Jahren glänzend dar, nämlich ...«

- Ihr Grundsatz lautet: Keine Zielvereinbarung ohne emotionale Verknüpfung.
- Die Emotionalisierung dient der Verstärkung des Engagements und der Motivation Ihrer Mitarbeiter, ihrem emotionalen Beteiligtsein. Die so entfachte Begeisterung muss aber alsdann in die Vereinbarung eher sachlich-konkreter Maßnahmen einmünden – also: »Runter von Wolke 7!«

EASY!-Leading-Basic

Sie sollen mit Verstand führen – aber zudem mit Herzblut, mit Gefühlen, mit Emotionen. Menschen engagieren sich mehr, wenn sie die Sinnhaftigkeit dessen, was sie tun, einsehen und wenn sie etwas mit Spaß und Freude ausführen können. Die Führungskraft besteht darin, die Mitarbeiter von lediglich Betroffenen zu Beteiligten zu machen.

Wie können Sie das ganzheitliche Prinzip im Bereich »Emotionen wecken« umsetzen?





EASY! - Handlungsplan zur Kompetenz

»Emotionen wecken«

Die Entwicklung der Fähigkeit, die nicht unbedingt zu Ihren Stärken gehört, ist bei dieser Kompetenz recht schwierig, weil sie mit Ihrer Persönlichkeitsstruktur in einem Zusammenhang steht. Versuchen Sie es trotzdem – Schritt für Schritt.

Ich bin ein

- sachlich-argumentationsstarker Kaltblüter
- leidenschaftlich-feuriger Warmblüter
- Mischtyp

und werde mein Talent entfalten, indem ich (siehe auch die EASY!-Strategietipps) meine Stärken stärke:

... aber zugleich meine weniger ausgeprägten Fertigkeiten im Bereich »Emotionen wecken« trainiere:

Um jeden Mitarbeiter individuell bei seinen Emotionen packen zu können, werde ich Folgendes in Angriff nehmen:

Nr.	Aktivität	wann	erl.
1			
2			
3			
4			
5			

5

Das bedeutet für mein nächstes Mitarbeitergespräch:



Sind Sie ein **konsequenter**
Polarsternverfolger



oder ein **flexibler**
Sternenzelterbauer?





EASY!-Einführung:

Konsequent ein Ziel verfolgen oder sich Optionen offenhalten

Entscheiden Sie über Ihr Talent:
Folgen Sie einem Leitstern oder vielen?

Unbeirrt und konsequent verfolgt der Polarsternverfolger seine Ziele. Müheles gelingt ihm die Konzentration auf das Wesentliche. Rückschläge und Zwischenrufer, die ihn auffordern, auch einmal nach links und rechts zu schauen, ignoriert er. Er ist klar und sicher in seinen Entscheidungen – und darum wissen seine Mitarbeiter genau, was bis wann und warum zu tun ist. Durch die hundertprozentige Ausrichtung auf seinen Polarstern gelingt es ihm, andere zu überzeugen und zu begeistern und für seine Zielerreichung zu gewinnen. Zugleich droht die Gefahr des Scheuklappendenkens. Er ist so aufs Ziel fixiert, dass er nur noch einen kleinen Ausschnitt der Realität überblickt. So übersieht er zum Beispiel, wenn ein Mitarbeiter in der Demotivationsfalle feststeckt. Zudem fällt es ihm schwer, den einmal beschrittenen Weg zu verlassen – auch wenn er sich als der falsche herausstellt und der Leitstern nicht in die gewünschte Richtung führt.

Der Sternenzelterbauer ist offener, flexibler, weitsichtiger. Er lebt in den Führungsalltag hinein – aber in einem positiven Sinne. Auch er definiert klare Ziele – nur: Er klammert sich nicht an ihnen fest und betritt gern die wenig benutzten, einsamen Seitenwege, um zu schauen, ob Ziele nicht auch über kreative Umwege erreicht werden können. Darum sind seine Arbeitsaufträge für die Mitarbeiter nicht immer ganz eindeutig – aber dieser Interpretationsspielraum eröffnet seinen Leu-

ten kreativ-innovative Freiheiten. Der Sternenzelterbauer hat »mehrere Eisen im Feuer« und verfügt immer über zahlreiche Optionen. Darum muss er mit dem Risiko leben, sich auch einmal zu verzetteln und Energien für unnütze Projekte zu verschwenden. Sein Problem: Die Mitarbeiter halten ihn dann vielleicht für führungsschwach.

EASY!-Entscheidungsfrage:

Folgen Sie einem Leitstern oder mehreren?

- Ich bin ein Polarsternverfolger, der konsequent seinen Weg geht.
- Ich bin ein flexibler Sternenzelterbauer, der sich gern alle Optionen offenhält.
- Ich weiß es noch nicht genau.

Wenn Sie sicher sind, über welches Talent Sie bei der EASY!-Leading-Kompetenz »Konzentration« verfügen, machen Sie weiter bei der EASY!-Strategie. Ansonsten geht es ab in die EASY!-Analyse.



EASY!-Analyse:

Schätzen Sie sich selbst ein

Führen Sie eine Stärken-Schwächen-Analyse durch. Sie hilft Ihnen, Ihr Konzentrationstalent besser einzuschätzen.

Ich bereite jedes Meeting und Mitarbeitergespräch akribisch vor und weiß, was ich erreichen will.

- So gehe ich immer vor.
- So gehe ich ab und zu vor.
- So gehe ich nie vor.

Bei Einstellungsgesprächen prüfe ich vor allem, ob mir der neue Mitarbeiter helfen kann, meine Ziele zu erreichen.

- So gehe ich immer vor.
- So gehe ich ab und zu vor.
- So gehe ich nie vor.

Im privaten wie im beruflichen Bereich plane ich ziemlich genau, wo ich in einem, in fünf und in zehn Jahren stehen will.

- So gehe ich immer vor.
- So gehe ich ab und zu vor.
- So gehe ich nie vor.

Ich verstehe die Ziele, die ich mir privat und beruflich setze, als Geländer, das mir eine Orientierung ermöglicht. Entscheidend sind die Freiräume – Ziele müssen den sich wechselnden Rahmenbedingungen angepasst werden.

- So gehe ich immer vor.
- So gehe ich ab und zu vor.
- So gehe ich nie vor.

Ich gehe grundsätzlich ergebnisoffen in ein Gespräch mit einem Mitarbeiter. Meetings gestalte ich so flexibel, dass die Tagesordnung auch einmal komplett umgestaltet werden muss – und kann.

- So gehe ich immer vor.
- So gehe ich ab und zu vor.
- So gehe ich nie vor.

Beim Auswählen von Kandidaten für vakante Positionen ist mir wichtig, dass der Neue kreativ und flexibel für verschiedene Aufgaben eingesetzt werden will und kann.

- So gehe ich immer vor.
- So gehe ich ab und zu vor.
- So gehe ich nie vor.

Welches Licht werfen die Antworten auf die Frage, ob Sie ein Polarsternverfolger oder ein Sternenzelterbauer sind?

EASY!-Leading-Basic

Jede Führungskraft sollte die Kunst des situativen

Führens beherrschen und flexibel auf sich ändernde

Bedingungen eingehen können. Das heißt aber

auch oft: den Leuchtturm nicht aus den Augen verlieren

und sein Ziel konsequent verfolgen.

6

EASY!-Analyseergebnis:

Welchem Stern folgen Sie?

- Ich gehe als Polarsternverfolger konsequent meinen Weg.
- Als flexibler Sternenzelterbauer verfüge ich immer und überall über mehrere Alternativen und Möglichkeiten.
- Polarsternverfolger und Sternenzelterbauer – ich bin wohl beides zugleich.



EASY!-Strategie:

Bauen Sie Ihr Leadingtalent aus

Unbeirrtes Voranschreiten in Richtung Ziel – mäandernde Annäherung ans Ziel auf Um- und Seitenwegen: Die Führungsarbeit des Polarsternverfolgers unterscheidet sich von der des Sternenzelterbauers. Und darum sollten beide unterschiedliche Fähigkeiten auf- und ausbauen.

Strategietipps für den konsequenten Polarsternverfolger

- Tipp 1:** In schwierigen Situationen sind Sie eine gefragte Führungspersönlichkeit, denn Sie wissen, wohin Sie wollen. Bringen Sie sich aktiv in solche komplexen Entscheidungsprozesse ein.
- Tipp 2:** Immer dann, wenn es darum geht, ein bestimmtes Ziel nicht aus den Augen zu verlieren und die Mitarbeiter dafür zu begeistern, ist Ihre Stunde gekommen. Ziehen Sie Führungsaufgaben an sich, in denen Sie diese Stärke einsetzen können.
- Tipp 3:** Behalten Sie nicht nur Ihre A-Ziele im Blickfeld. Wie schaut es mit den weniger dringlichen und wichtigen B- und C-Zielen aus? Vernachlässigen Sie bisweilen bewusst Ihr A-Ziel und stürzen Sie sich auf die Verwirklichung einer weniger wichtigen Aufgabe.

Notieren Sie hier Ihren persönlichen Strategietipp:

Strategietipps für den flexiblen Sternenzelterbauer

- Tipp 1:** Ihre Stärke liegt darin, sich mehrere Alternativen zu erarbeiten. Um den Überblick zu behalten, sollten Sie diese Optionen schriftlich festhalten – etwa in einer Mind-Map. Nutzen Sie die Map, um den Mitarbeitern die Vor- und Nachteile der verschiedenen Möglichkeiten zu veranschaulichen. Außerdem bringen Sie so eine Struktur in die Optionen, erkennen Zusammenhänge rascher und nutzen Synergieeffekte.
- Tipp 2:** Aufgrund Ihrer Flexibilität können Sie Mitarbeitern die Notwendigkeit von Veränderungsprozessen hervorragend erläutern. Nutzen Sie jede Gelegenheit, Wandel zu managen.
- Tipp 3:** Sie müssen lernen, Ihre Kräfte auch einmal zu bündeln. Trainieren Sie dies bei kleinen Projekten, um erste Erfahrungen zu sammeln. So reduzieren Sie das Risiko, sich ungebührlich zu verzetteln.

Wie lautet Ihr persönlicher Strategietipp? Notieren Sie ihn hier:

Hinweis für den konsequenten Sternenzelterbauer und den flexiblen Polarsternverfolger

Zählen Sie zu den Führungskräften, in denen beide Ausprägungen relativ gleichmäßig vorhanden sind? Dann arbeiten Sie am besten mit allen vorstehenden Tipps.

Fazit Überlegen Sie:

Mich interessieren vor allem folgende Strategietipps:



EASY! - Yin-und-Yang-Prinzip:

Gehen Sie ganzheitlich vor – zielstrebige Weitsicht und flexible »Kurzarbeit«



Jede eindimensionale Fokussierung auf eine Stärke schlägt Ihnen irgendwann zum Nachteil aus. Der Polarsternverfolger stolpert auf dem Weg zum Ziel, weil er nur auf einen Punkt am Horizont fixiert ist. Und der Sternenzelterbauer verläuft sich zwischen all den optionalen Seitenwegen. Darum: Nachdem Sie zunächst Ihre Stärke ausgebaut haben, sollten Sie sich um die »dunkle Seite des Mondes« kümmern und das gegenteilige Talent entwickeln.

Meiner Erfahrung nach sind Sie für die Herausforderungen der Führungsarbeit gut gewappnet, wenn Sie:

- strategischen Weitblick entwickeln, also Langfristziele setzen und diese möglichst nicht verändern – oder nur, wenn es die Umstände erzwingen. In diesem Bereich sind die Fähigkeiten des Polarsternverfolgers gefragt. Ihre Vision etwa sollten Sie nicht zu schnell hinterfragen. Folgen Sie diesem Leitstern mit aller Konsequenz und Unnachgiebigkeit.
- bei der mittel- und kurzfristigen Führungsarbeit als Sternenzelterbauer auftreten und flexibel bereit sind, Wochen-, Monats- und selbst Jahresziele zu reflektieren, anzupassen und zu verändern.
- für das operative Tagesgeschäft grundsätzlich ein Höchstmaß an Flexibilität entwickeln und hier »Kurzarbeit« leisten.

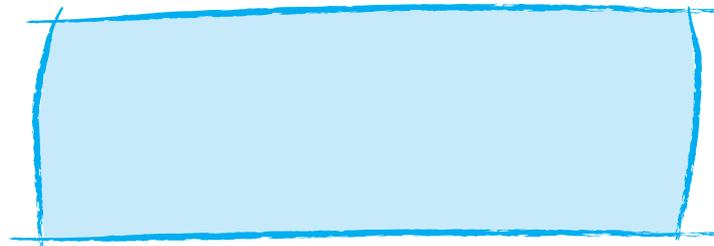
Daraus ergeben sich folgende Leitlinien:

- Erarbeiten Sie sorgfältig eine Unternehmens- und Abteilungsphilosophie sowie -kultur. Philosophie und Kultur müssen weit über den Tag hinaus Gültigkeit besitzen.
- Ihre Führungsgrundsätze hingegen sind zwar aus jener Philosophie abgeleitet, unterliegen aber nicht jenem »Unveränderbarkeitsdogma«. Es muss möglich sein, von diesen Führungsprinzipien abzuweichen, wenn die Umstände es verlangen.
- Je tagesaktueller Entscheidungen sind, desto variantenreicher sollten Ihre Reaktionsmöglichkeiten ausgestaltet sein. Überlegen Sie sich bei kurzfristigen Prozessen immer gleich ein oder zwei Alternativen. Heften Sie mehrere Sterne an den Erwartungshimmel – nur der Visions-Leitstern bleibt unverändert.

EASY!-Leading-Basic

Jede Fokussierung auf nur ein Ziel stößt an ihre Grenzen – auch bei der Mitarbeiterführung. Denn diese einseitige Konzentration absorbiert Energie und Gestaltungskraft, die schließlich an anderer Stelle fehlen.

Wie können Sie sowohl weitsichtig als auch flexibel Ihre Aufgaben angehen und Ihre Mitarbeiter führen?





EASY! - Handlungsplan zur Kompetenz

»Konzentration«

Wahrscheinlich können Sie jetzt Ihr Talent im Bereich »Konzentration« ganz gut beschreiben. Sie wissen, an welchen Stellschrauben Sie zu drehen haben, um sich weiterzuentwickeln und Ihre Schwächen zu bekämpfen. Jetzt geht es an die Umsetzung – dazu sind wieder einmal die folgenden Schritte notwendig:

Ich bin ein

- konsequenter Polarsternverfolger
- flexibler Sternenzelterbauer
- »Zwitter«

und werde mein Konzentrations-Talent entfalten, indem ich (siehe auch die EASY!-Strategietipps) meine Stärken stärke:

... aber zugleich meine geringeren Fähigkeiten in diesem Bereich entwickle:

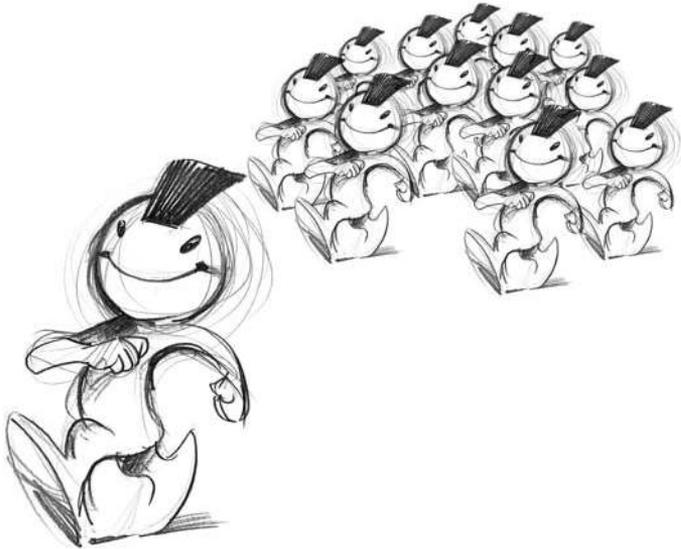
Damit ich zukünftig bei der Kompetenz »Konzentration« dem richtigen Leitstern folge, werde ich so vorgehen:

Nr.	Aktivität	wann	erl.
1			
2			
3			
4			
5			

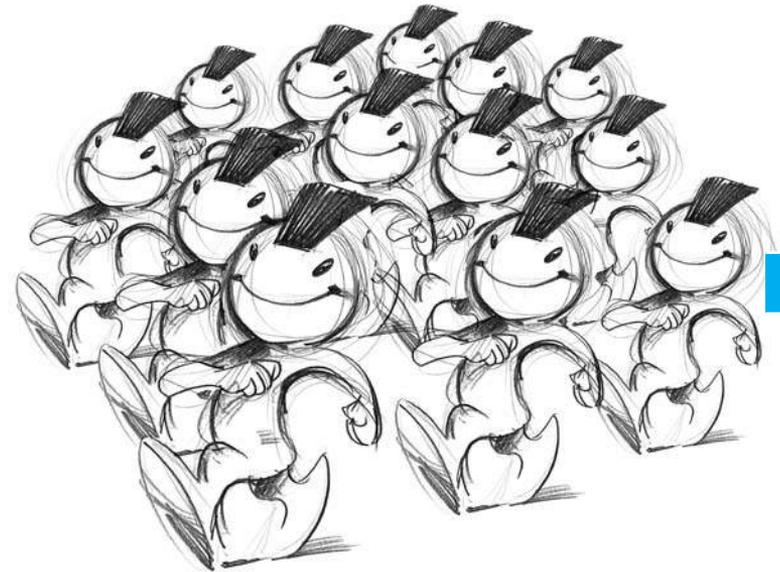
Deshalb werde ich ab sofort:



Sind Sie ein einzelgängerischer Kuchenbäcker



oder ein teamorientierter Krümelbeteiligter?





EASY!-E inleitung:

Die Zügel in festen Händen halten – oder Aufgaben und Verantwortung delegieren

Entscheiden Sie über Ihr Talent:

Machen Sie alles selbst – oder können Sie auch abgeben?

Ohne effektive Teamarbeit und ein professionelles Delegationssystem geht bei der Mitarbeiterführung gar nichts mehr. Trotzdem gibt es Unterschiede. Der Kuchenbäcker versucht trotz Teamarbeit und Delegation die Zügel in der Hand zu behalten, er muss die Sicherheit verspüren, »alles« im Griff zu haben. Er ist ein Teamführer und delegiert auch – aber nur, wenn es notwendig und unumgänglich ist. Am liebsten würde diese Führungskraft alle Entscheidungen selbst treffen und den Kuchen allein backen – sie weiß aber, dass dies kontraproduktiv ist. Der Kuchenbäcker ist eine starke und dominante Führungspersönlichkeit, an die die Mitarbeiter sich anlehnen können, die ihnen Orientierung und Halt gibt. Manchmal aber wünschen sich die Mitarbeiter mehr Freiheiten für eigenständiges Handeln.

Diese Freiheiten gewährt ihnen der Krümelbeteiligter voll und ganz. Er ist ein Teamplayer, der eigenständiges Denken und Handeln nicht nur gestattet, sondern geradezu fordert. Wo immer möglich gibt er Aufgaben ab, weil er der Meinung ist, er müsse eine Sache nicht am besten können, aber wissen, wer von den Mitarbeitern es am besten kann. In seiner Abteilung herrscht ein gutes Innovationsklima, weil die Mitarbeiter ihrer Kreativität freien Lauf lassen können. Darum gründet er für jede Aufgabe ein Team oder eine Arbeitsgruppe – zuweilen zu überhastet. Denn manche Aufgaben lassen sich im Team nicht oder kaum lösen.

Zudem überfordert er einzelne Mitarbeiter, wenn er nicht erkennt, dass sie ungeeignet sind, Aufgaben in Eigenregie zu erledigen.

EASY!-Leading-Basic

Nicht jeder Mitarbeiter ist gewillt, im Team zu arbeiten oder Aufgaben eigeninitiativ anzugehen.

Die Führungskraft muss die Eignung jedes Mitarbeiters individuell bewerten.

EASY!-Entscheidungsfrage:

Wie steht es mit Ihrer Delegations- und Teamfähigkeit?

- Ich will den Kuchen selbst backen, Mitarbeiter anleiten und Teamarbeit und Delegation dezent einsetzen.
- Ich bin ein Krümelbeteiligter und nutze die Vorteile der Teamarbeit und Delegation immer und überall.
- Ich muss dies erst überprüfen.

Wissen Sie, welches Talent bei Ihnen hier dominiert? Dann fahren Sie fort mit der EASY!-S-Strategie. Ansonsten steht die EASY!-A-analyse an.



EASY!-Analyse:

Schätzen Sie sich selbst ein

Überlegen Sie in Ruhe, was Sie von den folgenden Aussagen halten:

Aussage 1

»Wenn der Kuchen redet, hat der Krümel nichts zu sagen.«
Der Kuchen steht dabei für die Führungskraft, der Krümel für den Mitarbeiter.

Aussage 2

»Durch die Übertragung von Aufgaben gewinne ich Zeit für das Wesentliche: die Mitarbeiterführung. Das ist meine eigentliche Aufgabe.«

Aussage 3

»Delegation und Teamarbeit tragen zur Mitarbeitermotivation und -bindung bei. Denn das eigenverantwortliche Arbeiten stärkt die Mitarbeiter und führt zu besseren Arbeitsergebnissen.«

Aussage 4

»Wenn ich Aufgaben übertrage und Teamarbeit organisiere, bedeutet dies für mich nur mehr Aufwand. Und viele Mitarbeiter wollen lieber angeleitet und geführt – und nicht sich selbst überlassen werden.«

Aussage 5

»Wenn ich eine Aufgabe delegiere, glaubt der Mitarbeiter, ich wolle die Arbeit von mir wegschieben.«

Aussage 6

»In der Teamarbeit kann jeder Mitarbeiter seine Stärken einsetzen. Seine Schwächen werden von anderen Teammitgliedern kompensiert.«

EASY!-Leading-Basic

Führungskräfte müssen sich ihrer Vorurteile und Glaubenssätze bewusst werden. Wer meint, Delegation und Teamarbeit seien ohnehin ungeeignete Führungsinstrumente, wird sich davon auch durch gegenteilige Erfahrungen nicht abbringen lassen. Notwendig ist die ständige Überprüfung solcher Einstellungen.

EASY!-Analyseergebnis:

Entscheiden Sie aufgrund Ihrer Überlegungen zu den Aussagen, welcher EASY!-Typ Sie sind:

- Ich bin ein Kuchenbäcker und setze Teamarbeit und Delegation nur ein, wenn es notwendig ist.
- Ich bin ein Krümelbeteiligter: Die Arbeit im Team und die Delegation sind absolut notwendig.
- Ich bin Kuchenbäcker und Krümelbeteiligter.



EASY!-S strategie:

Bauen Sie Ihr Leadingtalent aus

Zwischen Kuchenbäcker und Krümelbeteiligter, zwischen Teammuffel und Delegationsenthusiasten gibt es natürlich – wie bei allen Kompetenzen – Schattierungen und Zwischentöne. Stärken Sie trotzdem zunächst das Talent, das bei Ihnen am stärksten ausgeprägt ist.

Strategietipps für den einzelgängerischen Kuchenbäcker

- Tipp 1:** Als Kuchenbäcker wollen Sie die Kontrolle. Verdeutlichen Sie Ihren Mitarbeitern Ihre Bewertungsmaßstäbe. Team und Mitarbeiter haben so die Möglichkeit, Ihre Kontrollmaßnahmen zu bewerten und einzuordnen. Fragen Sie sich bei jedem Mitarbeiter: Wie viel Kontrolle »verträgt« er, wie viel Vertrauen verdient er?
- Tipp 2:** Kontrollieren Sie immer die Arbeitsergebnisse, die Zielerreichung und die Qualität der Zielerreichung – aber nie die Person selbst. Kontrollieren Sie vor allem auf der Sach- und Inhaltsebene – weniger auf der Beziehungsebene.
- Tipp 3:** Lernen Sie, auch abzugeben und Verantwortung an Mitarbeiter und Team zu delegieren. Sie erleichtern sich diesen Lernprozess, wenn Sie zunächst noch als Teamleiter auftreten und delegierte Aufgaben kontrollieren.

Haben Sie einen speziellen Strategietipp für den Kuchenbäcker?

Strategietipps für den teamorientierten Krümelbeteiligter

- Tipp 1:** Ob Delegation oder Teamarbeit: Legen Sie verbindliche Spielregeln fest, die Sie im Meeting Ihren Mitarbeitern erläutern. Führen Sie mit einem Mitarbeiter ein ausführliches Delegationsgespräch, in dem Sie mit ihm besprechen, was Sie von ihm erwarten.
- Tipp 2:** Setzen Sie nicht prinzipiell voraus, dass Ihre Mitarbeiter zur Teamarbeit fähig sind. Üben Sie anhand eines überschaubaren Projekts die Teamarbeit ein – lassen Sie Ihre Mitarbeiter also erst einmal kleinere Aufgaben in der Gruppe bearbeiten. Geben Sie konkrete und erreichbare Ziele vor.
- Tipp 3:** Nicht jede Aufgabe lässt sich delegieren oder im Team bearbeiten. Prüfen Sie stets, wem Sie welche Aufgaben übertragen können.

Notieren Sie hier Ihren persönlichen Strategietipp für den Krümelbeteiligter:

Hinweis für den einzelgängerischen Krümelbeteiligter
Sind bei Ihnen beide Anteile relativ gleichmäßig vorhanden? Dann sollten Sie mit allen vorstehenden Tipps arbeiten.

Fazit Überlegen Sie:

Ich möchte mich vor allem nach folgenden Hinweisen richten:



EASY! - Yin-und-Yang-Prinzip:

Gehen Sie ganzheitlich vor und delegieren Sie Aufgaben und Verantwortung mitarbeiter- und aufgabenbezogen



Die folgenden Delegationsregeln sollten sowohl der einzelgängerische Kuchenbäcker als auch der teamorientierte Krümelbeteiligter beachten. Denn sie beschreiben den goldenen Mittelweg: Die Führungskraft darf die Delegation – und Teamarbeit – nicht verteufeln und gänzlich vernachlässigen, aber auch nicht bei jeder Aufgabe als Allheilmittel einsetzen.

Regel 1: Überlegen Sie, welche Ziele Sie mit der Delegation verfolgen und welche Aufgaben geeignet sind, übertragen zu werden.

Regel 2: Überprüfen Sie, welchen »Delegations-Reifegrad« ein Mitarbeiter hat.

- Überschätzen Sie die Fähigkeiten eines Mitarbeiters, besteht die Gefahr der Überforderung – er wird die gesteckten Ziele nicht erreichen.
- Unterschätzen Sie hingegen seine Kompetenzen und übertragen ihm lediglich Aufgaben, die ihn nicht herausfordern, wird er vermuten, der Chef habe wieder einmal nur Aufgaben loswerden wollen, die ihm selbst zu lästig sind.

Regel 3: Delegieren Sie die komplette Aufgabe, alle erforderlichen Kompetenzen und die Gesamtverantwortung – und das möglichst dauerhaft.

Nur so fühlt sich der Mitarbeiter ernst genommen und ist überhaupt in Lage, die übertragene Aufgabe eigenverantwortlich und vollständig zu bearbeiten.

Regel 4: Führen Sie ein Delegationsgespräch.

Wichtig ist, die so genannten W-Aspekte zur Sprache zu bringen. Sie sorgen dafür, dass der Mitarbeiter den neuen Auftrag wirklich nachvollziehen kann:

- Was soll der Mitarbeiter *warum wie* und *womit* tun – und bis wann?
- Welche Kompetenzen übernimmt er, *wie* ist die Verantwortung geregelt?
- Welche Ziele und Ergebnisse sollen erreicht werden, *welche* Umsetzungsschritte sind geplant und *welche* Kontrolltermine und Feedbackgespräche vorgesehen?
- Von *wem* erhält der Mitarbeiter Unterstützung und *welche* Hilfsmittel kann er nutzen?
- Zudem begründen Sie, *warum* Sie gerade diesen Mitarbeiter für geeignet halten, die Aufgabe zu übernehmen.

EASY!-Leading-Basic

Bei der Teamarbeit gelten ähnliche Regeln wie bei der

Delegation: Das Team muss alle erforderlichen

Kompetenzen erhalten, die es zur Ausführung der Teamaufgabe benötigt. Und es muss in Eigenverantwortung

handeln können.

Wie können Sie Ganzheitlichkeit bei »Delegation und Teamführung« umsetzen?



EASY! - Handlungsplan zur Kompetenz

»Delegation und Teamführung«

Sie können nun recht gut einschätzen, wie es um Ihr Talent im Bereich »Delegation und Teamführung« bestellt ist. Die Analyse hat ergeben, ob Sie eher ein Kuchenbäcker oder ein Krümelbeteiligter sind. Und Sie wissen, wie Sie Ihr Talent entfalten können, ohne die Schwächen zu vernachlässigen. Jetzt geht es an die Umsetzung:

Ich bin ein

- einzelgängerischer Kuchenbäcker
- teamorientierter Krümelbeteiligter
- Mischtyp

und werde mein Talent entfalten, indem ich (siehe auch die EASY!-Strategietipps) meine Stärken ausbaue:

... aber zugleich mein weniger ausgeprägtes Talent entwickle:

Meine ersten Schritte bestehen darin, folgende Aktivitäten anzugehen:

Nr.	Aktivität	wann	erl.
1			
2			
3			
4			
5			

Das heißt für mein Delegationsverhalten ab jetzt:



Sind Sie ein
organisationsfreudiges
Kommunikations-Ass



oder ein offener
Improvisations-Künstler?





EASY!-Einleitung:

Top aufs Gespräch vorbereitet oder lässig-locker ins Gespräch gehen

Entscheiden Sie über Ihr Talent:

Wie führen Sie Ihre Mitarbeitergespräche?

Das Kommunikations-Ass verfügt für jede kommunikative Situation über einen ausführlichen Gesprächsleitfaden. Es weiß genau, welche Intentionen es verfolgt – sei es im Kritik- oder Konfliktgespräch, sei es im Zielvereinbarungs- oder Motivationsgespräch. Für jede Unterredung setzt diese Führungskraft die entsprechenden kommunikativen und rhetorischen Strategien ein, die sie aus dem Effeff beherrscht und überdies auf Gesprächspartner, Gesprächsgegenstand und Gesprächsziel abstimmt. So ist es logisch, dass das Kommunikations-Ass zum Gesprächsschluss genau weiß, was in Zukunft zu tun ist, denn es liegen klare Ergebnisse vor. Allerdings beklagen sich die Mitarbeiter hin und wieder, Gespräche liefen in starren Grenzen und ohne Esprit ab. Das gilt leider auch für Teamtreffen.

Die Meetings, aber auch die Mitarbeitergespräche des offenen Improvisations-Künstlers hingegen verlaufen zuweilen recht chaotisch – dafür jedoch höchst kreativ. Ein roter Gesprächsleitfaden ist vorhanden, aber nicht immer erkennbar. Im Mittelpunkt stehen offene Fragen, die im freien, fast schon assoziativen Gedankenaustausch mehr diskutiert als beantwortet werden.

Als Ergebnis winken zuweilen überraschend innovative Ideen, die die Abteilung und die Mitarbeiter voranbringen. Manchmal aber zeitigt ein

Gesprächsergebnisse, die niemand benötigt und die nicht zur Lösung des Problems taugen, für das das Gespräch anberaumt wurde. Das gilt insbesondere für heikle Situationen wie etwa das kritische Konfliktlösungsgespräch.

EASY!-Leading-Basic

Eine Führungskraft muss jeden Tag eine Vielzahl

vollkommen unterschiedlicher Gesprächssituationen

meistern. Dazu braucht es ein breites Set an Gesprächsstrategien und -techniken.

EASY!-Entscheidungsfrage:

Welcher Gesprächs-Typ sind Sie?

- Ich bin ein Kommunikations-Ass und bereite meine Gespräche detailliert vor.
- Als Improvisations-Künstler gehe ich flexibel in ein Mitarbeitergespräch.
- Ich muss dies erst analysieren.

Wissen Sie genau, wie Sie »Mitarbeitergespräche führen«? Dann fahren Sie fort mit der EASY!-Strategie. Sonst machen Sie bitte die EASY!-Analyse.



EASY!-Analyse:

Schätzen Sie sich selbst ein

Wie verhalten Sie sich in den folgenden Gesprächssituationen? Welche Worte wählen Sie? Wie bauen Sie das Gespräch auf?

Gesprächssituation 1: Motivationsgespräch

Der Mitarbeiter befindet sich in einem tiefen Demotivationsloch. Sie wissen nicht genau, woran es liegt. Der Mitarbeiter soll in einem Monat ein neues Aufgabengebiet übernehmen.

Gesprächssituation 2: Zielvereinbarungsgespräch

Der Jahreswechsel steht an und Sie wollen mit jedem Mitarbeiter die Ziele für das neue Jahr vereinbaren.

Gesprächssituation 3: Kritikgespräch

Ein Mitarbeiter überschreitet konsequent und permanent seinen Zuständigkeitsbereich, weil er unbedingt einen vielversprechenden Kunden überzeugen will.

Gesprächssituation 4: Feedbackgespräch

Sie wollen einem Mitarbeiter Rückmeldung geben, weil er eine anspruchsvolle, komplexe Aufgabe gelöst hat. Es gibt viel Lob und Anerkennung – und einige wenige Kritikpunkte.

Gesprächssituation 5: Heikle Gespräche

- Wie führen Sie ein Gespräch, in dem Sie dem Mitarbeiter mitteilen müssen, dass sich das Unternehmen von ihm trennen muss (nicht will)?
- Wie gehen Sie im Gespräch mit einem Mitarbeiter vor, von dem behauptet wird, er mobbe einen seiner Kollegen?

Gesprächssituation 6: Beurteilungsgespräch

Ein Mitarbeiter möchte wissen, wo er steht und welche Qualifikationsmaßnahmen möglich sind, um ihn fit zu machen für seine zukünftige Aufgabenbewältigung.

EASY!-Analyseergebnis:

Wissen Sie aufgrund Ihrer Überlegungen zu den Situationen, welcher EASY!-Typ Sie sind?

- Jetzt steht es fest: Ich brilliere vor allem als gut vorbereitetes und organisiertes Kommunikations-Ass.
- Ich entfalte meine Stärken am besten als flexibles Improvisations-Talent.
- Ich bin ein Kommunikations-Ass und ein Improvisations-Künstler zugleich.



EASY!-Strategie:

Bauen Sie Ihr Leadingtalent aus

Managen und führen heißt kommunizieren. Die Sprache gehört für Führungskräfte zu den wichtigsten »Arbeitsgeräten« und ist eine absolute Schlüsselqualifikation, die permanent geschult und verbessert werden sollte. Dabei steht nicht immer der verbale Ausdruck im Fokus – denken Sie auch an Ihre nonverbalen Kommunikationsmöglichkeiten.

Strategietipps für das organisationsfreudige Kommunikations-Ass

Tipp 1: Lautlose Beredsamkeit – eine Verbesserungsmöglichkeit liegt in der Beachtung der Körpersprache. Der Körper lügt nicht – über die Körpersprache können Sie Signale und Botschaften im Mitarbeitergespräch transportieren und empfangen. Beschäftigen Sie sich mit der Frage, worauf welches körpersprachliche Signal hindeutet.

Tipp 2: Der Ton macht die Musik: Untermauern Sie Ihre Argumente auch mit einer angenehmen Stimme, trainieren Sie Ihr Sprechtempo, Ihre Stimmstärke und Stimmlage – kurz: Ihre Sprechtechnik.

Tipp 3: Erarbeiten Sie sich ein gewisses Maß an Flexibilität. Stellen Sie dazu offene Fragen, die einen Dialog ermöglichen, der auch einmal auf unbekannte Seitenwege führen kann.

Ihr persönlicher Strategietipp für das Kommunikations-Ass:

Strategietipps für den offenen Improvisations-Künstler

Tipp 1: Als improvisierender Gesprächsführer arbeiten Sie am liebsten mit Fragen – sie erlauben den offenen Dialog. Verbessern Sie Ihre Zuhörkompetenz, indem Sie sich verstehend und einfühlend auf die Antworten Ihres Mitarbeiters einlassen.

Tipp 2: Integrieren Sie Visualisierungstechniken in Ihre Mitarbeitergespräche – zuweilen sagen Grafiken, Charts und Abbildungen mehr aus als tausend Worte. Erlernen Sie die Kunst des Mind-Mappings und arbeiten Sie mit Pinnwand, Flipchart oder Whiteboard. Das zwingt Sie auch zu einer gewissen Disziplin.

Tipp 3: Bei aller kreativen Flexibilität: Einen groben Gesprächsplan sollten Sie in der Vorbereitungsphase erstellen. Informieren Sie sich genau über den Gesprächspartner, also den Mitarbeiter, mit dem Sie es zu tun haben.

Und Ihr Strategietipp für den Improvisations-Künstler:

Hinweis für flexible Kommunikations-Asse:

Gehen Sie sowohl planvoll wie flexibel in ein Gespräch? Dann können Sie mit allen vorstehenden Tipps arbeiten.

Fazit Überlegen Sie: Für mich sind vor allem folgende Strategietipps interessant:



EASY! - Yin-und-Yang-Prinzip:

Gehen Sie ganzheitlich vor und stellen Sie jedes Mitarbeitergespräch unter das Motto der wertschätzenden Kommunikation

Wie lassen sich die Vorzüge des Kommunikations-Asses und des Improvisations-Künstlers verknüpfen? Der folgende »goldene Mittelweg« ermöglicht beiden, Ihr jeweiliges Talent zu nutzen, und verlangt zugleich, sich jeweils in Richtung des anderen Kommunikationsstils zu entwickeln.



Schritt 1: Wertschätzende Kommunikation

Jedes Mitarbeitergespräch ist anders und erfordert eine andere Vorgehensweise. Immer aber sollte der Mitarbeiter als gleichberechtigter Partner angesehen werden, dem Sie Achtung entgegenbringen und den Sie respektieren.

Schritt 2: Gesprächsvorbereitung

Es muss nicht alles bis ins kleinste Detail geplant sein, Sie sollten sich aber über Ihre Gesprächsintention im Klaren sein und alle notwendigen Informationen über Mitarbeiter und Gesprächsgegenstand verfügbar haben. Wichtig: Das Mitarbeitergespräch findet in einer ruhigen und störungsfreien Atmosphäre statt. Bauen Sie ein positives Gesprächsklima auf.

Schritt 3: Gesprächsleitfaden

Ein »flexibles Gesprächskorsett« stellen Sie her, wenn Sie sich von diesen Fragen leiten lassen:

- Weshalb führe ich das Gespräch?
- Welche Haupt-, welche Nebenziele verfolge ich?
- Welche Ergebnisse soll das Gespräch mindestens haben?

Schritt 4: Fragen und zuhören

Hören Sie aktiv zu und steuern Sie das Gespräch mit Fragen. Setzen Sie rhetorische Kniffe dort ein, wo es notwendig ist, aber nie um ihrer selbst willen. Sie müssen das Gespräch immer im positiven Sinne voranbringen. Kommunizieren Sie auf verbaler und nonverbaler Ebene.

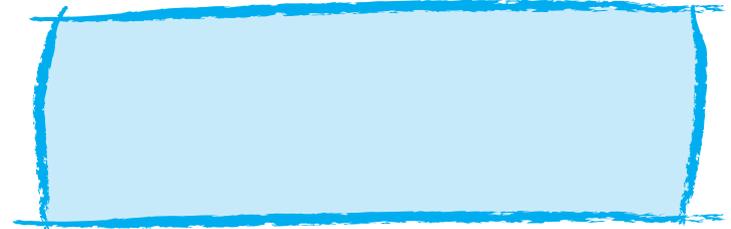
Schritt 5: Gesprächsabschluss finden

Ihr Mitarbeiter hat das Recht, zum Gesprächsschluss zu wissen, voran er ist. Halten Sie die wichtigsten Ergebnisse und Vereinbarungen fest, etwa in einem Kurzprotokoll. So haben Sie auch die Möglichkeit, die Einhaltung der Vereinbarungen zu überprüfen.

EASY!-Leading-Basic

Die Prinzipien der wertschätzenden Kommunikation helfen, selbst Mitarbeitergespräche, in denen es »hoch her geht« und zu Auseinandersetzungen kommt, letztendlich sachlich zu führen, ohne dass die Beziehungsebene beschädigt wird.

Wie können Sie ganzheitlich »Mitarbeitergespräche führen«?





EASY! - Handlungsplan zur Kompetenz »Mitarbeitergespräche führen«

Vor allem, wenn Ihre Stärke ganz eindeutig entweder in Richtung des organisationsfreudigen Kommunikations-Asses oder des offenen Improvisations-Künstlers liegt, sollten Sie auch das jeweils gegensätzliche Talent etwas mehr zur Entfaltung bringen. Wie immer hilft Ihnen der Umsetzungsplan dabei:

Ich bin ein

- Kommunikations-Ass
- Improvisations-Künstler
- »Zwitter«

und werde mein Talent entfalten, indem ich (siehe auch die EASY!-Strategietipps) meine Stärken stärke:

... aber zugleich mein weniger ausgeprägtes Talent bei der Mitarbeitergesprächsführung trainiere:

Um meine Gesprächsführung zu schulen, werde ich zunächst Folgendes tun:

Nr.	Aktivität	wann	erl.
1			
2			
3			
4			
5			

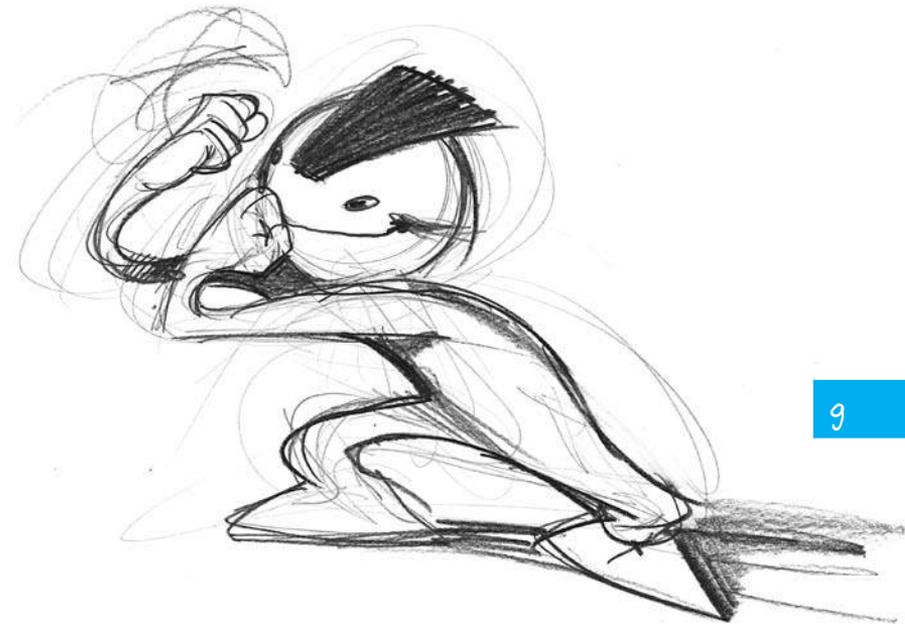
Beginnen werde ich mit:



Sind Sie ein harmonie-
williger Konsensvermittler



oder ein streitbarer
Dissensahalter?





EASY! - Einleitung:

Mit Versöhnung oder Konfrontation zu produktivem Betriebsklima

Entscheiden Sie über Ihr Talent:

Lösen Sie Konflikte im Konsens oder im Dissens – und wie sorgen Sie für ein angenehmes Betriebsklima?

Klar ist: Konflikte dürfen nicht unter den Teppich gekehrt werden – dort entwickeln Sie sich zu unheilvollen Schwelbränden. Trotzdem gibt es verschiedene Arten, mit Konflikten produktiv umzugehen.

Der Konsensvermittler will ausgleichend wirken und bei Konflikten alle Interessen, Perspektiven und Meinungen berücksichtigen. Dabei legt er Wert darauf, dass Konflikte nicht verwässert und Konfliktlösungen nicht in der »Harmonie-Soße« ertränkt werden. Aber er überlegt und prüft, wie er verschiedene Interessenlagen unter einen Hut bekommen kann, und zwar auf eine konstruktiv-produktive Weise, die auch zur Verbesserung des Betriebsklimas beiträgt. Ab und zu allerdings droht die Gefahr, dass er es jedem recht machen will – und damit keinem.

Für den Dissensaushalter ist nichts schlimmer als eine überzuckerte Friede-Freude-Eierkuchen-Mentalität und eine trügerische Friedhofsruhe. Streitigkeiten müssen ehrlich und mit offenem Visier ausgetragen werden. Dabei berücksichtigt er die Inhalts- und die Beziehungsebene, schießt aber manchmal über das Ziel hinaus, weil er vor lauter produktiver Streitkultur den möglichen und naheliegenden Konsens übersieht. Der Dissensaushalter ist der Ansicht, ein sonniges Betriebs-

klima sei dann am wahrscheinlichsten, wenn die Konfrontation mit dem Ziel der Versöhnung gesucht wird.

EASY! - Leading - Basic

Eine Führungskraft sollte die Fähigkeit haben, negative Streitenergie in positive Konfliktlösungsenergie zu überführen.

EASY! - Entscheidungsfrage:

Wie gehen Sie mit Konflikten um?

- Ich bin ein Konsensvermittler, der Konflikte so lösen möchte, dass Win-win-Situationen entstehen.
- Ich bin ein Dissensaushalter, der den Streit als produktiven Schritt auf dem Weg zum guten Betriebsklima begreift.
- Ich weiß es noch nicht so recht.

Wenn Sie sicher sind, welches Talent in Sachen »Konfliktlösung« bei Ihnen vorherrscht, gehen Sie in die EASY! - Strategie. Andernfalls lesen Sie weiter bei der EASY! - Analyse.



EASY!-Analyse:

Schätzen Sie sich selbst ein

Zu welchem Typ Sie gehören, lässt sich gut feststellen, wenn Sie Ihr Verhalten im privaten Bereich einbeziehen. Denn im Berufsumfeld müssen Sie ab und an Rücksichten nehmen, die Ihre Mentalität etwas verwässern.

Der Konflikt am Mittagstisch

Ihre Kinder, Ihr Partner und Sie – setzen Sie hier Ihre familiäre Situation ein – wollen am nächsten Wochenende einen Ausflug starten. Über das Ausflugsziel herrscht vollkommene Uneinigkeit. Wie gehen Sie grundsätzlich vor – hier einige Beispiele:

- Sie legen verschiedene Ziele zu verschiedenen Zeitpunkten fest, so dass alle Ausflugswünsche nach und nach abgearbeitet werden.
- Sie bestimmen ein Ziel und begründen, warum die anderen Wünsche keine Berücksichtigung finden können.
- Sie versuchen eine Route festzulegen, die es erlaubt, mehrere Ausflugsziele an diesem Wochenende anzusteuern.
- Sie stimmen ab.

Der Interessenausgleich im Bürostreit

Die Konfliktlösung nach dem »Harvard-Konzept« beruht auf dem Interessenausgleich. Dazu müssen Sie hinter der geäußerten Position der Konfliktbeteiligten deren Interessen erkennen. Ein Beispiel: Entbrennt der Konflikt im Büro an der Frage, ob das Fenster geschlossen werden oder geöffnet bleiben soll, zeigt ein Blick auf die Interessen: Der eine

Mitarbeiter braucht Frischluft zum kreativen Arbeiten, der andere trägt Zugluft nicht. Die Konfliktlösung besteht in einer Umorganisation der Büroeinrichtung. Wie hätten Sie diesen Konflikt gelöst?

In welcher Beschreibung erkennen Sie sich wieder?

- Der Durchsetzer arbeitet mit den Ellbogen. Bei der autoritären Konfliktregelung spielt die Machtentscheidung eine wichtige Rolle.
- Der Konfliktscheue geht Auseinandersetzungen aus dem Weg: »Irgendwie wird sich der Konflikt schon von selbst erledigen.«
- Der Kompromissbereite sucht die Interaktion und Kommunikation mit den Beteiligten und will vermitteln.
- Der Problemlöser bearbeitet den Konflikt sachorientiert und kooperativ. Er will die unterschiedlichen Interessen ausgleichen.

EASY!-Leading-Basic

Wer immer mit der gleichen Strategie auf unterschiedliche Konfliktfälle antwortet, wird häufig scheitern. Wer viele Konfliktlösungsstrategie virtuos wie ein Jongleur beherrscht, kann individuell reagieren.

9

EASY!-Analyseergebnis:

Können Sie sich jetzt für einen EASY!-Typ entscheiden?

- Ich bin ein harmoniewilliger Konsensvermittler.
- Ich bin ein streitbarer Dissensaushalter.
- Ich bin mal das eine, mal das andere.



EASY!-S strategie:

Bauen Sie Ihr Leadingtalent aus

Als Konsensvermittler brauchen Sie das warme, kuschelige Wohnzimmer, in dem sich Ihre Mitarbeiter wohl fühlen. Der Dissensaushalter bewohnt lieber das sturmutoste Gartenhäuschen. Am wichtigsten ist: Die Arbeitsbedingungen müssen die Mitarbeiter unterstützen, gute Arbeitsergebnisse zu erzielen.

Strategietipps für den harmoniewilligen Konsensvermittler

- Tipp 1:** Aktualisieren Sie ständig Ihr Wissen über Win-win-Strategien, bei denen es keine Sieger und Benachteiligten gibt. Erhöhen Sie zugleich Ihr Konfliktwissen, indem Sie sich mit den verschiedenen Konfliktarten beschäftigen.
- Tipp 2:** Erarbeiten Sie den Konsens am »runden Tisch«. Dort legen alle Konfliktbeteiligten ihre Sichtweise dar. Sie suchen nach Lösungsvorschlägen, beurteilen sie und wählen eine Alternative als optimale Lösung aus. Jeder bekundet sein Einverständnis und übernimmt Verantwortung.
- Tipp 3:** Das Nichtvorhandensein von Konflikten ist beileibe kein Ausdruck eines positiven Betriebsklimas. Die Gleichung »Alles eitel Sonnenschein = tolles Betriebsklima« gilt nicht. Akzeptieren Sie, dass es Konflikte gibt, die konsequent bearbeitet werden müssen.

Wie können Sie Ihre Stärken als Konsensvermittler weiter ausbauen?

Strategietipps für den streitbaren Dissensaushalter

- Tipp 1:** Als Dissensaushalter sollten Sie Ihre Kritik-Fähigkeiten ausbauen. Bleiben Sie immer sachlich. »Ich bin dankbar für die schärfste Kritik, wenn sie nur sachlich bleibt« – so Otto von Bismarck.
- Tipp 2:** Kritisieren Sie konstruktiv mit Hilfe von Fragen. Konstruktive Kritik setzt in Feedbackgesprächen in die Zukunft gerichtete Problemlösungen in Gang, schützt die Selbstachtung des Kritisierten, gibt ihm Gelegenheit zur Stellungnahme und bringt Kritik zum richtigen Zeitpunkt vor.
- Tipp 3:** Ergänzen Sie Ihre streitbare Seite, indem Sie mit Lob und Anerkennung arbeiten. Wer tadelt, kann irren – wer lobt, irrt nie. Stellen Sie Situationen heraus, in denen etwas funktioniert hat, um dann mit aner kennenden Worten zu loben – jeder Mitarbeiter braucht positive Bestätigung.

Wie können Sie sich als Dissensaushalter weiterentwickeln?

Hinweis für den streitbaren Konsensvermittler

Arbeiten Sie mit allen angegebenen Tipps, sofern Sie ein Mischtyp sind.

Fazit Folgende Tipps finde ich besonders brauchbar, um Konflikte zu lösen:



EASY! - Yin-und-Yang-Prinzip:

Gehen Sie ganzheitlich vor und lösen Sie Konflikte immer produktiv und konstruktiv



Es gibt eine Vorgehensweise, die die Vorzüge beider Konfliktlösungstypen miteinander verknüpft und überdies zu einem besseren Betriebsklima führt.

Prinzip 1: Klar in der Sache und souverän zum Mitarbeiter

Während Sie in der Sachauseinandersetzung ab und an den Dissens aushalten müssen, können Sie beim Konflikt mit den Mitarbeitern ruhig den Konsens und damit die Win-win-Lösung favorisieren.

Prinzip 2: Den Konflikt wahrnehmen – ihn dann analysieren

Sensibilisieren Sie sich für die frühzeitige Wahrnehmung von Konflikten, achten Sie auf Warnsignale, die auf deren Entstehung hinweisen. Danach steht die Konfliktdiagnose an:

- Wer ist an dem Konflikt beteiligt?
- Um welchen Konflikttyp handelt es sich? Zwischenmenschliche Beziehungsprobleme stellen am Arbeitsplatz übrigens das größte Konfliktpotenzial dar. Danach folgen die Kompetenzkonflikte.
- Wie weit ist der Konflikt vorangeschritten?
- Welche Lösungsmöglichkeiten gibt es, welche ist die beste?
- Welche konkreten Maßnahmen müssen ergriffen werden, um die Konfliktlösung zu realisieren?

Prinzip 3: Meinungen und Interessen unterscheiden

Entdecken Sie die Interessen hinter den Meinungen, die die Konfliktparteien äußern. So kommen Sie dem eigentlichen Konfliktherd auf die Schliche.

Prinzip 4: Sie sind Bestandteil des Konflikts

Ob Sie nun selbst an der Konfliktentstehung beteiligt sind oder nur an der Lösung: Ihr Führungsstil und Ihre Führungskompetenz haben wesentlichen Einfluss auf das Betriebsklima und das Konfliktlösungsverhalten Ihrer Mitarbeiter.

Prinzip 5: Regelmäßig Betriebsklima-Meeting durchführen

Im Betriebsklima-Meeting sprechen Sie mit den Mitarbeitern die Gewitterwolken an, die das Klima verdüstern. Sie diskutieren Verbesserungsvorschläge und entwickeln »Ideen zur Verbesserung des Betriebsklimas«. Ergänzen Sie das Meeting um Konfliktlösungsgespräche mit den einzelnen Mitarbeitern.

EASY!-Leading-Basic

Ein gutes Betriebsklima entsteht durch Beispielkultur.

In der Vorbildfunktion liegt Ihr größtes Potenzial, das

Klima in Ihrer Abteilung zu beeinflussen. Denn eine direkte Einflussnahme auf Verhaltensänderungen ist

Ihnen vor allem durch Ihre Vorbildwirkung möglich.

Wie können Sie das ganzheitliche Prinzip bei der »Konfliktlösung« umsetzen?





EASY!-Handlungsplan zur Kompetenz

»Konfliktlösung«

Konsens herstellen und Dissens aushalten – das sind die zwei Seiten der Betriebsklima-Medaille und der professionellen Konfliktlösung. Bei dieser Kompetenz beide Talente auszubilden ist unerlässlich. Darum bitte ich Sie, ganz besondere Sorgfalt bei der Umsetzung walten zu lassen.

Ich bin ein

- harmoniewilliger Konsensvermittler
- streitbarer Dissensaushalter
- Mischtyp

und werde mein Talent entfalten, indem ich (siehe auch die EASY!-Strategietipps) meine Stärken stärke:

... aber zugleich meine weniger ausgeprägten Fähigkeiten in diesem Bereich entwickle:

Um meine Konfliktlösefähigkeiten zu verbessern, werde ich folgendermaßen vorgehen:

Nr.	Aktivität	wann	erl.
1			
2			
3			
4			
5			

Damit ich erste Warnsignale erkenne, die auf einen Konflikt hindeuten, werde ich:



Sind Sie ein erläuternder
Informationsvermittler



oder ein
aktiver Handlungscoach?





EASY! - Einleitung:

Informationen motivierend
nahebringen oder bei der Umsetzung
aktiv begleiten

Entscheiden Sie über Ihr Talent:

Wie unterstützen Sie Menschen bei ihrer Weiterentwicklung?

Bei der Mitarbeiterentwicklung geht es darum, Menschen nach vorne zu bringen, ihnen Wege aufzuzeigen, wie sie noch bessere Leistungen abrufen können. Dazu sind Veränderungen notwendig – weniger auf der fachlichen Ebene, sondern eher beim Verhalten und bei den Einstellungen.

Der erläuternde Informationsvermittler agiert auf einer theoretischen Ebene. Er erarbeitet gemeinsam mit den Mitarbeitern, welche Glaubenssätze und Einstellungen sie behindern, und zeigt ihnen Wege, wie sie zu Verhaltensänderungen gelangen. Er übt mit ihnen – wie in einem Training oder Seminar – verschiedene Alternativen ein, etwa in Rollenspielen. Mit begeisternden Worten beschreibt er die positiven Konsequenzen, die bei einer Verhaltensänderung eintreten würden. Er führt vor, er erläutert, er lässt ausprobieren – aber die Umsetzung müssen die Mitarbeiter selbst leisten.

Der aktive Handlungscoach ist eine Führungskraft der Tat. Er hält sich nicht lange mit der Theorie auf, sondern dringt darauf, dass der Mitarbeiter seine PS rasch auf die Straße bringt. »Learning by doing« lautet seine Devise, auch wenn es mit der Umsetzung nicht beim ersten Mal

klappt. Er begleitet – zum Beispiel – den Verkäufer zum Kunden und gibt im nächstgelegenen Café direktes kritisch-produktives Feedback. Er ist weniger Trainer, mehr Coach, und er tritt als Ratgeber des Mitarbeiters auf dem Weg zum selbst gesteckten Ziel auf. Sein Problem: Der hohe Coachingaufwand verbietet es, jeden Mitarbeiter gleichermaßen zu unterstützen.

EASY! - Entscheidungsfrage:

Wie fördern Sie Ihre Mitarbeiter?

- Ich bin ein erläuternder Informationsvermittler, der dem Mitarbeiter auch einmal den Weg zum Ziel weist.
- Ich bin ein aktiver Handlungscoach, der den Mitarbeiter am Arbeitsplatz bei der Umsetzung begleitet und ihn dort individuell coacht.
- Ich muss dies erst einmal überprüfen.

Kennen Sie Ihr Talent bezüglich der EASY!-Leading-Kompetenz »Menschenentwicklung«? Dann gehen Sie zur EASY!-Strategie. Ansonsten führen Sie die EASY!-Analyse durch.



EASY!-Analyse:

Schätzen Sie sich selbst ein

Es fällt Ihnen wahrscheinlich zuweilen schwer, sich selbst einzuschätzen. Wir sind nicht in der Lage, das Naheliegende zu erkennen, wenn es um uns selbst geht. Holen Sie bei der Selbstcharakterisierung möglichst eine zweite und dritte Meinung ein, bitten Sie andere Menschen, Sie zu beurteilen.

Können Sie sich als Vorgesetzter zurücknehmen?

Als Vorgesetzter sind Sie auch Vor-Gesetzter, das hierarchische Verhältnis lässt sich nicht wegdiskutieren. Wenn Sie einen Mitarbeiter in seiner Weiterentwicklung unterstützen, zumal auf der persönlichen Ebene, müssen Sie sich als Vorgesetzter zurücknehmen und ihn als gleichberechtigten Partner betrachten. Gelingt Ihnen das?

Was ist Ihnen bei der Weiterbildung der Mitarbeiter wichtig?

Wahrscheinlich stimmen Sie die Weiterbildungsaktivitäten für Ihre Mitarbeiter mit der Personalabteilung ab. Worauf legen Sie besonderen Wert?

- Soll der Mitarbeiter theoretisch und auf der Fachebene geschult werden?
- Sollen die Trainings strikt umsetzungsorientiert sein?
- Ist Ihnen die Transferleistung des Gelernten an den Arbeitsplatz am wichtigsten?

Was sagen Ihre Antworten über Sie aus – sind Sie ein Informationsvermittler oder ein Handlungscoach?

Wie sieht Ihr Wunschtraum aus?

Angenommen, Ihnen stünden in unbegrenzter Höhe finanzielle Mittel für die Mitarbeiterentwicklung zur Verfügung. Was würden Sie mit dem Geld tun?

Wie halten Sie es mit Ihrer eigenen Weiterbildung?

Von wem würden Sie sich lieber fortbilden lassen – vom erläuternden Informationsvermittler oder vom aktiven Handlungscoach?

EASY!-Leading-Basic

Die Führungskraft ist mitverantwortlich dafür, dass sich jeder Mitarbeiter an seinem Arbeitsplatz optimal weiterentwickeln kann – dies liegt auch im ureigenen Interesse des Unternehmens.

EASY!-Analyseergebnis:

- Können Sie nun Ihren EASY!-Typ ankreuzen?
- Ich bin ganz eindeutig ein erläuternder Informationsvermittler.
 - Ich bin nun sicher, ein aktiver Handlungscoach zu sein.
 - Ich bin Informationsvermittler und Handlungscoach zugleich.



EASY!-Strategie:

Bauen Sie Ihr Leadingtalent aus

Ihre Mitarbeiter sollen Sie möglichst dabei unterstützen, Ihre Ziele im Team, in der Abteilung, im Unternehmen zu erreichen. Dies gelingt, wenn sich die Mitarbeiter zugleich auf der persönlichen Ebene weiterentwickeln können. Nutzen Sie Ihr dominierendes Talent, um ihnen dabei zu helfen.

Strategietipps für den erläuternden Informationsvermittler

Tipp 1: Ihre »Weiterbildungsinstrumente« sind vor allem die Sprache, das Wort, die Kommunikation. Beschäftigen Sie sich mit kommunikativen Strategien, mit denen Sie Lern- und Weiterbildungsinhalte fachgerecht an die Mitarbeiter weiterreichen können. Nutzen Sie Visualisierungshilfen wo immer möglich.

Tipp 2: Bauen Sie in Ihre Teammeetings und Mitarbeitergespräche auf spielerische Art und Weise Weiterbildungselemente ein. Geben Sie konkrete Umsetzungstipps – Sie müssen bei der Umsetzung selbst ja nicht dabei sein.

Tipp 3: Prüfen Sie, inwiefern Sie den Mitarbeiter bei der Umsetzung des Gelernten an seinem Arbeitsplatz unterstützen können. Beginnen Sie mit ...

Wie lautet Ihr persönlicher Strategietipp für den Informationsvermittler?

Strategietipps für den aktiven Umsetzungscoach

Tipp 1: Wenn Sie Ihren Mitarbeiter an den Arbeitsplatz begleiten: Treten Sie zunächst als »stiller Beobachter« auf. Analysieren Sie die Verbesserungspotenziale. Sprechen Sie mit ihm darüber, was gut gelaufen ist – und was weniger gut. Geben Sie also konstruktives Feedback.

Tipp 2: Wenden Sie das Konzept »von der unbewussten Kompetenz« (Albert Bandura) an. Helfen Sie Ihren Mitarbeitern, eine neue Lernerfahrung so zu verinnerlichen, dass ihnen eine neue Fähigkeit schließlich in »Fleisch und Blut« übergeht. Das geht am besten über die ständige Anwendung in der Praxis.

Tipp 3: Sie lieben es, Ihre Mitarbeiter und sich ins »kalte Wasser« zu werfen. Unterstützen Sie die Weiterbildungs- und Lernprozesse durch Theorieelemente, mit denen sich der Mitarbeiter im Selbststudium auseinandersetzen kann.

Welchen Strategietipp haben Sie für den Handlungscoach?

Hinweis für den erläuternden Handlungscoach

Arbeiten Sie mit allen angegebenen Tipps, sofern Sie über beide Talente verfügen.

Fazit Machen Sie sich Gedanken darüber, welche Hinweise für Sie im Vordergrund stehen:



EASY! - Yin-und-Yang-Prinzip:

Gehen Sie ganzheitlich vor, indem Sie Ihre Vorbildfunktion nutzen und sich externe Hilfe holen

Beachten Sie bei dieser Kompetenz zwei Grundsätze:

Grundsatz 1: Sie wirken immer auch als Vorbild

Sowohl für den Informationsvermittler als auch für den Handlungscoach gilt: Sie unterstützen die Weiterentwicklung Ihrer Mitarbeiter am besten durch eine ausgeprägte Vorbildkultur – wobei Sie als gutes Beispiel und mit gutem Beispiel vorangehen. Dabei ist es zunächst einmal zweitrangig, ob Sie als Führungskraft des Wortes oder der Umsetzung auftreten. Die für die Entwicklung entscheidenden Verhaltensänderungen lassen sich nicht herbeibefehlen. Aber Sie verfügen über einen wirkungsvollen Hebel, um diese Änderungen anzustoßen – Ihr eigenes Verhalten: Wenn Sie ständig an Ihrer Weiterentwicklung arbeiten, werden es Ihnen Ihre Mitarbeiter gleichtun.



Übrigens: Sie nutzen die EASY!-Norm, um sich weiterzuentwickeln. Warum stellen Sie EASY! nicht auch Ihren weiterbildungs- und veränderungswilligen Mitarbeitern vor?

Grundsatz 2: Holen Sie sich externe Hilfe

Bedenken Sie, dass Sie kein Trainer und kein Coach sind. Lassen Sie sich von einem externen Fachmann unterstützen, der wiederum Sie coacht. Absolvieren Sie überdies eine Ausbildung zum Coach. Und natürlich sollten Sie zusammen mit der Personalabteilung festlegen, wann welcher Mitarbeiter welche Schulung durchläuft. Führen Sie mit dem Mitarbeiter dazu ein Qualifizierungsgespräch:

- Stellen Sie die Fähigkeiten fest, die jemand zur Aufgabenerfüllung benötigt (Soll).
- Prüfen Sie, über welche Qualifikationen, Stärken und Schwächen Ihr Mitarbeiter verfügt (Ist).
- Analysieren Sie, welche zusätzlichen Qualifikationen (Stärken) er durch Fördermaßnahmen erwerben kann. Legen Sie die Maßnahmen im Konsens mit dem Mitarbeiter fest (vom Ist zum Soll).

EASY!-Leading-Basic

Freiwilligkeit ist die Basis erfolgreicher Fortbildung.

Sowohl die Weiterentwicklung der Führungskraft als auch die der Mitarbeiter ist ein lebenslanger Prozess, der nie an ein Ende gelangt.

Wie können Sie Ganzheitlichkeit im Bereich »Menschenentwicklung« umsetzen?





EASY! - Handlungsplan zur Kompetenz »Menschenentwicklung«

Sie haben sich nun lange damit beschäftigt, über welches Talent Sie verfügen, und kennen die Strategietipps, die Ihnen an dieser Stelle den Kompetenzerwerb ermöglichen. Nun ist es an der Zeit, wieder einen konkreten Aktivitätenplan aufzustellen.

Ich bin ein

- erläuternder Informationsvermittler
- aktiver Handlungscoach
- »Zwitter«

und werde mein Talent entfalten, indem ich (siehe auch die EASY!-Strategietipps) meine Stärken stärke:

... aber zugleich mein weniger ausgeprägtes Talent in der »Menschenentwicklung« trainiere:

Um meine Mitarbeiter gezielter fördern zu können, werde ich folgende Schritte unternehmen:

Nr.	Aktivität	wann	erl.
1			
2			
3			
4			
5			

Deshalb werde ich bei nächster Gelegenheit:



Ab in die
EASY!-Umsetzung





Gehen Sie vor auf Los!

Führungskräfte, die zu lange darüber nachgrübeln, wie sie handeln sollen, bestraft das Leben. Allerdings: Hektischer Aktionismus ist ebenso schädlich. Besser ist es, sich auf der Basis seiner Führungsprinzipien die Sachlage zu vergegenwärtigen und dann entschieden zu handeln. Ohne Ihre Gestaltungs- und Handlungskraft bleiben alle Tipps und Informationen, die Sie bisher gelesen haben, reine Theorie, Makulatur, reif für den Papierkorb. Denn eine Verhaltens- oder gar Einstellungsveränderung ohne praktische Umsetzung gibt es nicht.

Darum: Arbeiten Sie mit diesem Buch, setzen Sie immer wieder neue Prioritäten, gehen Sie Schritt für Schritt vor, fragen Sie sich, welche Kompetenzen, welches Talent Sie verbessern wollen oder müssen. Heute und morgen, übermorgen und in der nächsten Woche, im nächsten Jahr oder in fünf, ja gar in zehn Jahren: Ihre Kompetenzerweiterung ist eine unendliche Geschichte.

Nutzen Sie die EASY!-Norm auch für die Umsetzung

Sie machen sich das Leben unnötig schwer, wenn Sie sich jetzt lediglich sagen, dass Sie einige interessante und bedenkenswerte Dinge erfahren haben – aber erst dann in die Umsetzung gehen wollen, wenn Sie mal Zeit oder Lust dazu haben. Das ist das sicherste Mittel, damit nichts geschieht. Machen Sie es sich leicht, wenden Sie die EASY!-Norm auch auf die Umsetzung an und aktivieren Sie die Handlungsimpulse, die bereits vorhanden sind, die Sie sich schon erarbeitet haben:

- Gehen Sie planvoll vor nach dem Fünfschritt Einleitung/Entscheidung – Analyse – Strategie – Yin und Yang – Handlungsanleitung.

- Nutzen Sie die Aktivitätenpläne, die Sie am Ende einer jeden Kompetenz erstellt haben.
- Setzen Sie diese Aktivitäten möglichst rasch um – was Sie nicht innerhalb von 48 Stunden angehen, bleibt aller Erfahrung nach für immer und ewig liegen.

Nutzen Sie die EASY!-Norm für IHRE Kompetenzfestlegungen

In der Einführung zu diesem Buch haben Sie die Frage beantwortet, ob und welche Kompetenz Sie vermissen. Nachdem Sie jetzt genau wissen, welche konkreten Arbeitsschritte sich aus der EASY!-Norm ableiten, können Sie EASY! auf die Kompetenzen anwenden, die Sie selbst festlegen:

- Legen Sie die Ihnen fehlende Leading-Kompetenz fest und beschreiben Sie sie so genau wie möglich.
- Über welches Talent verfügen Sie, um diese Kompetenz zu aktualisieren?
- Wenn Sie dies nicht genau wissen: Wie können Sie feststellen, welches Talent Sie besitzen?
- Welche Möglichkeiten – oder Strategien – gibt es, damit Sie Ihre Stärken stärken und auch das »schwächere« Talent ausbauen können? Wie also können Sie ganzheitlich vorgehen?
- Stellen Sie einen Handlungs- und Umsetzungsplan auf, in dem Sie die ersten Schritte und Aktivitäten festlegen – und dann gehen Sie auf Los!

Natürlich ist es schwieriger, diese Schritte für Kompetenzen zu gehen, die in diesem Buch nicht beschrieben werden. Gerne helfen mein Team und ich Ihnen weiter. Darum stellen wir uns nun etwas ausführlicher vor.



Über den Autor



Ardeschyr Hagmaier hat sich dem Erfolg verschrieben – dem Veränderungserfolg von Leistungsträgern. Seit zehn Jahren ist er als Trainer, Coach, Trainer-Ausbilder, Vortragsredner und Buchautor tätig. Sein Buch *Ente oder Adler* ist bereits ein Bestseller. Hagmaier berät, coacht und motiviert die Führungselite deutscher und internationaler Unternehmen. Seine einschlägige Praxiserfahrung holte er sich in mehr als

20-jähriger Tätigkeit im Vertrieb und Key-Account-Management namhafter Unternehmen. Er ist Entwickler der EASY!-Trainings- und Coachingmethode.

In seinen Vorträgen und Seminaren begeistert er seine Zuhörer, weil er komplexe Sachverhalte praxisnah, bildhaft und umsetzbar präsentiert. Dabei muss es nicht immer todernst zugehen: Mit Business-Comedy hat Ardeschyr Hagmaier eine ebenso humoristische wie wirkungsvolle Verbindung zwischen Unterhaltung und Coaching geschaffen.

Zu seinen Kunden gehören:

AOK, Allianz, AMWAY, BayWa AG, BONDUELLE GmbH, Ernst & Young AG, DZ-Bank AG, DVAG, Edeka, Deutsche Bahn AG, Best Western Hotel, Bauking, ENBW – Thermogas, FG Finanz Service, Hansetrans Holding GmbH, HelfRecht, HomeTrend, Jung Pumpen, Nord LB, MAN Roland Druckmaschinen AG, Taunus-BKK, Plansecur Management GmbH, Ruthmann GmbH, Swatch Deutschland, Steffel Unternehmensgruppe, Sparkassen und Volksbanken (Div.), Sony Deutschland GmbH, Union Investment AG u. v. m.

Die EASY!-Trainings- und Coachingmethode:

Passend zur EASY!-Buchserie hat Ardeschyr Hagmaier ein Trainings- und Coachingkonzept entwickelt, das eine einfache Umsetzung sowie die individuelle Anpassung der EASY!-Kompetenzen garantiert.

Weitere Informationen

 hierzu erhalten Sie unter:

www.easy-thinking.com

Getreu dem Motto: *Weil einfach einfach einfacher ist.*

Kontakt:

Ardeschyr Hagmaier
Rostocker Str. 13
68766 Hockenheim

Tel: 0049 62 05 / 95 57 57
E-Mail: info@ady-hagmaier.de
Internet: www.easy-thinking.de

Über den Illustrator



Timo Wuerz hat das Zeichnen im Blut. Er kann nicht anders und wundert sich immer noch, das machen zu können, was er liebt, und dafür bezahlt zu werden: über zwei Dutzend Comics und Bücher, weltweit Aufträge für Architektur, Briefmarken, CD-Cover, Corporate Design, Filme, Snowboards, Poster und Spielzeug, die Gestaltung von Themenpark-Attraktionen und alles, was für ihn neu ist und sein Interesse weckt.

Seine Arbeiten sind in mehreren Museen zu sehen und ein paar internationale Preise hat er auch.

www.timowuerz.com

Ardeschyr Hagmaier



EASY! LIVING

Illustriert von Timo Wuerz

GABAL

Ardeschyr Hagmaier



EASY! SALES

Illustriert von Timo Wuerz

GABAL