

„Befehle sind out, Führung ist in“

Die besten Leistungen werden von Mitarbeitern erbracht, die mit sich selbst und Kunden, Kollegen, Vorgesetzten etc. effektiv umgehen. Leider gibt es dafür keine Gebrauchsanweisung. Wenn es sie gäbe, müsste sie jedoch für jeden Mitarbeiter anders aussehen. Was bei einem Mitarbeiter zu guten Leistungen führt, kann beim anderen genau das Gegenteil bewirken. Aber wie kann man sein persönliches Führungsverhalten verbessern und erfolgreich einsetzen?



Hat seit 2005 in der Hörbranche über 2.000 Trainingsteilnehmer erfolgreich trainiert: Oliver Wencker.

Mitarbeiter richtig lesen

Unterschiedliche Mitarbeiter benötigen auch unterschiedliche Führung. Um auf Ihre Mitarbeiter richtig eingehen zu können, müssen Sie ihnen jeweils so begegnen, wie es deren Verhaltensstil am besten entspricht. Sie werden z.B. mit einem extrovertierten Gesprächspartner anders kommunizieren als mit einem zurückhaltenden. Ein Mitarbeiter mit dominantem Verhaltensstil neigt dazu, energisch, direkt und konkurrierend zu sein. Im Allgemeinen ist er mehr ein Individualist mit großer Ich-Stärke. Ein Mitarbeiter mit initiativem Verhaltensstil mag die Geselligkeit, ist unterhaltsam und sehr emotional. Er übernimmt gerne spontan neue Aufgaben, mag keine starren Regeln, liebt eine ungezwungene Atmosphäre. Ein Mitarbeiter mit stetigem Verhaltensstil neigt dazu, zurückhaltend und gelassen zu sein. Er hält gerne Abläufe ein, mag keine ungeplanten Veränderungen

und arbeitet gerne mit anderen harmonisch zusammen. Ein Mitarbeiter mit gewissenhaftem Verhaltensstil neigt dazu, präzise und systematisch zu denken und nach festen Richtlinien zu arbeiten. Er ist sorgfältig, detailtreu und genau. Er ist eher vorsichtig und zurückhaltend. Je besser Sie Verhalten „lesen“ können, desto besser werden Sie führen. Die Anpassung an die Bedürfnisse macht den Mitarbeiter entspannter, hilft ihm, sich wohler zu fühlen, und steigert den Erfolg.

Führung (vor)leben

Menschen werden weder zur Führung geboren, noch sind sie dazu generell ungeeignet. Aussagen wie „Ich kann nicht führen“ sagen eher etwas über die Einstellung des Sprechers aus als über seine Fähigkeit zu führen. Führung ist erlernbar. Voraussetzung ist die Bereitschaft, sich auf Mitarbeiter einzulassen, ihre Sichtweise zu verstehen, sie



Den Mitarbeitern begegnen, wie es deren Verhaltensstil entspricht: Oliver Wencker (li.) während eines Trainings.

zu fördern und zu fordern. Wie in der Erziehung ist in der Führung wichtig, ein Gespür dafür zu entwickeln, wann man delegiert, wann man eingreift und wann man mehr Handlungsspielraum gewähren muss.

Umgang mit Konflikten und negativem Stress

Führungskräfte fühlen sich am wohlsten, wenn sie von ihren Stärken her führen, wenn alles im „angenehmen Bereich“ bleibt. Ein und dieselbe Führung funktioniert allerdings nicht bei jedem Mitarbeiter. Was beim einen Erfolg hat, kann beim anderen zu Spannungen und Konflikten führen. Es gibt verschiedene Konfliktlösungen. Der Rückzug kann sinnvoll sein, um eine emotionale Situation abzukühlen. Zum Beispiel eine Diskussion wird hitzig und polemisch oder ein Mitarbeiter weint, zieht sich innerlich zurück und sagt nichts mehr. Es ist legitim, eine Pause zu machen oder das Gespräch zu vertagen. Die Stressforschung hat herausgefunden, dass das Zusammenspiel von Kontrolle, Unterstützung und Handlungsspielraum Einfluss auf das Stressempfinden des



Mitarbeiters und der Führungskraft hat. Jede Führungskraft sollte sich deshalb regelmäßig fragen, auf welche Weise sie die Zusammenarbeit mit ihren Mitarbeitern positiv beeinflussen kann. Steht jemand dauerhaft unter negativem Stress, ist die Gefahr einer geistigen Erschöpfung und damit Krankheit groß. Wie hoch Ihr Stressfaktor ist, kann man mit einem Stresstest unkom-

“ Ein und dieselbe Führung funktioniert nicht bei jedem Mitarbeiter. ”

pliziert und wissenschaftlich fundiert ermitteln. Dies ist hilfreich, um Lösungen zu finden, mit sich selbst im Einklang zu stehen, verantwortlich zu handeln und zu wissen, was man kann und wofür man steht.

Wie gut führe ich?

Drei wichtige Führungseigenschaften sind das ausgewogene Verhältnis von Kontrolle, Unterstützung und Handlungsspielraum. Stellen Sie sich daher folgende Fragen zum Thema Kontrolle: Kennen Sie die Verhaltenseigenschaften Ihrer Mitarbeiter? Geben Sie Ihren Mitarbeitern regelmäßig Rückmeldung zu ihrer Leistung? Vereinbaren Sie Ziele mit ihnen und überwachen Sie diese? Steuern Sie die Arbeitsabläufe? Kennen Sie Ihre Kennzahlen? Unterstützung: Wie viel Wertschätzung vermitteln Sie Ihren Mitarbeitern? Wie gut hören Sie aktiv zu, kommunizieren klar und verständlich, erarbeiten gemeinsam Lösungen, ermutigen und erkennen gute Arbeit an? Handlungsspielraum: Welche Freiräume gewähren Sie Ihren Mitarbeitern? Wie sehr können Ihre Mitarbeiter experimentieren, selbstständig handeln und entscheiden sowie die Aufgaben nach ihren Fähigkeiten bewältigen? Potenziell sind alle Mitarbeiter in der Lage, Spitzenleistung zu erbringen, man muss nur herausfinden, wo sie stehen und wie man sie führt.

«Führen ist erlernbar» - Broschüre der Persolog GmbH.



Über den Autor

Oliver Wencker ist Industriekaufmann und Betriebswirt (BdH). Er hat Verkaufs- und Führungserfahrung und ist seit 2005 erfolgreich als Trainer im Markt tätig. Für Audio Service führt er als Experte regelmäßig Seminare zum Thema Verkauf und Führung durch. Mit seiner hohen Empathie sensibilisiert er die Trainingsteilnehmer neue erfolgreiche Wege zu gehen. Seine Trainings sind authentisch, praxisnah und nachhaltig. Er ist lizenzierter Knigge Trainer, Train the Trainer, zertifizierter DISG® Persönlichkeitstrainer und Persolog® Führungstrainer. Seit 2005 hat er in der Akustik weit über 2.000 Trainingsteilnehmer erfolgreich trainiert.

Verhalten	1	2	3	4	5	Kommentar
Reagiert flexibel						
Offen für Neues						
Akzeptiert Veränderung						
Nimmt aktiv an Veränderungen teil						
Steht zur eigenen Meinung						
Kann nachgeben						
Nimmt Herausforderungen an						
Probiert etwas aus						
Durchdenkt Dinge und hinterfragt						
Zieht Fakten in Entscheidungen ein						
Bringt Ideen mit ein						
Zeigt Offenheit gegenüber anderen						
Hört aktiv zu, lässt andere aussprechen						
Fördert Kollegen und Vorgesetzte						
Wägt das Für und Wider ab						
Kann negative Gefühle kontrollieren						
Kann positive Seiten nennen						
Teilt sein Wissen						
Zeigt Kooperationsbereitschaft						
Nutzt Kompetenzen						

Mitarbeiterbeurteilung

Die Checkliste hilft Ihnen, Ihre Erwartungen an das Verhalten (nicht die Ergebnisse bzw. fachliche Kompetenzen) eines Mitarbeiters zu klären.

Bewertungsskala: 1 Exzellent, 2 Sehr gut, 3 gut, 4 Verbesserungswürdig, 5 unbedingt zu verbessern.

Führung ist erlernbar

Die Frage, die sich Führungskräfte immer wieder stellen, ist: Wie kann gute Führung gelingen? Die Redewendung „Es ist noch kein Meister vom Himmel gefallen“ weist den Weg. Führung gelingt dann, wenn eine Führungskraft bereit ist, aus Erfahrungen und aus Fehlern zu lernen und ihre Handlungskompetenz stetig erweitert. Die bezieht sich nicht nur auf die fachlichen-, sowie methodischen Kompetenzen, sondern auch auf die sozialen und persönlichen Fähigkeiten. Anpassungsfähigkeit im Führungsstil ist erlernbar und keine natürliche Begabung. Fazit: „Stärken stärken, Schwächen schwächen“, dies schnell zu (er)kennen und zu nutzen ist der Schlüssel zur erfolgreichen Mitarbeiterführung.

Text, Fotos & Abbildungen:
Oliver Wencker, Persolog

Auszug aus dem Führungstraining – Führen mit Persönlichkeit. Programm und Inhalte auf 1 Seite siehe www.wencker.com/akustik.php