

In sechs Schritten zu effektiveren Führungskräften und Teams

von Stuart Atkins, Ph.D. und Eric Dahl, MA

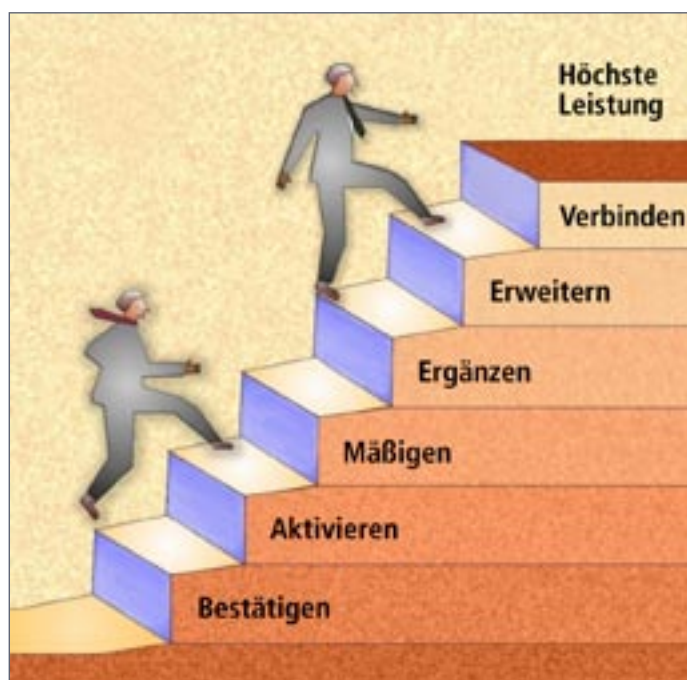
In den vergangenen 35 Jahren wurde der Markt für Organisationsberatung und Training mit einer Vielfalt von Theorien, Modellen und Programmen sowie Trainingsmethoden regelrecht überschwemmt. Bei einer so großen Auswahl wurde es für Trainings- und Personalentwicklungsspezialisten zunehmend schwieriger – und wichtiger – sich zu entscheiden, welche Trainingsansätze in ihrem Unternehmen implementiert werden sollen.

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass ein Trainingsprogramm drei Punkte erfüllen sollte, damit es tatsächlich erfolgreich umgesetzt werden kann. Es muss: 1) auf einer einfachen aber eleganten Theorie des menschlichen Verhaltens basieren, die zu Strategien zur Leistungsverbesserung führt; 2) eine einfache Sprache verwenden, die das Konzept und die Strategien leicht verständlich macht; und 3) genügend praktische Übungen beinhalten, so dass die Teilnehmer ihr Verhalten so ändern können, dass es sowohl für sie selbst als auch für ihre Organisation von Bedeutung ist.

Die 6 Schritte zur Leistungssteigerung, die in diesem Artikel beschrieben werden, entsprechen diesen Kriterien und haben sich in den verschiedensten Organisationen als erfolgreich erwiesen.

Alle 6 Schritte – **Bestätigen, Aktivieren, Mäßigen, Ergänzen, Erweitern und Verbinden** – sind schlagkräftige Möglichkeiten des Lernens. Je mehr Schritte angewendet werden, desto größer ist der Lerneffekt. Darüber hinaus besteht jeder Schritt aus unterschiedlichen Lernstufen.

Diese Schritte bieten Wahlmöglichkeiten, eine **eigene modulare Zusammenstellung aus den unterschiedlichen Lernmöglichkeiten**. Teams und Führungskräfte sind nicht gezwungen, sich an einem Idealmodell zu orientieren von dem, was sie sein oder wie sie sich verhalten sollen, – sie lernen vielmehr praktische Techniken, um Leistung auf einem höheren Niveau zu erbringen und im Job sowie im Privatleben zufriedenstellendere Ergebnisse zu erzielen.

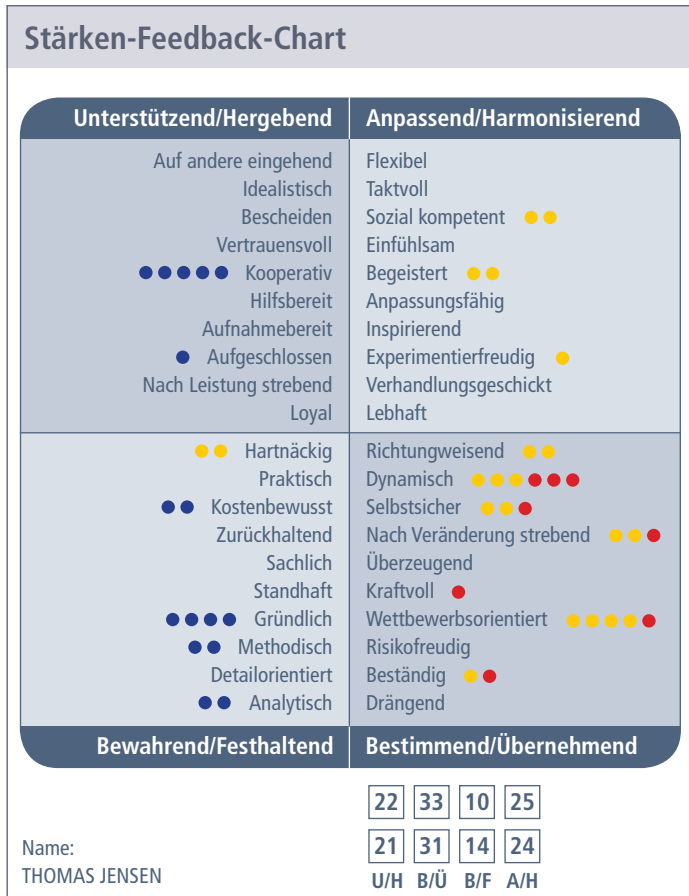


Schritt 1 – Bestätigen Selbstvertrauen und Wertschätzung aufbauen

Bevor wir versuchen, Teams und Führungskräften beim Erlernen produktiverer Verhaltensweisen zu helfen, müssen wir sie darin bestätigen "wo sie stehen" – wir müssen das wertschätzen, was sie schon zu ihrer Aufgabe und zur Zusammenarbeit beitragen. Daher ist der erste Lernschritt zur Leistungsverbesserung die Bestätigung – Aufbau von Wertschätzung für die spezifischen Stärken jedes einzelnen.

Egal wie erfolgreich wir sind und welche Hierarchieebene wir innerhalb der Organisation erreicht haben, wir müssen uns immer vor Augen halten, was an uns positiv ist und nicht, was gegen uns spricht. Alle von uns streben ständig danach, sich selbst zu beweisen und suchen gewissermaßen nach Bestätigung ihrer Fähigkeiten und Bedeutung. Was auch immer wir tun, wir wollen vor uns selbst und in den Augen anderer OK sein und das zusätzlich zu der Befriedigung, die wir durch unsere Tätigkeit an sich erfahren.

Bestätigen bedeutet hier nicht altmodische Schmeichelei oder "Honig ums Maul schmieren". Es bedeutet vielmehr, ehrliche Wertschätzung für die Stärken einer Person zum Ausdruck zu bringen. Wenn Einzelpersonen oder Teams regelmäßig Bestätigung erfahren, sind sie eher bereit zu lernen und die eigene Leistung zu verbessern. Wir müssen andere erst würdigen, bevor wir versuchen, sie zu "korrigieren".



Damit die Bestätigung auch ihren Zweck erfüllt, müssen wir zunächst die Stärken einer Person herausfinden. In unserem eigenen LIFO®-Lernmodell gibt es vier Arten von Stärken: den Unterstützenden Stil, den Bestimmenden Stil, den Bewahrenden Stil und den Anpassenden Stil.

Bei Einzelpersonen und Teams finden wir Stärken aus allen vier Stilen, mit deutlicheren Ausprägungen von Stärken in dem einen oder anderen Stil.

In Management- und Führungstrainings, in der Führungskräfteentwicklung und im Teambuilding führen wir die Bestätigungsstrategie mit Hilfe des Stärken-Feedback-Chart durch (siehe Abbildung). Jeder Teilnehmer hängt solch ein Stärken-Feedback-Chart an die Wand des Trainings-Raums und schreibt seinen Namen darauf. Dann bringt er kleine, farbige Klebepunkte neben

den Stärken an, die ihn seiner Meinung nach am besten beschreiben. Wenn die Teilnehmer Teil einer bestehenden Gruppe oder Teams sind, gehen sie im Raum umher und kleben andersfarbige Punkte neben die Stärken, die sie im anderen sehen. (Wenn sie wollen, können sie ihre Anfangsbuchstaben auf die Klebepunkte schreiben, so wird die Rückmeldung persönlicher).

Nachdem jeder jedem Feedback gegeben hat, treffen sich die Teilnehmer in Dreiergruppen und diskutieren die Gemeinsamkeiten und Unterschiede in ihren Stärkenprofilen. Wenn sie sich gegenseitig kennen, diskutieren sie auch die Unterschiede zwischen den Stärken, die sie selbst bei sich sehen und dem, was die anderen an Stärken bei ihnen wahrgenommen haben.

Bestätigung schafft Wertgefühl und Selbstvertrauen. Es erinnert uns daran, was an uns selbst positiv ist – unsere Stärken als Person. Und wenn wir unsere Stärken schätzen, sind wir automatisch eher motiviert sie auch einzusetzen, was in besserer Leistung und Produktivität sichtbar wird.

Schritt 2 – Aktivieren

Engagieren Sie sich und holen Sie das Beste aus sich heraus

Teams und Führungskräfte können in den Situationen ihr Bestes geben, die ihre Stärken fordern. Manchmal mag es angebracht sein, Menschen solche Aufgaben zuzuweisen, in denen das nicht der Fall ist, aber dann ist es auch weniger wahrscheinlich, dass sie die bestmögliche Leistung bringen.

Um bei Führungskräften und Teams Höchstleistungen zu erzielen, müssen wir zunächst die Gelegenheit schaffen, dass sie ihre Stärken einsetzen können. Dies mag der einfachste und effektivste Weg sein, einen möglichst hohen Einfluss auf ihre Motivation und Leistung auszuüben.

Um aus den eigenen Stärken Kapital zu schlagen, können wir aktiv nach neuen Aufgaben und Aufträgen suchen, die möglichst viele unserer Stärken erfordern. Oft glauben wir, Dinge nicht ändern zu können, aber überraschenderweise zeigt es sich häufig, dass wir uns die meisten Grenzen, die uns daran hindern, einen Nutzen aus unseren Stärken zu ziehen, selbst auferlegen.

Die sechs LIFO® - Strategien bieten eine eigene modulare Zusammenstellung der Lernmöglichkeiten

Dan ist ein gutes Beispiel für Stärkenaktivierung. Er arbeitet in der Buchhaltung einer großen Firma. Anpassung ist ihm wichtig, er findet leicht Kontakt und arbeitet gerne mit anderen zusammen. Er ist flexibel und aufmerksam für das, was anderen Menschen gefällt. Um seine eigenen Stärken am besten zu nutzen, hat er freiwillig mehr Verantwortung bei der Koordination mit anderen Abteilungen übernommen und betreut nun die "menschliche" Seite der Buchhaltung. Er begann, bei der Vorbereitung von Finanzberichten mit den Abteilungsleitern des gesamten Unternehmens zusammenzuarbeiten. Er stellte sicher, dass die Berichte die Informationen enthielten, die sie brauchten, anstatt nur solcher Informationen, von denen die Finanzexperten glaubten, dass sie haben sollten.

Indem er sich auf seine Stärken konzentrierte, konnte Dan einen größeren Beitrag zum Unternehmen leisten und er tat dies auf eine Art und Weise, die sein Selbstbewusstsein erhöhte und ihm mehr Befriedigung verschaffte.

Schritt 3 - Mäßigen
Das Zuviel einer guten Sache unter Kontrolle halten

Eine Ironie des Lebens besteht darin, dass unsere so genannten Schwächen nichts anderes sind als unsere übertriebenen Stärken. Solche Übertreibungen können Zeit, Mühe und Geld verschwenden.

Wie Tabelle 1 unten zeigt, gibt es bei jeder Stärke drei Stufen:

- 1) Stärke
- 2) Grenzwert bis Übertreibung
- 3) Übertreibung

Tabelle 1 Drei Stufen einer Stärke		
Stärke	Grenzwert	Übertreibung
fürsorglich	nachgiebig	selbst verleugnend
kooperativ	fügsam	untätig
schnell	hastig	impulsiv
direktiv	herrisch	dominant
zurückhaltend	distanziert	zurückgezogen
systematisch	ausgeklügelt	kompliziert
taktvoll	beflüssentlich	besänftigend
experimentierfreudig	abschweifend	ziellos

Wenn wir unter Stress stehen, sind wir gefährdet unsere Stärken übertrieben einzusetzen, wodurch sie kontraproduktiv werden. Selbst unter Günstigen Bedingungen kann es vorkommen, dass wir unsere Stärken überbetonen, da wir dadurch die größte Befriedigung erfahren. Meist geschieht dies eher aus eigennützigen Gründen denn aus Notwendigkeit für den Job.

Andere Menschen merken, wenn wir Dinge übertreiben. Es hat negative Auswirkungen auf sie. Und deshalb können sie wertvolle Feedbackgeber sein, die uns helfen, unsere Stärken weniger übertrieben einzusetzen.

Zum Beispiel Anne: sie ist Führungskraft innerhalb des IT-Bereichs einer "Fortune 500" - Firma. Sie ist verantwortlich für die Identifikation von Informationsbedarf des Bereichs und für die Koordination entsprechender Ressourcen um sicherzustellen, dass dieser Bedarf auch gedeckt wird. Sie hat den Ruf, umsichtig zu sein, auf andere einzugehen und sich zu Höchstleistungen verpflichtet zu fühlen – sie ist jemand, der hart arbeitet und bei der man sich darauf verlassen kann, dass sie einen qualitativ hochwertigen Service bietet.

Wenn Anne ihre Stärken übertreibt, übernimmt sie zu viele Projekte und verwendet zu viel Zeit darauf, ihre Berichte zu perfektionieren. Sie bewertet ihre eigene Leistung mit Maßstäben, die weit über dem liegen, was notwendig wäre, um die Arbeit gut zu machen. Ihre Produktivität sinkt, andere sind entnervt, weil sie zeitnahe Informationen erwarten, und manchmal können Projekte nicht im vorgegebenen Zeitrahmen abgeschlossen werden.

Damit Anne auf einem gleichmäßig hohen Leistungsniveau bleiben kann, muss sie lernen, sich selbst Grenzen zu setzen und sich auch an diese zu halten. Sie muss in der Lage sein zu beurteilen, wann ihre Berichte gut genug sind, damit sie dann zu den nächsten Projekten übergehen kann.

Ein Mäßigen der eigenen Stärken erhöht unsere persönliche Effektivität und verbessert unsere Fähigkeit, mit anderen produktiver zusammenzuarbeiten. Wir erreichen mehr in kürzerer Zeit und haben einen positiveren Einfluss auf andere.

Schritt 4 - Ergänzen
Andere Perspektiven gewinnen für mehr Information

Wenn wir Fehler machen, in Schwierigkeiten kommen oder unsere Ziele nicht erreichen, sagen wir oft "Ich verstehe nicht, was schief gelaufen ist. Was habe ich übersehen?" Ein anderer sagt in dieser Situation "Haben Sie mal an "dies" gedacht?" "Dies" entpuppt sich dann als die Lösung. Die andere Person hat eine völlig andere Art, die Situation zu betrachten.

Dann sagen wir: "Warum habe ich nicht selbst daran gedacht?" Die Antwort darauf lautet: Wir denken selten, wenn überhaupt jemals, auf "diese" Art und Weise. Diese Perspektive fehlt uns, es ist der Stil, den wir am wenigsten bevorzugen, d.h. vernachlässigen – und den die andere Person am ehesten bevorzugt. Wir brauchen diese Gegensätzlichkeit, um unsere fehlende Perspektive auszugleichen.

In der folgenden Tabelle finden Sie die Arten von Informationen, die wir von Personen erhalten können, deren Betrachtungsweise von Job und Leben sich von unserer eigenen unterscheidet.

Tabelle 2 Vier grundlegende Arten von Informationen	
Qualität	Wie gut ist es und wie kann es verbessert werden, um für die größtmögliche Anzahl von Leuten nützlich zu sein?
Quantität	Wie viel kann geschafft werden durch Beseitigung von Hindernissen, Ergreifen von Gelegenheiten, schnellen Ergebnissen?
Wirtschaftlichkeit	Funktioniert es reibungslos, was sind geeignete Alternativen, Schritte und Vorgehensweisen, um Zeit und Geld zu sparen?
Akzeptanz	Wie können wir Leute dazu bringen, unser Tun zu akzeptieren, und trotzdem flexibel bleiben und die Teamarbeit unterstützen?

Schritt 5 - Erweitern
Vielfalt entwickeln um sich selbst zu ergänzen

Erweiterung bedeutet, zu lernen, das für sich selbst zu tun, für das man bisher andere benötigte. Was tun Sie, wenn die Person, die Sie ergänzt, nicht erreichbar ist – sich außerhalb der Stadt oder in einem Meeting befindet – oder "geistig" nicht erreichbar ist, da sie sich mit anderen Themen beschäftigt?

Dann ist es Zeit sich selbst zu erweitern. Wir müssen uns dahingehend erweitern, das zu tun, was wir gewöhnlich nicht tun. Es ist ratsam, neue Verhaltensweisen in Situationen mit geringem Risiko auszuprobieren, da Unbehagen uns am Erfolg zweifeln lässt. In Situationen mit geringem Risiko sind wir entspannter, wenn wir Verhaltensweisen ausprobieren, die uns möglicherweise zunächst schwierig erscheinen. Im Nu können uns diese Handlungen vertraut und angenehm werden.

Die Erweiterung unseres Verhaltensrepertoires eröffnet uns Vielseitigkeit, so dass wir eine größere Bandbreite an Stärken zeigen

und damit auch unterschiedlichere Aufgaben übernehmen können. Das macht uns zu einem wertvolleren Mitglied von Teams oder Organisationen.

Schritt 6 - Verbinden
Überwinden von Kommunikationslücken

Um Schlüsselpersonen in unserem Leben zu beeinflussen, um uns durchzusetzen und Dinge voranzubringen, müssen wir mit ihnen auf ihre bevorzugte Art kommunizieren, nicht auf unsere. Da sie auf der Empfängerseite sitzen und uns jederzeit ausblenden können, müssen wir ihnen helfen, das zu hören, was wir sagen. Also müssen wir es auf die Art und Weise sagen, wie sie es hören wollen.

Dies ist der Weg, um Widerstände abzubauen und mehr Unterstützung in der Zusammenarbeit mit anderen zu erhalten: Man muss die typischen Fragen erkennen, die von den einzelnen Verhaltensstilen bevorzugt gestellt werden, und diese dann in unserem Vorschlag, unserer Anfrage oder unserem Vortrag beantworten. Die Schlüssel Fragen zu den vier Grundstilen finden Sie in der folgenden Tabelle.

Jetzt werden Sie womöglich sagen: "Warum soll ich denn die ganze Arbeit machen? Warum können sie nicht genauso den Brückenschlag zu mir machen oder zumindest die halbe Strecke?" Ob es uns gefällt oder nicht, in erster Linie liegt es bei uns, mit anderen zurecht zu kommen. Wir können darauf bestehen oder sogar fordern, dass sie sich uns anpassen sollen, aber dann laufen wir Gefahr, Abwehr zu erzeugen und eine Kommunikation zu schaffen, die ihr Ziel verfehlt.

Tabelle 2 Schlüssel Fragen, die Menschen beantwortet haben möchten	
Unterstützender Stil	Bestimmender Stil
Ist es fair?	Wer hat die Führung?
Wird es allen nützen?	Was kommt als nächstes?
Ist es das Beste?	Welche Möglichkeiten gibt es?
Wie kann ich helfen?	Was ist die Quintessenz?
Bewahrender Stil	Anpassender Stil
Wie funktioniert das?	Welche Meinung haben die anderen?
Wer macht was?	Ist es störend?
Welche Nachteile gibt es?	Kann es wieder geändert werden?
Kann es anhand einer Stichprobe ausprobiert werden?	Wird es auf Akzeptanz stoßen?

Wir müssen nicht so werden wie der andere und unseren eigenen Stil oder persönliche Identität aufgeben. Wir müssen es lediglich schaffen, unsere Botschaft zu verarbeiten und sie dem Gegenüber über seinen "Sprachkanal" zu vermitteln. Dies ist nichts anderes als ein aufeinander Abstimmen der Kommunikation. Es bedeutet keine Veränderung der eigenen Persönlichkeit. Es ist immer wieder erstaunlich, wie einfach eine Verbesserung, in vielen Fällen sogar eine komplette Wendung in schwierigen Beziehungen erreicht wird, wenn wir selbst die Initiative ergreifen. Die Beantwortung der Schlüsselfragen des anderen und ein ihm entgegenkommender Umgang mit ihm ist schon ein großes Stück Weg zu dem Ziel, das wir erreichen wollen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die sechs LIFO®-Lernschritte dazu beitragen, hohe Leistung und zufriedenstellendere Beziehungen zu schaffen. Sie zeigen den Weg zu lebenslangem Lernen und steigender Produktivität. Sowohl Einzelpersonen als auch Teams auf jeder Hierarchiestufe und in jeder Organisation können sie anwenden. Ob Trainer, Berater, Manager, Lehrer, Ärzte, Vertriebsleute, Ingenieure, Vorgesetzte oder Vorstandsvorsitzende – wir alle können von den unbegrenzten Möglichkeiten der sechs Schritte profitieren, zu Höchstleistungen und persönlicher Erfüllung zu finden.

Wenn Sie mehr über die LIFO®-Methode erfahren möchten, kontaktieren Sie uns einfach unter:



LIFO® PRODUCTS & CONSULTING

Nymphenburger Straße 148
D-80634 München

Tel.: +49 (0)89 16 06 50

Fax: +49 (0)89 16 17 11

E-Mail: info@lifoproducts.de