

# 6 Lektionen für Führungskräfte

von Stuart Atkins, Ph.D. und Allan Katcher, Ph.D.

Eine Zielsetzung haben all die unterschiedlichen Trainings zur Führungskräfteentwicklung gemeinsam: Sie sollen die Teilnehmer befähigen, ihre Mitarbeiter zu motivieren, gemeinsame Ziele zu erreichen. So steht nicht die Absicht im Vordergrund Führungskräfte zu entwickeln, als vielmehr den Einfluss zu vergrößern, den sie als Manager haben.

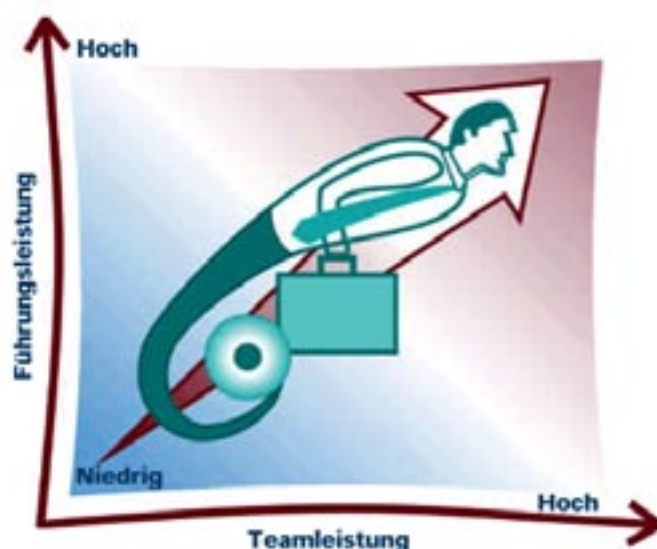
Kein Unternehmen verkraftet viele Führungskräfte, die ihre eigene Vision haben. Damit stellt sich die Frage: Wie können die Manager ihre Mitarbeiter im Rahmen der Unternehmensvision so führen, d.h. beeinflussen, dass die Ziele des Unternehmens erreicht werden?

Unser Ansatz in Bezug auf Führung beruht auf der Vorstellung, dass es nicht den einen besten Weg gibt zu führen. Stattdessen gibt es "4 beste Wege" und jeder von uns hat einen natürlichen Führungsstil, der aus einer individuellen Mischung dieser vier Wege besteht.

Um den Zugang zur "natürlichen" Führung zu bekommen und weiter zu entwickeln, schlagen wir Führungskräften zwei Zielsetzungen vor:

1. Kenntnis und Weiterentwicklung des eigenen natürlichen Führungsstils und
2. Steigerung der eigenen Vielseitigkeit, andere im Sinne der Unternehmensziele zu beeinflussen.

Unsere Beratungserfahrung in den USA sowie in multinationalen Unternehmen hat uns darin bestärkt, diese beiden Führungsgrundsätze in Führungsseminaren einzusetzen und zu trainieren. In über 23 Ländern haben wir untersucht, wie Menschen ihre individuellen Stile, Stärken und Kommunikationsmuster dazu benutzen, andere Menschen so zu führen, dass gemeinsame Ziele erreicht werden können. Aus dieser Erfahrung haben wir die **6 Lektionen zur Führung** entwickelt. Wenn Führungskräfte diese Lektionen befolgen, können sie ihr Verhalten so ändern, dass es sowohl für sie selbst als auch für das Unternehmen von Nutzen ist.



## Lektion 1: Lernen Sie zu schätzen, wer Sie sind!

Bevor Manager das Beste aus ihrer Rolle als Führungskraft machen können, müssen sie verstehen "wer sie sind" und schätzen lernen, welchen Beitrag sie für ihre Arbeit und ihre geschäftlichen Beziehungen leisten. Ebenso sollten sie die besonderen Stärken und Bedürfnisse der Personen, mit denen sie zusammen arbeiten, verstehen und schätzen lernen.

Wir alle streben danach, uns zu beweisen und suchen nach Bestätigung unserer Kompetenz und unseres Wertes. Was immer wir tun, wir wollen – abgesehen von der Zufriedenheit, die wir aus den Tätigkeiten selbst ziehen – in unseren eigenen Augen und den Augen anderer "O.K." sein. Es ist motivierend, Anerkennung für die eigenen Stärken zu bekommen und sie dann einzusetzen. Dies macht uns unsere Stärken leichter zugänglich für die Anwendung in verschiedensten Lebenslagen.

Aus diesem Grund besteht die erste Lektion darin, Vertrauen und Anerkennung für die individuellen Stärken jeder Person aufzubauen. Dies gilt gleichermaßen für die Führungskraft selbst als auch für ihre Mitarbeiter.

Egal wie erfolgreich wir sind, egal welche Position wir in einer Organisation erreicht haben – wir müssen uns darüber klar werden, welche Verhaltensweisen und Eigenschaften an uns positiv und nicht, welche negativ sind. Ersteres schafft Vertrauen in uns, letzteres verursacht Selbstzweifel. Die Forschung zeigt weiterhin, dass Menschen, die selbstbewusst sind, eher als Führungskraft anerkannt werden. Menschen, die unter Selbstzweifeln leiden, sind weit weniger in der Lage, andere zu beeinflussen.

**Führungskräfte müssen behutsam sein beim Optimieren von dem, was sie wissen und gut können. Sie müssen ihre Grenzen kennen. Nicht jede Möglichkeit ist ein Segen.**

Das Bestätigen der Stärken der anderen ist keine altmodische Schmeichelei oder ein "in den Hintern kriechen". Es bedeutet vielmehr, ehrliche Wertschätzung für die Stärken und Fähigkeiten einer Person zum Ausdruck zu bringen.

Manager, Teams und Einzelpersonen, die regelmäßig Bestätigung erhalten, sind eher bereit, zu lernen und ihre eigene Leistung zu verbessern. Wir müssen uns und andere zunächst schätzen lernen anstatt zu korrigieren.

Lektion 2:

### **Machen Sie das Beste aus Ihren Stärken!**

Wenn man weiß, welche Verhaltensweisen für einen selbst am erfolgreichsten sind, ist es wichtig, Situationen zu identifizieren, in denen man seine eigenen Stärken am effektivsten nutzen kann.

Man sollte die bestmögliche Übereinstimmung zwischen dem eigenen bevorzugten Verhaltensstil und den Anforderungen einer Situation finden. Eine Strategie könnte sein, den eigenen Ansatz zu ändern; aber man könnte auch die Situation so variieren, dass sie besser zum eigenen natürlichen Verhaltensmuster passt, in dem wir sehr effektiv sind.

Ist jemand beispielsweise eine strukturiert denkende, umsichtige und methodisch vorgehende Person, so ist es für sie nicht die richtige Erfolgsformel, sich freiwillig für Aufgaben zu melden, die vollkommen neue und nicht absehbare Situationen bedingen. Einen strukturierten strategischen Plan zu entwickeln, bei dem alle Einzelheiten sorgfältig analysiert und identifiziert wurden, könnte ihre Stärken besser zur Geltung bringen.

Wir alle haben von Unternehmen gehört, die in Schwierigkeiten gekommen sind, weil sie ihre Kompetenzen außer Acht gelassen haben und Firmen übernommen haben, die ganz andere Fähigkeiten benötigen. Führungskräfte müssen darauf bedacht sein, das zu optimieren, was sie wissen und gut können. Sie müssen ihre eigenen Grenzen kennen. Nicht jede sich ergebende Möglichkeit ist auch ein Segen.

Lektion 3:

### **Weniger ist mehr!**

Führungsverhalten bewegt sich auf einer Skala von "zu wenig" bis "zu viel". Effektive Führungskräfte zeigen jeweils das richtige Maß an Verhalten, um andere bestmöglich beeinflussen zu können.

Um dies zu erreichen, ist es für Führungskräfte wichtig, die Auswirkung der eigenen Verhaltensüberreibungen zu kennen. Sie sollten wissen, inwieweit sie die eigenen Führungsstärken überbetonen, und sie sollten die Auswirkungen ihrer übertriebenen Verhaltensstile auf andere kennen.

**Wenn Manager, Teams und Mitarbeiter regelmäßig Bestätigung für ihr Verhalten erhalten, sind sie bereit zu lernen und ihre Leistung zu verbessern.**

So kann es zum Beispiel passieren, dass jemand einen Sachverhalt erklärt und dazu neigt, zu viele Details darzustellen, ohne das Vorwissen des Zuhörers, das Niveau seiner Fachkompetenz oder seine Geduld dabei zu berücksichtigen. Das Ergebnis ist, dass der Zuhörer womöglich "aussteigt" und wesentliche Informationen gar nicht mitbekommt.

Es ist also wichtig, sich als Führungskraft seiner Wirkung auf andere bewusst zu sein. Erreichbar ist dies durch Selbstbeobachtung, indem man nach Feedback fragt oder mit einem Kollegen vereinbart, Hinweise zu geben, wenn es sinnvoll ist, das eigene Verhalten etwas zu bremsen.

Die Information in Tabelle 1 kann als nützliches Hilfsmittel dienen zu erkennen, wenn Stärken zu Überreibungen werden. Hier können dann Korrekturen vorgenommen werden, um die Stärken produktiv einzusetzen und Überreibungen zu vermeiden, die letztlich Zeit und Energie verschwenden und dazu führen, dass andere sich abwenden.

**Tabelle 1  
Stärken und Überreibungen**

<b>Stärke</b>	<b>Überreibung</b>
dynamisch .....	impulsiv
richtungweisend .....	dominierend
selbstbewusst .....	arrogant
standhaft .....	stur
zurückhaltend .....	zurückgezogen
systematisch .....	überstrukturiert
begeistert .....	euphorisch
taktvoll .....	besänftigend
experimentierfreudig .....	ziellos
idealistisch .....	unrealistisch
auf andere eingehend .....	selbst verleugnend
aufgeschlossen .....	sich aufreibend

Ein uns bekannter CEO bestimmte einen Manager seines Vertrauens als seinen "Coach" bei Präsentationen vor großem Publikum. Dieser stellte dann Fragen, um ihn daran zu erinnern, das Tempo zu reduzieren, Einzelheiten zu erläutern, zusätzliches Material zu zeigen oder einen Gang zuzulegen. In Teamtrainings können Teilnehmer untereinander hilfreiche "Feedbackverträge" abschließen, wenn das Verhalten gemäßigt werden sollte.

Lektion 4:

#### **Ergänzen Sie Ihren natürlichen Stil!**

Erfolgreiche Führungskräfte kennen ihre Grenzen und haben gelernt, Personen zu finden, die ihren bevorzugten Führungsstil ergänzen können. Zum Beispiel kann eine sehr direkte und offene Führungskraft für Präsentationen die positive Ergänzung in einer diplomatischeren und taktvolleren Person finden, da diese in der Regel besser einschätzen kann, was im Unternehmen auf hohe Akzeptanz stößt. Eine Führungskraft, die schnell agiert, sollte mit jemandem zusammenarbeiten, der auf Details achtet, Rücksicht auf verwaltungstechnische Anforderungen nimmt und das Geschehen überwacht. Eine unterstützende und zu Zugeständnissen bereite Führungskraft kann ihre eigene Herangehensweise dadurch ergänzen, dass sie mit jemandem zusammenarbeitet, der bestimmt ist, Grenzen setzen kann, und damit die Führungskraft unterstützt.

Kurzum, für Führungskräfte ist es wichtig, mit anderen Personen zusammenzuarbeiten, die die eigenen Stärken ergänzen können. Dies nutzt die Führungsfähigkeiten von anderen, was wiederum positiven Teamgeist fördert.

Oft tendieren wir dazu, Mitarbeiter einzustellen, die unserem eigenen Selbstbild entsprechen. Dadurch verpassen wir jedoch die Vorteile der Stil-Ergänzung und überfrachten unser Unternehmen mit wenigen Stilen, während andere unterrepräsentiert sind, aber ebenso gebraucht werden.

Lektion 5:

#### **Füllen Sie Ihre blinden Flecken!**

Führungskräfte können lernen, ihren Führungsstil abzurunden, indem sie bewusst solche Verhaltensweisen verstärkt einsetzen, die sie sonst gewöhnlich vermeiden oder übersehen. Sie können auch Fragen stellen, die helfen, ihre blinden Flecken zu reduzieren. Dies erfordert Disziplin und Anstrengung. Führungskräften, denen sorgfältige Analyse nicht ihrem Stil entspricht, können "Programme" mit systematischen Methoden bei der Analyse und Lösung von Problemen helfen. Bei Führungskräften, die sich ihrer Wirkung auf andere weniger bewusst sind, kann ein Training der sozialen Kompetenz die Fähigkeit verbessern, die eigenen Stärken und Schwächen einzuschätzen. Damit wird die Voraussetzung geschaffen, vernachlässigte Verhaltensweisen stärker zu nutzen

und die Kommunikation besser auf die Bedürfnisse und Interessen anderer abzustimmen. Eine sehr dominante und richtungweisende Führungskraft kann durch spezielles Coaching lernen, wie sie ihren Mitarbeitern mehr Hilfestellung geben und damit deren Entwicklung fördern kann.

**Kurz gesagt, für Führungskräfte ist es wichtig, mit anderen Personen zusammenzuarbeiten, die die eigenen Stärken ergänzen können.**

In Japan sollen bei Selbstbehauptungstrainings z.B. durch das Halten von Reden vor Passanten das Selbstvertrauen der Führungskräfte sowie die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen und die Fähigkeit, die eigene Meinung zum Ausdruck zu bringen, gestärkt werden. Solche Trainings führen sicherlich nicht dazu, ein Experte zu werden, aber sie erhöhen die eigene Sicherheit in ungewohnten Situationen und reduzieren die Gefahr, bestimmte Verhaltensweisen zu ignorieren oder zu vermeiden, obwohl sie wichtig sind.

Es ist ein Faktum, dass amerikanische Führungskräfte positives Feedback kaum nutzen. Forschungen haben gezeigt, dass das Verhältnis von kritischen Bemerkungen zu positiven bei amerikanischen Führungskräften bei 17:1 liegt! Sich Ziele dahingehend zu setzen, positives Feedback zu geben, Feedbackregeln zu üben und eigenes Verhalten diesbezüglich zu überprüfen, erhöht positives Verhalten und die Stimmung im Team.

In ähnlicher Form können die Fähigkeiten in allen Führungsthemen ausgebaut werden.

Lektion 6:

#### **Überwinden Sie die Kommunikationsunterschiede!**

Mehr als 30 Jahre der Beratung von Führungskräften in der ganzen Welt haben erkennen lassen, dass der beste Weg, Mitarbeiter zu beeinflussen, derjenige ist, dies so zu tun, wie diese beeinflusst werden möchten.

Jeder von uns hat eine bestimmte Art und Weise, Informationen zu "senden" und zu "empfangen". Dies führt zu einer Reihe von Schlüsselfragen, die wir bei der Bewertung der Kommunikationskanäle beantwortet haben möchten.

Um Zustimmung und Aktivität der Mitarbeiter mit einem Minimum an Widerstand zu erhalten, sollten Führungskräfte folgende Schlüsselfragen beantworten können – ob ihre Mitarbeiter diese aussprechen oder nicht. Tabelle 2 unterteilt diese Fragen in 4 Kategorien, welche die 4 grundlegenden Kommunikationsmuster repräsentieren, die wir dazu benutzen, Informationen zu bewerten.

**Tabelle 2**  
**Schlüsselfragen, die Ihre Mitarbeiter stellen**

**Unterstützende Fragen**

- Ist es fair?
- Wird es allen nutzen?
- Ist es das Beste?
- Kann ich helfen?

**Bestimmende Fragen**

- Wer hat die Führung?
- Was kommt als nächstes?
- Welche Möglichkeiten gibt es?
- Was ist die Quintessenz?

**Bewahrende Fragen**

- Wie funktioniert das?
- Wer macht was?
- Welche Nachteile gibt es?
- Können wir es an Hand einer Probe sehen?

**Anpassende Fragen**

- Was ist die Meinung der anderen?
- Ist es störend?
- Kann es geändert werden?
- Wird es auf Akzeptanz stoßen?

Der erste Schritt, die Kommunikationsunterschiede zu überwinden ist demnach, die jeweiligen Kommunikationsmuster der Mitarbeiter herauszufinden. Dies geschieht am leichtesten dadurch, indem man genau beobachtet, wie sie bei ihren Aufgaben vorgehen, was sie sagen und schreiben und welche Fragen sie stellen. Wenn die unterschiedlichen Verhaltensstile der Führungskraft klar sind, kann sie Vorgaben, Anweisungen und Hilfestellungen so formulieren, dass sie die Werte der Mitarbeiter ansprechen und ihre Fragen beantworten.

Ist der Mitarbeiter zum Beispiel taktvoll, flexibel und sensitiv im Hinblick auf die Reaktionen anderer, wäre eine erfolgreiche Führungsstrategie, zwischenmenschliche Fähigkeiten einzubringen sowie einige Zeit für einen persönlichen Kontakt aufzuwenden, bevor man den Mitarbeiter nach seinem Commitment fragt. Implizit fragt dieser sich: "Wird unser Vorgehen auf Akzeptanz stoßen?" und "Was ist die Meinung der anderen?".

**Die goldene Regel "Behandle andere so, wie du selbst gerne behandelt werden möchtest" ist sicher ein wichtiger moralischer Grundsatz. Unglücklicherweise ist sie jedoch keine effektive Führungsstrategie.**

Andererseits, wenn ein Mitarbeiter Tatkraft, Initiative und Wettbewerbsverhalten zeigt, ist es am sinnvollsten, die Herausforderungen der Aufgabe zu betonen und darzustellen, in welchem Maße der Mitarbeiter Verantwortung tragen wird. In diesem Fall wäre es wichtig, Fragen zu beantworten wie: "Was soll das Ergebnis sein?" und "Welche Möglichkeiten bieten sich?"

Die goldene Regel entspricht dem moralischen Empfinden. Unglücklicherweise ist der Ratschlag "Behandle andere Menschen so, wie du selbst gerne behandelt werden möchtest" keine sehr effektive Führungsstrategie. Das Problem liegt darin, dass nicht jeder in der gleichen Art behandelt werden möchte.

Wir empfehlen daher unsere "Neue goldene Regel".

**Die Neue goldene Regel**  
**"Behandle andere Menschen so, wie sie gerne behandelt werden möchten."**

**Führung kann erlernt werden**

Vielleicht liegt etwas Wahrheit in dem Sprichwort: "Große Führer werden geboren, nicht gemacht". Jedoch gibt es noch viel Hoffnung für den Rest von uns. Vieles, was eine effektive Führungskraft ausmacht, kann erlernt werden. Die **6 Lektionen für Führungskräfte** bilden ein System effizienter Strategien, die jeder nutzen kann, um seinen Einfluss zu erhöhen.

Manager, die in Führungspositionen aufsteigen, lernen diese Lektionen auf die eine oder andere Weise – oder sie bleiben nicht lange Führungskraft. Die einen lernen durch Ausprobieren, andere von Mentoren, wieder andere durch Lesen und Selbststudium, weitere durch unser LIFO®-Training für Führungskräfte

In jedem Fall zeigen erfolgreiche Führungskräfte die Bereitschaft, ihren Führungsstil ständig zu hinterfragen, die Wirkung ihres Verhaltens zu überprüfen im Hinblick auf das, was sie erreichen möchten und ihre Verhaltensvielfalt zu erhöhen und zu verfeinern. Sie sind aktiv dabei, ihre Fähigkeiten in einem immerwährenden Prozess zu verbessern.

Wenn Sie die LIFO®-Methode für Führungskräfte anwenden möchten, kontaktieren Sie uns einfach unter:



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