

# A wie Anders Führen, um Z wie Zukunft zu gestalten

Am 11. und 12. Dezember 2014 ist es wieder soweit. Das bsw-Seminar „Erfolgreich Führen“ mit Businesscoach Martin Wiedemeyer von Inplace Development geht in eine neue Runde. Warum der bsw das Training noch mal anbietet?

Weil das Feedback der bisherigen Teilnehmer eindeutig war. „Sehr gut mit Sternchen, klar, effizient, verständlich, anschaulich durch Beispiele, abwechslungsreich, kurzweilig, interaktiv, Einsicht durch mehrere Aha-Erlebnisse“ – so wurden die fachlichen Inhalte und deren Vermittlung bewertet. Und Martin Wiedemeyer wurde als „sehr guter Trainer, sehr ruhig, sehr professionell, versiert, leidenschaftlich, mit sehr hohem Erfahrungsschatz und sehr guter Themenkompetenz“ bezeichnet.

Grund genug, wieder zu starten. Der zweitägige Workshop bietet zahlreiche Impulse zur Weiterentwicklung der eigenen Führungs- und Kommunikationsfähigkeiten. Worum es geht und welche Inhalte vermittelt werden? Ein Teil davon steht im folgenden A-Z.



*„Führen ist die Kunst, den Schlüssel zu finden, der die Schatztruhe des Mitarbeiters aufschließt.“*

Anselm Grün, Pater und Autor

**A**ktives Zuhören: Eine Technik, die zur Gesprächssteuerung eingesetzt werden kann und Lenkung mit Einfühlungsvermögen verbindet. Aktives Zuhören nutzt in doppelter Hinsicht. Es sorgt für Klarheit und orientiert sich an den Bedürfnissen des Gesprächspartners.

**B**edürfnismanagement: Menschen kann man führen, wenn man ihre Bedürfnisse befriedigt. Dazu zählen Sicherheit, Bindung und Selbstwert. Nach den existentiellen Dingen wie Essen und Trinken sowie einem Dach über dem Kopf streben Menschen als soziale Wesen nach Bindung und Selbstwert, die die persönliche Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit wesentlich beeinflussen.

**C**oaching: Kennzeichnend für den Führungsstil des Coachings ist eine konstant hohe Wertschätzung der beteiligten Personen. Und Wertschätzung hat in der Führungarbeit eine besondere Bedeutung. Denn Menschen lassen sich am besten motivieren, wenn sie sich wertgeschätzt fühlen.

**D**eescalierend kommunizieren: Es gibt ein paar einfache als auch geniale Kommunikationsregeln, die selbst bei Konfliktgesprächen helfen, den Gesprächspartner nicht zu erniedrigen, sondern auf Augenhöhe zu kommunizieren und zukunftsorientiert Lösungen zu finden.

**E**igenschaften einschätzen: Welchen Verhaltensstil bevorzuge ich? Welche Eigenschaften charakterisieren mich? Ein Persönlichkeitstest nach der DISG-Methode gibt Aufschluss, ob man eher dominant, initiativ, stetig oder gewissenhaft ist.

**F**ehlertoleranz: Gute Führungskräfte sehen nicht gleich die Welt untergehen, wenn mal etwas schief geht. Im Gegenteil. Sie schaffen Fehler-toleranz – ein Begriff, der in der Datenverarbeitung für die erhöhte Zuverlässigkeit eines Systems steht und beschreibt, dass die grundsätzliche Funktion ohne Einschränkung bestehen bleibt, selbst wenn etwas nicht nach Plan läuft.

**G**esprächstechniken: Wer weiß, wie man professionell Gespräche vorbereitet, welche Gesprächstechniken es gibt und wann welche Fragen zum Ziel führen, kommuniziert effizienter und lenkt Gespräche in seine Richtung. Dabei hilft auch das aktive Zuhören.

**H**ierarchien: Das Internet und vor allem die Möglichkeiten der Social Media-Tools haben die (Arbeits)welt verändert. Für Mitarbeiter von heute - gerade für die jüngeren - ist es selbstverständlich, dass Informationen überall verfügbar sind und geteilt werden können. Dazu passt keine starre Rangordnung. Flache Hierarchien sind gefragt.

**I**nTEGRITÄT: Das heißt, man steht für das, was man sagt und sagt, wofür man steht – walk what you talk. Integre Menschen zeichnen sich insbesondere dadurch aus, dass sie Verantwortung übernehmen, Unangenehmes selbst erleidigen, Versprechen einhalten, Vertrauliches für sich behalten, Defizite offen ansprechen und über Abwesende nicht negativ reden.

**J**ohari-Fenster: Ein Tool, das veranschaulicht, dass es im Leben eines jeden Menschen Bereiche gibt, die ihm selbst nicht bewusst sind, die andere Personen aber sehr wohl wahrnehmen. Das Johari-Fenster hilft, zu einer genaueren und vollständigeren Selbstwahrnehmung zu gelangen. Denn nur wer weiß, wie er auf andere wirkt, kann sich erfolgreich entfalten.

**K**ritik: Rückmeldung geben ist wichtig. So können sich Mitarbeiter weiterentwickeln. Damit Feedback nicht als Tadel, sondern als Geschenk aufgefasst wird, gibt es Feedback-Regeln. Sie helfen dabei, Botschaften konstruktiv rüberbringen, auf Augenhöhe zu kommunizieren und Vorwürfe in Tipps und Ziele zu verwandeln.

**L**eidenschaft: Ist jemand mit Herzblut bei der Sache, arbeitet er effizienter. Je komplexer die Aufgabe, umso höher muss die Leidenschaft sein. Bei Aufgaben, die keine Routinetätigkeiten sind, sondern originelle Ideen und Midenken erfordern, ist die Begeisterung der Mitarbeiter entscheidend für den Erfolg.

**M**otivation: Mitarbeiter, die von sich heraus engagiert sind, sind „ein Sechser im Lotto“. Denn sie brauchen keine Anreize – wie Bonuszahlungen – von außen, um sich voll einzubringen. Ohne hin sind solche Leistungsanreize nicht als langfristige Motivationsinstrumente geeignet, weil sie mit der Zeit als selbstverständlich wahrgenommen werden. Gute Führungskräfte achten darauf, ihre Mitarbeiter nicht zu demotivieren.

*„Wer führen will, muss lernen, Emotionen zu produzieren.“*

*Rupert Lay, Theologe und Philosoph*

*„Wenn ich nachdenke, was eigentlich die Grundlage der Führung sein muss, dann ist es die Fähigkeit zum Gespräch.“*

*Wolfgang Habbel,  
Automobilmanager*

**N**eurone: Wie wir nach innen fühlen, so wirken wir auch nach außen. Unser Gegenüber spürt instinktiv unsere Einstellung. Verantwortlich hierfür ist ein Bestandteil des Gehirns, die Spiegelneurone. Es ist nur eine Frage des Trainings, wie wir diese Fähigkeit zu nutzen lernen, um den Zustand des anderen bewusst wahrzunehmen.

**O**ffenheit: Sich gegenüber anderen Menschen und Meinungen zu öffnen, ist nicht immer leicht. Die Übung mit dem Toleranz- und Ressourcenquadrat hilft. Sie soll dabei unterstützen, die Werte zu erkennen, von denen andere Menschen sich leiten lassen, um anschließend zu ermitteln, wie man die Fähigkeiten anderer gut mit der Umsetzung eigener Ziele in Einklang bringen kann.

**P**sychologische Filter: Geprägt durch Gene und Erfahrungen entwickelt jeder Mensch seine Sicht der Dinge. Unsere Wahrnehmungsfilter interpretieren 93 Prozent der Informationen, von denen nur ein Bruchteil in unser Bewusstsein dringt – eine Hauptursache für viele Meinungsverschiedenheiten. Das Wissen darum hilft, toleranter zu werden und eigene Überzeugungen kritischer zu prüfen.

**Q**ualitäten: Um als Führungskraft seine Wirkung zu entfalten, bedarf es nicht nur fachlicher, sondern vor allem menschlicher Qualitäten. Dafür existiert kein Patentrezept, aber immerhin eine gute Basisanleitung, die sich in einem Zitat von Albert Schweitzer wiederfindet: „Ein Beispiel zu geben ist nicht die wichtigste Art, wie man andere beeinflusst. Es ist die einzige.“

**R**ahmen schaffen: Gute Führung kontrolliert nicht. Sie gibt einen Rahmen vor, in dem sich die Mitarbeiter frei bewegen, eigene Vorstellungen verwirklichen und ihre Fähigkeiten einsetzen können.

**S**ituativ Führen: Es gibt nicht den richtigen Führungsstil. Ob autoritär oder kooperativ – jeder Führungsstil hat seine Berechtigung. Eine gute Führungskraft führt situativ und entscheidet je nach individueller Lage, welcher Führungsstil angebracht ist.

**T**ypgerecht kommunizieren: Was dem einen wichtig ist, ist dem anderen völlig egal. Jeder Mensch ist einzigartig. Doch es gibt vier Grundtypen. Die Erkenntnisse der Typenlehre versetzen einen in die Lage, eine gemeinsame Wellenlänge mit seinem Gesprächspartner herzustellen. Andere so zu behandeln, wie sie gerne behandelt werden wollen, ist eine effektive Art zu kommunizieren.

**U**nternehmenssinn teilen:  
Wenn Führungskräfte und Mitarbeiter einen Sinn in ihrer Arbeit sehen, und sich diesen bewusst machen, ist ein wesentlicher Leistungsfaktor schon erfüllt. Für alle Chefs ist es also notwendig, den Unternehmenssinn zu finden und ihn gegenüber ihrem Personal zu kommunizieren. Und vor allem: Mitarbeiter zu finden, die die eigene Leidenschaft teilen.

**V**ertrauen aufbauen:  
Will man das Vertrauen eines Menschen gewinnen, muss man ihm glaubhaft vermitteln, dass man es gut mit ihm meint. Das erreicht man sicher dadurch, dass man die Bedürfnisse seines Gegenübers nach Sicherheit, Bindung und Selbstwert befriedigt.

**W**ertemanagement: Mitarbeiter wollen sich mit ihrem Unternehmen identifizieren. Dabei sind sie anspruchsvoller geworden. Sie streben nach einem Wertekonzept. Fortschrittliche Führungskräfte schaffen Werte und machen sie im Arbeitsalltag lebbar und erlebbar. Und sie schaffen Verbundenheit mit ihren Mitarbeitern, die sie als Menschen wahrnehmen.

**X**ing & Co.: Netzwerke werden immer wichtiger – in der realen und der digitalen Welt. Teamarbeit ist auf dem Vormarsch, denn die Aufgaben werden immer komplexer und in ihren einzelnen Schritten immer weniger überprüfbar. Deshalb ist es wichtig, unterschiedliche Kompetenzen und Sichtweisen einzubeziehen.

**Y**: Die Generation Y, die „Umdiedreißigjährigen“ stellen Unternehmen vor neue Herausforderungen. Sie sind selbstbewusst, fragen nach dem Sinn der Arbeit, wollen Transparenz, flache Hierarchien und Mitsprache. Und sie verlangen regelmäßiges Feedback. Sie können es sich leisten, Forderungen zu stellen, denn sie sind die gut ausgebildeten Fachkräfte, die die Unternehmen dringend brauchen.

**Z**eitliche Flexibilität: Selbstbestimmung ist ein entscheidender Leistungsfaktor. Gute Führungskräfte ermöglichen ihren Mitarbeitern - so weit es geht - zeitliche Flexibilität und lassen sie die Aufgaben erledigen, wann es für sie am besten passt.

*„Der neue Führertyp im anbrechenden Zeitalter der partizipatorischen Demokratie ist ein Möglichmacher, ein Entscheidungs-Erleichterer, kein Befehlsgeber.“*

*John Naisbitt,  
Zukunftsforscher*