

Mitarbeiter als Mitstreiter

Unternehmensberaterin Julia Voss zum situativen Führungsstil

Mitarbeiter stellen heute höhere Erwartungen an ihre Führungskräfte als früher. Entsprechend wichtig ist es, ihre Führungskompetenz zu trainieren und ihnen Führungswerkzeuge an die Hand zu geben.

„Sie müssen Ihre Mitarbeiter situativ führen - also Ihr Führungsverhalten der jeweiligen Situation und dem jeweiligen Gegenüber anpassen. Das forderte **Paul Hersey**, der mit **Ken Blanchard** den situativen Führungsstil „erfand“, bereits 1977 von Führungskräften.

So weit, so gut. Doch im Arbeitssalltag fällt dies oft schwer. Aus verständlichen Gründen. Denn ein solches Führungsverhalten setzt voraus, dass die Führungskraft weiß, was die betriebliche Situation erfordert und wie die Person, die ihr gegenüber sitzt, „tickt“.

Außerdem muss sie die passenden Worte finden, damit ihre Botschaft bei dem Mitarbeiter ankommt. Das erfordert Menschenkenntnis und Erfahrung.

Mehr Kommunikation und Führung erforderlich

Fiel es vielen Führungskräften in der Vergangenheit bereits schwer, stets das adäquate Führungsverhalten zu zeigen, so ist dies heute noch schwieriger - aus vielerlei Gründen. So stellen Mitarbeiter heute zum Beispiel höhere Erwartungen an eine Führungskraft. Anders als früher, sind sie heute zumeist nicht mehr bereit, die Befehle ihrer Vorgesetzten ohne Zögern, sozusagen blind, auszuführen. Sie erwarten vielmehr, dass ihnen ihre Führungskraft auch erläutert, warum das Erfüllen bestimmter Aufgaben und das Zeigen eines gewissen Verhaltens nötig ist. Zu Recht! Denn heute prägen weitgehend Team- und Projektarbeit die Unternehmen und ein stärkeres Mitdenken und mehr Eigenverantwortlichkeit sind gefragt. Hinzu kommt: Globalisierung und rasanter technischer Fortschritts sorgen heute in fast allen Betrieben für massiven Veränderungsdruck. Sie müssen in immer kürzeren Zeitabständen ihre Strategien, ihre Arbeitsabläufe und ihre Art, Aufgaben zu lösen, überdenken. Hieraus er-

wachsen auch neue Anforderungen an die Mitarbeiter. Also müssen sich die Führungskräfte häufiger mit ihren Mitarbeitern zusammensetzen und mit ihnen darüber sprechen, welche Aufgaben sie künftig erfüllen sollen und wie sie diese erfüllen sollen.

Solche Gespräche mit Mitarbeitern zu führen, ist oft nicht leicht. Denn wenn diese neue und eventuell sogar zusätzliche Aufgaben übernehmen sollen, dann rufen sie in der Regel nicht laut „Hurra“. Sie fragen vielmehr zum Beispiel nach: „Warum gerade ich?“, „Ist das wirklich nötig?“ Dasselbe gilt, wenn eine Führungskraft von einem Mitarbeiter erwartet, dass er künftig ein anderes Verhalten zeigt und Aufgaben anders als bisher löst. Dann wird dies von Mitarbeitern oft als unberechtigte Kritik erlebt, sofern die Führungskraft nicht die richtigen Worte wählt.

Führungskräfte brauchen „Führungswerkzeuge“

Entsprechend wichtig ist es, Führungskräfte regelmäßig darin zu trainieren, diese Aufgaben professionell wahrzunehmen. Und entsprechend wichtig ist es auch, ihnen Tools an die Hand zu geben, die ihnen das Wahrnehmen ihrer Führungsaufgaben erleichtern. Ein solches Tool sind Persönlichkeitsanalyseinstrumente wie der Myers-Briggs-Typenindikator, das Reiss-Profil oder der HDI, die bei der Personalauswahl oder -entwicklung zum Einsatz kommen. Wie Führungskräfte dieses Tool bei ihrer Führungsarbeit nutzen können, sei im Folgenden am Beispiel des DiSG-Persönlichkeits- beziehungsweise Verhaltensprofils beschrieben, da DiSG das im deutschsprachigen Raum bekannteste und am häufigsten genutzte Persönlichkeitsanalyse-Instrument ist. Das DiSG-Persönlichkeitsprofil geht davon aus: Jeder Mensch entwickelt im Verlauf

seines Lebens gewisse Verhaltenspräferenzen. Dabei lassen sich vier Grundtypen unterscheiden.

Typ D - dominant: Personen, die vor allem dem D-Typ entsprechen, gelten als entscheidungsstark, durchsetzungsfähig und risikobereit. Sie wirken oft autoritär und übernehmen gerne das Kommando.

Typ I - initiativ: I-Typen gelten als teamfähig und kommunikativ. Sie sind begeisterungsfähig und können andere Menschen mitreißen. Außerdem sind sie vielseitig interessiert.

Typ S - stetig: Solche Menschen gelten als wert-konservativ. Gewohnheiten und Routinen vermitteln ihnen Sicherheit. Sie zeichnen sich durch Ausdauer und Geduld aus. Außerdem sind sie in ihrem Fachgebiet oft wahre Spezialisten.

Typ G - gewissenhaft: G-Personen sind sehr qualitätsbewusst und streben nach Perfektion. Sie konzentrieren sich auf Fakten. Sie hinterfragen Dinge zunächst kritisch, bevor sie sich entscheiden.

Eine weitere Annahme von DiSG ist: Die vier Typen existieren nicht in Reinform. Sie sind in allen Menschen vorhanden - jedoch unterschiedlich stark. Und aus den verschiedenen Ausprägungen ergibt sich das individuelle Profil einer Person. Beim DiSG-Persönlichkeitsprofil wird also letztlich nicht ermittelt, was für ein Typ eine Person ist, sondern in welcher Ausprägung die vier Grundtypen vorhanden sind. Und aus dieser Information werden dann Antworten auf Fragen abgeleitet wie: Welche Stärken hat die Person? Welche Aufgaben liegen ihr? Und: Welchen Arbeits- und Kommunikationsstil bevorzugt sie?

Beispiel Personalentwicklung

Angenommen ein Vertriebsleiter möchte mit einem jungen Mitarbeiter, der sich als Key-Account-Manager beworben hat, über dessen Leistung und berufliche Zukunft sprechen. Aufgrund seiner Beob-

achtungen ist der Vertriebsleiter jedoch überzeugt: Dem jungen Mitarbeiter fehlt noch die erforderliche Reife und Erfahrung, um eine so verantwortungsvolle Position zu übernehmen. Er weiß aber auch: Wenn ich versuche, mit bestimmten Verhaltensweisen, die ich beobachtet habe, oder rein anhand der Vertriebszahlen argumentieren, endet das Gespräch im Chaos. Denn dann erwidert die Nachwuchskraft sofort: „Ja, aber...“. „Und außerdem kennen Sie meine Kunden nicht.“ Das heißt, sie rechtfertigt sich und ihr Verhalten. Und eine Folge des Gesprächs wird vermutlich sein: Die Nachwuchskraft ist sauer, weil sie sich schlecht beurteilt fühlt.

In solchen Situationen ist es oft hilfreich, zunächst ein Persönlichkeitsprofil zu erstellen, das die Verhaltenspräferenzen der Nachwuchskraft beschreibt und grafisch darstellt. Der Vertriebsleiter kann dann z.B. fragen: „Erkennen Sie sich in dem Profil wieder?“ Der Gesprächseinstieg erfolgt also nicht über Beobachtungen des Vertriebsleiters, sondern über ein neutrales Medium. Deshalb fällt es der Nachwuchskraft auch leichter, beispielsweise zu antworten: „Ja, auch ich denke, dass es mir recht leicht fällt, eine emotionale Beziehung zu Menschen aufzubauen. Eher schwer fällt es mir hingegen, ...“ Daraufhin kann der Vertriebsleiter erwidern: „Das deckt sich mit Beobachtungen, die ich gemacht habe. Mir fiel z. B. auf, dass ... Und das spiegelt sich, so mein Eindruck, auch in den Vertriebszahlen wieder.“

Das Vorliegen eines DiSG-Persönlichkeitsprofils erleichtert es Führungskräften also, in Personalentwicklungsgesprächen auch Verhaltensmuster und -weisen des Mitarbeiters zu thematisieren, die ihre Wurzeln auch in deren Persönlichkeit haben.

Zur Person

Julia Voss ist Geschäftsführerin des Trainings- und Beratungsunternehmens Voss+Partner, Hamburg, das unter anderem das Original „Situational Leadership“-Seminar von Dr. Paul Hersey und DiSG-Seminare anbietet. Außerdem bildet es (firmeninterne) Trainer aus. Info: www.voss-training.de

