
Gebot 2: Sei empathisch

2

Auftakt: Schätze Menschen richtig ein und erreiche sie zielsicher

Menschenkenntnis ist das A&O im Umgang mit Mitarbeitern, Kunden und Partnern. Oder natürlich auch im Privatleben – Familie und Freunde fühlen sich nur dann wertgeschätzt, wenn sie in ihrer Wesensart wahr- und ernst genommen werden. Menschen ticken unterschiedlich. Wer dies nicht akzeptiert, funkt häufig auf dem falschen Kanal und wundert sich, wenn eine Botschaft nicht ankommt bzw. wenn überhaupt, dann leider anders als gemeint.

Sehr schnell gehen wir bei anderen davon aus, dass sie doch das von uns Gesagte verstehen müssen. Doch hierbei reicht es nicht aus, wenn wir unser Anliegen einfach vorbringen, ohne darauf zu achten, mit wem wir es zu tun haben. Denn bevor der andere etwas versteht, ist es wichtig, dass wir ihn einschätzen lernen.

Dies ist möglich anhand seiner Sprache, seiner Mimik und natürlich auch anhand der Körperhaltung. Denn all dies verrät uns mehr, als die Worte, die er äußert. Wenn wir hier nicht genug Aufmerksamkeit auf die Zeichen des anderen verwenden, kann er uns schnell entgleiten. Wir sprechen noch mit ihm über ein Thema, das für ihn längst abgehakt ist. Oder wir gehen von Verständnis und Zustimmung aus, während wir den anderen längst verloren haben.

Was seine Sprache angeht, so können deutliche Signale festgestellt werden, wie der andere „gestrickt“ ist. Redet unser Gegenüber eher schnell und impulsiv oder ruhig und bedacht? Reagiert unser Gesprächspartner ungeduldig auf unsere Ausführungen zu einem Thema oder benötigt er eventuell sogar mehr Input, als wir zuvor gegeben haben? Bei Menschen mit knapper, kurz angebundener und faktenbezogener Sprache können wir davon ausgehen, dass sie von einführendem Small Talk und Gefühlsäußerungen eher genervt sind. Menschen, für die Harmonie entscheidend ist, möchten im Gespräch nicht nur Sachliches hören, sondern Gemeinsamkeiten mit dem anderen finden. Dies schafft nach ihrer Meinung Vertrauen und den direkten Draht zum anderen.

Auch die Mimik spiegelt wider, wie der andere sich während eines Gesprächs fühlt. So ist es sinnvoll, sich auf Stirnrunzeln, zusammengekniffene Augen, oder

angespannte Kieferknochen zu konzentrieren. Bei diesen Anzeichen ist ein Unbehagen oder ein Missfallen des Gesagten anzunehmen. Umgekehrt kann ein entspanntes Gesicht, das sich in einer ruhigen Ausstrahlung der Augen, einem leichten Lächeln oder einer glatten Nasen- und Stirnmuskulatur äußert, ebenfalls schnell erkannt werden.

Komplizierter wird es schon bei der Körpersprache, da hier viele Positionen und Haltungen anerzogen oder gewohnt sind. Hierzu muss man sein Gegenüber ein wenig kennen, um die richtigen Schlüsse zu ziehen. Dennoch gibt es einige unverkennbare Signale, die die Empfindungen und Bedürfnisse des anderen widerspiegeln. Wenn sich beispielsweise das Gegenüber ständig ins Gesicht fasst und nervös durch die Haare streift, dann zeugt dies meist von Unsicherheit oder wenig Wohlbefinden. Oder auch eine angespannte, nahezu verklemmte Körperhaltung bei angenehmer Zimmertemperatur (sonst könnte es Frieren sein), lässt auf eine Situation schließen, die für den anderen unangenehm ist.

Wie man Menschen einschätzen lernt, ist sicherlich eine Sache der Erfahrung, aber noch mehr der Bereitschaft, den anderen auch verstehen zu wollen. Diese Bereitschaft ist für eine Führungskraft unerlässlich, denn sie macht Gespräche wertvoll und stellt sicher, dass die eigene Botschaft ankommt. In den folgenden Ausführungen zum zweiten Gebot, das sich mit Empathie befasst, geht es darum, anderen Menschen Wertschätzung entgegenzubringen und ihre Unterschiedlichkeit zu respektieren. Wie man mit diesem Wissen andere für sich gewinnt, Talente erkennt und Respekt erhält, dies beschäftigt uns auf den nächsten Seiten.

2.1 Andere für sich gewinnen

Um andere von seinen Ideen begeistern zu können, sie zu motivieren und zu Höchstleistungen zu bringen, ist es wichtig, ihre Bedürfnisse zu kennen und auf diese einzugehen. Hier kommt die soziale Intelligenz zum Tragen, die vom Psychologen Edward Thorndike geprägt wurde und die er u. a. definierte als „die Fähigkeit, Männer und Frauen zu verstehen und ihr Verhalten zu beeinflussen“.

Auch Stephen R. Covey fasst in seinem Buch „Die 7 Wege zur Effektivität“ das Allerwichtigste auf dem Gebiet der zwischenmenschlichen Beziehungen damit zusammen: „Erst verstehen, dann verstanden werden“ (Covey 2013). Um dieses Verständnis für andere aufbringen zu können, ist einführendes Zuhören notwendig. Erst dann können wir andere Menschen verstehen und auf sie eingehen.

Bei einführendem Zuhören wird allerdings mehr verlangt, als Lösungen für die Probleme anderer zu finden, die wir aus unserer eigenen Erfahrung für sinnvoll halten. In den meisten Fällen hören wir uns zwar die Probleme anderer an, versu-

chen sie jedoch mit unseren eigenen Maßstäben zu bewerten, den Sachverhalt aus der eigenen Sichtweise heraus zu hinterfragen und aufgrund dessen zu beraten. Dies führt jedoch häufig nicht zu einer befriedigenden Antwort für unser Gegenüber. Denn die von uns angebotene Lösung ist oft nur eine Interpretation dessen, was wir für richtig befinden.

Das wirkliche Hinhören bedeutet aber, dass wir uns aus unserem persönlichen Bezugsrahmen bzw. Erfahrungsfeld heraus bewegen. Die wirkliche Leistung bedeutet nun, dass wir den anderen wirklich verstehen. Dies kann nur geschehen, indem wir von unserem eigenen Leben und den eigenen Vorstellungen abstrahieren. Und das Problem von einer anderen Seite beleuchten, die wir eventuell selbst noch nicht erfahren durften bzw. mussten.

Beispielsweise ist es für einen guten Vorgesetzten wichtig, in die Rolle seiner Mitarbeiter zu schlüpfen, ohne diese selbst einmal erlebt zu haben. Sich in einen Menschen hineinzusetzen und zu begreifen, was er für den Erfolg in seiner Arbeit (und damit in seinem Leben) benötigt. Oft sind es kleine, scheinbar belanglose und unwesentliche Gesten, mit denen eine Führungskraft ihrem Mitarbeiter zu verstehen gibt, dass sie sich in seine Situation hineinversetzen kann. Der Mitarbeiter wird es danken, indem er dem Chef Anerkennung für sein Einfühlungsvermögen zollt.

So gibt es mehrere Vorgehens- und Verhaltensweisen, einen Arbeitsauftrag an einen Mitarbeiter zu übermitteln. Wenn der Chef einem Assistenten einen zusätzlichen Berg an Arbeit auf den Tisch legen muss, so kann er dies auf unterschiedliche Weise tun. Es kommt zunächst darauf an, dass er sich darüber im Klaren ist, wie ein Mitarbeiter den Auftrag gerne übermittelt bekommt. Hier einmal vier Beispiele:

Der dominante Mitarbeiter: Wirkt die Person, die beauftragt werden soll, eher selbstbewusst, direkt und offen und drückt Bedürfnisse – ohne Umschweife – mutig und zielstrebig aus? Stellt sie aktiv und entschlossen WAS-Fragen, so kann der Vorgesetzte davon ausgehen, dass diese Person großes Selbstvertrauen in ihre Fähigkeiten hat und ergebnisorientiert arbeiten möchte. Hier können in knappen, kurzen Sätzen die Aufträge übergeben werden, da der Mitarbeiter sonst eher ungeduldig reagiert und sich über unnötige Floskeln ärgert.

Der initiative Mitarbeiter: Dieser ist zumeist geschäftig und offen, so dass es nicht schadet, ein wenig Small Talk zu halten, bevor der Arbeitsauftrag übergeben wird. Das Gespräch sollte eher beziehungs- als sachorientiert sein, da der Mitarbeiter immer eher an WER-Fragen interessiert ist und sich für individuelle Zuwendung dankbar zeigt. Emotionalität, Begeisterungsfähigkeit und Optimismus prägen den initiativen Charakter des Mitarbeiters, welche mit ein paar persönli-

chen Worten leicht geweckt werden können. Motiviert wird der Mitarbeiter, wenn er Anerkennung erfährt, so dass ein paar lobende Worte wie Balsam für die Seele wirken und damit nicht gespart werden sollte.

Der stetige Mitarbeiter: Auch hier ist der persönliche Kontakt gefragt, da sich Verlässlichkeit, Kooperation und Stabilität für den stetigen Mitarbeiter als wichtige Grundvoraussetzungen für sein Arbeitsverhalten zeigen. Er arbeitet am liebsten im Team und fühlt sich mit entsprechender Unterstützung durch bzw. für andere am wohlsten. Hier ist der Vorgesetzte gut beraten, wenn er seinem Mitarbeiter die Möglichkeit gibt, den Arbeitsauftrag zu hinterfragen und diesen ruhig und auf freundliche Art zu übermitteln. Auch der Hinweis auf „die offene Tür“ zum Chefbüro, falls es Probleme bei der Umsetzung geben sollte, ist angebracht. Selbst wenn diese Option nicht genutzt wird, so ist es einem Menschen mit stetigem Verhalten immer wichtig, eine Möglichkeit zum Nachfragen zu erhalten. Denn er stellt gerne WIE-Fragen, die ihm das Erledigen von Aufgaben erleichtern.

Der gewissenhafte Mitarbeiter: Wenn ein Vorgesetzter diesem Teammitglied einen Auftrag erteilt, so sollte dies ohne große Worte geschehen, die privater Natur sind. Hier geht es um Fakten, die emotionsfrei und ohne Umschweife auf den Tisch gebracht werden. Der gewissenhafte Mitarbeiter ist diszipliniert und hat hohe Maßstäbe, die er an sich und andere anlegt. Er ist analytisch, logisch und genau und stellt WARUM-Fragen. Diese dienen dazu, seine Aufgabe möglichst perfekt umsetzen zu können und keine Fehler zu machen. Dies bedeutet, dass von einem Chef auch einmal Details genauer erklärt werden sollten, auch wenn dies ein wenig Zeit kostet. Doch diese Investition lohnt sich, da sie mit einer Arbeit des Mitarbeiters belohnt wird, die nahezu keine Wünsche mehr offen lässt. Mit Selbstdisziplin, bis ins kleinste Detail stimmig und korrekt wird sie ausgeführt und abgeliefert.

Es ist für den Vorgesetzten also nahezu unerlässlich, sich mit dem Verhalten seiner Mitarbeiter zu beschäftigen, um sie für sich zu gewinnen. Unabhängig von eigenen Wertvorstellungen, Verhaltensweisen und Vorlieben. Durch seine soziale Intelligenz erreicht er sein Team, indem er eine Beziehung zu ihnen entwickelt und hält, so dass sie sich beachtet, verstanden und wertgeschätzt fühlen. Denn nur, wenn sich ein Mitarbeiter als Mensch – und nicht als reiner Funktionsträger – anerkannt fühlt, wird er motiviert arbeiten. Es lohnt sich also, Menschen genauer zu beobachten, sie einzuschätzen und richtig anzusprechen – nämlich genau auf die Art, wie sie es verstehen. Dann hat ein Vorgesetzter seine Mitarbeiter, Kunden und Partner für sich gewonnen und kann auf ihre Unterstützung zählen.

2.2 Mitgefühl

Über das reine Verstehen und Einschätzen geht das Mitgefühl noch weiter hinaus. Es macht den guten Chef zum menschlichen Chef. Es wird immer Situationen geben, in denen unangenehme Dinge angesprochen werden müssen. Im schlimmsten Falle kommt es in schlechten Zeiten auch zu Entlassungen, die den scheidenden wie auch den verbleibenden Mitarbeitern möglichst einfühlsam vermittelt werden müssen.

Bei harten Entscheidungen, die zu treffen bzw. umzusetzen sind, trägt der Vorgesetzte eine besondere Verantwortung, die seine Leistung und Menschlichkeit unter Beweis stellt. In solchen Situationen ist ein Perspektivwechsel sinnvoll, um sich vorzustellen, wie es den Menschen „auf der anderen Seite“ geht. Erst in diesem Moment behandelt man Leute so, wie man selbst behandelt werden möchte. Geht es beispielsweise darum, dass Mitarbeiter ihren Job verlieren, so ist wirkliches Mitgefühl gefragt. Dieses äußert sich nicht darin, sich für seine Entscheidung zu schämen oder diese zu bereuen. Es geht darum, den Mitarbeitern zu vermitteln, dass man weiterhin Respekt vor ihnen hat und sich nicht gleichgültig verhält. Wer teilnahmsvoll und sensibel problematische Sachverhalte vermittelt und die Situation offen anspricht, wird von seinen Mitarbeitern dafür Anerkennung erhalten.

Geht es in schwierigen Zeiten darum, den Mitarbeitern Lohn- und Gehaltskürzungen zu erklären, so ist es notwendig, die Situation vollständig und teilnahmsvoll zu erklären. Auch im Gespräch mit Kunden, denen eine Preiserhöhung oder eine geringere Leistung für den gleichen Kostenbeitrag vermittelt werden muss, ist es nicht damit getan, dies knapp und ohne Erklärung zu tun. Hier ist es immer vonnöten, die Gründe für diesen Sachverhalt darzulegen, so dass der andere damit umgehen kann. Sich gedanklich einmal auf die andere Seite des Tisches zu setzen, kann durchaus hilfreich sein.

Welche Gedanken gehen dem Gegenüber durch den Kopf? Welche Fragen stellen sich ihm? Und welche mitfühlenden Worte und Emotionen könnten in diesem Moment hilfreich sein, um die Situation mit Würde und Respekt gegenüber dem Betroffenen zu gestalten?

Hierbei geht es nicht um Mitleid, das man dem anderen entgegenbringt, denn dies hieße, sich nicht in dem anderen wiederzuerkennen. Sondern um echtes Mitfühlen „unter Gleichen“, was bedeutet, den Schmerz des anderen auch zu empfinden. Natürlich müssen harte Entscheidungen durchgesetzt werden, aber wenn diese in einem Klima von Freundlichkeit und Fürsorge vorgenommen werden, so hält sich der Schmerz beim Betroffenen in Grenzen. Kontraproduktiv sind hingegen Zurückweisung, harsche und knappe Worte sowie gleichgültiges Verhalten gegenüber Mitarbeitern.

Anteilnahme, Rücksicht und Entgegenkommen fällt verständlicherweise bei Menschen, die einem Vorgesetzten sympathisch sind, leichter. Doch mindestens genauso wichtig ist es, für die Mitarbeiter Empathie zu entwickeln, die sich vom eigenen Verhalten stark unterscheiden. Dies mag eine große Herausforderung für Chefs bedeuten, da sie sich mit dem anderen intensiver befassen müssen, als sie dies beabsichtigen.

Aber gerade Unterschiede zu verstehen und Brücken zwischen verschiedenen Charakteren zu schlagen, ist die Königsklasse des Mitgefühls und zeichnet einen Leader aus. Er denkt sich in andere ein, vernetzt sich mit anderen Sichtweisen bzw. Handlungsvarianten und kann eine Beziehung zum anderen herstellen. Denn im Endeffekt zählt immer der gemeinsame, menschliche Kern, der uns verbindet, die Einsicht in geteilte menschliche Erfahrung.

2.3 Talente erkennen und fördern

Der Erfolg eines Unternehmens beruht heutzutage im Wesentlichen auf zwei Säulen: zum einen auf dem Know-how seiner Mitarbeiter sowie zum anderen auf den einzelnen Persönlichkeiten. Dass gutes Fachwissen bzw. eine gute Ausbildung gegeben sein muss, versteht sich heute (fast) von selbst. Immer mehr Augenmerk wird jedoch mittlerweile auf die Persönlichkeiten gelegt, die für das Unternehmen arbeiten bzw. im Team entwickelt werden. In diesem Abschnitt geht es daher um die Bedeutung der Persönlichkeit bzw. der Talente einer Person und wie ein guter Chef diese erkennt.

Insbesondere unter zwei Aspekten: Soft Skills – welche gibt es, wie erkennen wir diese und wie nutzen wir sie. Darüber hinaus wird es um das Beurteilen bzw. Einschätzen und Fördern individueller Stärken gehen. Wie können sie erkannt und so eingesetzt werden, dass die einzelnen Talente bestmöglich im Team zum Tragen kommen. Denn alle Menschen sind Talente in dem für sie **richtigen** Bereich.

Es geht letztlich nur darum, seine Mitarbeiter einschätzen zu lernen und entsprechend dort zu positionieren, wo sie dem Team und damit dem Unternehmen den größtmöglichen Nutzen bringen. Talent kommt übrigens aus dem Griechischen und heißt so viel wie Begabung, Fähigkeit. Jemand, der (auf einem bestimmten Gebiet) besonders begabt ist.

In einer IBM-Studie (aus: Manager Magazin 08/2010) über die Beförderung von Mitarbeitern lautete die Fragestellung: „Woran liegt es wirklich, warum jemand befördert wird oder nicht?“ Drei Hauptkriterien wurden dabei identifiziert:

Leistung – Selbstdarstellung – Kontakte und Beziehungen.

Bei einem beruflichen Aufstieg spielen 10 % Leistung, 30 % Selbstdarstellung und 60 % Kontakte und Beziehungen eine Rolle. Es ist kein Unterschied, ob es sich um Angestellte eines Wirtschaftsbetriebs handelt, um ein Lehrinstitut, einen Berufsverband oder um eine Einzelpraxis. Die Prinzipien von denen der berufliche und wirtschaftliche Erfolg abhängen, sind ähnlich. Die Fachkompetenz wird vorausgesetzt. An Bedeutung gewinnen das Qualitätsprofil, die Positionierung auf dem Markt und die Soft Skills. Themen wie Persönlichkeit, Sozialkompetenz, Kreativität, Flexibilität, Vernetzung, Präsentation, professioneller Stil und Umgangsformen spielen eine immer größere Rolle.

Mark Zuckerberg, der Facebook-Gründer, sagte einmal: „Wir haben noch nie eine Firma wegen der Firma gekauft. Wir kaufen Firmen wegen der exzellenten Leute.“ Dies ist ein wichtiger Ansatz, dem häufig nicht genügend Beachtung geschenkt wird. So sprechen wir immer vom Börsenwert eines Unternehmens, von harten Zahlen und Fakten sowie dem Erfolg „der Firma“. Doch was steckt eigentlich dahinter? Es ist selbstverständlich ein besonderes Produkt oder eine spezielle Dienstleistung, die dieses Unternehmen zu einem Marktführer machen.

Doch darüber hinaus kann ein Unternehmen nur existieren und sich entwickeln, wenn die darin arbeitenden Menschen neben ihrem Fachwissen mehr mitbringen. Persönliche und soziale Kompetenzen sind heutzutage nicht mehr wegzudenken, wenn es darum geht, Mitarbeiter und Kunden vom eigenen Produkt zu begeistern, Motivation zu erzeugen oder seine Firma über Kommunikationsfähigkeiten positiv im Gespräch zu halten. Genau hierfür sind die Soft Skills der einzelnen Mitarbeiter gefragt.

Soft Skills, die „weichen Fähigkeiten“, können auch als Schlüsselqualifikationen oder Schlüsselkompetenzen bezeichnet werden. Einige sind für die Zusammenarbeit im Team und im Umgang mit Kunden besonders wichtig. Welche Fähigkeiten in punkto Soft Skills sind bei den einzelnen Mitarbeitern besonders ausgeprägt – dies ist eine wesentliche Frage für den Erfolg eines gut funktionierenden Teams. Daher muss ein Vorgesetzter genau diese einschätzen können.

Wenn ein Mitarbeiter folgende soziale Kompetenzen mitbringt, ist er in bestimmten Bereichen gut einsetzbar. Hier ein paar Beispiele:

Kommunikative Kompetenz

Weil Menschen mit kommunikativer Kompetenz gelernt haben zu sagen, was sie meinen, agieren sie perfekt an der Front oder als Zugpferd. Sie können gut als Teamleiter agieren oder sich für eine Sache einsetzen. Sei es im Verkauf von Produkten an Kunden oder um Themen innerhalb des Unternehmens zu kommuni-

zieren, die für das Ansehen der Abteilung wichtig sind. Darüber hinaus können diese Menschen in Diskussionen für eine Sache einstehen und diese argumentativ verteidigen. Meist ist es gut, wenn kommunikative Talente sich in einer Position befinden, in der ruhige Schreibtischarbeit eher die Ausnahme ist. Sie möchten gerne unter Menschen sein und sich austauschen.

Einfühlungsvermögen

Die Menschen, die große Empathie an den Tag legen, müssen nicht immer die geborenen Redner oder Kommunikatoren sein. Sie können auch über den Kanal der Wahrnehmung viele „Schwingungen“ bei anderen Menschen erkennen und ordnen diese gleich richtig ein. Menschen mit Empathie sind perfekt als Harmoniebringer innerhalb eines Teams. Auch in Diskussionen sind Menschen mit Empathie äußerst wichtig, da sie erkennen, was andere innerhalb der Runde bewegt. Darauf eingehen zu können, ist für den Erfolg einer Diskussion oder Debatte maßgeblich. Menschen mit Einfühlungsvermögen sind das Öl im Getriebe und können oft auch vermitteln, indem sie sich die Positionen zweier oder mehrerer Teammitglieder anhören und wieder zueinander bringen. Während sich zwei Personen in der Sache als hart und unnachgiebig zeigen, kann der Harmoniebringer als Mediator agieren und die beiden wieder miteinander ins Gespräch bringen und vermitteln bzw. deren Positionen dem jeweils anderen präsentieren. Dies verhindert oder beschwichtigt Streit und ist daher für eine gute Stimmung unerlässlich.

Durchsetzungsvermögen

Jeder kennt diese Art von Person, die zur Tür hereinkommt und sofort präsent ist. Diese Menschen können ohne viel Aufhebens und Worte überzeugen und haben oft die Fähigkeit, andere zu ihren Verbündeten zu machen. Ein durchsetzungsstarker Mensch gewinnt die Aufmerksamkeit der Anwesenden durch klare, einleuchtende Argumente und kann sich in Diskussionen behaupten. Diese Mitarbeiter sind perfekt dafür geeignet, auch bei Konflikten innerhalb des Unternehmens „ihren Mann zu stehen“ oder auch bei Wettbewerbspräsentationen in vorderster Linie zu agieren. Sie sind von ihren Vorstellungen überzeugt und können auch andere Menschen für diese begeistern. Manchmal gehen Sie auch sprichwörtlich mit dem Kopf durch die Wand oder bleiben in Verhandlungen unnachgiebig. Doch diese Eigenschaft kann für die einzelne Person oder auch eine Gruppe von Menschen einen

Vorteil bedeuten, wenn es darum geht, ein Ziel zu erreichen. Hier zählen Argumentationsstärke und Überzeugungskraft, um das gewünschte Ergebnis zu erhalten.

Analytisches Denken

Während es Menschen gibt, die schnell denken und handeln, sind Mitarbeiter mit analytischem Talent darauf bedacht, Dinge richtig und vor allem gut zu machen. Sie suchen Lösungen auch für Fälle, die aussichtslos erscheinen – es macht ihnen oft sogar Spaß, sich mit solch komplexen Dingen auseinanderzusetzen, da sie überzeugt sind, dass Probleme lösbar sind. Oft sind analytische Menschen eher ruhigere Naturen, die sich gerne intensiv mit Themen beschäftigen. Sie können sich mit schwierigen Vorgängen befassen und möchten dafür auch die Zeit haben. So ist es gut, wenn der Vorgesetzte nicht zu sehr drängt oder Druck macht, um zügig eine Antwort auf eine problematische Frage zu erhalten. Der Mensch mit analytischem Denken ist häufig sehr konzentriert auf die Sache, will sie aber von allen Seiten beleuchten, um nichts zu vergessen oder etwas falsch zu machen. Dies erfordert Zeit, die man dem Mitarbeiter auch lassen sollte. Dafür übertrifft das Ergebnis oft die Erwartungen, da alles gründlich ausgearbeitet wurde. In der Forschung und Entwicklung oder beim Erstellen von Berichten, Hintergrundinformationen und Faktensammlungen sind solche Menschen äußerst wertvoll. Mitarbeiter mit analytischem Denken sind oft eher fakten- als menschenorientiert. Daher gilt es, bei deren Ansprache auch darauf zu achten, dass sie nicht mit „überflüssigen“ Floskeln oder gar Small Talk behelligt werden wollen. Es zählt sich aus, schnell zum Punkt zu kommen und gute Argumente mitzubringen. Dies macht die Kommunikation mit analytisch veranlagten Mitarbeitern wesentlich leichter und erfolgversprechender.

Teamfähigkeit

In einem Team, das zahlreiche unterschiedliche Charaktere und menschliche Naturen zusammenbringt, ist es extrem wichtig, einige Mitarbeiter zu haben, die diese verschiedenen (und nicht selten gegensätzlichen) Individuen zusammenschweißen. Sie haben oft ein Ohr für die Probleme anderer und können sich mit der Situation ihrer Kollegen identifizieren. Dies ist wichtig, um das Wir-Gefühl innerhalb eines Teams zu stärken. So sitzen Mitarbeiter mit großer Teamfähigkeit oft an Schnittstellen oder als zentrale Person in einer Abteilung. Sie gelten als Anlaufpunkt für viele Teammitglieder, da sie mit den meisten Menschen gut auskommen. Dafür ist

Geduld, Toleranz und manchmal auch ein „dickes Fell“ wichtig, um diese Position auszufüllen. Mitarbeiter mit Teamfähigkeit sind oft auch „Trouble Shooter“, da sie in Konflikten vermitteln und Menschen zusammenbringen können. Wer dieses Talent als Vorgesetzter bei einem Teammitglied erkennt, wird das Arbeitsklima verbessern, indem er diesen Mitarbeiter als Ansprechpartner für einen Großteil seiner Mannschaft wirken lässt. Menschen mit Teamfähigkeit haben bereits eine sehr offene Ausstrahlung und signalisieren, dass ihnen andere willkommen und sie gesprächsbereit sind. Auch wenn es hier unter Umständen nicht nur um rein joborientierte Themen geht, sondern auch einmal privat geredet wird, trägt dies zum erfolgreichen Arbeiten bei, da das Miteinander dadurch herzlicher und vertrauter wird. Das ist wichtig, um in Gesprächen offener miteinander umzugehen und (manchmal auch problematische) Dinge ohne Vorbehalte anzusprechen.

Neugierde

Um Dinge voranzutreiben, müssen sich Menschen für Unbekanntes interessieren und dürfen keine Angst vor Veränderung haben. Gerade in Firmen, wo ein Change Management Prozess stattfindet, kann es nicht genug von diesen Menschen geben. Denn sie sind diejenigen, die mit Umstrukturierungen oder neuen Herausforderungen gut umgehen können. Sie wollen in ihrer Arbeit gefordert sein und nicht immer auf Altbewährtes zurückgreifen. Wenn ein Vorgesetzter einen Mitarbeiter („Erneuerer“) hat, der dieses Talent mitbringt, so weiß er diesen als Triebfeder für Neuerungen an seiner Seite. Denn wenn es um Offenheit für Veränderungen geht, wird der flexible und neugierige Mitarbeiter den Mut zum Querdenken haben und die Entscheidung des Chefs mittragen. Er freut sich darauf, etwas Neues auszuprobieren. Wahrscheinlich kann er mit seiner Motivation andere anstecken – es kann jedoch auch den ein oder anderen („Bewahrer“) geben, der sich von der Aktivität des Kollegen überfordert fühlt. Dies ist jedoch normal und notwendig, da durch die Diskussion der „Bewahrer“ mit den „Erneuerern“ alte Strukturen aufgebrochen und zu innovativeren Formen geführt werden können. Ein neugieriger Mitarbeiter wird dafür sorgen, dass Bewegung im Team bleibt und dadurch die Leistung verbessert wird. Der Mensch ist ja bekanntermaßen ein Gewohnheitstier und hat daher häufig Angst vor Neuerungen, die ja eventuell den Status Quo – nicht immer zum Besseren – verändern könnten. Die Erneuerer im Team entzünden jedoch oft ein Feuer, das die anderen ansteckt. Sie haben Freude am Neuen und zeigen dies auch, so dass die Grundstimmung bei einer anstehenden Veränderung dadurch geprägt wird und kein Angstgespenst entsteht. Dies hebt die Stimmung erheblich.



<http://www.springer.com/978-3-658-05051-1>

Leadership-Intelligenz - Zehn Gebote für souveräne und sozial kompetente Führung

Ahrens, C.; Ahrens, L.

2014, XIII, 178 S. 3 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-05051-1