

# EINFÜHRUNG: ERFOLGREICHE SITUATIVE FÜHRUNG MIT PRAKTISCHER EMOTIONALER KOMPETENZ

*Wenn Sie Ihre Mitarbeiter erfolgreich machen und mit Kollegen und Vorgesetzten erfolgreich zusammenarbeiten wollen, müssen Sie in jeder Situation die richtigen Worte finden, den richtigen Ton treffen und dabei jederzeit authentisch agieren.*

Schaut man sich Bücher, Fachartikel oder Seminarangebote zum Thema „Führung“ an, so kristallisieren sich zwei Arten von Führungstheorien heraus. Da ist zunächst „Führung durch Persönlichkeit“, mit der Kernaussage, dass es Persönlichkeitsmerkmale, wie etwa Charisma, gibt, die grundsätzlich zum Erfolg führen.

Dieses Verständnis von Führung beruht auf einem Menschenbild mit Jahrtausende alter Tradition, begründet durch Hippokrates mit seinen vier Temperamenten (Phlegmatiker, Sanguiniker, Choleriker und Melancholiker), die noch heute in der Umgangssprache lebendig sind. Dies liegt zweifellos darin, dass die dadurch bezeichneten Verhaltensweisen prägnant und leicht erkennbar sind. Doch Hippokrates wollte nicht Verhalten analysieren, er wollte die menschliche Persönlichkeit systematisieren. Dem Zeitgeist entsprechend leitete er Persönlichkeit aus den Anteilen bestimmter Körperflüssigkeiten wie Blut, Galle oder Schleim ab. Auch wenn die Theorie der Körperflüssigkeiten seit Paracelsus überholt ist, so lebt die Idee weiter, menschliche Persönlichkeit festzuschreiben und daraus das Verhalten eines Menschen abzuleiten - angefangen mit C. G. Jung, der 16 Persönlichkeitstypen postulierte, die dann zum Myers-Briggs-Typindikator weiterentwickelt wurden, bis hin zum DISG®-Modell, das heute die Grundlage der in Deutschland bekannten Persönlichkeitstests von Insights® oder Persolog® bildet. All diese Ansätze beruhen auf ein und demselben Menschenbild:

Verhalten resultiert vor allem aus der Persönlichkeit eines Menschen und beruht auf feststehenden Präferenzen. Wer diese Persönlichkeit kennt und versteht – das suggerieren zumindest Persönlichkeitstests –, könne das Verhalten eines Menschen in einer bestimmten Situation mit einer sehr hohen Wahrscheinlichkeit vorhersehen. Insbesondere wird aus „Persönlichkeitsanalysen“ auf das Führungsverhalten und den persönliche Führungsstil geschlossen. Umgekehrt sollen es die Modelle möglich machen, die Persönlichkeit der Mitarbeiter zu erfassen und das Führungsverhalten dementsprechend auszurichten. Wenn das wirklich so einfach wäre, sollten doch über 60 Jahre praktischer Anwendung von Persönlichkeitstests mittlerweile dazu geführt haben, dass es heute durchweg erfolgreiche Führungskräfte in Wirtschaft und Politik gibt.

Da das offensichtlich nicht der Fall ist, entstand in den siebziger Jahren des letzten Jahrhunderts die Idee der „Situativen Führung“, die zweite Kategorie moderner Führungstheorien. Nach den daraus abgeleiteten Ansätzen ist Führungserfolg auch wesentlich von den Rahmenbedingungen abhängig, in denen sich der Führende und seine Mitarbeiter jeweils befinden. Das wohl bekannteste Modell von situativer Führung stammt von Paul Hersey und Ken Blanchard aus dem Jahr 1977. Je nach „Reifegrad“ der geführten Mitarbeiter ist ein jeweils anderes Verhalten des Vorgesetzten Erfolg versprechend. Für die praktische Anwendung definieren Hersey und Blanchard vier unterschiedliche Führungsstile, die man bildhaft mit „unterweisen“, „überzeugen“, „beteiligen“ und „delegieren“ beschreiben kann. Führungserfolg stellt sich dann ein, wenn der Führende je nach Situation den passenden Führungsstil anwendet. Zur Beschreibung der Situation definieren die Autoren vier sogenannte Reifegrade von Mitarbeitern hinsichtlich Motivation und Fähigkeit: „nicht fähig und nicht willig oder nicht fähig und unsicher“, „nicht fähig, aber willig oder nicht fähig, aber vertrauensvoll“, „fähig, aber nicht willig oder fähig, aber unsicher“, sowie „fähig und willig oder fähig und vertrauensvoll“. Eine ausführlichere Beschreibung dieser Führungstheorie finden Sie in [8].

Doch schon aus dieser kurzen Zusammenfassung wird deutlich, welche praktischen Schwierigkeiten die Anwendung dieses Ansatzes im Führungsalltag mit sich bringt. Zum einen muss man vier durchaus sehr unterschiedliche Führungsstile sicher beherrschen, was zwar möglich ist, aber mit authentischem Verhalten wenig zu tun hat. Wer sich für einen bestimmten, angelernten Führungsstil entscheidet, spielt seine Führungsrolle und läuft

Gefahr, zum Schauspieler zu werden. Zum anderen verlangt dieses Modell auch die Fähigkeit, einen Mitarbeiter immer wieder aufs Neue in seinem Reifegrad einzuschätzen. Das ist sehr anspruchsvoll und zugleich wenig praktikabel: Hand aufs Herz, wer findet dafür im modernen, immer schneller ablaufenden Unternehmensalltag schon die Zeit? Die Gefahr ist groß, dass Mitarbeiter in Reifegrad-Schubladen landen. Ganz zu schweigen davon, dass diese Art von Beurteilung kaum mit dem Bild vom mündigen Mitarbeiter vereinbar ist.

Es ist also nicht verwunderlich, dass mit dem neuen Jahrtausend eine zunehmende Abkehr von der Suche nach „optimalen“ oder „Erfolg versprechenden“ Führungsstilen oder Persönlichkeitsmerkmalen stattfindet. Wir verweisen hier auf [9].

Offensichtlich helfen feststehende Persönlichkeitsmodelle, „goldene Regeln“ und schematische Verhaltensweisen nicht weiter. Führungsanforderungen, Zeitdruck, Mitarbeiterverhalten und die konkreten Rahmenbedingungen sind zu komplex, um sie schematisch abzuhandeln.

Deshalb finden Sie in diesem Buch auch keine Patentrezepte dafür, wie Sie stets die richtigen Worte finden oder stets den richtigen Ton treffen. Was Sie bekommen, ist eine konkrete Vorstellung davon, wie menschliches Verhalten „funktioniert“ und welche Rolle Emotionen, Bedürfnisse, Motive und Ängste dabei spielen. Auf dieser Basis können Sie Ihr eigenes Verhalten, insbesondere natürlich Ihr Führungsverhalten, aber auch das Ihrer Mitarbeiter und Kollegen in jeder gegebenen Situation reflektieren und besser verstehen. Dieses Verständnis für situatives Verhalten, Ihr eigenes und das Ihres Gegenübers, schafft die Grundlage dafür, dass Sie durch ein bewusstes Training immer öfter die richtigen Worte finden, den richtigen Ton dabei treffen und sich dabei absolut authentisch verhalten. Oder kurz gesagt: Sie agieren emotional kompetent.

Wir meinen das „situativ“ in situativer Führung wörtlich. Führen mit praktischer emotionaler Kompetenz trägt der Individualität eines Menschen und seines Verhaltens Rechnung. Das mag unbequem klingen, ist aber der einzige Weg zum Erfolg. Denn Erfolg ist immer individuell und immer situativ.

Die einzelnen Kapitel führen Sie durch Situationen, wie Sie auch in Ihrem Alltag häufig vorkommen: Sie werden auf dem Flur von einem Mitarbeiter angesprochen und mit einem Problem konfrontiert. Eine an einen

Mitarbeiter übertragene Aufgabe wird nicht oder schlecht ausgeführt. Sie müssen ein Meeting leiten, das in einem konfliktreichen Umfeld platziert ist. Diese und andere Beispiele zeigen Ihnen, wie Sie die Technik der Praktischen emotionalen Kompetenz (kurz PEK) anwenden können. Sie verstehen die Motive der handelnden Personen besser und reagieren bzw. kommunizieren dadurch überlegter und zielführender. Dabei gibt es keine eindeutig richtige oder eindeutig falsche Entscheidung oder Vorgehensweise. Sie finden daher in den „Reflexionen“ Hintergründe, Erläuterungen und Konsequenzen beschrieben, die Ihnen dabei helfen, die beschriebenen Führungssituationen zu überdenken und dadurch Ihre emotionale Kompetenz zu schärfen.

Führung besteht im Wesentlichen aus Kommunikation und dem Treffen von Entscheidungen. Beides muss im Führungsalltag unmittelbar geschehen. Umso schneller ist man als Führungskraft verführt, aus dem Bauch heraus zu agieren, d.h. intuitiv und ohne bewusste Steuerung. Nicht zuletzt spielen Gefühlsregungen wie Irritation, Aufregung, Freude, Gereiztheit, Stress oder ein Hochgefühl aufgrund eines erlebten Erfolges eine entscheidende Rolle. Sie trainieren Ihr Führungsverhalten gerade dadurch, dass Sie sich die aktuelle Situation bewusst machen, Ihre eigene Einstellung genauso wie die Einstellung Ihres Mitarbeiters in den Blick nehmen und Hintergründe bzw. Ursachen für Anliegen und Konflikte hinterfragen. Dies mag zunächst kompliziert klingen, gelingt Ihnen jedoch leicht mittels der PEK-Werkzeuge, die wir Ihnen in diesem Buch vermitteln, wie Fragetechniken, gezielte Sprache oder eine ganzheitliche Interpretation von Körpersprache. Je häufiger Sie Ihr Verhalten bzw. Ihre Kommunikation mit Mitarbeitern bewusst reflektieren und aktiv steuern - zumindest in kritischen Führungssituationen -, desto sicherer werden Sie sich als Führungskraft fühlen und desto überzeugender wird Ihr Auftreten wahrgenommen.

Die Beispielsituationen der einzelnen Kapitel sind bewusst so gewählt, dass sie sowohl eine Bandbreite typischer Führungssituationen widerspiegeln als auch fachliche Themen behandeln, wie z. B. Customer Relationship Management, Techniken für Problemlösung und Kreativität, Konfliktbewältigung oder das Treffen wichtiger Entscheidungen. An aus unserer Sicht interessanten Stellen finden Sie Reflexionen als Orientierungshilfe. Um den Lesefluss und Ihre Meinungsbildung nicht zu unterbrechen, können Sie diese auch einfach überspringen und zum Beispiel erst im Anschluss lesen.

PEK als Führungsinstrument ist in zahlreichen Seminaren erprobt und weiterentwickelt worden. Um PEK einzusetzen, brauchen Sie nichts als Übung. Dabei wünschen wir Ihnen unterhaltsame, erhellende Erfahrungen und natürlich viel Erfolg.

# DANKSAGUNG

Dieses zweite Buch zu PEK - Praktischer Emotionaler Kompetenz - ist wesentlich durch Fragen und Anregungen von Seminarteilnehmern entstanden und durch sie geprägt worden: Wie kann ich mein Wissen darüber, wie Verhalten funktioniert, in meiner täglichen Praxis konkret zu meinem Vorteil anwenden? So ist die Auswahl von realistischen Beispielsituationen aus dem Alltag einer Führungskraft entstanden, die durch die gekonnte Kommunikation mit PEK deutlich besser gemeistert werden. In zahlreichen Rollenspielen hat sich gezeigt, dass sich die Teilnehmer die PEK-Werkzeuge schnell aneignen und direkt einsetzen können. Dies einem breiteren Publikum zugänglich zu machen, ist die Hauptmotivation für dieses Buch. An alle Seminarteilnehmer, welche die Werkzeuge mit erprobt haben, richtet sich an dieser Stelle unser herzlicher Dank.

Dass der Praxisteil dieses Buches aus sechs unterhaltsamen und zugleich spannenden Geschichten besteht, verdanken wir einer Anregung von Lydia Schneiderheinze, die wir dankbar aufgegriffen haben.

Das PEK-Team, das die Idee des inneren Teams nach Schulz von Thun mit den vier Grundemotionen praktisch umsetzt, stammt von einem langjährigen Weggefährten, dem Trainer und Spezialisten für Mitarbeiterqualifizierung Dietmar Stützer.

Auch die theoretische Grundlage ist im Vergleich zu unserem ersten Buch „Ganz einfach überzeugen“ breiter und fundierter geworden. Wesentlichen Anteil daran haben die fordernden, intensiven und vor allem anregenden Diskussionen mit dem Trainerkollegen Dr. Dieter Böhm.

Die Realisierung war auch dieses Mal wieder ein spannender Diskurs unterschiedlicher Erfahrungen und Denkweisen, bei dem der Transfer in die Praxis im Mittelpunkt stand. Beide waren wir froh, dass sich Manuela Eckstein von Springer Gabler unseres Buchprojekts annahm. Sie ließ uns Raum, und gleichzeitig waren ihre Fragen und Tipps wichtige Wegweiser für die Realisierung. Mit viel Einfühlungsvermögen verhalf sie dem Buch zu einer noch besseren Struktur und Lesbarkeit. Ihre Kollegin, Frau Dr. Gabri-

ele Söhling, gab wertvolle Denkanstöße hinsichtlich praktischer Tipps und der konkreten Beschreibung von Kommunikationswerkzeugen.

Für Anregungen und Korrekturen bedanken wir uns bei Claudia Müller, Sabine Bacher, Tina Vangelista und Anna Schweisfurth. Herzlich bedanken wir uns auch bei Peter Sumerauer und Lydia Schneiderheinze, für Ihre Fragen, Ideen und Aufmunterungen sowie ihre scheinbar unerschöpfliche Geduld.

Wolfgang Schneiderheinze

Carmen Zotta