

Mitarbeiter mitnehmen und Ideen generieren

Gerade als Führungskraft im Bereich Forschung & Entwicklung machen Sie im doppelten Sinne Zukunft: zum einen inhaltlich auf Ihrem Fachgebiet als Forscher und Entwickler, zum anderen als Manager/-in in Ihrer Führungsaufgabe.

Etwas plakativer ausgedrückt: Die Mitarbeiter in Ihrem Team sorgen dafür, dass Ihr Unternehmen heute Geld verdient, und die Führung sorgt dafür, dass ein Morgen erfolgreich möglich ist.

VON STEFAN BARTEL

Viele Forscher und Entwickler sind von Ihrer Aufgabe restlos eingenommen und begeistert. Sie investieren dabei oft viel mehr als gefordert in ihre Aufgabe und gehen dieser mit völliger Hingabe nach. Dies ist eine große Stärke, von der Unternehmen und auch die Gesellschaft entscheidend profitieren. Diese Stärke wird jedoch dort zur Schwäche, wo die Führungsaufgaben zu sehr in den Hintergrund gestellt werden. Häufig entstehen daraus Überlastung und ein Verlust an Lebensqualität. Oft verbunden mit einer Demotivation der Mitarbeiter, da der Chef vieles scheinbar besser kann und die Leistung des Mitarbeiters nicht dieselbe Würdigung erfährt wie jene des Vorgesetzten.

Gleichung für Erfolg

Es gibt eine einfache Gleichung für Erfolg. Beachtet und in die Praxis umgesetzt beseitigt sie jegliche Demotivation.

$$\text{Erfolg} = \text{Talent} \times (\text{Wissen} + \text{Wollen} + \text{Können})$$

Das Talent haben wir von der Natur mitbekommen. Talent alleine führt jedoch nicht zum Erfolg. Die weiteren Punkte unterliegen der bewussten Einflussnahme jedes Einzelnen.

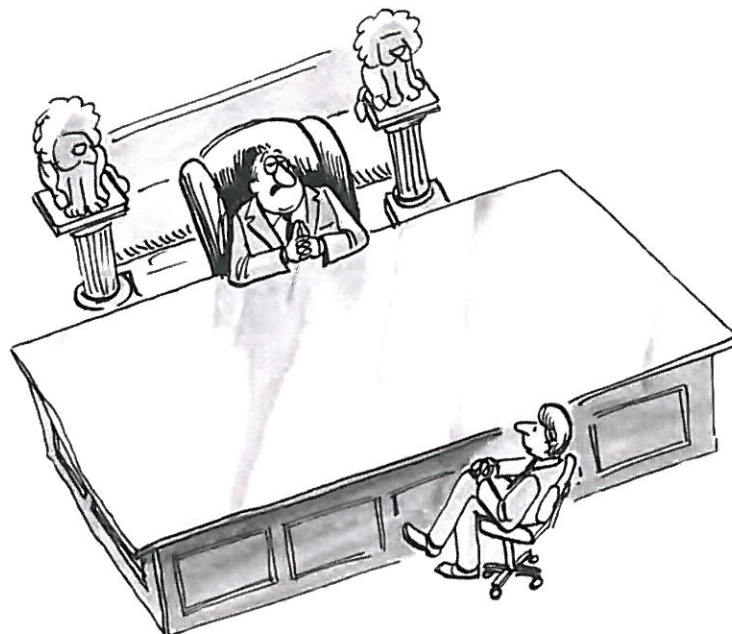
Wollen ist eine Frage der Einstellung. Habe ich das unbedingte

Wollen, auf dem Gebiet Erfolg zu erlangen?

Wissen ist immer eine Folge des menschlichen Interesses. Hier gilt der Grundsatz der Lernpsychologie: Was interessiert wird registriert, vollautomatisch. Unser Interesse bestimmt die Wahrnehmung. Wenn sich jemand für ein Fachgebiet interessiert, muss er in der Regel kaum auswendig lernen, er nimmt die relevanten Informationen automatisch auf. So muss ein Fußballinteressierter die Tabelle nicht auswendig lernen, er liest sie einmal durch und hat sie im Kopf, heute, morgen und übermorgen. Jemand, der sich nicht für Fußball interessiert, muss diese Tabelle durch Wiederholen auswendig lernen und vergisst sie doch nach einigen Stunden wieder. Das Können ist immer eine Folge von Disziplin und Übung. Ohne Übung und Wiederholung werden wir niemals Erfolg entwickeln können. Ein Beispiel: Ein erfolgreicher Golfer wurde in einem Interview gefragt: «Hatten Sie bei Ihrem über mehr als 50 Meter geschlagenen Putt über zwei Hügel direkt ins Loch nicht einfach Glück?» Während er mit der Hand durch sein Haar strich und gedankenverloren in die Ferne blickte, antwortete der Sportler: «Sie haben schon recht. Mir fällt auch auf, je mehr ich übe, umso mehr Glück habe ich.» In jeder anderen Profession, auch in der Rhetorik ist es genauso.

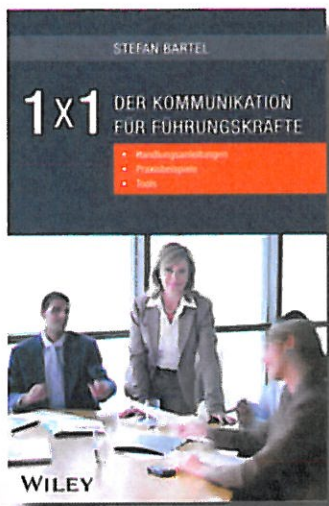
Oft wird gefragt: Wie entdecken wir unser Talent oder das unserer Mitarbeiter?

Ich halte eine Frage für entscheidend: Was fällt uns leicht, wo kommen wir scheinbar mühelos zum Erfolg? Was läuft uns leicht von der Hand, was gelingt uns scheinbar einfach? Diese Fragen führen zu unseren Stärken und den Stärken unserer Mitarbeiter. Sehen Sie sich Ihre Mitarbeiter an. Was ihnen leichtfällt, ist deren Stärke. Wenn es gelingt, einen Arbeitsplatz so zu gestalten, dass ein Mitarbeiter seine Stärken voll zur Entfaltung bringen kann, steigt seine Leistung deutlich. Es wird nie mehr Motivationsprobleme geben. Wichtig: Nicht alles, was wir gerne machen, ist notwendigerweise auch eine Stärke. Manche Menschen spielen sehr gerne Tennis, das jedoch so schlecht, dass



CARTOONRESOURCE/SHUTTERSTOCK

«Meine Meinung: Die Distanz zwischen Mitarbeiter und Manager sollte nicht zu groß sein!»



**Der Buchtipp:
«1 x 1 der Kommunikation für Führungskräfte»**

Sie erhalten das nötige Rüstzeug, um Führung nachhaltig wirksam werden zu lassen. Sie steigern Ihre Souveränität durch praxiserprobte Handlungsanleitungen in allen Kritik-, Beurteilungs- und Teamsituationen. Neben Rhetorik, Gesprächstechnik und Körpersprache werden Sie mit der Psychologie der Einflussnahme vertraut gemacht und lernen so, Menschen optimal mitzunehmen.

sie damit niemals Geld verdienen können!

Dementsprechend sind auch viele Konzepte zur Personalentwicklung zu überdenken. Vorrangiges Ziel ist häufig, die Schwächen der Mitarbeiter abzubauen. Doch wenn ich eine Schwäche abbau, mag dieser Punkt in der Zukunft weniger stören, aber Spitzenleistungen sind auf diesen Gebieten nicht möglich. Daher sollte Personalentwicklung eher danach ausgerichtet werden, die Stärken dieser Menschen intensiver zu fördern.

Einfluss nehmen als Führungskraft

«Wir können andere nicht überzeugen. Wir können andere nur einladen, sich selbst zu überzeugen.»

Diese beiden Grundsätze bilden die Basis für den erfolgreichen Umgang mit Menschen. Sie zu beherzigen ist die Pflicht jeder Führungskraft. Vielleicht schütteln Sie jetzt den Kopf und möchten widersprechen. Sie erinnern sich daran, wie oft Sie schon andere Menschen davon überzeugt haben, ihre Meinung zu ändern. Sehen Sie genauer hin! Sie werden feststellen, dass nicht Sie Ihre Gesprächspartner überzeugt haben. Sie haben etwas viel Genialeres getan, ohne sich dessen bewusst zu sein: Sie haben den

anderen eingeladen, sich selbst zu überzeugen!

Ein Beispiel soll Ihnen den Unterschied zeigen: In einem Autohaus versucht ein Verkäufer, ein Ehepaar mit Argumenten zu überzeugen. Viele innere Fragen der potenziellen Kunden bleiben dabei unberücksichtigt, etwa zu den Kosten, zur Umweltfreundlichkeit. Ein anderer Verkäufer bringt den Wagen Freitagabend zur Familie nach Hause und macht folgendes Angebot: «Sie können ihn zwei Tage fahren, genießen Sie es, es ist einzigartig.» Nach zwei Tagen begeistertem Fahrerlebnis zögern die Kunden nicht mehr lange. Sie haben sich selbst überzeugt.

Unsere Gesprächspartner sollen für sich selbst erkennen, dass unser Standpunkt für sie optimal ist, und so in unserem Sinne handeln können.

Manipulation oder Motivation?

In diesem Zusammenhang fällt gelegentlich das negativ besetzte Wort «Manipulation». «Motivation» als Begriff hingegen hat einen ganz anderen, positiven Klang. Aber: Ist nicht alle Motivation im Gedankenansatz Manipulation?

Eine Grenze zu ziehen ist schwer. Der Unterschied liegt nicht in der Handlung selbst begründet, sondern in ihrer Wirkung auf den Gesprächspartner.

Für mich ergibt sich folgende Definition: Manipulation ist die Beeinflussung eines anderen Menschen ausschließlich zum eigenen Vorteil oder Nutzen. Motivation ist die Beeinflussung eines anderen Menschen zu beiderseitigem Vorteil oder Nutzen.

Der Akt der Einflussnahme wird also erst in seiner Wirkung wertvoll oder verwerflich

Wie können wir nun Bedingungen dafür schaffen, dass der andere sich selbst überzeugen kann?

Der Volksmund sagt: «Die eigenen Babys sind immer die schönsten». Was wir selbst gemacht haben, woran wir beteiligt waren, was wir mit entwickelt haben, an all das glauben wir, davon sind wir überzeugt. Vielleicht kennen Sie auch die alte Rhetorik-Regel: Wer die Fragen stellt, führt das Gespräch.

Testen Sie demnächst in einer Gesprächssituation die ungeheure Macht der WSSV-Frage: Was schlagen Sie vor? Sie werden verblüfft sein!

Selbst wenn es inhaltlich wenig Sinn macht, gibt Ihnen diese Fragestellung, mit einer entsprechenden Pause versehen, die Führung im Gespräch wieder.

Gerade dann, wenn Ihnen eine Gesprächssituation zu entgleiten droht, ist dies wichtig. Kenner wissen: Am schwersten ist es, die Pause auszuhalten. Dazu gibt es eine wirkungsvolle Übung:

Sie sind beim Einkaufen von Bekleidung und wollen mehrere Stücke erwerben. Machen Sie es sich zur Regel, dem Verkäufer folgende Frage zu stellen: „Jetzt haben wir eine ganze Menge bei Ihnen gekauft.

Wenn wir nun an einen Nachlass für uns denken, was schlagen Sie vor?“ Wenn Sie dies konsequent durchführen, werden Sie die interessantesten Erfahrungen machen. Ein etwaiger Preisnachlass ist nur ein Nebeneffekt. Es geht darum, die Fragetechnik in Verbindung mit dem Einsatz und dem Aushalten der Pause zu üben.

Nichts klappt immer. Es wäre zu schön und zu einfach, wenn es ein Mittel gäbe, das uns garantiert immer erfolgreich sein lässt. Der andere kann aber immer Nein sagen und muss keinesfalls in Ihrem Sinne handeln.

«Menschen können immer dem widersprechen, was andere sagen, sie sind aber dem offen ausgeliefert, was sie zu sich selbst sagen.» Also, lassen Sie Menschen zu sich selbst sprechen. Wie gesagt, am schwierigsten ist das Aushalten der Pausen. Erst dann können diese zum Erfolg im Gespräch genutzt werden. In Verbindung mit intensivem Blickkontakt, freundlicher und bestimmter Mimik sowie offener Körperhaltung erzeugt eine Pause ungeahnte Wirkung. Nicht umsonst bezeichnen die Jesuiten die Pause als das schärfste Schwert der Dialektik.

Nutzen Sie die Kraft der eigenen Gedanken, indem Sie zum richtigen Zeitpunkt im Gespräch geschickte Fragen stellen und im Anschluss daran eine Pause aushalten. Erst dann kann der Gesprächspartner eigene Gedanken entwickeln und somit in Ihrem Sinn zu sich selbst sprechen. Gleiches gilt im Anschluss an eine Aussage, durch die Sie Gefühle, wie zum Beispiel Enttäuschung, mitteilen. Die konsequente Umsetzung dieser Gedanken macht die Gesprächsführung erfolgreich und ist zugleich die Basis für die Aktivierung der Motivation der Mitarbeiter.

Was sagt Ihre innere Stimme zu folgender Aussage?

Das Schwerste ist, zu wissen, wie es geht, und doch den Mund zu halten. Ja, es ist schwer, aber es lohnt sich. Dies ist der Weg zur Nachhaltigkeit. Es ist meist effektiver, die Ideen und Vorschläge von Mitarbeitern zu nutzen, auch wenn sie vielleicht nicht ganz so gut sind wie die eigenen Ideen. Doch in der Umsetzung sind sie nachhaltiger. <



Stefan Bartel

startete seine berufliche Karriere als Diplom-Ingenieur. Er lehrte Ingenieurs- sowie Führungswissen an Hochschulen und Akademien. Er erkannte schnell, dass Wissen alleine nicht den Erfolg ausmacht, sondern dass Menschen auch erreicht, überzeugt und mitgenommen werden müssen. Diese Erkenntnis veränderte sein Leben.

Seit mehr als 22 Jahren sorgt er in seinen Seminaren, Workshops und Vorträgen dafür, dass Führungskräfte besser kommunizieren und die Motivation ihrer Mitarbeiter optimal zur Entfaltung kommen lassen. Er gilt deshalb bei seinen Kunden als Experte für Führungskommunikation.

Zahlreiche Institutionen sowie namhafte nationale und internationale Unternehmen, Marktführer und solche, die es werden wollen, haben sein breites Erfahrungsspektrum als Initialzündung für einen Kulturwandel im Unternehmen bereits genutzt. www.stefanbartel.com