

Ardeschyr Hagmaier

EASY! Leading

Ardeschyr Hagmaier

EASY!

Leading
Einfach einfacher führen



GABAL

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Informationen sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86936-009-6

Lektorat: Susanne von Ahn, Hasloh

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen (www.martinzech.de)

Illustrationen: Timo Wuerz, Hamburg

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg
(www.buch-herstellungsbuero.de)

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

Copyright © 2009 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

www.gabal-verlag.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort		6
Die EASY! -Norm – Eine Einführung		8
	Bearbeitungs-Priorität	Seite
EASY! -Leading-Kompetenz 1: »Menschenkenntnis«	<input type="checkbox"/>	18
EASY! -Leading-Kompetenz 2: »Führungsstil«	<input type="checkbox"/>	30
EASY! -Leading-Kompetenz 3: »Planung und Zielerreichung«	<input type="checkbox"/>	42
EASY! -Leading-Kompetenz 4: »Motivation«	<input type="checkbox"/>	54
EASY! -Leading-Kompetenz 5: »Emotionen wecken«	<input type="checkbox"/>	66
EASY! -Leading-Kompetenz 6: »Konzentration«	<input type="checkbox"/>	78
EASY! -Leading-Kompetenz 7: »Delegation und Teamführung«	<input type="checkbox"/>	90
EASY! -Leading-Kompetenz 8: »Mitarbeitergespräche führen«	<input type="checkbox"/>	102
EASY! -Leading-Kompetenz 9: »Konfliktlösung«	<input type="checkbox"/>	114
EASY! -Leading-Kompetenz 10: »Menschenentwicklung«	<input type="checkbox"/>	126
Ab in die EASY! -Umsetzung!		138
Autor und Illustrator		142



Vorwort

Als ich Ardeschyr Hagmaier kennen lernte, fragte er mich, was ich denn unter »Führung« überhaupt verstehen würde. Nach kurzem Nachdenken antwortete ich: »Andere Menschen mitnehmen, um gemeinsam Ziele zu erreichen.«

Das ist eine EASYI-Formel. Aber sie hat es in sich. »Andere Menschen mitnehmen« heißt, unterschiedliche Charaktere, also Menschen, die jeweils über bestimmte Stärken und Schwächen verfügen, dort abzuholen, wo sie individuell stehen. Und ihnen dann zu erläutern, wohin die gemeinsame Reise geht und wie sie diese erfolgreich gestalten. »Gemeinsam Ziele erreichen« bedeutet, dass ich meine Ziele definiere, sie mit den Unternehmenszielen in Einklang bringe – und schließlich dem Mitarbeiter helfe, diese Ziele zu den seinen zu machen. Darum sollten diese Ziele konkret beschrieben werden sowie messbar und natürlich erreichbar sein.

Es ist hilfreich, wenn ich als Führungskraft in diesem Prozess auf die persönlichen Erwartungen des Mitarbeiters eingehen kann. Jede Führungskraft weiß, dass dies nicht immer möglich ist. Das Spannende bei der Führungsarbeit ist, die verschiedenen Ziele – des Unternehmens, der Führungskraft und der Mitarbeiter – kompatibel zu machen. Alle Zielvereinbarungen nutzen am Ende des Tages nichts, wenn es nicht gelingt, die Mitarbeiter dafür zu begeistern.

Welche Führungskompetenzen sind dafür Voraussetzung? Mir gefällt, dass Ardeschyr Hagmaier die Menschenkenntnis als erste Kompetenz nennt und überdies betont, wie wichtig es ist, erst einmal sich selbst zu kennen und führen zu können. Mir gelingt dies, indem ich mich fernab des beruflichen Alltags in andere Erfahrungswelten begeben. Im Kreis



der Familie und der Freunde, beim Sport und in Hobbys ist es möglich, in Ruhe über sich nachzudenken und von anderen Menschen, die mit der Arbeit wenig zu tun haben, Feedback zu erhalten.

Gute Leistungen bringt die Führungskraft, wenn sie mit Leidenschaft und Begeisterung bei der Sache ist. Dann ist sie authentisch und glaubwürdig – selbst dann, wenn sie Führungsinstrumente einsetzt, die ihr an sich nicht liegen. Dazu ein Beispiel: Ich lobe Mitarbeiter lieber, als sie mit strikten Anweisungen und Druck zu führen. Zuweilen aber ist es notwendig, einen Mitarbeiter, der aus der Spur zu geraten droht, mit harten Worten wach zu rütteln. Als Vorgesetzter, der gerne lobt und anerkennt, muss ich in der Lage sein, andere Wege der Mitarbeiterführung zu beschreiten, wenn die Situation es erfordert.

Dabei muss ich immer ehrlich und offen bleiben – ich muss mir selbst treu bleiben. Dann wirke ich auf den Mitarbeiter glaubwürdig und kann ihm zu Einstellungs- und Verhaltensänderungen verhelfen, die ihn in seiner Weiterentwicklung voranbringen. Das ist meine Berufserfahrung, das ist meine Lebenserfahrung.

Und nun wünsche ich Ihnen, dass dieses EASY!-Buch Ihnen hilft, sich als Führungskraft weiterzuentwickeln.

*Peter Englisch,
Partner bei der Wirtschaftsprüfungs-
und Steuerberatungsgesellschaft
Ernst & Young, Niederlassungs-
leiter Region Ruhrgebiet*







Die **EASY!**-Norm Eine Einführung

Tue das Naheliegende

Das Leben kann so einfach sein – wenn *Sie* es nur wollen! Das ist die einfache und doch so komplexe Wahrheit, die *Sie* in diesem Buch kennen lernen. Es geht darum, dass *Sie* das für *Sie* Wesentliche und Notwendige erkennen, das Überflüssige und nicht mehr Brauchbare aus Ihrem Leben entfernen. Machen *Sie* sich Ihr Leben leichter, indem *Sie* das tun, was *Sie* von Natur aus gut können.

Manche Menschen verzweifeln bei dem vergeblichen Versuch, sich etwas anzueignen, wofür sie gar nicht geschaffen sind. Der Schüchterne will zum Draufgänger mutieren. Der sachorientierte Zahlenmensch möchte unbedingt Beziehungskompetenz erwerben. Der flexible Tausendsassa will nicht länger als kreativer Chaos gelten, sondern endlich als zielstrebige Führungsautorität anerkannt werden. Warum so kompliziert, wenn es auch einfach geht? Wer sich zum Gegenteil dessen entwickeln möchte, was er ist, verbraucht unnütz Energie und kommt selten an sein Ziel.

Die EASY!-Norm besagt, dass *Sie* zunächst einmal die Talente, Fähigkeiten und Stärken verbessern, über die *Sie* bereits verfügen. *Sie* müssen darüber ja die andere Seite der Medaille nicht vergessen. Aber zuerst sollten *Sie* an Ihren Stärken arbeiten.

Das Leben ist ein Kleiderschrank

Wahrscheinlich stehen auch *Sie* immer wieder einmal vor Ihrem Kleiderschrank und sortieren aus: *Sie* überlegen, was *Sie* wegwerfen können, *Sie* entrümpeln und packen den Sack für die Altkleidersammlung. Übrig bleiben die Kleider, die *Sie* im Moment am dringendsten benötigen und die Ihnen am besten gefallen. Und an dieser Stelle sorgen *Sie* für



Nachschub: Für den Sommer kaufen Sie sich Sommerkleidung. Für den Winter muss ein neuer Mantel her. Ähnlich ist es in unserem Leben. Wir verfügen über zahlreiche Kompetenzen und Talente. Zu verschiedenen Zeitpunkten im Leben brauchen Sie unterschiedliche Kompetenzen, um Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen. Und »erfolgreich« heißt immer: Sie tun das, was Sie sich wünschen und vom Leben erwarten. Die EASY!-Norm hilft Ihnen herauszufinden, welche Kleider – oder besser: welche Talente und Fähigkeiten – Sie zurzeit brauchen und unbedingt ausbauen sollten.

Weil einfach einfach einfacher ist

Wer sich auf das Wesentliche konzentriert und das Naheliegende tut, muss loslassen können. EASY! unterstützt Sie dabei, sich vom Überflüssigen zu trennen, damit Raum bleibt für die Entfaltung und Entwicklung der Talente, die für Sie wichtig sind, die Ihnen wichtig sind.

EASY! Leading: Menschen entwickeln und Aufgaben erfüllen

Das Thema »Führung« gehört zu denjenigen, von denen der Buch- und Weiterbildungsmarkt sehr gut lebt. Ständig erblicken neue Führungskonzepte, Führungsstrategien, Führungstechniken, Führungsmethoden und Führungstools das Licht der Welt. Kein Wunder also, dass so mancher aus dem Thema eine Art Geheimwissenschaft macht, die vorgeblich nur ein exklusiver Kreis an Eingeweihten beherrscht. Sicherlich gibt es Persönlichkeiten, die aufgrund ihrer charismatischen Ausstrahlung und ihrer angeborenen Eigenschaften gute Voraussetzungen haben, Führungsaufgaben zu übernehmen. Darüber hinaus aber ist Füh-

rung erlernbar und setzt kein Wissen voraus, das einer elitären Gruppe vorbehalten wäre.

Die Diamant-Regel des Führungsprozesses

Der Kernpunkt der Führungsarbeit ist das Führen von Menschen. Darum ist Ihre menschliche und soziale Kompetenz wichtiger als das Beherrschen von Techniken. EASY! Leading heißt: »Führen Sie Ihre Mitarbeiter so, wie diese geführt werden möchten und müssen!« Das ist die einfache Diamant-Regel im Umgang mit Menschen, die nicht nur am Arbeitsplatz Geltung hat, sondern überall dort, wo Menschen anderen Menschen vorangehen. Ich spreche bewusst von »vorangehen«: Eine Führungspersönlichkeit will als Vorbild wirken, sie weiß, dass sie vor allem über ihre Vorbildfunktion Einfluss auf die Einstellungen, das Verhalten und die Handlungen der Mitarbeiter nimmt. Direktiven, Anweisungen, Anordnungen – all dies hat im Führungsprozess seine Daseinsberechtigung. Aber darüber thronen die besonderen Eigenschaften einer Führungskraft, mit denen es ihr gelingt, andere Menschen von den eigenen Visionen, Zielen, Werten oder Handlungsweisen zu überzeugen – und damit Vorbild zu sein.

Unternehmensziele erreichen helfen

EASY! Leading bedeutet mithin zum einen, anderen Menschen behilflich zu sein, sich optimal zu entfalten und zu entwickeln. Die Diamant-Regel umfasst jedoch einen zweiten Aspekt: Sie als Führungspersönlichkeit sollten Menschen nicht nur so führen, wie sie geführt werden *wollen* – sondern auch, wie sie geführt werden *müssen*. Denn der Führungsprozess dient ja nie allein der Entfaltung des Mitarbeiters. Diese romantische Sicht vernachlässigt, dass Sie als Führungskraft immer auch die Unternehmensentwicklung und die Zielsetzung des Unterneh-



mens oder der Abteilung, für die Sie Verantwortung tragen, im Auge behalten müssen. Das heißt: Ihre Verantwortung ist es, Menschen zu leiten – und Aufgaben zu erfüllen, die zum Erreichen der Unternehmensziele führen.

Führungskraft – Mitarbeiter – Aufgabe

Diese drei »Instanzen« bilden das magische Dreieck, aus dem sich so gut wie alle Führungsprozesse ableiten und erklären lassen. Es gilt, sie aufeinander abzustimmen und so zu koordinieren, dass stets eine personen- und situationsangemessene Führungsarbeit möglich ist und bestmögliche Ergebnisse erzielt werden. Und das lässt sich erlernen, indem Sie Ihre Fertigkeiten im Bereich von zehn Kompetenzbereichen stärken und ausbauen.

Ihre **EASY!**-Leading-Kompetenzerweiterung in zehn Bereichen

Das Prinzip der Einfachheit verlangt, die Anzahl der Kompetenzen nach oben hin zu begrenzen. Die Arbeit mit dem Buch und an Ihrer Kompetenzerweiterung soll so leicht, so EASY! wie möglich sein. Welche zehn Leading-Kompetenzen aber sind unverzichtbar? Wenn Sie diese Frage zehn verschiedenen Führungspersönlichkeiten stellen, halten Sie nachher wahrscheinlich einen Strauß von mindestens 50 Kompetenzen in der Hand, wenn nicht sogar noch mehr. Letztendlich fallen die Antworten subjektiv aus. Auch ich musste mich entscheiden. Bei sechs Kompetenzen stand für mich von vornherein fest, dass sie Eingang in ein Buch zum Thema »Führung« finden müssen. Um die restlichen vier Kompetenzen festzulegen, habe ich in meinem beruflichen und privaten Umfeld eine Umfrage gestartet.

Menschenführung setzt Selbstführung voraus

Wer mit sich selbst nicht klarkommt und sich nicht zu führen versteht, kann andere Menschen nicht führen, nicht anleiten, ihnen nicht bei der beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung behilflich sein. Der einzige Grund, der Sie an einer verantwortungsvollen und erfolgreichen Führung hindern könnte, sind Sie selbst. Ihre Selbstkenntnis und Ihr Selbstmanagement sowie Ihre Kompetenz, sich selbst zu führen, sind die Grundvoraussetzungen dafür, andere Menschen zu führen. Dieser Zusammenhang schwingt bei der Darstellung der zehn grundlegenden Leading-Kompetenzen immer mit. Bei allen Tipps und Hinweisen, die Sie kennen lernen, bitte ich Sie, dies mit zu bedenken.

Ergänzen Sie den Kompetenzkatalog

Vielleicht vermissen Sie die eine oder andere Kompetenz, vielleicht würden Sie die eine gegen eine andere austauschen wollen. Darum der Hinweis: Sie lernen gleich den Fünfschritt zur Erweiterung einer Kompetenz kennen:

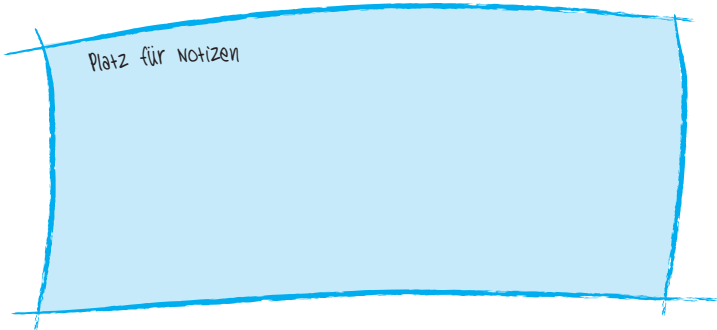
1. Einleitung/Entscheidung
2. Analyse
3. Strategie
4. Yin-und-Yang-Prinzip
5. Handlungsanleitung

Wenn Sie sich mit diesem Raster vertraut gemacht haben, was spricht dagegen, die EASY!-Norm auf diejenige Leading-Kompetenz – oder auch die Kompetenzen – anzuwenden, die Sie in diesem Buch nicht finden?



EASY!-Entscheidungsfrage:

Schauen Sie sich das Inhaltsverzeichnis an: Welche grundlegende Leading-Kompetenz fehlt in der Auflistung?



Wenn Sie erst einmal eine Zeit lang mit EASY! Leading gearbeitet haben, sind Sie in der Lage, jenen Fünfschritt für *Ihre* Kompetenz eigenständig zu gehen.

Und damit sind wir beim nächsten wichtigen Stichwort: Wie können Sie mit diesem Buch so arbeiten, dass Sie einen hohen Nutzen haben?

So arbeiten Sie mit dem EASY!-Buch – ein Leben lang

EASY! ist ein Akronym, es setzt sich aus den Anfangsbuchstaben mehrerer Wörter zusammen, und bedeutet:

- E** = Einleitung und Entscheidung
- A** = Analyse
- S** = Strategie
- Y** = Yin-und-Yang-Prinzip
- !** = Handlungsanleitung

Das Wort EASY! spiegelt also nicht nur das inhaltliche Konzept – nämlich: Tue das Naheliegende, das Einfache –, sondern es beschreibt überdies den Weg zu Ihrer Kompetenzerweiterung:

- In der **Einleitung** finden Sie eine Beschreibung der jeweiligen Leading-Kompetenz. Bei jeder Kompetenz gibt es zwei verschiedene, zumeist gegensätzliche Talente. Ein Beispiel: Während bei Ihnen die Menschenorientierung im Fokus steht, kommt Ihr Kollege eher damit zurecht, die Aufgabenerledigung in den Mittelpunkt zu rücken. Hier fällt vielleicht schon Ihre Entscheidung, welches Talent Sie besitzen und ausweiten möchten.
- Wenn Sie nicht genau wissen, über welches Talent Sie verfügen, hilft Ihnen die **Analyse**, dies festzustellen: Wer sind Sie? Dabei werden Sie wahrscheinlich ab und an zu dem Ergebnis gelangen, dass Sie ein Mischtyp oder »Zwitter« sind und beide Talente in sich tragen.
- Auf den **Strategie**seiten erhalten Sie Tipps, wie Sie Ihr jeweiliges Talent konsequent und kontinuierlich ausbauen. Das andere, gegensätzliche Talent sollten Sie zunächst einmal vernachlässigen. EASY! bedeutet: Stärken Sie Ihre Stärken.



- In der chinesischen Philosophie verweisen Yin und Yang auf das Prinzip der Ganzheitlichkeit. Yin ist die dunkle weibliche Urkraft, das empfangende Prinzip, Yang die lichte männliche Urkraft, das schöpferische Prinzip. Bei Yang handelt es sich um das Prinzip »Sonne«, bei Yin um das Prinzip »Schatten«. Die Yin-und-Yang-Seiten stehen als Symbol dafür, dass Sie möglichst beide Leading-Talente entwickeln und ausleben sollten. Denn jeder Mitarbeiter ist ein Individuum – und darum sollten Sie in der Lage sein, flexibel auf jeden Mitarbeiter einzugehen. Das gelingt, wenn Sie über ein umfangreiches und breites Repertoire an Verhaltensweisen und Strategien verfügen.
- Das Ausrufezeichen verweist darauf, dass Sie am Ende einer jeden Kompetenzbeschreibung einen Plan aufstellen sollen, der zu Ihrer Kompetenzerweiterung führt.

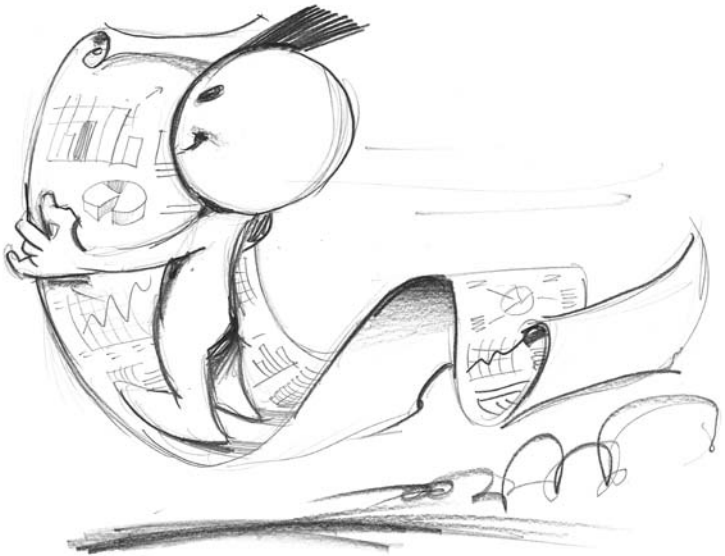
Arbeiten Sie Ihr Leben lang an Ihrer Kompetenzerweiterung

Es gibt mehrere Möglichkeiten, mit dem Buch zu arbeiten:

- Sie arbeiten das Buch von vorne nach hinten durch, Kapitel für Kapitel, Kompetenz für Kompetenz.
- Sie setzen Prioritäten und entscheiden sich dafür, jetzt erst einmal bestimmte Kompetenzen zu erweitern, andere eben nicht oder zu einem späteren Zeitpunkt. Das Inhaltsverzeichnis macht es Ihnen leicht und bietet Ihnen die Möglichkeit, Ihre individuelle Prioritätensetzung vorzunehmen.
- Ihre Kompetenzerweiterung ist ein lebenslanger Prozess: Nehmen Sie sich das EASY!-Buch immer wieder vor und legen Sie Kompetenzen fest, die Sie bearbeiten möchten.

EASY! -Leading-Kompetenz 1:

Sind Sie ein analyse-
freudiger Typenkenner





oder ein intuitiver Bauchfühler?



EASY! -E inleitung:

Auf Typenanalyse verlassen oder auf Intuition bauen

Entscheiden Sie über Ihr Talent:

Wie finden Sie heraus, welcher Mitarbeitertyp Ihnen gegenübersteht?

Sie kennen die Diamant-Regel im Umgang mit Menschen bereits: »Führen Sie Ihre Mitarbeiter so, wie diese geführt werden möchten und müssen!« Aber natürlich ist dann die Frage: Wie finden Sie heraus, mit welchen Menschen Sie es zu tun haben? Nur wenn Sie dies wissen, können Sie beurteilen, wie Ihre Mitarbeiter geführt werden möchten und müssen.

Der analysefreudige Typenkenner verlässt sich ganz und gar auf die einschlägigen Typologien, mit denen er Menschen einschätzen kann. Ob Struktogramm, DISG, Myers Briggs Type Indicator (MBTI), HDI oder Insights: Immer nutzt die analysefreudige Führungskraft die Verhaltensdiagnose, um Aussagen über einen Menschen und seine Persönlichkeit zu treffen. Bei all der Begeisterung, einen Menschen, seine Stärken und Schwächen und seine Motivationsstruktur einordnen zu können, vergisst der Typenkenner zuweilen, seine Erkenntnisse durch ein persönliches Gespräch zu überprüfen.

Der intuitive Bauchfühler hingegen lehnt es ab, sich von einer Typologie lenken zu lassen. Er setzt auf den gesunden Menschenverstand, er fühlt sich in den Mitarbeiter ein, um sich ein Bild zu verschaffen. Dazu nutzt er das ausführliche Gespräch mit dem anderen Menschen. Der Bauch-



fühler ist dagegen, als »Analysemaschine« mit Verstand geschlagen durch den Führungsalltag zu gehen. Dabei nimmt er es in Kauf, dass ihn Menschenverstand, Intuition und Bauchgefühl auch einmal ganz gewaltig hinters Licht führen.

EASY!-Leading-Basic

Menschenkenntnis heißt sich selbst gut kennen – und dann auch andere Menschen einschätzen können.

Nur wer sich selbst beurteilen kann, ist in der Lage, dies auch bei seinen Mitarbeitern zu leisten.

1

EASY!-Entscheidungsfrage:

Welcher EASY!-Leading-Typ sind Sie?

- Ich bin ein Typenkenner, der menschliche Verhaltenspräferenzen nutzt, um Mitarbeiter einzuschätzen.
- Als Bauchfühler weiß ich, dass die rationale Analyse oft danebenliegt. Ich verlasse mich auf mein Bauchgefühl.
- Ich muss dies überprüfen.

Wenn Sie sicher wissen, welche Art von Menschenkenner Sie sind, gehen Sie in die EASY!-S-Strategie. Ansonsten lesen Sie bei der EASY!-A-Analyse weiter.

EASY!-Analyse:

Schätzen Sie sich selbst ein

Klar ist: Menschenkenntnis hat immer auch mit Selbstkenntnis zu tun. Beides bedingt sich. Als Vorgesetzter können Sie andere Menschen nur führen, wenn Sie über ein exzellentes Selbstmanagement verfügen und sich selbst führen können. Dazu sollten Sie erst einmal sich selbst einschätzen und wissen, wo Ihre Stärke liegt.

Mit hoher Wahrscheinlichkeit sind Sie ein analyse-freudiger Typenkenner, wenn Sie:

- bei der ersten Bekanntschaft mit Menschen stets nach dem Typischen Ausschau halten.
- bei der Beurteilung eines Menschen häufig Sprachmuster verwenden wie »Das ist ganz typisch für einen (zum Beispiel) dominanten Menschen« oder »Genau so verhält sich auch der Mitarbeiter xyz«.
- bei der Einschätzung der eigenen Person – und anderer Menschen – rasch Vergleiche ziehen. Ein Beispiel: »Ich verhalte mich in dieser Situation genau wie ...«
- bei der Teamzusammenstellung genau überlegen, wer mit wem was gemeinsam bearbeiten soll – und wer auf keinen Fall in Kontakt kommen sollte, weil die Charaktere zu unterschiedlich sind.

Erkennen Sie sich hier wieder?





Ein intuitiver Bauchfühler sind Sie wahrscheinlich, wenn Sie:

- beim ersten Treffen mit anderen Menschen deren Eindruck auf sich wirken lassen und ihm vertrauen.
- Sprachmuster verwenden wie »Das habe ich sofort geahnt, dass Sie ...« oder »Mein Gefühl sagt mir, dass dieser Mensch ...«.
- selbst in schwierigen Entscheidungssituationen Ihrer »inneren Stimme« vertrauen.
- spontan bei der Teamzusammenstellung verkünden, welche Mitarbeiter gemeinsam an die Aufgabenbearbeitung gehen sollen.

1

Erkennen Sie sich hier wieder?

EASY!-Leading-Basic

Jede Interpretation menschlicher Verhaltensweisen birgt das Risiko, kräftig »danebenzuliegen«. Sowohl der intuitive Bauchfühler als auch der analysefreudige Typenkenner dürfen sich nie auf eine Einschätzung allein verlassen.

EASY!-Analyseergebnis:

Wie sehen Sie sich jetzt?

- Ich bin ein analysefreudiger Typenkenner, der sich schon darauf freut, die nächste Typologie kennen zu lernen.
- Ich bin ein Bauchfühler, der einen intuitiven Zugang zu anderen Menschen bevorzugt.
- Ich bin beides.

EASY!-Strategie:

Bauen Sie Ihr Leadingtalent aus

Als Führungskraft, die jeden Tag mit Mitarbeitern, aber auch mit Kunden, Lieferanten und Geschäftspartnern kommuniziert, sind Sie darauf angewiesen, Menschen rasch einzuschätzen und zu prüfen, wie sie sich in bestimmten Situationen verhalten. Darum sollten Sie auf jeden Fall Ihr Profil als Typenkenner oder als Bauchfühler schärfen.

Strategietipps für den analysefreudigen Typenkenner

Tipp 1: Verfeinern Sie Ihre Analysefähigkeiten, indem Sie sich bezüglich der Verhaltensdiagnostik auf dem neuesten Stand halten. Verlassen Sie sich nicht auf eine Typologie allein, sondern kombinieren Sie mehrere Analysemöglichkeiten sinnvoll miteinander.

Tipp 2: Sie sind ein Kopfmensch, der sich an Zahlen, Daten und Fakten hält. Stehen Sie zu dieser Veranlagung, ohne sie zu eindeutig dominieren zu lassen.

Tipp 3: Bedenken Sie, dass Typologien immer die Gefahr der unzulässigen Verallgemeinerung bergen. Sie bilden nie die Landschaft »Mensch« selbst ab, sondern stellen immer nur eine Landkarte, ein abstrahierendes Bild der Wirklichkeit dar. Hüten Sie sich davor, Mitarbeiter in Schubladen zu stecken.

Wie lautet Ihr persönlicher Strategietipp für den analysefreudigen Typenkenner?





Strategietipps für den intuitiven Bauchfühler

Tipp 1: Entspannungstechniken und Atemübungen helfen Ihnen, einen Zustand der tiefen Ruhe und Gelassenheit herzustellen, in dem Sie Ihre innere Bilderwelt und Ihre innere Stimme wahrnehmen. Es lohnt sich, loszulassen – und dieses Loslassen zu üben.

Tipp 2: Lernen Sie, intensiv in sich hineinzuhorchen und sich neuen Gefühlen zu öffnen. Machen Sie sich mit der Stimme Ihres Unterbewusstseins vertraut und berücksichtigen Sie sie insbesondere bei komplexen Problemlösungsprozessen.

Tipp 3: Ab und zu gaukelt die Intuition uns eine Wunschvorstellung vor. Unterscheiden Sie zwischen Intuition und Illusion. Auch die Intuition kann zum »Schubladen-Denken« verleiten.

Haben Sie einen Strategietipp für den intuitiven Bauchfühler?

Hinweis für die intuitiv-analysefreudige Führungskraft
Arbeiten Sie mit allen angegebenen Tipps, sofern Sie über beide Anteile verfügen.

Fazit

Überlegen Sie:

Für mich sind vor allem folgende Strategietipps interessant:

EASY! - Yin- und Yang-Prinzip:

Gehen Sie ganzheitlich vor und
beherzigen Sie die Prinzipien des
intuitiven Führens

Natürlich sollen Sie Ihr Talent bei der Kompetenz »Menschenkenntnis« verfeinern. Aber dann muss die erste Einschätzung ergänzt und so objektiver gestaltet werden. Das Prinzip des intuitiven Managements und Führens besagt, dass alle körperlich-physikalischen und geistig-seelischen Erscheinungen im Kosmos wie im Menschen eine untrennbare Einheit bilden. Wer diesen ganzheitlichen Aspekt akzeptiert, dem eröffnen sich vollkommen neue Wege der Erkenntnis – er handelt als Kopf- und als Bauchmensch.

Wichtig ist der folgende Vierschritt:

1. Nutzen Sie eine Typologie, mit der Sie gut arbeiten können, um Menschen einzuschätzen.
2. Überprüfen Sie Ihre Einschätzung mit Hilfe des gesunden Menschenverstandes. Geben Sie der Intuition und Ihrem Bauchgefühl eine Chance.
3. Suchen Sie danach *immer* das persönliche Gespräch mit dem Menschen, dem Mitarbeiter. Typologie und Intuition sind stets nur der Startschuss für eine Unterhaltung, für mündliches Feedback oder eine Diskussion, in der Sie den anderen Menschen näher kennen lernen.
4. Versuchen Sie bei allen Schritten, möglichst unvoreingenommen an die Einschätzung des Menschen heranzugehen.



Die Schritte 3 und 4 sind für Sie alle, liebe Leserinnen und Leser, gleich wichtig. Die ersten zwei Schritte kombinieren Sie in Abhängigkeit von Ihrer Wesensart, das heißt:

- Als analysefreudiger Typenkenner gehen Sie erst Schritt 1 (Typologie), um Ihre Einschätzung durch Ihre Intuition abzusichern oder zu verändern.
- Beim intuitiven Bauchfühler steht der gesunde Menschenverstand an erster Stelle – dann folgt die Anwendung einer Typologie.

EASY!-Leading-Basic

Gerade bei der »Menschenkenntnis« müssen Sie als Führungskraft in der Lage sein, nicht allein Ihr vorherrschendes Talent zu aktualisieren. Weder die rationale Analyse noch die gefühlsmäßige Einschätzung reicht in einer immer komplexeren und vernetzten Umwelt aus, um effektiv führen und entscheiden zu können.

Wie können Sie das ganzheitliche Prinzip im Bereich »Menschenkenntnis« umsetzen?



EASY! - Handlungsplan zur Kompetenz »Menschenkenntnis«

Das Selbstbild vieler Manager ist immer noch geprägt vom Ideal der souveränen Führungspersönlichkeit, die mit Verstand und Vernunft die Zügel fest in der Hand hält. Wichtig ist jedoch auch das Zulassen neuer Möglichkeiten, selbst wenn diese auf den ersten Blick unwahrscheinlich erscheinen – darum:

Ich bin ein

- analysefreudiger Typenkenner
- intuitiver Bauchfühler
- Mischtyp

und werde mein Talent entfalten, indem ich (siehe auch die EASY!-Strategietipps) meine Stärken stärke:

... aber zugleich mein weniger ausgeprägtes Talent in diesem Kompetenzbereich trainiere:



Meine ersten Schritte zur Zielerreichung bestehen darin, folgende Aktivitäten umzusetzen:

Nr.	Aktivität	wann	erl.
1			
2			
3			
4			
5			

1

Das bedeutet für meine Tätigkeit konkret, dass ich ab sofort: