

Kannenberg · Diederichs

Führungs Kraft

**Stärken erkennen und
wirkungsvoll einsetzen**

**Beispiele, Übungen,
Checklisten**

>>> Walhalla Workbook

Aspekte der Persönlichkeit



*Ist oft freundlich, redselig
und leicht kennenzulernen.*



*Ist zurückhaltend, ruhig
und schwer kennenzulernen.*



*Ein E-Typ handelt erst und
überlegt dann – vielleicht.*



*Ein I-Typ überlegt erst und
handelt dann – vielleicht.*



*Ein E-Typ kann dem I-Typ als
oberflächlich erscheinen.*



*Ein I-Typ kann dem E-Typ als
verschlossen erscheinen.*

Was heißt das für Sie als Führungskraft?

Es gibt bei dieser Charakterisierung kein „besser“ oder „schlechter“. Es geht nur um eine andere Sichtweise, um ein anderes psychisches Muster, welches Ihr Verhalten voraussichtlich unbewusst dominieren wird. Darüber sollten Sie sich im Klaren sein. So können Sie sich – wenn es darauf ankommt – auch mal ganz bewusst anders verhalten. Denn als Führungskraft kommen Sie voraussichtlich in Situationen, in denen mal das eine und mal das andere Verhalten sinnvoller ist. Darum sollten Sie sich nicht nur von Ihrer Präferenz leiten lassen. Gleichzeitig sollten Sie sich aber nicht verbiegen. Wenn Sie wissen, auf welchen Gebieten Sie stark sind, können Sie diese Stärke bewusst ausspielen und nutzen. Und Sie können auf Mitarbeiter, die anders „ticken“ als Sie selbst, anders eingehen und diese Stärken in Ihrem Team oder Ihrer Abteilung gezielt nutzen. So lassen sich Konflikte, die aufgrund unterschiedlicher Präferenzen entstehen können, vorbeugend minimieren oder sogar konstruktiv nutzen.

Übung:

Auswirkungen von Extraversion und Introversion

Überlegen Sie bitte, welche Spannungen Sie in Ihrer Organisation oder Gruppe kennen, die sich aufgrund der Unterschiedlichkeit von Introversion und Extraversion ergeben.

Wie können Sie mit diesen Spannungen umgehen und diese in konstruktive Bahnen lenken?

In der folgenden Checkliste finden Sie Anregungen zum konstruktiven Umgang mit Mitarbeitern, die Ihren Gegentypus darstellen.

Checkliste: Umgang mit dem Gegentypus E oder I

Tipps für E-Führungskräfte zum Umgang mit I-Mitarbeitern:

- Trainieren Sie bewusst das Zuhören, machen Sie deutliche Sprechpausen, geben Sie non-verbale Zuhörersignale.
- Reduzieren Sie Ihren Redeanteil in Mitarbeitergesprächen. Schweigen eines Mitarbeiters heißt nicht automatisch Zustimmung, auch nicht Ablehnung.
- Geben Sie Introvertierten vor Gesprächen Vorbereitungszeit. Lassen Sie nach Fragen einige Sekunden Zeit für die Antwort.
- Wenn Sie nicht wissen, was ein I denkt, haben Sie nicht nachgefragt.

Tipps für I-Führungskräfte zum Umgang mit E-Mitarbeitern:

- Informieren Sie Ihre Mitarbeiter ausführlich.
- Lassen Sie Mitarbeiter an Ihren Überlegungen teilhaben, erläutern Sie Ihre Gedankengänge, entwickeln Sie auch Ideen im Austausch mit Mitarbeitern.
- Suchen Sie bewusst Kontakt zu Ihren Mitarbeitern.
- Vermitteln Sie Energie und Enthusiasmus für Ihre Themen.
- Wenn Sie nicht wissen, was ein E denkt, haben Sie nicht zugehört.

Wie nehmen Sie Ihre Umwelt wahr?

Praktisch (S) oder intuitiv (N)?

Erkennen Sie sich in folgender Situation?

Sie laden Ihre Mitarbeiter zu einem Meeting ein, um die Quartalsergebnisse Ihrer Abteilung gemeinsam auszuwerten. Sie führen ein solches Meeting bereits zum wiederholten Mal durch, sodass Ihr Team mittlerweile gute betriebswirtschaftliche Grundlagen

Wie nehmen Sie Ihre Umwelt wahr?

vorweisen kann. Dennoch ist Ihnen wichtig, dass die Zahlen im Detail klar sind. Damit Ihnen jeder gut folgen kann, gehen Sie die Auswertung Schritt für Schritt und Zeile für Zeile durch. Zwei Ihrer Mitarbeiter schweifen im Lauf Ihrer Ausführungen immer wieder ab. Sie bringen ständig neue Ideen und Möglichkeiten vor, bei denen aber überhaupt nicht klar wird, wie sie umgesetzt, geschweige denn die Erfahrungen der letzten Jahre dabei berücksichtigt werden können. Deshalb werden Sie nicht müde, sie mit den folgenden Fragen zu konfrontieren: Wie soll das Vorhaben umgesetzt werden, wer soll im Einzelnen angesprochen werden, wie finanzieren wir es und wer setzt die Aktivitäten konkret um? Sie möchten einfach verhindern, dass Sie und Ihr Team beim Management wie „Spinner“ dastehen, alles muss für Sie Hand und Fuß haben und konkret durchgeplant sein (deutet auf einen S-Typ hin).

Oder trifft folgende Situation besser auf Sie zu?

Sie müssen sich in derartigen Meetings immer sehr im Zaum halten und ihre Ungeduld zügeln, weil einer Ihrer Mitarbeiter hartnäckig nach den kleinsten Details fragt – nach Zahlen, die in Ihren Augen überhaupt keine Relevanz für das Gesamtergebnis haben – zumal die Zahlen im Rückblick betrachtet werden. Sie möchten viel mehr mit Ihrem Team in die Zukunft schauen, dessen Blick für den Gesamtzusammenhang schärfen, gemeinsame Pläne schmieden und außergewöhnliche Konzepte entwickeln. Sie möchten, dass Ihr Team beim Management vor allem als innovativ und veränderungsfreudig gilt. Wenn die Idee klar und die Vision vor Augen ist, wenn die Ziele stehen, kann man immer noch in die Details gehen. Das können dann gern andere übernehmen, denn diese Kleinigkeiten finden Sie eher langweilig (deutet eher auf einen N-Typ hin).

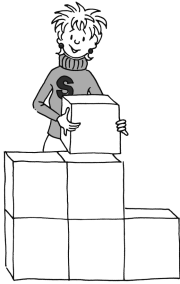
Aspekte der Persönlichkeit



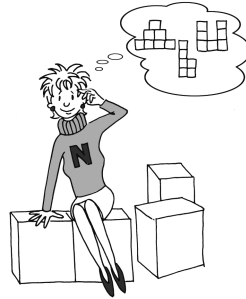
Liest Anleitungen, bemerkt Details.



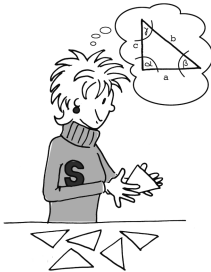
Folgt ihrem Gefühl, nimmt die Anleitung als letzte Möglichkeit zur Hand.



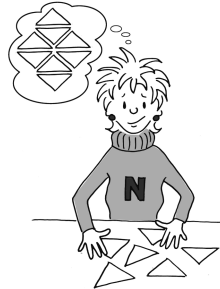
Bevorzugt das Praktische.



Stellt sich lieber sämtliche Möglichkeiten vor.



Sieht Einzelteile.



Sieht Muster und Zusammenhänge