

Management der Vorgesetzten

Das klassische Führungsverständnis resp. das idealisierte Bild der Führungskraft

Wenn Mitarbeitende die Beziehungen zu ihren Vorgesetzten aktiv gestalten und bewusst Einfluss nehmen sowie diese darin unterstützen, sinnvolle und fundierte Entscheide zu fällen, spricht man von „Führen von unten“. Wenn „Führen von unten“ sinnvoll eingesetzt wird, ist es äusserst wirkungsvoll und sowohl für die Vorgesetzten wie auch die Mitarbeitenden gewinnbringend.

Das „klassischem Führungsverständnis“ geht meist davon aus, dass Führung einseitig von oben nach unten zu erfolgen hat. Die Vorgesetzten führen ihre Mitarbeitenden. Aus diesem traditionellen Bild der Führung hat sich das Idealbild der Führungspersönlichkeit entwickelt. Diesem höchst anforderungsreichen Bild können die wenigsten Führungskräfte vollumfänglich entsprechen. Von ihnen wird erwartet, dass sie

- jederzeit den Überblick haben.
- Resultate generieren.
- sich gegenüber allen Mitarbeitenden gerecht verhalten.
- über ausgewiesene Methodenkompetenz verfügen.
- Ressourcen zur Verfügung stellen.
- ihre persönlichen Bedürfnisse und Interessen immer hinter die sachlichen Anforderungen stellen.
- sich in jeder Beziehung vorbildlich verhalten.
- etc.

Was passiert, wenn Vorgesetzte diesen Erwartungen nicht entsprechen? Im besten Fall bildet sich eine realitätsnähere Wahrnehmung: Kein Mensch ist perfekt und in allem ein Vorbild. Oft führt das Erkennen von Schwächen bei Vorgesetzten aber auch zu Enttäuschungen, aus denen Entfremdung, Distanz und Gegnerschaft entstehen können. Für alles, was nicht gut läuft, wird der Vorgesetzte verantwortlich gemacht.

Realistische Grundhaltung in der Beziehung zu Vorgesetzten

Wenn man von der vernünftigen Einstellung ausgeht, dass Vorgesetzte nicht Alleswisser und Alleskönner sind, bedeutet dies, dass man Vorgesetzten nicht hilflos ausgeliefert ist. Das kann manchmal anstrengend sein und oft braucht es Mut.

Wenn die Führung von unten gelingen soll, braucht es ein Befürworten der jetzigen Aufgabe und Stellung in der Organisation. Man darf davon ausgehen, dass Vorgesetzte spüren, wenn Mitarbeitende glauben, sie wären die besseren Führungskräfte. Dann gehen sie in Abwehrstellung und verschliessen sich den Argumenten ihrer Mitarbeitenden. Wer am Stuhlbein des Vorgesetzten sägt

oder sich kritisch über seine Vorgesetzten äussert, braucht sich nicht zu wundern, wenn er nicht in Entscheidungen einbezogen wird.

Wer Vorgesetzte beeinflussen will, sollte sie möglichst gut kennen, muss herausfinden, welche spezifischen Eigenarten diese eine, spezielle Person hat. Man muss aber auch herausfinden, welchen Erwartungen er oder sie gerecht werden müssen:

- Woran werden meine Vorgesetzten von „oben“ gemessen?
- Wie stark ist seine Position in der Organisation? Ist er oder sie anerkannt?
- Was möchte die Vorgesetzte erreichen? Welches sind ihre Ziele?
- Welche Tätigkeiten macht er gerne? Womit beschäftigt er sich am liebsten?
- Was ist der Vorgesetzten wichtig: Genauigkeit? Effizienz? Termintreue? Innovation? Zuverlässigkeit? Ordnung?
- Was zeichnet seine Arbeitstechnik aus: Ist er ein Leser? Ist er ein Zuhörer? Bevorzugt er kurze oder lange Berichte? Wie ist ihre Sitzungstechnik?
- Welches Verhalten von Mitarbeitenden ärgert den Vorgesetzten?
- Worauf reagiert er gereizt? Was schätzt er besonders?
- etc.

Wenn es auf einzelne Fragen keine Antworten gibt, kann man gezielt nachfragen oder bewusster beobachten. Bedürfnisse, Wünsche und Erwartungen seiner Vorgesetzten zu kennen und zu berücksichtigen, helfen, nicht unnötig gegen Wände zu stossen.

Das eigene Verhalten überprüfen

Wenn auf das Verhalten und die Entscheide der Vorgesetzten erfolgreich Einfluss genommen werden will, so sollte das bisherige eigene Verhalten den Vorgesetzten gegenüber kritisch reflektiert werden:

- Grenze ich meine Vorgesetzten in meiner Arbeit aus oder ziehe ich sie bei?
- Nehme ich meinen Vorgesetzten als meinen „Kunden“ wahr?
- Gebe ich meinen Vorgesetzten auch Feedbacks?
- Verlege ich mich auf passiven Widerstand, wenn mir etwas nicht passt oder suche ich die Auseinandersetzung?
- Habe ich Erwartungen an meine Vorgesetzten, die sie nicht erfüllen können?
- Beklage ich mich bei Dritten über meine Vorgesetzten?
- Verbreite ich bewusst Fehler, die meinen Vorgesetzten passiert sind?

Je nachdem, wie ihre Antworten ausfallen: Fragen sie sich bei Bedarf, wie viel Wohlwollen sie gegenüber ihren Vorgesetzten noch aufbringen können. Wenn es nicht (mehr) viel ist, haben sie vier Verhaltensmöglichkeiten:

1. Sie gehen in eine offene Auseinandersetzung mit dem Ziel, die gemeinsame Basis zu verbreitern.
2. Sie rivalisieren mit ihren Vorgesetzten.
3. Sie führen aus, was erwartet wird und versuchen, die Situation zu akzeptieren, wie sie ist.
4. Sie suchen sich eine neue Stelle.

Anregungen zur Gestaltung der Führung der Vorgesetzten

⇒ Was für ein Mensch ist mein Vorgesetzter oder meine Vorgesetzte?

Man muss herausfinden, welche spezifischen Eigenarten diese eine, spezielle Person hat. Man muss die speziellen Eigenarten eines Menschen kennen - und sich dann ein bisschen darauf einstellen.

- Ist mein Vorgesetzter oder meine Vorgesetzte ein Leser oder eine Leserin?
- Ist mein Vorgesetzter oder meine Vorgesetzte ein Hörer oder eine Hörerin?
- Ist mein Vorgesetzter oder meine Vorgesetzte ein Freund oder eine Freundin von längeren und detaillierten Darstellungen, oder will er/sie alles ganz knapp und kurz haben?
- Will mein Vorgesetzter oder meine Vorgesetzte lange dafür eher seltene Besprechungen, oder eher kurze, dafür aber häufige?
- Geht er/sie gerne ins Detail, und kümmert sich auch um Kleinigkeiten, oder konzentriert er/sie sich nur auf die grossen Züge?
- Genügt es, wenn ich meinem Vorgesetzten oder meiner Vorgesetzten etwas sage, oder muss man die Dinge wiederholen, bevor er/sie sie zur Kenntnis nimmt?
- Ist er/sie völlig auf die Arbeit konzentriert und unzugänglich; oder sucht er/sie Kontakte und die zwischenmenschlichen Beziehungen?
- etc.

Sobald man weiss, wie ein Mensch ist und wie er arbeitet, ist es in der Regel leichter, sich darauf einzustellen und in der täglichen Arbeit darauf zu achten. Dabei gibt es einige Aspekte, die bei den Arbeiten mit Vorgesetzten zu beachten sind:

⇒ Die wenige Zeit, die man in der Regel von den Vorgesetzten erhält muss produktiv genutzt werden.

10 Min. Vorbereitung für jede Minute, die man bei seinen Vorgesetzten zubringt. Erfahrene Leute können das auf die Hälfte oder einen Drittel reduzieren; aber auch sie kommen nicht ohne Vorbereitung aus.

⇒ Es kommt auf die Stärken der Vorgesetzten an. Die Schwächen kennt man relativ schnell.

Nur auf Gebieten, wo er/sie Stärken hat, wird man produktiv mit ihm/ihr zusammenarbeiten können, und nur dort werden Erfolge zu verzeichnen sein.

⇒ Es ist immer ein kapitaler Fehler, seine Vorgesetzten zu unterschätzen.

Er/sie wird das spüren - und entsprechend reagieren. Und es muss irgendeinen Grund dafür geben, dass er/sie mein Vorgesetzter/meine Vorgesetzte ist, und nicht ich selber....

⇒ Niemals seine Vorgesetzten überraschen - insbesondere nicht mit Problemen.

Mit Vorgesetzten wird in der Regel am besten mit geschlossenen Kreisläufen und einem systematischen Feedback gearbeitet: Auftragsquittierung und Vollzugsmeldung. Beide Instrumente tragen massgeblich zu Funktionssicherheit bei.

⇒ Man kann auf alles vertrauen, aber nicht darauf, dass Vorgesetzte Dinge merken, spüren oder ahnen.

Wenn mir etwas nicht passt, muss ich es meinem Vorgesetzten/meiner Vorgesetzten sagen. Vorgesetzte mögen viele Fähigkeiten haben, aber die Kunst des Gedankenlesens gehört nicht dazu.

Und wenn dann trotzdem der Eindruck vorherrscht, man müsse eine Stelle wegen eines Vorgesetzten oder meiner Vorgesetzten verlassen, dann gibt es vielleicht fünf Gründe, in denen es nicht nur angezeigt, sondern notwendig, die Stelle zu wechseln (solange man noch die Option dazu hat).

⇒ Man geht, wenn man definitiv einen inkompetenten Chef oder eine inkompetente Chefin hat.

Dieses Urteil soll man sich nicht leicht machen. Vielleicht ist er oder sie nur anders, als ich es gerne hätte. Wenn man aber, nach ausreichender Beschäftigung mit dem Problem, zu diesem Ergebnis kommt, sollte man eine neue Stelle suchen.

⇒ Man geht, wenn man einen korrupten Chef oder eine korrupte Chefin hat.

Korrupt in dem Sinne, dass eine Person keine Ethik und Moral hat, auf die man sich verlassen kann.

⇒ Man muss gehen, wenn man definitiv unterfordert ist.

Wenn man nach gewissenhafter Prüfung zum Ergebnis kommt, dass wesentliche Fähigkeiten und Fertigkeiten unter diesem Chef oder unter dieser Chefin nicht gefordert werden, hat man sich selbst gegenüber die Pflicht, eine neue Stelle zu suchen.

Geschickt überzeugen

Allzu oft begehen Menschen den Fehler, sich auf den Inhalt ihrer Argumentation zu konzentrieren. Sie achten zu wenig auf die Art und Weise, wie sie ihre Botschaft vermitteln.

Topmanager sind in der Regel einem der folgenden fünf Entscheidertypen zuzuordnen:

Charismatiker begeistern sich möglicherweise zunächst für eine neue Idee oder einen Vorschlag, aber letztlich entscheiden sie auf der Basis umfassender Informationen.

Denker können innerhalb eines einzigen Meetings unterschiedliche, einander widersprechende Standpunkte einnehmen. Sie müssen alle vorhandenen Möglichkeiten gründlich gegeneinander abwägen, bevor sie entscheiden.

Skeptiker sind gegenüber Daten, die ihrem Weltbild widersprechen, ausserordentlich misstrauisch. Sie hören bei ihren Entscheidungen auf ihre innere Stimme.

Nachahmer orientieren sich daran, wie andere von ihnen geschätzte Führungskräfte oder sie selbst in vergleichbaren Fällen entschieden haben.

Kontrolleure schliesslich konzentrieren sich wegen ihrer Ängste und Unsicherheiten auf die reinen Fakten und die Analyse einer Entscheidung.

Diese fünf Stile umfassen ein breites Spektrum an Verhaltensweisen und Merkmalen. Kontrolleure beispielsweise hassen Risiken, Charismatiker dagegen lieben sie. Trotz dieser Unterschiede greifen Menschen häufig auf ein Nullachtfünfzehn-Schema zurück, wenn sie ihren Chef, ihre Kollegen und ihre Mitarbeiter überzeugen wollen. Sie vertreten ihr Anliegen einem Denker gegenüber in der gleichen Weise wie gegenüber einem Skeptiker.

Fünf Vorgehensweisen

In den meisten Fällen steigen Manager in die oberen Etagen auf, weil sie sich als effektive Entscheider erweisen. Sie lernen zum grossteil aus Erfahrungen und entwickeln eine Reihe von Regeln, an denen sie sich orientieren. Sowohl Vernunft als auch Gefühle beeinflussen jede Entscheidung

Aber je nach ihrem Charakter kann die betreffende Person diese beiden Elemente ausserordentlich unterschiedlich gewichten.

Im Laufe eines zweijährigen Projekts haben Williams und Miller¹ die Managementstile von über 1600 Führungskräften aus zahlreichen Branchen untersucht. Die Studie konzentrierte sich auf die Frage, wie diese Personen entscheiden. Die Ergebnisse geben auch Aufschluss über Entscheidungsprozesse im Allgemeinen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wurden zu unterschiedlichen Aspekten ihrer Entscheidungsfindung befragt.

Die Autoren erheben nicht den Anspruch die Informationen seien vollständig oder definitiv. Die meisten Führungskräfte weisen nur einen Teil der Persönlichkeitsmerkmale auf, die sie den einzelnen Stilen zugeordnet haben. Dennoch: Das Wissen über die generellen Charakteristika der unterschiedlichen Stile kann helfen, Präsentationen und Argumente besser auf die Zuhörer zuzuschneiden.

1. Charismatiker

Sie wollen schnell von der grossen Idee auf die Einzelheiten kommen - besonders auf jene Details, welche die konkrete Umsetzung betreffen. Charismatiker werden häufig als enthusiastisch, einnehmend, gesprächig, dominant und hartnäckig beschrieben. Es sind risikofreudige, aber verantwortungsbewusste Persönlichkeiten. Sie lassen sich von Intelligenz und Fakten beeindruckt und verhalten sich normalerweise weder egozentrisch noch zwanghaft.

Obwohl sich Charismatiker zuweilen überschwänglich für eine neue Idee begeistern, kann es schwer sein, sie zu einer verbindlichen Zusage zu bewegen. Sie haben aus Erfahrung - vor allem aus Fehlern - gelernt, ihre anfängliche Euphorie durch eine kräftige Dosis Realitätssinn zu zügeln.

¹ Gary A. Willisam ist Chief Executive Officer des Marktforschungsunternehmens Miller-Willisam Inc.
Robert B. Miller ist Chairmann von Miller-Williams Inc.

Sie suchen nach Fakten, die ihre Gefühle bestätigen. Wenn sich solche Daten nicht finden lassen, verfliegt ihre Begeisterung ziemlich schnell. Ausserdem bevorzugen Charismatiker Argumente, die sich auf das Endergebnis beziehen. Sie sind besonders an Vorschlägen interessiert, die dazu beitragen, die Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens zu steigern. Von einseitigen Argumenten, die nicht stark ergebnisorientiert sind, lassen sie sich kaum überzeugen. Letztlich entscheiden Charismatiker sehr methodisch, und zwar auf der Basis ausgewogener Informationen.

Wenn Sie einen Charismatiker überzeugen wollen dürfen Sie sich nicht von seiner Begeisterung anstecken lassen. Sie können etwa die Teile Ihres Vorschlags ein wenig unter Wert präsentieren, die sein Interesse wecken. Oder anders ausgedrückt: Sie sollten die Vorzüge der Aspekte, auf die er enthusiastisch eingeht, nur bestätigen und die Risiken jedes einzelnen dieser Aspekte diskutieren. Dadurch stellen Sie Ihren Vorschlag auf eine realistische Basis und verstärken sein Vertrauen in Sie.

Sie müssen sich zudem auf die Ergebnisse konzentrieren. Ihre Argumente müssen einfach und direkt sein. Sie sollten visuelle Hilfsmittel einsetzen, um die Merkmale und die Vorteile Ihres Vorschlags zu verdeutlichen. Falls Sie diese ergebnisorientierten Informationen nicht bereitstellen (Sie sollten sie auch liefern, wenn er Sie nicht danach fragt), fehlen sie dem Charismatiker möglicherweise später, wenn er sie benötigt.

Sprechen Sie darüber hinaus ehrlich und offen über die mit Ihrem Vorschlag verbundenen Risiken, und schlagen Sie gleichzeitig Massnahmen zu deren Minimierung vor. Falls Sie versuchen, ein mögliches Risiko zu verheimlichen, wird es der Charismatiker mit Sicherheit später entdecken und zwar dann, wenn Sie nicht da sind, um auf seine Befürchtungen einzugehen.

Alle Führungskräfte haben viel zu tun, aber die Aufmerksamkeit eines Charismatikers kann besonders schnell erlöschen. In einem Meeting müssen Sie mit den entscheidenden Informationen beginnen. Wenn Sie langatmig zu einem wichtigen Punkt hinführen, verliert er möglicherweise das Interesse. Selbst ein auf zwei Stunden angesetztes Meeting könnte nicht reichen, alle Punkte Ihrer Präsentation abzuhandeln. Charismatiker hassen langes Drumherumreden und werden Sie bei weitschweifigen Ausführungen häufig unterbrechen, damit Sie auf den Punkt kommen. Zudem wollen Charismatiker hochgradig interaktive Meetings. Zuweilen wollen sie im Raum herumlaufen und das Gespräch an sich reißen.

Auch wenn Charismatiker wie unabhängige Denker wirken mögen, verlassen sie sich bei wichtigen Entscheidungen oft auf andere im Unternehmen. Wenn Sie das beachten, vergrössern Sie Ihre Erfolgchancen. Ein weiterer ausschlaggebender Faktor wird Ihre Ausdauer sein. Charismatiker erwarten von Ihnen, sich zu gedulden, bis sie ihre Entscheidung getroffen haben. Das kann manchmal einige Zeit dauern, auch wenn Sie auf Grund ihrer anfänglichen Begeisterung etwas anderes angenommen haben. Zu den Schlüsselbegriffen, die das Interesse eines Charismatikers wach halten, gehören: Ergebnisse, belegt, Massnahmen, zeigen, beobachten, sehen, glänzend, leicht, klar und konzentrieren.

2. Denker

Oft werden Denker als verstandgesteuert, intelligent, logisch und wissenschaftlich orientiert beschrieben. Normalerweise sind sie unersättliche Leser und sehr genau in ihrer Wortwahl. Ihnen imponieren quantitative, durch Daten untermauerte Argumente. Denker besitzen meist keine gros-

se soziale Kompetenz und beherrschen im Allgemeinen ihre Gefühle. Im Geschäftsleben werden sie von zwei tief sitzenden Wünschen angetrieben: Veränderungen vorauszusehen und zu gewinnen. Und häufig brüsten sie sich mit ihrer Fähigkeit, klüger und geschickter zu sein als die Konkurrenz. Bei ihnen überwiegt das Verlangen, die Kontrolle zu behalten, das Bedürfnis etwas Neues zu schaffen.

Denker legen grossen Wert auf Vergleichsdaten. Deshalb kann es schwierig sein, sie zu überzeugen. Für ihre Entscheidungsfindung benötigen sie möglichst viele Informationen, wozu alle einschlägigen Marktforschungsdaten, Kundenanalysen, Fallstudien, Kosten-Nutzen-Analysen und so weiter gehören. Sie wollen Perspektiven einer bestimmten Situation verstehen. Und anders als Charismatiker haben Denker eine Abneigung gegen Risiken.

Wenn Sie einen Denker überzeugen wollen, sprechen Sie am besten ganz offen über Ihre Bedenken und Befürchtungen hinsichtlich Ihres Vorschlags. Denker arbeiten am besten, wenn sie drohende Risiken kennen. Häufig bombardieren sie den Vortragenden mit Fragen, um alle mit einer bestimmten Option verbundenen Gefahren abschätzen und verstehen zu können. Denker lassen sich durch Argumente und Präsentationen beeinflussen, die direkt ihre Intelligenz ansprechen. Interessanterweise ist ihr Denkprozess sehr präzise, aber nicht immer völlig methodisch. Beispielsweise denken sie manchmal nicht weiter über eine Entscheidung nach, wenn sie glauben, bei einem Geschäft mit einem relativ geringen Risiko Zeit oder Geld sparen zu können.

Denker werden eine schlechte Erfahrung nie vergessen. Daher müssen die Empfehlungen, die Sie ihnen unterbreiten, auch wirklich die besten Optionen darstellen. (Selbstverständlich sollten Sie dies bei allen fünf Entscheidertypen tun, aber ganz besonders bei den Denkern.) Denker werden ohnehin selbst herausfinden, ob etwas wirklich die beste Alternative war. Daher sollten Sie tunlichst unterlassen, Schlussfolgerungen für diese Person zu ziehen. Sonst riskieren Sie, als zu beflissen und möglicherweise nicht glaubwürdig zu gelten. Um Denker zu überzeugen, müssen Sie ihnen genug Zeit und Raum geben, um zu eigenen Schlüssen zu gelangen.

In einem Meeting nehmen Denker häufig einander widersprechende Positionen ein. Das kann ausserordentlich irritieren. Aber Denker decken Karten ungern auf. Stellen Sie sich daher darauf ein, möglicherweise nicht erkennen zu können, was ein Denker von Ihren Vorschlägen hält. Sie verraten ihre Pläne häufig erst, wenn sie endgültig entscheiden. Ausserdem können sie in sich selbst versunken sein. Sie schweigen oft, während sie Informationen verarbeiten, die Sie ihnen gegeben haben. Zu den Schlüsselbegriffen und Kernsätzen, mit denen Sie die Aufmerksamkeit eines Denkers wecken können, gehören: Qualität, wissenschaftlich, denken, Zahlen, das macht Sinn, intelligent, Plan, Experte, Wettbewerb und Beweis.

3. Skeptiker

Die vielleicht hervorstechendste Eigenschaft von Skeptikern ist ihre in der Regel starke Persönlichkeit. Sie können fordernd, widerspenstig, ablehnend, rebellisch und sogar unsozial sein. Sie besitzen oft einen aggressiven, fast kampflustigen Stil und reissen gern alle Verantwortung an sich. Sie neigen dazu, mit sich selbst beschäftigt zu sein; sie handeln in erster Linie aus ihrem Gefühl heraus.

Ein Skeptiker kann während Ihrer Präsentation aufstehen und vorübergehend den Raum verlassen, telefonieren oder sich sogar nebenher längere Zeit mit jemand anderem unterhalten. Er verlangt

Ihnen viel Zeit und Energie ab und treibt Sie bei jeder nur denkbaren Gelegenheit in die Enge. Der Denker bombardiert Sie mit einer Unmenge Fragen, ohne es persönlich zu meinen; der Skeptiker dagegen meint es persönlich. Lassen Sie sich nicht aus der Ruhe bringen. Tragen Sie Ihre Präsentation einfach gelassen und logisch vor. Die gute Nachricht ist: Sie wissen sehr schnell, woran Sie mit Skeptikern sind. Da diese Manager eine starke Persönlichkeit besitzen, können Sie sich fast immer darauf verlassen, dass sie Ihnen sagen, was sie denken.

Um einen Skeptiker zu überzeugen, benötigen Sie möglichst viel Glaubwürdigkeit. Diese Charaktere neigen dazu, Menschen zu vertrauen, die ihnen ähneln - zum Beispiel Personen, die auf dieselbe Universität gegangen sind oder für dieselben Unternehmen gearbeitet haben. Wenn Sie in den Augen eines Skeptikers noch nicht glaubwürdig erscheinen, müssen Sie sich diese Glaubwürdigkeit vor oder während des Meetings über Dritte beschaffen - etwa indem jemand Sie unterstützt, dem der Skeptiker vertraut. Dadurch kann er seine dominierende Position beibehalten, während Sie gleichzeitig mit ihm auf gleicher Ebene offen über Themen diskutieren. Glaubwürdigkeit kann zwar übertragen werden (beispielsweise durch die Unterstützung eines Kollegen), aber letztlich müssen Sie sie sich verdienen. Rechnen Sie deshalb damit, sehr aggressive Fragen über sich ergehen lassen zu müssen

Wenn Sie einen Skeptiker korrigieren müssen, geben Sie ihm die Chance, sein Gesicht zu wahren. Er wird Ihnen nur dann sein Vertrauen schenken, wenn sein Ruf und sein Ego nicht in Frage gestellt werden.

Schlüsselbegriffe, die Sie einem Skeptiker gegenüber verwenden sollten, sind: fühlen, verstehen, Macht, Tat, anzweifelnd, vertrauen, einverstanden, verlangen und auseinander nehmen.

4. Nachahmer

Weil sie Angst haben, falsch zu entscheiden, werden Nachahmer selten als Erste etwas ausprobieren. Stattdessen bauen sie auf bekannte Marken und auf günstige Geschäfte, die beide ein geringeres Risiko darstellen. Es gelingt ihnen auch sehr gut, die Welt mit den Augen anderer zu sehen. Interessanterweise können Nachahmer trotz ihrer Vorsicht gelegentlich spontan sein. Vor allem aber sind sie verantwortungsbewusste Entscheider - und deshalb am häufigsten in Grossunternehmen zu finden. Tatsächlich sind auch über ein Drittel der befragten Führungskräfte Nachahmer und bilden die grösste Gruppe innerhalb der fünf Entscheidertypen.

Nachahmer beschäftigen Sie möglicherweise mit einer langen Liste von Themen und greifen wiederholt Ihre Position an (ähnlich wie Skeptiker). Letztlich werden Nachahmer einer Sache nur zustimmen, wenn andere sie bereits erfolgreich umgesetzt haben. Allerdings werden sie dies nicht zugeben und selten einräumen, Nachahmer zu sein. Sie möchten lieber für innovative und fortschrittliche Denker gehalten werden. Nachahmer werden häufig fälschlicherweise als Skeptiker eingeordnet. Aber sie sind nicht grundsätzlich misstrauisch. Sie sollten ihnen dabei helfen, Unverständliches besser zu begreifen. Obwohl Nachahmer möglicherweise dazu neigen, die Verantwortung an sich zu reißen, geben sie nach, wenn jemand sie angreift. (Meist sind Menschen, bei denen die Zuordnung zu einem der fünf Entscheidungsstile schwierig ist, Nachahmer. Denn bei Angehörigen der anderen vier Gruppen treten die entsprechenden Merkmale deutlicher hervor.)

Obwohl Nachahmer häufig am schwersten zu erkennen sind, sind sie am leichtesten zu Überzeugen - sofern Sie wissen, auf welchen Knopf Sie drücken müssen. Damit ein Nachahmer ihnen zu-

stimmt, müssen Sie ihm bei seiner Entscheidung ein Gefühl der Sicherheit geben. Belegen Sie, dass andere diesen Weg bereits erfolgreich beschritten haben. Nachahmer halten sich am liebsten an bewährte Methoden. Referenzen und Zeugnisse überzeugen sie meist schnell.

Versuchen Sie bei einem Nachahmer nicht, sich selbst zu verkaufen - es sei denn, Sie können eine Vielzahl von Erfolgen vorweisen. Suchen Sie stattdessen nach zurückliegenden Entscheidungen des Nachahmers, die Ihre Ansichten stützen, oder finden Sie ähnliche Entscheidungen anderer Führungskräfte, denen er vertraut. Nachahmer präferieren Lösungen, die innovativ, aber bewährt, neu, aber zuverlässig, avantgardistisch, aber dennoch einigermaßen sicher sind. Was diese Person letztlich jedoch am meisten braucht, ist die Gewissheit, nicht ihre eigene Stellung zu gefährden. Deshalb entscheiden sie auch kaum spontan. Einige Nachahmer verfolgen auch nur dann eine wirklich kühne Strategie, wenn Sie jemand anderen dazu bringen, sie zuerst erfolgreich umzusetzen. Schlüsselbegriffe und Formulierungen, die Sie gegenüber Nachahmern verwenden sollten, sind: innovativ, vorantreiben, rasch, klug, genauso wie bisher, Sachkenntnis, ähnlich, zuvor, was funktioniert, bewährter Weg.

5. Kontrolleure

Gewöhnlich werden Kontrolleure als logisch, sachlich, verständig, detailbewusst, akkurat, analytisch und vorurteilslos beschrieben. Wie Skeptiker sind Kontrolleure starke Persönlichkeiten und können sogar tyrannisch sein. Ihrer Meinung nach sind sie die besten Verkäufer, die besten Marketingexperten, die besten Strategen und so weiter. Nachahmer können sich gut in die Situation anderer versetzen. Kontrolleure dagegen sehen die Dinge nur aus ihrer eigenen Perspektive. Sie fällen häufig vorschnelle Urteile und machen befremdende Bemerkungen. Kontrolleure können Einzelgänger sein und sind oft egozentrisch. Daher entscheiden sie im Alleingang. Obwohl ein Kontrolleur möglicherweise mit anderen über eine Entscheidung spricht, wird er selten wirklich auf sie hören oder ihre Argumente berücksichtigen.

Beim Umgang mit Kontrolleuren müssen Sie deren innere Ängste abbauen. Allerdings werden sie vorgeben, keine zu haben, und ihre Furcht hinter einem übermässigen Interesse an den komplizierten Details einzelner Prozesse um Methoden verbergen. Der Umgang mit Kontrolleuren gleicht zuweilen einem Katz- und Maus Spiel - Sie jagen ständig irgendwelchen Informationen hinterher, die die Kontrolleure von Ihnen fordern.

Kontrolleure können während eines Treffens in sich versunken sein. Bereiten Sie sich deshalb auf lange Phasen des Schweigens vor. Kontrolleure kapitulieren zudem selten, wenn sie in die Enge getrieben werden. Obwohl sie grossen Wert auf Genauigkeit und Fakten legen, entscheiden sie durchaus nicht immer intelligent und rational. Sie urteilen oft unlogisch. Anders als Charismatiker die bereit sind, die Verantwortung für ihre Entscheidungen zu übernehmen, versuchen Kontrolleure, sie abzuwälzen. Bei einem Scheitern nehmen sie an, andere tragen die Schuld.

Um Kontrolleure zu überzeugen, müssen Ihre Argumente strukturiert, gradlinig und glaubwürdig sein. Kontrolleure fordern Details, aber nur, wenn sie ein Experte präsentiert. Der einzige Weg, Kontrolleuren eine Idee zu verkaufen, besteht darin, sie ihnen eben nicht zu verkaufen. Überlassen Sie stattdessen ihnen die Entscheidung. Die beste Strategie ist, ihnen einfach nur die Informationen zu geben, die sie brauchen, und zu hoffen, dass sie sich selbst überzeugen.

AD
HOC

Obwohl Kontrolleure und Skeptiker mehrere gemeinsame Merkmale aufweisen, besteht ein entscheidender Unterschied zwischen ihnen. Kontrolleure benötigen sehr viel Zeit, um Entscheidungen zu treffen (sie hassen es, gedrängt zu werden). Skeptiker entscheiden hingegen sehr viel schneller. Eines der schlimmsten Dinge, die Sie einem Kontrolleur gegenüber tun können, ist, Ihre Sache zu aggressiv voranzutreiben. Wenn das geschieht, werden Kontrolleure Sie vermutlich als Teil des Problems betrachten und nicht als dessen Lösung. Schlüsselbegriffe und Teilsätze, die Sie einem Kontrolleur gegenüber verwenden sollten, sind: Details, Fakten, Argumente, Logik, Macht, handhaben, physisch, ergreifen, sie zur Ehrlichkeit zwingen, sie bezahlen lassen, es einfach tun.

	Charismatiker	Denker	Skeptiker	Nachahmer	Kontrolleure
Beschreibung	Sie lassen sich leicht für neue Ideen begeistern und entflammen. Aber die Erfahrung hat sie gelehrt, ihre endgültigen Entscheidungen von ausgewogenen Informationen, nicht nur von Gefühlen abhängig zu machen.	Diese Führungskräfte können die am schwersten zu überzeugenden sein. Ihnen imponieren durch konkrete Daten untermauerte Argumente. Sie sind ausgesprochen risikoscheu und benötigen für Entscheidungen manchmal sehr viel Zeit.	Sie sind äusserst misstrauisch gegenüber allen vorgelegten Fakten, besonders gegenüber Informationen, die ihr Weltbild in Frage stellen. Häufig haben sie einen aggressiven, fast kampfartigen Stil und gelten als Menschen, die alle Verantwortung an sich reißen.	Sie orientieren sich beim Entscheiden daran, wie sie oder andere von ihnen geschätzte Führungskräfte sich zuvor oder ähnlichen Fällen verhalten haben. Sie sind eher risikoscheu.	Sie verabscheuen Ungewissheit und Zweideutigkeit. Sie konzentrieren sich auf die reinen Fakten und die Analyse einer Argumentation.
Typische Charakteristika	<ul style="list-style-type: none"> - enthusiastisch - einnehmend - gesprächig - dominant 	<ul style="list-style-type: none"> - verstandgesteuert - intelligent - logisch - wissenschaftlich 	<ul style="list-style-type: none"> - fordernd - spaltend - unfreundlich - widerspenstig 	<ul style="list-style-type: none"> - verantwortungsvoll - umsichtig - markenorientiert - kostenbewusst 	<ul style="list-style-type: none"> - logisch - sachlich - vernünftig - detailbewusst - akkurat - analytisch
Zu verwendende Begriffe	<ul style="list-style-type: none"> - Ergebnisse - Belegt - Massnahmen - zeigen - beobachten - leicht - klar - konzentrieren 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualität - wissenschaftlich - denken - Zahlen - intelligent - Plan - Experte - Beweis 	<ul style="list-style-type: none"> - fühlen - verstehen - Macht - handeln - anzweifeln - Vertrauen - verlangen - auseinander nehmen 	<ul style="list-style-type: none"> - innovativ - vorantreiben - Sachkenntnis - ähnlich - zuvor 	<ul style="list-style-type: none"> - Details - Fakten - Grund - Logik - Macht - Handhaben - physisch - ergreifen - es einfach tun

	Charismatiker	Denker	Skeptiker	Nachahmer	Kontrolleure
Grundstrategie	Wenn Sie einen Charismatiker überzeugen möchten, dürfen Sie sich nicht von seiner Begeisterung anstecken lassen. Konzentrieren Sie das Gespräch auf die Ergebnisse. Argumentieren Sie einfach und direkt. Setzen Sie visuelle Hilfsmittel ein, um die wichtigsten Bestandteile und die Vorteile Ihres Vorschlags herauszuarbeiten.	Bereiten Sie eine Fülle von Daten vor. Denker benötigen möglichst viele Informationen, einschliesslich aller Marktforschungsdaten, Kundenanalysen, Fallstudien, Kosten-Nutzen-Analysen und so weiter. Sie wollen alle Aspekte einer bestimmten Situation begreifen.	Sie benötigen so viel Glaubwürdigkeit wie nur möglich. Wenn Sie noch keinen Einfluss auf einen Skeptiker haben, müssen Sie versuche, sich dieses Vertrauen vor oder während der Sitzung zu beschaffen – indem Sie etwa die Zustimmung von jemandem gewinnen, der Skeptiker vertraut.	Nachahmer neigen dazu, sich auf bewährte Methoden zu konzentrieren. Referenzen und Empfehlungen sind wichtige Überzeugungsfaktoren. Sie müssen sicher sein, sich richtig zu entscheiden – und wissen, dass andere mit ähnlichen Handlungen Erfolg haben.	Ihre Argumentation muss strukturiert und glaubwürdig sein. Der Kontrolleur verlangt Details, aber tragen Sie Ihre Vorschläge nicht zu aggressiv vor. Oftmals geben Sie ihm am besten nur die von ihm benötigten Informationen, in der Hoffnung, dass er sich selbst überzeugt.

Fazit

Kritiker können einige der Kategorisierungen für abwertend halten. Nur wenige Führungskräfte möchten schliesslich als Nachahmer oder Kontrolleure gelten. Die Bezeichnungen fassen nur das vorherrschende Verhalten in den einzelnen Gruppen zusammen. Tatsächlich kann jeder Stil in bestimmten Umfeldern überaus effektiv sein.

Darüber hinaus ist es nicht das Ziel, die komplexen und oft geheimnisvollen Wege, auf den Menschen schlussfolgern, ungebührlich zu vereinfachen. Zu Entscheiden ist ein komplizierter, facettenreicher Prozess, den die Wissenschaft möglicherweise nie vollkommen entschlüsseln wird.

Weiterführende Literatur

Herzlieb, Heinz-Jürgen & Ulrich, Friedrich (2005). Cheffing – Führen von unten (2. Aufl.). Berlin: Cornelsen-Verlag

Stöger, Gabriele (1999). Wie führe ich meinen Chef? Erfolgreiche Kommunikation von unten nach oben (4. Aufl.). Zürich: Orell Füssli Verlag AG

Williams, Gary A. (2002) Den Chef geschickt überzeugen, Harvard Business Manager, 6/2002

Personalamt Kanton St. Gallen (2010), Führen von unten