

BILDUNG aktuell

Das eMagazin für Management, Personalwesen und Weiterbildung

Spezial
powered by
MDI Management
Development GmbH

Führen ohne Chef zu sein

Strategie, Kommunikation und
Commitment: So setzen Sie
Ihre Ideen durch!

» Vorwort

Foto: MDI Management Development GmbH



Die Kernfrage lautet: Schaffen Sie es, Commitment für Ihre Projekte und Anliegen zu gewinnen?

Sicher kennen Sie die Geschichte von Kodak und der versäumten Investition in die Digitalfotografie: Noch Jahre vor der Konkurrenz hat ein Mitarbeiter des Unternehmens diese Technologie erfunden und intern vorgestellt. Es gab allerdings weder Commitment noch wollte man Ressourcen dafür aufwenden und so wurde nichts davon umgesetzt. Für den Mitarbeiter sicher extrem frustrierend und für das Unternehmen ebenso: Jahre später ging es in Konkurs und andere wurden mit genau dieser Innovation groß und reich. Speziell in unserer heutigen Wissensgesellschaft sind Experten – als die Träger des fachlichen Know-hows – der Schlüsselproduktionsfaktor Nummer eins. Sie alle, die Sie diese Zeilen lesen, haben damit das Potenzial, Ihr Unternehmen vor-

anzubringen und mit Ihren Ideen und Ihrem Wissen Wettbewerbs- und Innovationsvorteile zu generieren. Wenn Sie dafür das nötige Commitment gewinnen! Das Konzept der lateralen Führung liefert dafür die nötigen Tipps, Tools und Kompetenzen. Deshalb wünsche ich Ihnen viel Freude und Inspiration beim Lesen der kommenden Seiten und vor allem hilfreiche Tipps und Ansätze für Ihre Arbeit als laterale Führungskraft und beim Führen ohne Chef zu sein.

Herzliche Grüße
Gunther Fürstberger
Managing Director
MDI Management Development GmbH

IMPRESSUM

Dieses Themenspecial ist eine Sonderproduktion im Auftrag der MDI Management Development GmbH.

Für den Inhalt verantwortlich:
Julia Bröderbauer, MDI Management Development GmbH, Mariahilfer Strasse 51/1/6; A-1060 Wien

BILDUNGaktuell-Herausgeber und Medieninhaber:
Alexander Karp
karp | communication company
Siegfriedgasse 52/19, 1210 Wien
E-Mail: redaktion@bildungaktuell.at
Web: www.bildungaktuell.at

Hinweis:
Alle im Inhalt angeführten Preis- und Terminangaben sind vorbehaltlich Druckfehler und Änderungen.
Copyright:
Alle Rechte sind vorbehalten. Abdruck und Weiterverwendung der

Inhalte, auch nur auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Herausgebers.



Führen ohne Chef zu sein

Praxisausbildung für Experten ohne hierarchische Macht

Einfluss nehmen und Ziele erreichen ganz ohne Vorgesetztenfunktion – Schlüsselkompetenz in einer digitalisierten Welt mit flachen Hierarchien im Unternehmen und Wissen als wertvollster Ressource.

Neu & nur bei MDI

Praxislehrgang: Effektiv führen als ExperteIn

Hohe Umsetzungsverantwortung aber keine formale Macht! Vor dieser Herausforderungen stehen viele Experten tagtäglich. Der 3-modulige Lehrgang vermittelt genau die Kompetenzen, die es braucht, um eigene Anliegen voranzutreiben und Vorhaben abteilungsübergreifend umzusetzen.

Schwerpunkte & Inhalte

- Modul 1** Laterale Führung auf Augenhöhe – Commitment gewinnen und Ziele erreichen
- Modul 2** Erfolgsfaktor Kommunikation – Wirkungsvoll kommunizieren
- Modul 3** Umgang mit Widerständen – Widerstände und Konflikte als Ressource nutzen

Zusatzvorteile

- 6 Monate Online-Kurs und Lernbegleitung
- Buch „Commitment gewinnen als laterale Führungskraft“
- DiSG® Persönlichkeitsanalyse
- Yin/Yang Kommunikationsstilanalyse
- Thomas Kilman Konfliktstilanalyse

Informationen & Anmeldung unter www.mdi-training.com



Die richtige Strategie führt zum Ziel

Wenn der Funke überspringt, lassen sich Anliegen leichter durchsetzen. Wie Sie mit Strategie und Kommunikation andere für Ihre Ideen begeistern.

Moderne Formen der Zusammenarbeit – innerhalb von flachen Managementstrukturen, Matrix- oder Expertenorganisationen – fordern ein neues Verständnis von Führung. Laterale Führung bedeutet, ohne die hierarchische Autorität einer Führungskraft Einfluss zu nehmen, um gemeinsam Ziele zu erreichen.

Klassische Führungstools stoßen hier immer wieder an ihre Grenzen. Der partnerschaftliche Ansatz der lateralen Führung hingegen stellt mit der Commitment-Spielplatte ein Instrument für die Kernaufgaben einer lateralen Führungsperson zur Verfügung: Strategieentwicklung und Kommunikation. Wenn ich als Experte meine

Anliegen „durchbringen“ will, stelle ich mir zwei Fragen: Was ist meine Strategie? Wie kommuniziere ich, um andere an Bord zu holen?

Wenn ich die erste Frage außer Acht lasse, kann es trotz hoher Überzeugungskraft passieren, dass ich mit den falschen Personen in die falsche Richtung gehe. Vergesse ich auf die zweite Frage, wird es mir nicht gelingen, den Funken der Begeisterung überspringen zu lassen. Und obwohl ich die Situation durchschaue, stehe ich ziemlich alleine da. Den meisten Menschen fällt die Antwort auf je eine der beiden Fragen leichter, weil sie mehr ihrem Naturell entspricht. Strategische Fähigkeiten haben mit Denken und Analyse zu tun. Es geht darum, sich etwas Ab- »

stand zu verschaffen, um das Ganze zu erkennen. Die Fähigkeiten des Kommunikators haben andererseits mit Fühlen, mit Resonanz und persönlicher Überzeugungskraft zu tun. Wer seine Stärken und Entwicklungspotenziale kennt, kann sie bewusst einsetzen bzw. für Ausgleich sorgen.

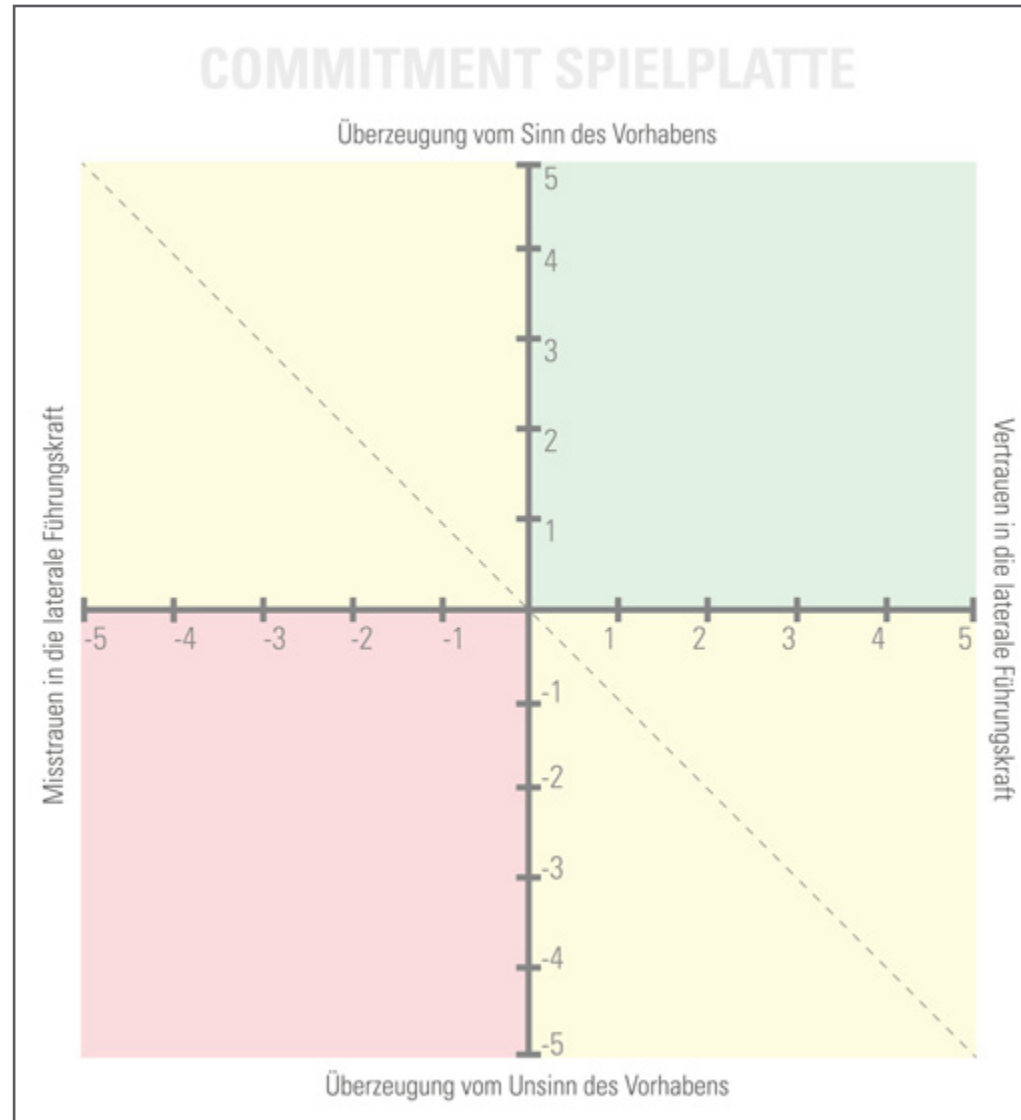
Der Experte als Strategie

Nehmen wir an, Sie sind Experte z.B. für Qualitätsmanagement und Sie wollen ein neues Qualitätsmanagement im Angestelltenbereich Ihrer Organisation einführen. Nicht alle sind von der Idee begeistert.

Als Erstes sollten Sie sich über Ihr eigenes Anliegen klar werden. Was ist die Zielsetzung? Welche Zwecke verfolgen Sie? Woran erkennen Sie, dass Sie Erfolg haben? Es braucht eine klare Zieldefinition, mit der Sie sich idealerweise selbst gut identifizieren können. Machen Sie das zum Beispiel, um Kundenzufriedenheit und Produktivität zu erhöhen? Als Nächstes identifizieren Sie die relevanten Mitspieler und analysieren deren Commitment. Ein Tool dafür ist zum Beispiel die Commitment-Spielplatte.

Damit sehen Sie auf einen Blick, wie sehr die Mitspieler von Ihrem Anliegen überzeugt sind und wie sehr sie Ihnen als laterale Führungskraft vertrauen. Sie können in weiterer Folge auch deren Gewicht (Autorität) einschätzen und die Beziehungen zueinander analysieren. So verschaffen Sie sich einen Überblick über das ganze Feld, um dann zu definieren, welche strategi-

Der partnerschaftliche Ansatz der lateralen Führung stellt mit der Commitment-Spielplatte ein Instrument für die Kernaufgaben einer lateralen Führungsperson zur Verfügung: Strategieentwicklung und Kommunikation.



Grafik: MDI Management Development GmbH

schen Schritte Sie setzen, um mit möglichst geringem Energie- und Zeitaufwand die Zustimmung zu Ihrem Anliegen zu maximieren.

Der Experte als Kommunikator

Jetzt geht es um die konkrete Kommunikationssituation. Sie wollen das Commitment von Mitspielern im Gespräch gewinnen. Im Gegensatz zum Strategen ist nun Nähe gefragt. Sie wollen genau heraushören, wo der andere steht, was ihn bewegt, welche Interessen er in Bezug auf Ihr Anliegen hat. Sie wollen aber auch schlüssig erklären können, warum Ihr Anliegen für Ihr Gegenüber und die Organisation von Bedeutung ist.

Aus der Erfahrung mit Tausenden Experten hat sich herauskristallisiert, dass die folgenden drei Schritte für erfolgreiche Kommunikation wesentlich sind:

1. Vertrauen auf- und ausbauen
2. Zweck und Interessen klären
3. Optimalen Nutzen für alle Beteiligten verfolgen beziehungsweise, sollte dies nicht möglich sein, bewusst mit Eskalation umgehen

Die Reihenfolge ist nicht zufällig: Immer wieder lässt sich beobachten: Wenn das Vertrauen fehlt, lässt auch die Offenheit zu wünschen übrig, über eigene Interessen und Bedürfnisse zu sprechen. Und ohne die Interessen zu kennen, lassen sich auch kaum gute Lösungsideen für Nutzenoptimierung finden. Leider wird dann oft die vermeintliche Abkürzung zur Eskalation genommen, was häufig zu einer Beschädigung der Beziehung führt. ■

Bleiben Sie trotz Konflikt im Gespräch!

Zielführende Kommunikation ist die Basis jeder Zusammenarbeit. Und meistert Hürden.

Am besten anhand eines Beispiels erklärt: Ein Freelance-Anbieter im Bereich Technik fordert drei Monate vor der Durchführung einer Großveranstaltung eine Preiserhöhung um 20%. Der Auftraggeber reagiert verschnupft und antwortet, dass er eine Preiserhöhung während eines Projekts nicht akzeptabel finde und bietet an, die Rahmenbedingungen für die Veranstaltung im nächsten Jahr zu besprechen, um dann rechtzeitig zu sehen, ob ein Zusammenkommen möglich sei. Die beiden leben in verschiedenen Städten und das Angebot für ein Telefonat oder Skype-Gespräch wird abgelehnt. Schriftlich sei besser. Beide stellen die zukünftige Zusammenarbeit in Frage und es gibt Auswirkungen auf andere Teammitglieder. Eigentlich waren beide Seiten mit der Qualität und dem Inhalt der Zusammenarbeit von mittlerweile neun Jahren sehr zufrieden. Von außen betrachtet drängt sich die Vermutung auf, dass die zwei einfach besser miteinander kommunizieren sollten.

In der Tat! Analysieren wir das Geschehene anhand der Commitment-Kommunikation, ist so ziemlich alles schief gegangen: Statt Vertrauen aufzubauen, wurde Vertrauen abgebaut. Damit

entwickelte sich die Situation eher zu einem Positionskampf, anstelle sich über die dahinter liegenden Interessen auszutauschen. Anstelle einer Nutzenvergrößerung wurde eher Schaden für beide Seiten angerichtet.

Zum Glück war die Erde noch nicht wirklich verbrannt. Am Beginn der Großveranstaltung suchten die beiden das Gespräch. Sie achteten bewusst darauf, zuzuhören, in Resonanz zu gehen und somit die [Yin-Yang-Gesprächstechniken](#) in Balance zu halten. Durch respektvollen Umgang, das Zeigen von Verständnis und die eine oder andere Entschuldigung wurde Vertrauen (wieder) hergestellt. Und plötzlich war das Preisthema nicht mehr im Vordergrund, da beiden die Veranstaltung mit Non-Profit-Charakter sehr wichtig war. Sie entwickelten Ideen, wie sie ihren Nutzen optimieren und dabei die Kosten gering halten können. Eine [Eskalation](#) war nicht mehr nötig, im Gegenteil. Innerhalb einer Stunde war der Konflikt völlig de-eskaliert und die Zusammenarbeitsbasis vielleicht sogar besser als vor Beginn des Konflikts. Was leicht in einen verwüstenden Sturm ausarten hätte können, war dank zielführender Kommunikation nun ein reinigendes Gewitter. ■

Schritt für Schritt: So setzen Sie Ihre Anliegen durch

Schritt 1: Klarheit des Anliegens

Machen Sie sich bewusst, was Ihr Anliegen ist und warum es für Sie selbst, für Ihre Organisation und andere Personen wichtig ist. Wollen Sie ein neues Produkt entwickeln, einen Prozess verbessern, sicherstellen, dass die Compliance-Regeln gerne eingehalten werden? Je stärker Ihre eigene Überzeugung, desto leichter wird der Funke überspringen.

Schritt 2: Relevante Mitspieler

Identifizieren Sie die relevanten Mitspieler für das Anliegen. Schreiben Sie alle Personen auf, die von Ihrem Vorhaben betroffen sind, die ein Interesse daran (Stakeholder) und Einfluss haben. Überlegen Sie, wer davon Ihrem Ziel potenziell nutzen oder schaden könnte.

Schritt 3: Die Commitment-Analyse

Analysieren Sie das Commitment der Mitspieler, indem Sie jeweils zwei Fragen beantworten: Wie sehr vertraut/misstraut mir die Person? Und wie sehr ist die Person vom Sinn/Unsinn des Vorhabens überzeugt?

Schritt 4: Autoritäts- und Beziehungs-Analyse

Schätzen Sie ein, wer von den Mitspielern besonders viel Einfluss hat und warum. Liegt es an der Positionsmacht, der Ausstrahlung des Mitspielers, dessen Expertise? Und wer von den Mitspielern steht mit wem in welcher Art von Beziehung?

Schritt 5: Strategische Optionen

Nachdem Sie sich die Ist-Situation genau angesehen haben, überlegen Sie Ihre strategischen Optionen und die nächsten Schritte. Einer kann sein: Commitment von Mitspielern mit Multiplikatorwirkung gewinnen. Laden Sie dazu zum Beispiel alle stärker Beteiligten zu einem Kick-Off-Meeting ein. Erstellen Sie einen [Kommunikationsplan](#).

Schritt 6: Gute Gesprächs- vorbereitung

Überlegen Sie sich, wie Sie im Gespräch Vertrauen ausbauen und sprechen Sie über Interessen. Entwickeln Sie kreative Lösungsideen, die Ihr Projekt voranbringen.

Schritt 7: Yin-Yang Balance

Beobachten Sie die Balance der rezeptiven und expressiven Gesprächsanteile und zwar bei sich und beim Gegenüber. Yin-Gesprächstechniken (rezeptiv) sind: in Resonanz gehen, das für das Gegenüber Wesentliche heraushören und wirksame Fragen stellen. Yang-Gesprächstechniken (expressiv) sind: Sagen, Überzeugen und Belohnung anbieten oder Druck ausüben. Ihren persönlichen Kommunikationsstil können Sie [hier herausfinden](#).

Schritt 8: Bewusste Eskalation

Falls das Gegenüber gar nicht mitspielen will, obwohl Sie schon alles Mögliche versucht haben, um sein Commitment zu gewinnen, gehen Sie in eine bewusste und langsame Eskalation und geben dem anderen dabei immer wieder die Chance zur De-Eskalation. ■

BILDUNGaktuell-BUCHTIPP

„Commitment gewinnen als laterale Führungskraft“ Gunther Fürstberger und Tanja Ineichen; erschienen 2016 im Haufe Verlag. Bestellung unter: www.mdi-training.com



Fotos: Haufe Verlag, iStock.com

