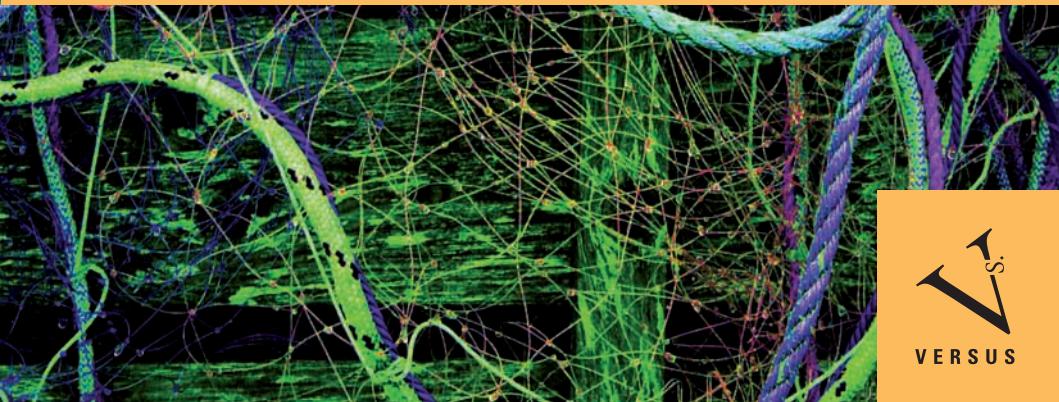




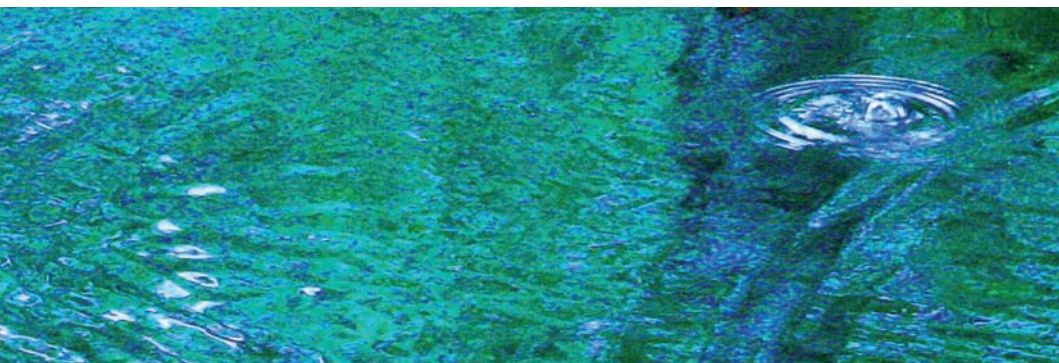
Sozialkompetent führen ist lernbar

12 Fähigkeiten, auf die es ankommt

Markus Furrer



Sozialkompetente Führung motiviert Mitarbeitende, sorgt für Anerkennung und Erfolgserlebnisse. Der Autor Markus Furrer geht von zwölf einzelnen Fähigkeiten der sozialen Kompetenz in der Führung aus. Er zeigt, wie Sie diese Fähigkeiten trainieren und Ihre Persönlichkeit entwickeln können, und formuliert viele konkrete Anregungen. Time-outs und ein Fragebogen zur Selbstbeurteilung motivieren zur Reflexion des eigenen Führungsverhaltens und regen dazu an, über Schwächen nachzudenken und Stärken aufzubauen.



Sozialkompetent führen ist lernbar

12 Fähigkeiten, auf die es ankommt

Markus Furrer

Versus · Zürich

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Das Werk einschliesslich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2014 Versus Verlag AG, Zürich

Weitere Informationen zu Büchern aus dem Versus Verlag unter www.versus.ch

Umschlag: Veronika Hagen

Satz und Herstellung: Versus Verlag · Zürich

ISBN 978-3-03909-745-6 (E-Book)

Inhaltsverzeichnis

Menschen sozialkompetent führen	7
Was Ihnen dieses Buch anbietet	9
1 Nehmen Sie Kontakt auf	11
Kontaktfähigkeit	14
Anregungen zur Umsetzung	15
2 Tun Sie etwas für gute Beziehungen	17
Beziehungsfähigkeit	21
Anregungen zur Umsetzung	22
3 Sprechen Sie klar, damit man Sie versteht und spürt, wie Sie es meinen	25
Kommunikationsfähigkeit	28
Anregungen zur Umsetzung	29
Time-out 1	31
4 Setzen Sie sich auseinander	33
Selbstkenntnis und Bereitschaft zur Auseinandersetzung	37
Ideen zur Umsetzung	38
5 Beziehen Sie Ihre sensiblen Gefühle ein	39
Einfühlung	42
Ideen zur Umsetzung	43
6 Bringen Sie viel Engagement auf, setzen Sie aber auch Grenzen	45
Abgrenzung	49
Ideen zur Umsetzung	50
Time-out 2	51

7 Seien Sie sachlich und rational, wo es nötig ist – seien Sie emotional und lebendig, wo es guttut	53
Integration von Verstand und Gefühl	56
Empfehlungen zur Umsetzung	57
8 Gehen Sie Konflikte rechtzeitig an und entwickeln Sie Lösungen	59
Konfliktfähigkeit	63
Empfehlungen zur Umsetzung	64
9 Bilden Sie mit Ihren Mitarbeitenden ein Team	65
Teambildungsfähigkeit	70
Empfehlungen zur Umsetzung	71
Time-out 3	73
10 Verstehen Sie Ihre Mitarbeitenden bei menschlichen Problemen und helfen Sie mit Ideen und Taten	75
Soziale Problemlösung	79
Vorschläge zur Umsetzung	80
11 Machen Sie sich für die menschlichen Grundwerte stark	81
Soziale Profilierung	84
Vorschläge zur Umsetzung	85
12 Formulieren Sie positive Werte	87
Wertebildung	90
Vorschläge zur Umsetzung	91
Time-out 4	93
Selbstbeurteilung	95
Was Ihre soziale Kompetenz ganz generell betrifft	103
Weiterführende Literatur	107
Der Autor	109

Menschen sozialkompetent führen

Seit über dreissig Jahren beschäftige ich mich mit Menschen, welche andere Menschen führen. In meiner Arbeit als Psychologe, der Eignungs-Assessments, Führungsschulungen und Coachings für Firmen und Institutionen durchführt, versuche ich, Leiterinnen und Leiter zu verstehen, ihre Führungsweise zu erfassen und darin jene Seiten zu sehen, die man im Alltag als Stärken erlebt, sowie jene, die als Schwächen empfunden werden. Mein Blick muss die fachliche, die planerisch-organisatorische, die unternehmerische, die intellektuelle und insbesondere die menschliche Ebene umfassen.

Um mit dem Positiven zu beginnen: Es gibt zum Glück viele Vorgesetzte auf allen Führungsebenen, welche einen guten Umgang mit ihren Mitarbeitenden und andern Bezugspersonen pflegen. Sie handeln menschlich, können fördern und fordern. Sie sind in ihrem Verhalten kultiviert und erfahren dafür Wertschätzung. Man beschreibt sie als glaubwürdig und betrachtet sie als Vorbilder. Man vergisst sie nicht so bald, behält sie in guter Erinnerung und erzählt von ihnen, wenn über kompetentes Führungsverhalten gesprochen wird.

Leider gibt es eine beachtliche Anzahl an Führungskräften, von denen man nicht so vorteilhaft spricht. Sie mögen in vielen führungsrelevanten Bereichen Stärken haben, zum Beispiel im Fachlichen, bezüglich ihrer Dynamik oder hinsichtlich ihrer Kreativität. Doch sie vermögen in menschlicher Hinsicht nicht zu überzeugen. Sie stehen in der Kritik und werden der Defizite in ihrer Persönlichkeit bezichtigt. Man

muss sie jedoch respektieren, weil sie eine Führungsfunktion innehaben. Aber man tut sich schwer damit, Vertrauen zu ihnen aufzubauen.

Soziale Fähigkeiten oder eben die soziale Kompetenz im Führen von Menschen kann man üben, wenn man dazu bereit ist. Es ist nicht nötig, darin perfekt zu sein. Mitarbeitende verzeihen ihren Vorgesetzten Schwächen, wenn das Wesentliche stimmt und wenn sie Bereitschaft zur Selbstreflexion erkennen, verbunden mit einem ehrlich gemeinten Bemühen zur Minderung von Defiziten.

In diesem Buch definiere ich zwölf Fähigkeiten der sozialen Kompetenz im Führen, auf der Basis meiner Erfahrungen und, so hoffe ich, in anschaulicher Art und Weise sowie verbunden mit konkreten Empfehlungen. Auch berücksichtige ich sehr akzentuiert die Wahrnehmung der Mitarbeitenden. Sie, liebe Leserin und lieber Leser, erhalten ausserdem die Gelegenheit, über sich selber zu reflektieren und über Ihre Stärken und Schwächen nachzudenken. Hierbei glaube ich an die alte Wahrheit, dass die Einsicht ein wertvolles Tor zur Veränderung öffnet, wenn man Veränderung wünscht.

In meinen Ausführungen verzichte ich bewusst auf Aussagen von Koryphäen der Psychologie, des Managements und der Wissenschaft. Ich habe meine Definitionen und Empfehlungen bezüglich dessen, was Führungskräfte tun oder lieber lassen sollen, abgeleitet aus einer Fülle von Erfahrungen, die mir Menschen über Vorgesetzte, die ihnen überstellt oder auch unterstellt sind, mitgeteilt haben.

Markus Furrer

Was Ihnen dieses Buch anbietet

- Es erklärt Ihnen in einer anschaulichen und praxisnahen Definition zwölf Fähigkeiten der sozialen Kompetenz im Führen von Menschen.
- Es lädt Sie in Form von vier Time-outs und einem Fragebogen ein, sich mit Ihrem eigenen Verhalten in Bezug auf die definierten sozialen Fähigkeiten kritisch auseinanderzusetzen.
- Es formuliert sehr direkt, welche Verhaltensweisen vor allem aus der Sicht von Mitarbeitenden, aber auch aus der Sicht von Vorgesetzten und anderen Bezugspersonen zu empfehlen sind und welche wenig bis gar nicht geschätzt werden.
- Es möchte Sie motivieren, Ihre Verhaltensweisen zu überdenken und zu optimieren, und es bietet Ihnen dazu konkrete Hinweise an.

1 Nehmen Sie Kontakt auf

*Alles zwischen den Menschen
beginnt mit der Kontaktaufnahme.*

Einige Aussagen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als Einstieg zum Thema:

«Er ist der Gründer des Unternehmens, über achtzigjährig, eine hoch angesehene Persönlichkeit, von jedermann respektiert. Neulich, gänzlich unerwartet, stand ich ihm im Aufzug gegenüber. Wir fuhren gemeinsam hoch. Ich wusste nicht, was ich sagen sollte, und bekam Herzklopfen. Da sprach er mich freundlich an, fragte nach meinem Namen, wollte wissen, welche Funktion ich inne habe und wie es mir im Unternehmen gefalle. Er sprach völlig natürlich und war sehr interessiert. Wir führten unser Gespräch nach der gemeinsamen Fahrt noch ein paar Minuten weiter. Danach verabschiedete er sich, wusste immer noch meinen Namen und wünschte mir alles Gute. Ich war erstaunt und es hat mich gefreut, wie er mich angesprochen und sich mit mir unterhalten hatte.»

«Sie geht als Geschäftsführerin auf die Mitarbeitenden zu, egal auf welcher Stufe. Sie kennt sie beim Namen und weiss immer etwas Interessantes zu berichten. Dies tut sie auf spontane und unkomplizierte Art.»

«Schade! Sie führt ein sehr schönes Restaurant mit ausgezeichneter Küche, und sie tritt immer äusserst gepflegt auf. Leider wird sie von vielen Gästen als überheblich erlebt, weil sie an ihnen vorbeischaud und kühl wirkt.»

«Unser Chef kommt oft schlecht gelaunt ins Geschäft, verschwindet sofort im Büro, grüsst kaum oder gar nicht.»