

Aktiv-Seminare: Manager brauchen Feedback

Vom Patriarchen zum Motivierer

Verkäuferschulungen finden inzwischen in der Branche ein großes Interesse. Doch auch Führungskräfte brauchen dringend Verhaltenstraining. Unternehmensberater Michael Lindemann macht Manager mobil.

möbel kultur: Herr Lindemann, sehr viele Möbelhändler betonen heute, daß sie ihr Verkaufspersonal schulen. Damit geben Sie sich aber nicht zufrieden. In Ihrem Schulungskonzept setzen Sie gerade auch bei den Führungskräften an. Besteht im Middle und Upper Management ein noch größerer Trainingsbedarf?

Michael Lindemann: Besonders bei den Führungskräften sind Seminare von Nöten. Denn von der Sozialkompetenz der Manager hängt letztlich der Erfolg einer Abteilung ab. Natürlich sind Verkauferschulungen in einem Möbelhaus wichtig. Doch diese bringen überhaupt nichts, wenn z. B. der Abteilungsleiter nicht in der Lage ist, seine Mitarbeiter zu motivieren und zu entwickeln. Der beste Verkäufer bringt schlechte Leistungen, wenn er permanent von einem Vorgesetzten gedrückt wird.

möbel kultur: Sind die Leute in Top-Positionen denn abgeschlossen gegenüber neuen Führungsstilen?

Michael Lindemann: Die meisten Führungskräfte blicken natürlich auf einen langjährigen Erfahrungsschatz zurück. Weshalb sie oftmals nicht einsehen wollen, warum ihre Verhaltensweise, die 10 Jahre gut war, jetzt auf einmal schlecht sein soll. Deshalb muß die Veränderung beim Top Management anfangen und auch konsequent von oben gelebt werden.

möbel kultur: Was kennzeichnet heute eine gute Führungskraft?

Michael Lindemann: Der Patriarch von einst ist out. Gefragt sind stattdessen kompetente Teamleiter, die mit ihren Mitar-



„Führung bedeutet personales Agieren im Sinne der Unternehmenswerte und -interessen.“

beitem Ziele vereinbaren, an denen sie sich orientieren und weiterentwickeln können. Denn eine Führungskraft ist nur so erfolgreich, wie die Mitarbeiter es sein wollen. Das Kernstück unserer Schulung, die wir z. B. über ein Jahr lang bei Neubert durchgeführt haben, liegt deshalb in der Führungsethik, im Persönlichkeitstraining und in der Führungstechnik.

möbel kultur: Welche Inhalte stecken dahinter?

Michael Lindemann: Beim Persönlichkeitstraining geht es darum, seine Schwächen und Stärken sowie seine eigene Motivation zu erkennen. Denn nur wenn ein Abteilungsleiter selbst motiviert ist, kann er auch seine Mitarbeiter anspornen, über sich selbst und über seine Führungskraft hinauszuwachsen. Dieser Punkt ist für viele sehr schwer zu akzeptieren, da eine Reihe von Managern immer noch davon überzeugt ist, daß die eigene Größe dadurch steigt,

andere klein zu halten. Diese Verhaltensweise kommt besonders in Kritikgesprächen zum Ausdruck, nach denen so mancher Mitarbeiter, der ordentlich zusammengestaucht wurde, frustriert von dannen zieht. Signalisiert die Führungskraft aber trotz der Kritik auch Rückendeckung, geht ein Angestellter mit neuem Mut zurück an die Arbeit.

möbel kultur: Müssen sich nicht andersherum auch Führungskräfte konstruktiver mit der Kritik ihrer Mitarbeiter auseinandersetzen?

Michael Lindemann: Da sprechen Sie ein heikles Thema an, für das wir aber ein Lösungskonzept erarbeitet haben in Form einer Vorgesetzten-Beurteilung. Schließlich kann der Mitarbeiter am besten beurteilen, ob sein Abteilungsleiter die in den Seminaren gewonnenen Erkenntnisse auch tatsächlich in die Praxis umsetzt. Diese Maßnahme offenbart bisher kaschierte Schwächen und Defizite der Vorgesetzten. So wird deutlich, wer seine Position nur aufgrund von Beliebtheit bei den Mitarbeitern sichern will,

oder wer seine Akzeptanz als Führungskraft verloren hat.

möbel kultur: Wie gehen Sie bei diesen Beurteilungen vor?

Michael Lindemann: Mittels eines anonymen Fragebogens werden die Mitarbeiter zum tatsächlichen und gewünschten Verhalten des Chefs befragt. Dieser muß sich ebenfalls anhand eines Kataloges selbst einschätzen. Diskrepanzen können auf diese Art und Weise gut aufgedeckt werden.

Über die Auswertung des Fragebogens bekommt die Führungskraft ein Feedback über Fachkompetenz, geistige Flexibilität, unternehmerisches Denken und Handeln, Kundenorientierung, Delegation, Konfliktfähigkeit, Akzeptanz und Informationsfluß. Darüber hinaus klären wir ihn auf, wie ihn seine ihm unterstellten Kollegen in puncto Teamorientierung, Förderung innovativen Verhaltens und Kritikfähigkeit sehen. Diese Analyse gibt in der Regel sehr viel Diskussionsstoff für Verbesserungsvorschläge. Damit es nicht wie an Silvester nur bei den guten Vorsätzen bleibt, begleiten wir das Projekt über einige Jahre.

Organisation zur Einführung der Vorgesetztenbeurteilung

