

Führungsstil

Individualisten richtig führen



Warum Individualisten Unternehmen voranbringen – und wie sie integriert werden. Vorsicht, Querdenker! Wegen ihrer kritischen Haltung werden Individualisten oft als Störenfriede abgestempelt. Diese Tipps helfen, Sie richtig zu führen

Von Dr. Heinz-Jürgen Althoff

Quelle: Online 14.04.2016, 16.32 Uhr:

http://www.xing-news.com/reader/news/articles/246311?newsletter_id=12374&xng_share_origin=email

Individualisten, Spezialisten und Nerds bringen Unternehmen nach vorne - allerdings ist die Zusammenarbeit mit ihnen oft schwierig. Wie Sie diesen speziellen Typ Mitarbeiter richtig führen.

Fast überall wird von Mitarbeitern erwartet, eigenverantwortlich und selbstständig zu arbeiten, Team- und Projektarbeit ist gängige Praxis. Das wird aber zum Problem, wenn Teams mit hochqualifizierten Individualisten falsch zusammengesetzt sind. Zwar ist ihr Denken und Verhalten perfekt geeignet für komplexe Märkte und Situationen und liefert den Motor für Innovation und Anpassungsfähigkeit. Doch so wichtig Spezialisten für den Erfolg von Unternehmen sind, so schwierig gestaltet sich auch oft die Zusammenarbeit mit ihnen: Sie erwarten Erklärungen, hinterfragen Entscheidungen und werden wegen ihrer ungewöhnlichen Ideen, aber auch wegen ihrer kritischen Haltung, oft als Außenseiter abgestempelt, als Nörgler, als Störenfriede.

Dass Spezialisten häufig einen enormen Wissens- und Erfahrungsvorsprung zu ihren disziplinarischen Vorgesetzten haben, erschwert die Beziehung zusätzlich. In Folge ist das Umfeld irritiert und fragt sich: „Brauchen wir die wirklich?“ Die Antwort ist selbstverständlich „Ja!“, denn die Ideen und Lösungen hochqualifizierter Individualisten sind ein kritischer Erfolgsfaktor. Diese Schätze lassen sich aber nur mit einem veränderten Führungsstil heben. In der Praxis helfen Führungskräften und Unternehmern sechs Verhaltensweisen, mit diesem speziellen Typ Mitarbeiter umzugehen – und so die bestmögliche Leistung für die Firma herauszuholen:

1. Begegnen Sie Individualisten auf Augenhöhe

Individualisten brauchen eine Umgebung, die sie herausfordert – und nicht gängelt. In der sie ihre Fähigkeiten so nutzen können, wie es ihnen richtig erscheint. Wichtigste Führungsinstrumente hierfür sind Vertrauen und Respekt: nicht gespieltes, sondern echtes Vertrauen und unbedingter Respekt vor der Person, unabhängig von Ausbildung und Stellung im Unternehmen.

Vielleicht ist der penetrante Mitarbeiter aus der Entwicklung nur frustriert? Vielleicht kommt er aus einem anderen Kulturkreis (auch in Deutschland gibt es Unterschiede, etwa Bayern versus Norddeutschland, Ruhrgebiet versus Baden) oder einer Unternehmenskultur, wo anders diskutiert wird? Vielleicht ist der Mitarbeiter, der immer schweigt, nicht uninteressiert, sondern einfach nur demotiviert oder schüchtern?

Sie werden Augen machen, was Sie alles erfahren, wenn Sie offen und vorurteilsfrei an die Leute herangehen und nachfragen.

2. Bleiben Sie sie selbst

Jeder Individualist wurde im Laufe seines Lebens gezwungen, mit sich und seinen Eigenarten zu leben. Er hat noch mehr als andere feine Antennen entwickelt, wer glaubwürdig ist und wer nur eine Rolle spielt. Wer dieses Frühwarnsystem auslöst, darf sich nicht wundern, wenn die Schotten dicht sind – und wenn aus dem nützlichen Freidenker eine uneinnehmbare Burg wird.

Und wenn sich einer der Mitarbeiter als besser herausstellt als Sie selbst? Begehen Sie nicht den Fehler, ihn klein zu halten, sondern fördern Sie ihn mit allen Mitteln. Ein so behandelter Mitarbeiter zieht Sie vielleicht selbst mit in der Karriere.

3. Hängen Sie Ihre Schwächen an Ihre Bürotür

Genau das machte einer meiner Vorgesetzten in einem konservativen Großunternehmen. Der Effekt: Die Nachricht verbreitete sich blitzartig und die guten Leute wurden hellhörig. Denn wer gerne lernt, der weiß: Schwächen, die man kennt, sind kein Problem. Sie zu ignorieren hingegen ist eines.

Auch ich scheue mich nicht, im Projekt technische Details und Spezialwissen nachzufragen – selbst nicht bei niedrigeren Hierarchiestufen. Das ist allemal besser, als sich auf sein Halbwissen zu verlassen und dann falsche Entscheidungen zu fällen.

Sie werden sehen: Ihre Mitarbeiter werden Ihr Unwissen niemals gegen Sie verwenden, sondern Sie und Ihre lösungsorientierte Vorgehensweise schätzen.

4. Kultivieren Sie Fehler

Wer keine Fehler machen darf, der kann nicht ausprobieren. Und wer nicht ausprobieren kann, der kann nicht herausfinden, was funktioniert und was nicht. Es reicht nicht aus, nur das zu tun, dessen Ergebnis man schon vorher weiß!

Passiert ein Fehler, stellen Sie sich unbedingt vor Ihren Mitarbeiter und schützen sie ihn. Es geht nicht um Schuld, sondern ausschließlich darum, die richtigen Schlüsse für die Zukunft daraus zu ziehen.

5. Vertrauen Sie denen, die Sie nicht leiden können

Wir mögen Menschen, die so sind wie wir. Nur: Die denken oft auch ähnlich und kommen zu den gleichen Ergebnissen. Also holen Sie jene, die Sie nicht mögen, in Ihr Team, in Ihre Abteilung und in Ihr Unternehmen. Vielleicht geht es erst hoch her, aber am Schluss stehen die besten Resultate.

Helmut Schmidt mochte zunächst auch niemand. Aber geachtet wurde er und er konnte Ergebnisse erzielen. Dasselbe werden Ihre Nerds für Sie tun!

6. Machen Sie Ihre Abteilung und Ihr Unternehmen passend – nicht die Leute

Ihr Unternehmen ist kein Selbstzweck, sondern soll nur Ihr geschäftliches Ziel verfolgen. Dafür brauchen Sie Menschen. Was liegt also näher, als das Unternehmen den Menschen anzupassen, wo immer es geht, statt jene in ein untaugliches System zu zwängen? Sobald eine Organisation die Kreativität und Schnelligkeit ihrer Mitarbeiter behindert, muss sie angepasst werden.

Mitarbeiter mit innovativen Ideen und ungewöhnlichen Vorgehensweisen müssen diese auch verfolgen können. Das ist nicht einfach, denn die Grundpfeiler Ihrer Organisation brauchen Sie für die „normalen“ Mitarbeiter. Aber vieles ist eben kein Grundpfeiler, sondern lieb gewonnene Tradition.

Dr. Heinz-Jürgen Althoff kommt aus einer Kaufmannsdynastie – er ist Urenkel des Gründers des gleichnamigen Warenhauses (später Karstadt). Das war ihm jedoch zu „unsolid“, wie er selbst sagt, und so wurde er Ingenieur. Nach vielen Jahren im Beruf wurde ihm der menschliche Faktor immer wichtiger und so nennt er sich als Interim-Manager heute „Sozialarbeiter für Ingenieure“.