



HOCCHSCHULSPORT

Erfolgreiche WUEC

Studis bei Olympia

ECTS im HSP Leipzig

3 | 2012



Chefin oder Chef werden: Ist das eine Aufgabe für mich?



Persönlichkeit beschreibt das, was Sie unverwechselbar macht und charakteristisch für Sie ist. Wenn Sie Ihr Handeln reflektieren können und wenn Sie wissen, wie Sie auf Menschen und Dinge reagieren, gewinnen Sie eine höhere Kompetenz im Umgang mit Ihrer Umwelt. Vielleicht haben Sie sich auch schon gefragt, ob Ihnen eine Aufgabe mit Führungsfunktion liegt, wie die Mitglieder in Ihrem Team ticken oder was zukünftige spannende Herausforderungen für Sie sein könnten. Zur Beantwortung dieser Fragen ist es entscheidend, sich selbst, den eigenen Kommunikationsstil und den Beitrag im Team zu kennen.

Führen und authentisch bleiben

In der Geschichte der Führungstheorien wurde es als vielversprechende Erkenntnis gefeiert, dass Vorgesetzte „situativ führen“ und damit ihr Verhalten konsequent an den Reifegrad ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausrichten sollten. Besonders populär ist dieser Ansatz in Führungskräfte-Seminaren, wo den zukünftigen Chefinnen

und Chefs kommunikative Tricks und Kniffe gezeigt werden, wie man auf die Macken und Eigenheiten von Teammitgliedern eingehen kann. Aber wie wirkt es auf den Kollegen aus dem technischen Support, wenn die sonst so kurz angebundene Vorgesetzte im Vier-Augen-Gespräch plötzlich kleinschrittig erklärt, was sie in den nächsten Tagen von ihm erwartet? Oder ist ein stark aufgabenorientierter Chef noch authentisch, wenn er sich plötzlich in Konfliktsituation einfühlsam und geduldig mit den Konfliktpartnern am runden Tisch auseinandersetzt?

Gerade Nachwuchskräfte erfahren es als Überforderung, wenn sie nach solchen Trainings Gesprächstechniken wie das empathische Zuhören oder Paraphrasieren in ihrem Team anwenden sollen. Sie erleben ihr Verhalten nicht mehr als authentisch und befürchten nicht zu Unrecht, dass auch Mitarbeitende spüren, wie sie sich verstellen.

Sich selbst und andere verstehen

Eine Potenzialanalyse bietet eine gute Grundlage, um erst einmal den persönlich

bevorzugten Kommunikationsstil und die präferierte Rolle in einem Team zu erkennen. Am Beispiel des Analyseinstruments GPOP (Golden Profiler of Personality) soll verdeutlicht werden, dass es nicht nur den einen richtigen Führungsstil gibt, sondern die Vorgesetzten je nach Typ genauso unterschiedlich ticken können, wie ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Denn erst, wenn man seinen eigenen bevorzugten Führungs- und Kommunikationsstil kennt, kann man sich selbstbewusst und situationsgerecht auf die anderen einstellen. Oder wie der Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick sagen würde: „Um von anderen verstanden zu werden, muss man den anderen verstehen. Um andere zu verstehen, muss man zuvor sich selbst verstehen.“

Der GPOP ist ein von John Golden entwickeltes Selbsteinschätzungsverfahren basierend auf den „Psychologischen Typen“ von C.G. Jung. Im Vergleich zu anderen typologischen Instrumenten ist der GPOP ein „Radar-system“ und bietet einen wertfreien, zukunftsweisenden Ansatz zur Persönlichkeitsentwicklung. Sie erhalten Informationen über Ihre Neigungen in vier verschiedenen Bereichen:

- Wie Sie Energie aufnehmen (eher introvertiert oder extrovertiert)
- Wie Sie die Wirklichkeit wahrnehmen (über die fünf Sinne oder intuitiv)
- Wie Sie Entscheidungen treffen (analytisch oder wertorientiert)
- Welche Einstellung zur Außenwelt Sie bevorzugen (strukturorientiert oder wahrnehmungsorientiert)
- Wie Sie Stress steuern können

Die vier Führungsstile der GPOP-Typen

Neben dem Kommunikationsverhalten, dem Beitrag im Team und dem Lernstil kann man aus den sechzehn möglichen GPOP-Profilen vier charakteristische Führungsstile ableiten: Die sachliche Organisatorin und den

sachlichen Organisator, die freundliche Verhandlungspartnerin und den freundlichen Verhandlungspartner, die konzeptionelle Planerin und den konzeptionellen Planer sowie die kreative Katalysatorin und den kreativen Katalysator.

Der sachliche Organisator

Ein sinnesorientierter und analytisch entscheidender Chef ist der Typ „sachlicher Organisator“. Seine Stärken liegen darin, dass er mit anpackt und dafür sorgt, dass Aufgaben auch umgesetzt werden. Er ist pflichtbewusst und verlässlich gegenüber dem Team. Sein Devise ist: „Was du heute kannst besorgen, das verschiebe nicht auf morgen!“ Seine Schwäche ist dabei sein Perfektionsanspruch. Wenn die Dinge fachlich nicht zu 100% stimmen, hat er schlaflose Nächte. Lieber übernimmt er die Aufgabe selbst, als sie an Mitarbeitende zu delegieren, die den Anforderungen nicht entsprechen.

Die freundliche Verhandlungspartnerin

Eine sinnesorientierte und wertorientiert entscheidende Vorgesetzte hingegen ist eine freundliche Verhandlungspartnerin. Sie legt viel Wert auf Partizipation im Team und ist zufrieden, wenn zu den Themen und der Arbeitsweise im Team Konsens besteht. Sie sorgt für ein gutes Arbeitsklima und kümmert sich entsprechend um die Bedürfnisse der Menschen in der Organisation. Schlecht hält sie persönliche Kritik aus und steht nicht gerne mit ihrer Meinung alleine da. Denn neben ihrer disziplinierten und verlässlichen Arbeitsweise ist für sie die Mitarbeitendenzufriedenheit ein hohes Gut.

Der konzeptionelle Planer

Der Strategie unter den Führungstypen ist der analytisch entscheidende Planer. Er entwickelt Konzepte, startet gerne neue Pilotprojekte und plant langfristige Veränderungsstrategien für die Organisation. Weil sich der konzeptionelle Planer eher um die

großen Ideen kümmert, verliert er manchmal den Blick fürs Detail. Er ist es gewohnt, dass sich andere um die konkrete Umsetzung seiner Pläne und Konzepte kümmern. Außerdem verliert er aufgrund seiner ausgeprägten Sachorientierung hin und wieder auch den Blick für die zwischenmenschliche Ebene. Seine Kritik kommt manchmal hart an. Dabei müssen ihn dann oft andere darauf aufmerksam machen, wie er sich im Ton vergriffen hat. Er selbst ist dann eher überrascht, dass Sachthemen auch emotionale Auswirkungen auf andere haben können.

Die kreative Katalysatorin

Im Gegensatz zum strategischen Planer kann die kreative Katalysatorin die Menschen für ihre visionären Ziele begeistern. Sie ist aufgeschlossen für andere, stellt Sinnzusammenhänge für die Aufgaben von morgen her und leistet gerne Überzeugungsarbeit bei noch so schwer zu vermittelnden Themen. Die Kehrseite der Begeisterungsfähigkeit ist ihr fehlendes Durchhaltevermögen. Wenn nicht schnell Erfolge bei einem Projekt sichtbar werden, setzt sie wieder auf das nächste Pferd. Bei Mitarbeitenden wirkt sie dann manchmal wie eine „Überfliegerin“. Die Mitarbeitenden sind noch mit den Umsetzungsmöglichkeiten des letzten Projekts befasst, während die Chefin schon wieder ganz andere Baustellen gedanklich bearbeitet.

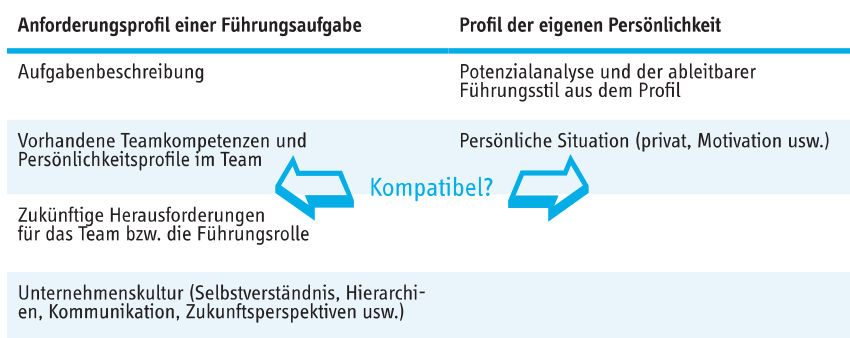
Jeder Führungsstil hat somit seine Stärken und seine Schwächen. Welcher Führungs-

stil zu einem Team und zu den zukünftigen Aufgaben der Führungskraft passt, hängt maßgeblich von den Typen im Team und den typischen Aufgaben der Organisation ab.

Die richtige Chefin finden

Ein Zentrum für Hochschulsport sucht eine neue Leitung. Das Team besteht aus Kolleginnen und Kollegen für den handwerklich-technischen Bereich, die alte Hasen sind, und schon seit Jahren zusammen arbeiten. Sie sehen sich mehr im handwerklichen Bereich und weniger im Dienstleistungsfeld für die Studierenden. Außerdem sind im Zentrum auch Sportpädagoginnen und -pädagogen angestellt, die in der Regel als Übungsleiterinnen und Übungsleiter angefangen haben. Der Job im Zentrum für Hochschulsport ist für viele die erste Stelle nach dem Studium. Ihre Identifikation mit dem Sport und der Hochschule sind hoch. Zusätzlich organisieren zwei Verwaltungskräfte das Servicebüro für die Studierenden und erledigen alle anderweitigen Verwaltungsaufgaben.

Die unterschiedliche Haltung der Berufsgruppen drückt sich im Umgang mit den Studierenden und auch in der Art der Arbeitserledigung aus. Dies fällt bisher nur durch die kritischen Anmerkungen der Übungsleitenden auf, denen der Service und die Reparaturen der Materialien nicht schnell genug gehen. Die Sportstätten sind veraltet. Aber Dank einer Bundesförderung können in den nächsten fünf





Susanne Laß

Susanne Laß

Beruf: Personal- und Organisationsentwicklerin, Hochschuldidaktisches Coaching an der Technischen Hochschule Mittelhessen

Unterstützungsangebot: Coaching, Seminare und systemische Beratung

Kurse in der adh-Trainingsreihe: „Kommunikation im Führungsalltag“ und „Potenziale für Führungs- und Spezialaufgaben entdecken“

Kontakt: www.susannelass.de

Jahren Sanierungs- und Neubauarbeiten vorgenommen werden. Dies erfordert allerdings betriebswirtschaftliches Know-how von der zukünftigen Führungskraft. Welchen von den vier GPÖP-Führungsstilen würden Sie als Personalchefin beziehungsweise Personalchef präferieren? Wer hat die Fähigkeit, die Teammitglieder mit sehr unterschiedlichen beruflichen Hintergründen und Motiven für die Arbeit zusammen zu halten? Wer kann für die verantwortungs-

volle Zukunftsaufgabe sowohl Teambindung herstellen als auch strukturiertes, betriebswirtschaftliches Management anbieten?

Für die sachliche Organisatorin oder den sachlichen Organisator spricht die zukünftige betriebswirtschaftliche Herausforderung. Sie werden mit den Verwaltungskräften zusammen die Buchhaltung und die korrekte Abrechnung der Fördergelder organisieren. Außerdem behalten sie den laufenden Betrieb im Blick und sorgen für gerechte Arbeitsverteilung. Hingegen für die Teambindung und zur Stärkung der Motivation im Team für die kommende Zeit könnte auch die kreative Katalysatorin oder der kreative Katalysator eine gute Ergänzung sein. Sie werden mit allen Mitarbeitenden einen Teamtag machen, um eine gemeinsame Vision für das neue Zentrum für Hochschulsport zu entwickeln. Dabei werden sie selbst gute Ideen für ein neues Marketingkonzept einbringen und auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die neuen Aufgaben begeistern und ihr Engagement wecken. Sie können der neuen jungen Pädagogin oder dem neuen jungen Sportpädagogen genauso glaubhaft wie dem alt eingesessenen Handwerker vermitteln, wie wertvoll ihr Einsatz für die gemeinsame Sache ist.

Zurück zur Ausgangsfrage: Sind Sie eine gute Chefin beziehungsweise ein guter Chef? Wären Sie die richtige Vorgesetzte beziehungsweise der richtige Vorgesetzte für Ihr Team? Beantworten kann man die Frage erst, wenn man sein eigenes präferiertes Führungsverhalten kennt und überprüft, ob dies kompatibel zu den geforderten Aufgaben und den Typen im Team ist. Wer sich auf eine Stelle als Führungskraft bewirbt, sollte danach fragen, welche Art von Aufgaben im Alltag, aber auch in der Zukunft im Team anstehen. Wenn Sie die Möglichkeit haben, lassen Sie sich die Räumlichkeiten zeigen und stellen Sie sich dabei die Mitarbeitenden vor oder lernen Sie das Team über einen Hospitati-

onstag am besten selbst kennen. Erst wenn Sie das Anforderungsprofil der Führungsaufgabe kennen, können Sie entscheiden, ob nicht nur Ihre Qualifikation, sondern auch Ihr Stil und Ihre persönliche Situation zur Stelle passt. Denn nicht nur die Arbeitgeberin beziehungsweise der Arbeitgeber testet Sie im Vorstellungsgespräch, sondern auch Sie können entscheiden, ob Arbeitsklima, Arbeitsbedingungen und Kolleginnen und Kollegen zu Ihnen passen.

■ Susanne Laß,
Dipl. Soz.-Pädagogin

