Sandpapier im Gespräch mit...

Dieter Jakob: Kommunikationstrainer.

Konflikte sind Triebfedern für Veränderungen.

Von Stefanie Gaffron

Wenn früher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Fortbildung besuchten, fuhren sie zur „Schulung". Heute gibt es Trainings mit Trainern, Coachings mit Coaches und Workshops mit Teambuildern.

Stefanie Gaffron

sandpapier: Herr Jakob, was verbirgt sich hinter den aufgezählten englischen Begriffen und gibt es eigentlich einen Unterschied zwischen TRAINING und SCHULUNG?

Dieter Jakob: Und zu diesen Begriffen können sicherlich noch weitere hinzugefügt werden. Lassen Sie mich zuerst den Begriff des Coachings erläutern. Coaching ist die professionelle Beratung und Begleitung einer Person durch einen Coach bei der Ausübung von komplexen Handlungen, um diese Person zu befähigen, optimale Ergebnisse hervorzubringen. Der Begriff „Coach" stammt aus der englischen Sprache und bedeutet dort Kutsche. Dieser Begriff beschreibt also ein Instrument, das es Menschen ermöglicht, von einem an einen anderen Ort zu gelangen.

Coaching kann vor diesem Hintergrund als Entwicklungsinstrument bezeichnet werden. Hierbei begleitet der Coach die zu betreuende Person auf dem Weg als neutraler Weggefährte.

Training statt Schulung – so möchte ich den Unterschied einleitend erklären. Wir von impuls! bieten Ihnen keine Seminare an, keine Schulung, erst recht keinen Unterricht. Wir bieten Training. Unsere Teilnehmer bauen ihre Stärken aus und arbeiten an ihren Schwächen. Sie erkennen positive Fähigkeiten, die bereits vorhanden sind und bauen diese weiter aus.

Wir halten nichts davon, ausschließlich Theorien zu vermitteln. Statt dessen bilden Theorie und Praxis bei uns eine Einheit. Training und Berufsalltag wechseln sich ab – nach dem Intervallprinzip. So haben unsere Teilnehmer die Chance, neue Erkenntnisse gleich der Bewährungsprobe auszusetzen. Diese gemachten Erfahrungen werden wiederum im Training analysiert – und so arbeiten wir Schritt für Schritt auf den Erfolg der Teilnehmer hin.

Bei diesem Prozess wollen wir von impuls!, wie der Name schon sagt, der Impulsgeber für unsere Teilnehmer sein. Wir belehren nicht, sondern geben Anstöße. Wir liefern keine Rezepte, die immer und für jeden gültig sind, denn die gibt es nicht. Statt dessen bieten wir ein differenziertes, individuelles Training. Die Zusammenarbeit wird ganz nach den speziellen Bedürfnissen und Erfordernissen der Teilnehmer und des Auftraggebers gestaltet. So können wir jeden Teilnehmer da abholen, wo er persönlich steht.

„Training ist kein Unterricht!"

Wenn früher der Chef zum Gespräch bat, ging oft das große Zittern los. Heute trainieren Vorgesetzte in Kommunikationstrainings, wie sie offene Gespräche mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern führen können.

sandpapier: Gesprächstermin beim Chef – was hat sich verändert?

Dieter Jakob: Ich kann mir schon vorstellen, dass es Mitarbeiter gab und immer noch gibt, die mit gemischten Gefühlen – oder sogar Ängsten – in Gespräche mit ihrer Führungskraft gehen. Man braucht sich ja nur die unterschiedlichsten Führungsstile anschauen. Da gibt es Anhänger des ausschließlich autoritären Führungsstils. Der „harte Chef", der ausschließlich mit Anordnung, Befehl und Gehorsam führt.

Auf der anderen Seite die Befürworter einer Vertrauenskultur, die den Ansatzpunkt „richtiger" Mitarbeiterführung darin sehen, den Mitarbeitern uneingeschränkt einen Vertrauensvorschuss zu geben – auch unter der Gefahr, dass diese ihn ausnutzen.

Beide Konzepte bergen richtige Ansätze, schießen jedoch in ihrer Überspitztheit und Einseitigkeit über das Ziel hinaus.

Die Realität sieht meiner Erfahrung nach anders aus: Mitarbeiter wollen vor allem ernst genommen werden und wünschen sich in aller Regel eine Tätigkeit, die sie beherrschen – und die ihnen darum Erfolgserlebnisse verschafft – und die sie herausfordert. Die Leitenden wollen den Mitarbeitern helfen, ihre Erfolgspotenziale auszuschöpfen. Daher ist es die Aufgabe der Führungskraft, sie zu motivieren, zu qualifizieren und auch zu kritisieren.

Da an diesem Prozess immer wieder andere Menschen in immer wieder anderen Kontexten beteiligt sind, genügt es nicht, wenn die Führungskraft mit einem Führungsstil und einigen wenigen Führungsinstrumenten immer wieder unterschiedlichen Führungssituationen begegnet. Sie muss in der Lage sein, situativ zu führen, mal autoritär, mal mit Vertrauen – und meistens irgendwo dazwischen.

„Wer führen will, muss den Dialog suchen!"

Hierbei ist und bleibt das Mitarbeitergespräch das wichtigste Führungsinstrument. Wer seine Mitarbeiter optimal fordern und fördern, wer führen will, muss den Dialog suchen – und die entsprechenden Gesprächstechniken beherrschen. Und wer das macht, wird Ängste abbauen und Vertrauen aufbauen.

Manchmal unterscheiden sich Vorstellungen und Einstellungen von Mitarbeitern und Vorgesetzten. Trotzdem glauben beide Seiten, sie seien im Recht. Unausgesprochene Konflikte können erfolgreiche Zusammenarbeit erschweren oder auch komplett verhindern.

sandpapier: Welche Impulse gibt ein Impuls-Trainer, damit sich die gesuchte „Wahrheit“ in der Mitte trifft?

Dieter Jakob: Zunächst einmal möchte ich betonen, dass es ganz natürlich ist, dass die Interessen, Vorstellungen und Einstellungen von Mitarbeitern und Führungskräften sich manchmal unterscheiden. Und wie die Frage schon signalisiert, wenn dies unausgesprochen bleibt, können Konflikte entstehen, die dann die Zusammenarbeit erschweren, oder auch unmöglich machen. Deshalb gilt zuallererst – so früh wie möglich ansprechen. Und oftmals reicht es schon aus, sich die unterschiedlichen Sichtweisen klarzumachen und zu verstehen. Die Akzeptanz der unterschiedlichen Sichtweisen führt schon zum besseren Verständnis und damit kann eine Lösung in der Sache einfacher gefunden werden.

Konflikte sind also nicht von vorne herein etwas Negatives, sondern ein deutlicher Hinweis darauf, dass etwas zwischen den Konfliktparteien geklärt oder neu geordnet werden. Ungelöste oder gar unausgesprochene Konflikte behindern das Erreichen von Zielen und lassen die Leistungsbereitschaft sinken. Daher sollten Konflikte angenommen werden – als etwas ganz Alltägliches und Normales.

Als Triebfeder für Veränderungsprozesse betrachtet, kann jeder Konflikt positiv genutzt werden. Denn nicht die Konflikte sind das Problem, sondern die Art und Weise, wie wir damit umgehen.

Die unterschiedlichsten Mitarbeitergespräche sind hierbei ein entscheidender Schlüssel zum Erfolg. Allerdings reichen die alltäglichen Begegnungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern hierzu nicht aus.

Die tägliche Routine lässt oft nur Zeit für das Nötigste; die allernotwendigsten Dinge, die zur Erreichung der gemeinsamen Ziele nötig sind, werden kurz und knapp ausgetauscht. Ein echtes Mitarbeitergespräch ist viel mehr.

„Mitarbeiter haben einen Anspruch auf ‚echte‘ Gespräche!“

Und das ist unser wichtigster Impuls: Unsere Mitarbeiter haben einen Anspruch auf „echte“ Gespräche. Gespräche, die Kommunikation im Dialog bedeuten, die den Mitarbeiter als Menschen zu Wort kommen lassen. Solche Gespräche motivieren, und auch darauf hat der Mitarbeiter einen Anspruch. Qualifizierte und zielgerichtete Mitarbeitergespräche führen – dies gehört also zu den wichtigsten Aufgaben einer Führungskraft. Führen ist ohne Kommunikation undenkbar. Führungskräfte müssen sich die Zeit nehmen, um in Ruhe Gespräche mit ihren Mitarbeitern zu führen.

Die menschliche und soziale Kompetenz der Führungskräfte ist mindestens genauso wichtig, wie das Beherrschen von Management-Tools und Fachkompetenz. Um überdurchschnittlich erfolgreich zu sein, benötigen Führungskräfte die Fähigkeit, den Kontakt von Mensch zu Mensch aufzubauen, den Mitarbeiter ernst zu nehmen und ihn dazu zu befähigen, gemeinsame Ziele, von deren Sinnhaftigkeit er überzeugt ist, zu erreichen. Und an diesen Themen werden wir in unseren Trainings arbeiten.

„Konflikte sind Triebfedern für Veränderungen“

Trainerprofil:

Dieter Jakob

- Geboren 1947 in Weikersheim/ Württemberg
- Betriebswirt und Verhaltenstrainer
- Seit 1977 Praxis in Vertrieb und Management
- Erfahrung als Management- und Verkaufstrainer seit 1991
- Praktiker mit langjähriger Führungs- und Verkaufserfahrung
- Partner des Trainingsunternehmens impuls!

Laufbahn

- Höhere Handelsschule
- Ausbildung zum Industriekaufmann mit anschließendem, berufsbegleitendem Studium zum Betriebswirt
- 15 Jahre Verkaufs- und Führungserfahrung in der IT-Branche, dabei Geschäftsführer eines Dienstleistungsrechenzentrums
- Trainerausbildung und 18 Jahre Trainer bei Gustav Käser Training
- Seit 2010 selbständiger Partner von impuls!
- Mitglied in der AIM.T – Association of International Managementtrainer

Trainingsschwerpunkte

- Managementtraining
- Verkaufstraining
- Meistertrainings
- Kundenbetreuungstrainings
- Moderation von Projektteams – Projektmanagement
- Einzel- und Gruppencoachings
- Gestaltung von Veränderungsprozessen
- Kommunikationstrainings
- Bewusster Umgang mit sich selbst
- Konfliktbewältigung / Teamentwicklung

Tätigkeitsbereich

Branchenübergreifend mit besonderen Kenntnissen in:

- Versicherungen und Sozialversicherungen
- Telekommunikation und IT-Branche
- Industrieelle Fertigung
- Dienstleistungsbetriebe