Die richtige Ansprache finden

Wie du den einzelnen Menschen erreichst

Du weißt, wie viel Führung jemand braucht. Dieser Text zeigt dir, wie du ihn erreichst: über das, was ihn innerlich antreibt, und über die Art, wie seine Tür aufgeht.

Reifegrad und Ansprache: zwei verschiedene Ebenen

Bevor es losgeht, eine wichtige Unterscheidung, damit nichts durcheinandergerät. In den letzten Modulen ging es um den Reifegrad: wie viel Führung ein Mensch bei einer Aufgabe braucht, also die Menge. Jetzt geht es um die Ansprache: wie du diese Führung verpackst, damit sie ankommt. Es geht um die Sprache.

Beide Ebenen sind unabhängig voneinander. Ein Anfänger und eine Top-Kraft brauchen unterschiedlich viel Führung. Beide kannst du trotzdem an ihrer Tür vorbei oder durch sie hindurch ansprechen. Erst wenn beides stimmt, wirkt deine Führung wirklich: die richtige Menge in der richtigen Sprache.

Das Bild der Tür

Stell dir jeden Menschen wie eine Tür vor. Jede geht anders auf. Die eine ziehst du, die andere drückst du. Die eine hat einen Drehgriff, die andere eine Klinke, die dritte einen Schlüssel oder einen Code. Wer an jeder Tür dasselbe versucht, steht bei den meisten davor. Je fester er es versucht, desto sicherer bleibt sie zu.

Ansprache ist deshalb kein Manipulieren und kein Überreden. Es ist Übersetzen: dieselbe Botschaft, aber in der Sprache, die dieser Mensch versteht. Du änderst nicht, was du willst. Du änderst, wie du es sagst.

Die wichtigsten Muster und wie du sie bedienst

Menschen unterscheiden sich in einigen wiederkehrenden Mustern. Hier sind die fünf, die im Führungsalltag am meisten ausmachen. Zu jedem findest du, woran du es erkennst und wie du entsprechend sprichst.

Ziel oder Vermeidung. Den einen zieht es zu etwas hin, den anderen weg von etwas. Erkennen: Redet er davon, was er erreichen will, oder davon, was er verhindern, vermeiden, loswerden will? Ansprache: Beim Ziel-Menschen „Damit erreichen wir …“. Beim Vermeidungs-Menschen „Damit verhindern wir, dass …“. Dieselbe Aufgabe, zwei Richtungen.

Großes Ganzes oder Detail. Der eine braucht zuerst den Überblick, der andere die konkreten Schritte. Erkennen: Fragt er „Worum geht es im Kern?“ oder „Wie genau mache ich das?“ Ansprache: Dem Überblicks-Menschen gibst du erst das Warum und das Ziel, dann Details bei Bedarf. Dem Detail-Menschen gibst du die konkreten Schritte, sonst fühlt er sich im Ungewissen.

Aus sich heraus oder von außen. Der eine entscheidet aus dem eigenen Urteil, der andere braucht eine Rückmeldung von außen, um sicher zu sein. Erkennen: Sagt er „Ich finde …“ und bleibt dabei, oder sucht er Bestätigung, fragt nach, orientiert sich an anderen? Ansprache: Den Selbst-Entscheider fragst du „Wie siehst du das?“. Dem anderen gibst du Sicherheit: „Das haben andere auch so gemacht“, „Ich stehe dahinter“.

Möglichkeiten oder Vorgehen. Den einen reizen Optionen und neue Wege, der andere will den bewährten, klaren Ablauf. Erkennen: Sucht er nach Alternativen und Spielraum oder nach dem richtigen, verlässlichen Weg? Ansprache: Dem Möglichkeits-Menschen lässt du Spielraum: „Findest du einen guten Weg.“ Dem Vorgehens-Menschen gibst du den klaren Ablauf: „So läuft das Schritt für Schritt.“

Was bleibt oder was neu ist. Der eine sieht zuerst, was gleich bleibt und vertraut ist, der andere, was sich ändert und neu ist. Erkennen: Beruhigt ihn Kontinuität, oder langweilt ihn Gleichbleibendes und Veränderung macht ihn wach? Ansprache: Dem einen zeigst du, was trotz der Änderung bleibt. Dem anderen zeigst du, was jetzt neu und anders wird.

Drei Typen als grobe Merkhilfe

Wenn dir fünf Muster zu viel sind, um sie im Kopf zu behalten, hilft eine gröbere Einteilung in drei Typen. Sie ist weniger genau, dafür schnell greifbar.

Der Sicherheits-orientierte Mitarbeiter braucht klare Grenzen, verlässliche Abläufe und das Gefühl, nichts falsch zu machen. Ihn erreichst du mit Klarheit und Verlässlichkeit. Offene Spielräume verunsichern ihn eher.

Der Aufgaben-orientierte Mitarbeiter brennt für die Sache selbst. Ihn erreichst du über den fachlichen Sinn: warum diese Aufgabe wichtig ist und was sie bewirkt.

Der Lösungs-orientierte Mitarbeiter will eigene Wege finden und gestalten. Ihn erreichst du, indem du ihm das Ziel gibst und den Weg überlässt. Enge bremst ihn.

Diese drei sind kein Ersatz für die Muster. Sie sind eine Abkürzung für den Alltag.

Der häufigste Fehler

Der mit Abstand häufigste Fehler ist, von sich auf andere zu schließen. Du sprichst automatisch in deiner eigenen Tür-Sprache, so, wie du selbst am besten erreicht wirst. Bei den Mitarbeitern, die dir ähneln, funktioniert das wunderbar. Bei allen anderen redest du an der Tür vorbei und wunderst dich, warum es nicht ankommt. Der erste Schritt ist deshalb, deine eigene Tür zu kennen und zu merken, wann du sie unbewusst bei anderen voraussetzt.

Warum das entlastet

Die Ansprache zu finden heißt, den Menschen zu nehmen, wie er ist. Du musst niemanden umbiegen und niemanden zu etwas machen, das er nicht ist. Du holst ihn dort ab, wo er steht, und sprichst in seiner Sprache. Das braucht weniger Druck, weniger Wiederholung, weniger Reibung. Und es passt zu dem, worum es in diesem ganzen Programm geht: Bleib du, und hol den anderen da ab, wo er ist.

So geht es weiter

Damit ist die Reihe „Typgerecht führen“ abgeschlossen. Für jeden deiner Mitarbeiter hast du jetzt drei Dinge: seinen Reifegrad je Aufgabe, den passenden Führungsstil und die richtige Ansprache. Trag sie nach und nach in dein Mitarbeiter-Dashboard ein. So entsteht dein Gesamtbild, und aus einer Gruppe von Mitarbeitern wird dein Dream-Team.