

Interview zum Abdruck freigegeben

**Zwölf Fragen an Winfried Schröter, Autor von
Führ mich, Chef! 5 Ungewöhnliche Methoden für
mehr Führungsstärke und bessere Menschenkenntnis**

**Das Interview ist honorarfrei und zum Abdruck freigegeben.
Wir bitten bei Abdruck um die Abbildung des Covers und
Nennung des Buchtitels. Und bitte lassen Sie uns ein
Belegexemplar zukommen. Herzlichen Dank!**



Ihr Buchtitel legt nahe, dass viele Mitarbeiter die ordentliche Führung ihres Chefs vermissen. Bedeutet mangelhafte Führung nicht mehr Freiraum und Mitsprachemöglichkeit für die Mitarbeiter?

Winfried Schröter: Nein, im Gegenteil. Die meisten Arbeitnehmer in den Firmen, mit denen ich bis jetzt zu tun hatte, klagten über mangelndes Führungsverhalten oder fühlten sich sogar alleine gelassen. Ein Großteil der Mitarbeiter in Deutschland vermisst das Wir-Gefühl, das es früher gab, und identifiziert sich nicht mehr mit dem Unternehmen. Die Forderung nach klaren Absprachen und Regeln, Lob und Anerkennung der erbrachten Leistung und Wertschätzung der Persönlichkeit ist ungebrochen. Mitsprachemöglichkeit und Freiraum innerhalb einer bestimmten Range muss von der Führungskraft vorgegeben werden, damit die passende Kreativität oder Produktivität überhaupt entstehen kann.

Ist ein guter Chef nicht immer der, der Erfolge für sein Unternehmen einführt? Oder greift die Fokussierung auf die ökonomische Seite zu kurz?

Winfried Schröter: Jedem Unternehmer, jedem in leitender Position unterstelle ich wirtschaftliches Interesse, das Unternehmen finanziell so gesund wie möglich werden zu lassen. Und viele Manager und Unternehmer tun dies nicht aus Habgier, sondern um wettbewerbsfähig zu bleiben und ihren Mitarbeitern eine Arbeitsplatzsicherung zu gewährleisten. Mittlerweile zeigt sich, dass Profit durch schnelle Gewinne auch auf Kosten der Mitarbeitergesundheit und Mitarbeiterzufriedenheit geht. Ich halte es für kurzsichtig, sogar wirtschaftlich unintelligent, wenn die Kosten demotivierter Mitarbeiter oder deren Arbeitsunfähigkeit die Gewinne mindern oder sogar gänzlich aufheben. Meist zeigen sich die Verluste nur sehr viel später und müssen dann mit höherem Aufwand wieder kompensiert werden – ein Teufelskreis. Mit besonnener Vorgehensweise und intelligenter Führung lassen sich viel entspannter Gewinne produzieren, unnötige Kosten einsparen und eine angenehmere Unternehmenskultur erzeugen. Doch das sagen Sie mal einem Manager, der wohlwissend eh nur ein paar Jahre in dieser Funktion sein wird ...

Chefs wünschen sich ein gutes Standing im Unternehmen – nicht als Herrscher, sondern als beliebte Strategen. Wie kann sich ein Chef die Wertschätzung seiner Mitarbeiter erwerben? Gibt es dafür praktikable Tools?

Winfried Schröter: Als beliebter Stratege kann sich ein Chef positionieren, wenn es ihm gelingt, die Unternehmensziele seinen Mitarbeitern so zu präsentieren, dass jeder unbedingt an der Umsetzung beteiligt sein will. Sich mit der Firma zu identifizieren ist ein schlummernder Herzenswunsch vermutlich jedes Mitarbeiters, weil dann Freude und Leistungsbereitschaft gewährleistet sind. Stellen Sie sich einmal ein Team vor, das von seiner Führungskraft gut eingestellt ist, von ihm vor Störungen jeglicher Art abgesichert seine Arbeit verrichten kann und Unterstützung erfährt. Wäre das nicht erstrebenswert?

Führungskräfte in Sandwich-Positionen müssen aushalten, dass sie einerseits Befehlsempfänger und andererseits Steuermann sind. Sie gehören weder hier noch da richtig dazu. Viele in solchen schwierigen Rollen knicken ein und versuchen, sich mit ihrem Team auf die gleiche Stufe zu stellen. Das hat fatale Folgen für das Ansehen im Team. Dann ist unbequeme Aufgabenverteilung kaum noch umsetzbar. Personalverantwortliche unterschiedlichster Ebenen lassen sich von mir ausbilden und erhalten praktisch umsetzbare Methoden, die ihnen auf den meisten Führungsakademien nicht vermittelt wurden.

Für Führungsstärke ist Menschenkenntnis unerlässlich, wie beispielsweise bei der richtigen Auswahl oder dem passenden Einsatz von Mitarbeitern. Aber nicht jeder hat ein angeborenes Gespür für den anderen. Kann man lernen, in Menschen zu lesen?

Winfried Schröter: Ja, sehr leicht sogar. Das Handwerkszeug, um Menschen einschätzen zu können, wird leider auf Führungsakademien nicht ausreichend trainiert. Meist konzentriert sich das dort vermittelte Wissen auf Unternehmensstrategien und wirtschaftliche Aspekte – nicht jedoch auf die wertvollste Ressource „Mitarbeiter“. Glauben Sie mir – ein Gespür für Menschen ist nur zum kleinen Teil angeboren. Emotionale Intelligenz wird durch unsere Eltern vermittelt, durch starkes Interesse oder durch entsprechende Ausbildung. Jeder kann es lernen – wenn er will. Es ist sinnvoll, dass sich Führungskräfte mehr mit ihrer eigentlichen Aufgaben der Personalführung beschäftigen, sich unterstützende Mitarbeiter erarbeiten und sich dadurch Freiräume für Visionen und Strategien schaffen.

Um Menschenkenntnis und Führungsstärke zu erwerben, arbeiten Sie mit einer ungewöhnlichen, äußerst effektiven und schnell erlernbaren 5 Methoden-Technik. Haben Sie die einzelnen Methoden persönlich entwickelt?

Winfried Schröter: Nein. Meine Leistung steckt lediglich darin, dass ich diese fünf ungewöhnlichen Methoden für Führungsaufgaben angepasst habe. Als Hypnotiseur schaffe ich es, Menschen dazu zu bringen, ein bestimmtes Verhalten an den Tag zu legen. Hierfür benutze ich psychologisches Fachwissen, um meine Klienten steuern zu können. Einige dieser von mir angewandten Techniken mache ich nun für Führungskräfte nutzbar, um mehr Ansehen im Team zu erhalten, ein stärkeres Team-Gefühl zu erzeugen und viele Widerstände abzubauen. Das Ergebnis ist dann höhere Mitarbeiterzufriedenheit, stärkere Identifikation mit dem Unternehmen und höhere und gesündere Leistungsbereitschaft.

Das erste Modul lehrt „Vorbild zu sein“. Warum ist das eine Kompetenz auf der Führungsebene? Muss ein Chef, also der Führer, die Autorität, der Meister sein? Oder bedeutet es, dass er vorbildlich handeln soll?

Winfried Schröter: Eines der stärksten Urbedürfnisse von Menschen ist die Identifikation mit Vorbildern. Söhne verhalten und bewegen sich wie ihre Väter, Töchter wie ihre Mütter – unsere ersten Vorbilder. Irgendwann imitieren wir den coolen Typen in der Schule, dann

passen wir unser Verhalten der vorgelebten Unternehmenskultur an. Und die wird durch das Verhalten der obersten Führungsebene vorgelebt. Da ist es sinnvoll, sich einmal Gedanken zu machen, welche das sein soll. Welche Werte sollen vermittelt werden, wie soll die Außenwirkung sein? Meine Devise lautet: „Leitbild statt Leid-Bild!“

Das zweite Modul informiert über die situativ adäquate Kommunikation auf den drei existenten Status-Ebenen. Also wie die alte Redensart „Mit dem König wie ein König, mit dem Bettler wie ein Bettler“?

Winfried Schröter: So ähnlich könnte man es fast zusammenfassen. Haben Sie schon mal wütend bei einer Hotline etwas reklamieren wollen? Ist Ihnen die zuckersüße Hotline-Stimme mit ihrem abgelesenen Text mächtig auf den Keks gegangen? Vielleicht sind Sie in Ihrer Wut gestoppt worden und wurden dann fachgerecht auf eine sachliche Gesprächsebene gelenkt. Dann kennen Sie die Wirkung guter Kommunikationssteuerung. Wir wissen heute, dass unsere guten Argumente nur zu einem kleinen Bruchteil und unser Verhalten größtenteils zum Erfolg führen. Das kann man lernen.

Das dritte Modul definiert Face-Reading. Sie nennen das die Königsdisziplin der Menschenkenntnis. Welchen Nutzen hat es, im Gesicht des anderen lesen zu können. Und kann man das auch bei „Pokerfaces“?

Winfried Schröter: Genau für Pokerfaces habe ich diese Methode ins Ausbildungsprogramm aufgenommen. Hat sich jemand perfekt mit Wortwahl, Mimik und Gestik auf sein Bewerbungsgespräch vorbereitet, können Sie anhand dieser Parameter immer noch nicht sein Potenzial und wesentliche Verhaltensweisen erkennen. Beim Face-Reading begutachten wir Größenverhältnisse und Formen im Gesicht, um genauere Einblicke in seine Persönlichkeit und Potentiale zu erhalten. Eines meiner meist gebuchten Vortragsthemen – spannend!

Das vierte Modul ist die Bildanalyse. Zur Typisierung einer Person lassen Sie diese in nur einer Minute ein Bild mit sieben schlichten Symbolen, wie Haus oder Baum, zeichnen. Schwer vorstellbar, dass dieses „Kindergekrakele“ etwas über unsere Persönlichkeit aussagt.

Winfried Schröter: Aus diesen sieben Symbolen lässt sich nicht die Persönlichkeit ableiten, sondern seine momentane Situation. Man erkennt, wie der Zeichner mit Menschen umgeht – offensiv oder zurückhaltend, ob er auf Klarheit Wert legt oder mehr Worte als nötig benutzt, den momentanen Stand seines Selbstwertgefühls etc. Wichtig ist nur, dass die Zeichnung schnell und ohne zu überlegen erfolgt. Bei Menschen, die sich beruflich oder privat mit Zeichnen beschäftigen, ist dieses Hilfsmittel ungeeignet, weil sie auf Schönheit wert legen und nicht aus dem Bauch heraus zeichnen.

Das letzte Modul zeigt die sachdienliche und positive Manipulation mit sieben suggestiven Hebeln. Ist Manipulation nicht per se negativ und die Überzeugung erfolgsentscheidend?

Winfried Schröter: Was ist Motivation und wann beginnt Manipulation? Fakt ist: Wir können nicht nicht manipulieren. Wenn also die bloße Anwesenheit einer Führungskraft manipulativ auf Mitarbeiter wirkt, dann wird es Zeit, dass sie Steuerungsmechanismen lernt. Sie tut es ja sowieso. Professionell eingesetzte Suggestionen unterwandern den logischen Verstand, wirken direkt auf der Gefühlsebene und führen dann zum gewünschten Verhalten. Das macht jeder Hypnotiseur und jeder Verkäufer. Wenn man einmal das Prinzip verstanden hat, ist es leicht, es für Teambildung und das Erreichen von Zielen zu nutzen. Das kommt allen zu Gute.

Menschenkenntnis braucht man nicht nur als Manager. Es hilft auch im Umgang mit den Kindern, den Freunden, Arbeitskollegen und Nachbarn – eben überall, wo Menschen zusammenkommen. Sind Ihre Methoden für alle geeignet?

Winfried Schröter: Ja, selbstverständlich. Für mich stellt es eine Schlüsselqualifikation dar, die Kinder in der Schule lernen sollten. Sie würden leichter und mit mehr Freude ihr Leben gestalten können. Lehrer könnten für mehr Aufmerksamkeit und Begeisterung sorgen, Eltern hätten viel weniger Probleme mit ihren Kindern, und auch Paare würden wesentlich stressfreier miteinander umgehen. Ich habe dieses Buch meiner Klientel „Chefs“ gewidmet. Und ich bekomme nach wie vor zahlreiche Zuschriften von begeisterten Lesern aus anderen Bereichen. Menschenführung wird überall benötigt.

Sie sind ein renommierter Managementtrainer und Hypnotiseur. Welchen Vorteil bietet die Kombination dieser beiden Berufe im Rahmen Ihrer Beratung?

Winfried Schröter: Genau diese ungewöhnliche Kombination schätzen meine Auftraggeber: einerseits das psychologische und rationale Vorgehen im Arbeitsalltag und andererseits die mächtige Hypnose bei immer wieder auftretenden psychologischen Problemen, wie Flugangst, Lampenfieber vor Reden etc. Meine Klientel schätzt präzise Problemlösung und Effektivität. Und wie gesagt, diese Kombi ist selten.



Winfried Schröter, seit 1994 Trainer und Hypno-Coach, gehörte jahrelang zum Kompetenzteam von Vera F. Birkenbihl. Der gefragte Top-Speaker zählt zu den Top 100 Excellence Trainern und ist ständiges Mitglied des National Guildo of Hypnotists (NGH) in New Hampshire USA, dem weltweit größten Verband der Hypnotiseure. Schwerpunkt seiner Tätigkeit ist die Vermittlung von Menschenkenntnis für gehobene Führungskräfte. Er berät Personalverantwortliche großer Unternehmen genauso wie Politiker und wird häufig zu Einstellungsgesprächen bei der Vergabe höherer Positionen gebeten, die psychologische Seite eines Bewerbers zu begutachten (www.winfried-schroeter.de).

Winfried Schröter: Führ mich, Chef!
Ungewöhnliche Methoden für mehr
Führungsstärke und bessere Menschenkenntnis
241 Seiten, Hardcover, mit über 25 S/w-Abb.
€ 19,96 [D] | € 19,95 [A] | Goldegg Verlag

Bei Rückfragen:

Corinna Schindler * das freelance team * Franziskanerstraße 18 * 81669 München
Phone (089) 44 880 40 * Fax (089) 48 00 28 09 * E-Mail das-freelance-team@t-online.de