

MITARBEITER-FÜHRUNG MIT CHARME, CHARISMA UND CHARAKTER

Das Phänomen der Komplementarität: Stress und Motivation

Mitarbeiter-Verhalten und das Betriebsklima in Unternehmen werden in erster Linie von den Führungskräften bestimmt. Wir Führungskräfte sind es, die in entscheidender Weise die wesentlichen Kriterien beeinflussen:

- Zufriedenheit bei der Arbeit
- Eine klare Führung
- Effiziente Teamarbeit
- Strukturierte Arbeitsabläufe
- Entscheidungsfreiheit und Anerkennung des Einzelnen.

Diese Kriterien sind wiederum entscheidend für das Stressempfinden beider Seiten, der des Mitarbeiters und der vorgesetzten Führungskraft. Sie sind demnach die wesentliche Grundlage für die Motivation der Angestellten im Unternehmen.

Doch wie kann man diese Kriterien im Auge behalten, angesichts der täglich neuen Herausforderungen? Wie kann man seine Schaffensfreude entfalten im „Spagat“ zwischen Arbeitslast und Leistungslust?

Dies hängt vorwiegend ab von der Fähigkeit, sich zu entspannen: Aber diese Fähigkeit lässt sich nicht verschreiben oder kaufen. Man kann sie aber langfristig trainieren. Dies ist von vitaler Bedeutung. Denn: Wer nicht „abschaltet“, um neue Kräfte zu sammeln, der vernachlässigt die biologische Notwendigkeit, sich Erholung zu gönnen.

Die „Fähigkeit, sich zu entspannen und loszulassen“, ist nur möglich, wenn sich die Führungskräfte, die Manager, auf die Bedeutung ihrer Managementfähigkeiten besinnen, und damit auf „Charme, Charisma und Charakter“. Und das geschieht nicht nur durch „sichtbaren“ Verhaltenswandel sondern vor allem durch einen Wandel der „Geisteshaltung“.

Der „strategische Irrtum“ in der Management-Ausbildung. Die meisten Aktionen führender Mitarbeiter (und damit auch Trainings) in Unternehmen zielen auf das Verändern von Verhalten ab. Dauerhafte Verhaltensänderungen sind jedoch nur durch eine Änderung der Einstellung möglich. Allein diese prägt unser Verhalten. Einstellungsänderungen sind wiederum erst durch Änderungen des Bewusstseins möglich. Immer gleiche Denk- und Lösungsmuster führen häufig zu Handlungslähmungen der Entscheider und damit Motivationsverlust der Mitarbeiter.

In direkter Folge geraten Zielerreichungsprozesse ins Stocken; außerordentliche Leistungen der Mitarbeiter und damit auch des Unternehmens bleiben aus.

Wie kann ich hier Einstellungen verändern und die Herausforderungen initiativer angehen, wie kann ich ungenutzte – und oft auch unbekannte – Potentiale ausschöpfen?

UNGENUTZTE POTENTIALE FÜHREN ZU NEUER SICHERHEIT IN STÜRMISCHEN ZEITEN

TEXT UND FOTOS DR. THOMAS OEHLER



Welche Vorgehensweise? Über die Erarbeitung konkreter Prinzipien des Handelns entstehen alternative Einstellungen, die auf Selbstverantwortlichkeit, Kommunikationsverhalten und vor allem auf Mitarbeitermotivation zielen. Ein wichtiges Element ist dabei die Erarbeitung von Strategien zum Konfliktmanagement. Denn die Konflikte sind es, die das gegenseitige Vertrauen gefährden. Durch Strategien zum Umgang mit Konflikten werden Wege aufgezeigt, die Fähigkeiten – oft auch unbequemer – Mitarbeiter zu erkennen und wirksam werden zu lassen. Die Bedeutung der Grundlage echter zwischenmenschlicher Kommunikation wird klar.

Die Klarheit im Denken des Führungspersonals ist die Ursache für die Motivation im Unternehmen. Denn sie garantiert eine Authentizität, die gleichzeitig das Vertrauen und die Souveränität der Mitarbeiter fördert und deren Loyalität garantiert.

Nur durch das konkrete Vorbild gelangt die Führung des Unternehmens zu einer positiven Wahrnehmung ihres Führungsstils durch die Mitarbeiter. Charme, Charisma und Charakter kommen so in Form einer klaren und akzeptierten Vision zum Ausdruck. Sie führen zu einer präzisen und transparenten

Mitarbeiter- und Betriebsführung und damit zu einer hohen Akzeptanz des Managements. Der Ausdruck der Gefühle, die Klarheit des Denkens, die Verständlichkeit der Gesten und der Kommunikation (sowohl der externen als auch der internen), ebenso wie die Entschlossenheit, mit welcher der Manager/Unternehmer die getroffenen und kommunizierten Entscheidungen umsetzt, all das spielt eine wesentliche Rolle in diesem Prozess.

In vielen Unternehmen vollzieht sich dieser Prozess durch unmittelbares, strategisches Coaching der Mitarbeiter. Diese Strategie des Coachings lässt sich in nur wenigen Schlüsselpunkten zusammenfassen. Aber es sind die Schlüsselpunkte, die zugleich die Beständigkeit und das Vertrauen und letztlich die Loyalität der Mitarbeiter sichern.

Der Prozess des strategischen Coachings im Unternehmen. Gemäß dem Spruch Buddhas „Nichts ist so konstant wie die Veränderung“ ist die Einführung des strategischen Coachings im Unternehmen dazu bestimmt, Blockaden und Widerstände gegenüber Veränderungen zu ÜBERSCHREITEN, und sie in „kreative Opportunitäten“ umzuwandeln.

Außerdem dient strategisches Coaching des Teams dazu, die Energie zu MOBILISIEREN, sie interaktiv zu bündeln, um sich die Veränderungen zu Eigen zu machen. Das Ziel: Auf der Basis verschiedener Ansichten, Werte und Führungsmethoden, den gemeinsamen Willen zu ENTWICKELN, das Ziel zu erreichen und eine gemeinsame Kultur zu schaffen.

Die (noch) nicht genutzten
Potentiale schaffen neue **Sicherheit**
in bewegten Zeiten.

Ein individuelles Coaching des Managers hat zum Ziel, den Manager dazu zu bringen, „ER SELBST ZU SEIN“ und die Hindernisse, die ihn einschränken, zu überwinden. Zu diesem Zweck handelt der Coach als „SPIEGEL“, der dem Manager die Möglichkeit gibt, sich selbst besser zu kennen und effektiver den Weg zu gehen, den er gehen will.

Zugleich ist der strategische Coach „VEREINFACHER“, der dem Manager hilft, die Bremsen zu entdecken, die ihn daran hindern, voranzukommen. Er ist „GEBURTSHELPER“, der ihn dazu bringt, seine eigenen Lösungen anhand eigener Fähigkeiten zu finden. ▷



Und schließlich ist der strategische Coach „CO-PILOT“, der der Führungskraft hilft, Klarheit in seine Gedanken zu bringen und die „Veränderungs-Achsen“ zu testen.

Das strategische Follow-up im Team. Um eine hohe Gruppenkohärenz zu erreichen, sollte der Manager in der Lage sein, die Synergie aller Kompetenzen, die die Gruppe bilden, zu fördern: Das Resultat im Team muss also höher sein als die Summe der einzelnen Kompetenzen.

Ein Team-Coaching ermöglicht:

- den produktiven Austausch und die globale Funktionsfähigkeit der Mannschaft zu FÖRDERN
- eine Denkweise zu Etablieren, die zu „passenden“ Entscheidungsfindungen führt
- die Zusammenarbeit zu ENTWICKELN durch Schaffung eines Vertrauensklimas
- die Fähigkeit zu VERBESSERN, Konflikte im Alltag zu lösen.

Außerdem lässt sich durch den strategischen Coach die Zusammenarbeit der einzelnen Beteiligten ENTWICKELN, indem er ein Vertrauensklima schafft.

Und so gelingt es, die Fähigkeit zu VERBESSERN, Konflikte in den alltäglichen Beziehungen zu schlich-

ten, die die vom Führungsteam eingeführten Veränderungen verursachen können.

Conclusion: „Es ist nicht die Veränderung, die den Leuten Angst macht, sondern die Vorstellung, die sie sich davon machen“ (Seneca).

Aufgabe der Führung ist es, eine charismatische „Persönlichkeit“ mit Zugang zu den Mitarbeitern zu werden. Die Folge: So wie der Manager seine Geisteshaltung auf Charme, Charisma und Charakter „fokussiert“, überträgt jeder im Management-Team das Beispiel der eigenen Führung auf die Mannschaft.

Nimmt der Geschäftsführer eines Unternehmens die Aufgabe des strategischen Coachings seiner direkten Mitarbeiter wirklich ernst, erreicht er damit unmittelbar Folgendes:

- Er kann selbst deutlich erweiterte Perspektiven seines Denkens erkennen und nutzen.
- Er wird Erfolge erzielen, indem er zwischen Konsequenz und Flexibilität den richtigen Weg gehen kann.
- Es wird wieder Freude und Begeisterung unter seinen Mitarbeitern entstehen und dadurch Leistung und Arbeitsqualität zunehmen. Wichtig

ist hier die Vorbildfunktion des „Chefs“ und seine Rolle als „Animateur“.

- Er kann Werkzeuge für den Umgang mit schwierigen Situationen gekonnt und sicher einsetzen.
- Endlose Rechtfertigungen, Schuldzuweisungen bei Problemen und Konflikten sowie der damit verbundene Zeitverlust entfallen.
- Wege zu mehr Selbst-Motivation, Selbst-Organisation und Selbst-Kontrolle werden gefunden.

Damit kann der verantwortungsbewusste Manager das kreative Potential seiner Mit-Arbeiter und Teams noch besser nutzen, um so die Unternehmensziele effizienter zu erreichen.

Die Interessen des Unternehmens stehen wieder im Einklang mit persönlichen Bedürfnissen und Werten, und damit werden engagierte Mit-Arbeiter sowohl ihre berufliche als auch ihre private Lebensgestaltung bejahen. Nur durch das konkrete Vorbild erlangt das Führungsteam die positive Wahrnehmung seines Führungsstils bei seinen Mitarbeitern. Und nur diese Klarheit im Umgang miteinander ist Ursprung und Quelle für die Motivation im Unternehmen. ■



Berufserfahrung

- Geschäftsführer von L’Oreal, Tätigkeit in Frankreich und Deutschland
- Geschäftsführer von Henkel / Schwarzkopf, Skandinavien und Deutschland
- Geschäftsführer der DDB Needham Werbeagentur, Wien
- Geschäftsführer von Information & Publicité, Paris, Prag und Budapest
- Geschäftsführer von HAVAS, Paris

Heute ist Dr. Oehler als Trainer und Coach in Deutschland, Österreich, Frankreich, Italien, in der Schweiz und in Ungarn tätig. www.geniusttc.de, info@geniusttc.de

Ausbildung

- Studium der Kommunikationswissenschaft (M.A.), Soziologie, Psychologie (D.E.A.), Betriebswirtschaft (Dr. rer. pol.), München, Strasbourg und Paris
- Ausbildung als Coach in Deutschland und USA
- Ausbildung als Trainer in Deutschland, USA und Italien
- Certified Breathwork-Practitioner
- Certified Firewalking-Instructor

Schwerpunkte der Arbeit

- Stress-Management, d. h. Umgang mit den Grenzen physischer und psychischer Belastbarkeit
- Mitarbeiter-Motivation und -Zufriedenheit
- Begleitung von Veränderungsprozessen
- Vorbereitung und Begleitung von Verhandlungen
- Individuelles Konflikt-Coaching
- Coaching von Gruppenprozessen
- Kommunikation in und mit Teams
- Emotionale Intelligenz
- Empathie
- Innovationen und Kreativität
- Führung von Remote-Teams / z. B. Sales-Teams

Persönlicher Stil

- Basis ist die gelebte und erlebte operative Realität. In einer Kombination aus unterstützender Problemanalyse und persönlicher Beratung steht die Bewältigung der Anforderungen an die Berufsrolle des Einzelnen im Mittelpunkt.
- Da die Erarbeitung von Lösungsvorschlägen oft ein ganzheitlicher Prozess ist, der sowohl soziale, als auch emotionale und rationale Komponenten beinhaltet, ist – je nach Problemstellung – ein Coaching auch für mehrere Personen möglich und sinnvoll.
- Die Persönlichkeit des Einzelnen und seine Strategie zum Handeln und Führen stehen im Vordergrund.