



Gerhard Tinnefeldt

Besser motivieren

Liebe Leserinnen,
liebe Leser,

unserer Leitartikel beschreibt, wie sich Unternehmen durch ein breit angelegtes Organisationscoaching weiterentwickeln können. Ein aufwändiger Prozess, der darauf abzielt, jeden Mitarbeiter mitzunehmen. Ein vergleichbar aufwändiger Prozess wird von mir als Coach der verantwortlichen Führungskraft begleitet. Gestiegene Kundenanforderungen bei schlechten Rahmenbedingungen führten zu einer unkonventionellen Neustrukturierung der Arbeitsabläufe. Damit diese akzeptiert und verinnerlicht werden, wurden die Mitarbeiter intensiv informiert, beteiligt und gecoacht. Dennoch konnte der Exodus vieler Fachkräfte nicht verhindert werden. Also wozu der Aufwand? Die Antwort der Führungskraft kam prompt: Ich würde es jederzeit wieder so machen, die Wackelkandidaten hatten Ihre Chance und sind raus und der Rest der Mannschaft steht zu 100% hinter dem Konzept. Klare Kante und gute Chancen für einen Neuanfang. Fazit: Der Aufwand lohnt!

Ihr
Gerhard Tinnefeldt

Gerhard Tinnefeldt ist Wirtschaftspsychologe und arbeitet als Karrierecoach sowie als Berater und Trainer im Bereich Führung, Kommunikation und Personalauswahl.

Kostenfrei! Nutzen Sie Ihren Login auf
www.fum-gwi.de

- ▶ Benutzername: fum
 - ▶ Passwort Juni: trainer15
- Heftarchiv, Arbeitshilfen und vieles mehr!



Sicher motivieren

Einmal alle: Organisationscoaching als Erfolgsmethode

4:0. Das Team hat sich in einen Rausch gespielt und alle Spieler wachsen über sich hinaus. Jeder rennt und kämpft für den anderen. Am Spielfeldrand stehen die Coachs, die den Erfolg mit dem Team ermöglicht haben. Leistung und Leichtigkeit prägen den umjubelten Auftritt der Mannschaft.

Leistung und Leichtigkeit? Was beim Fußball schon schwierig ist, scheint in vielen Unternehmen Fehlanzeige. Man stelle sich vor, der Vorstand des Fußballclubs würde seine Coachs entlassen und vom ersparten Geld entweder eine hohe Torprämie ausloben oder den Spielern pauschal mit Kündigung drohen, damit sie schneller laufen und härter schießen. Die Folge? Leicht absehbar: Jeder dächte nur noch an sich. Aus Teamgeist würde Egoismus, aus aufkeimender Frustration handfeste Demotivation, und am Ende stünde der Abstieg.

Zuviel Druck und Konkurrenz

Oft zehren Krisen, Reorganisationen und Fehlervermeidung um jeden Preis an den Kräften – Kräfte, die fehlen, wenn der Wandel die Organisation an ihre Leistungsgrenze führt. Dabei wollen Menschen trotz aller Konflikte gemeinsam Gipfel erobern. Sie möchten ihre Leistung mit Freude erbringen, und es ist keine Überraschung, dass Menschen mit Leichtigkeit mehr erreichen als mit Druck von oben oder Incentives, die aus engagierten Teamplayern neiderfüllte Einzelkämpfer mit Ellbogen machen.

Woher kommt die Leichtigkeit?

Um Leistung und Leichtigkeit zu erreichen, ist eine radikale Neubesin-

nung nötig – weg vom Schielen auf sofort messbaren „Return on Investment“, hin zum Menschen, dessen Arbeitsfreude die richtigen Impulse braucht. Das gelingt mit Leichtigkeit, wenn sich die Mitarbeiter durch motivierende Herausforderungen in ein großes funktionierendes Ganzes eingebunden fühlen. Und das erreichen Sie in folgenden drei Schritten:

- 1) Zuerst formulieren Sie eine gemeinsame Vision.
- 2) Dann definieren Sie klar Schlüsselkompetenzen für Ihr Unternehmen.
- 3) Schließlich sorgen Sie für kontinuierliche Weiterentwicklung aller beteiligten Führungskräfte und Teams.

Nutzen Sie (externes) Feedback!

Organisationen sind extrem komplexe Gebilde. Ähnlich wie ein Mischpult haben sie viele Knöpfe und Regler, allerdings weniger für Lautstärke, Klang oder Balance, als vielmehr für Prozessverbesserungen, Marketingaktivitäten, Mitarbeiterzufriedenheit und vieles mehr. Die Kunst besteht darin, diese Einstellungen so vorzunehmen, dass der Sound stimmt. Doch um das zu wissen, muss man Feedback einholen. Dazu kann man die eigenen Mitarbeiter befragen, aber man sollte auch externes Feedback systematisch einbeziehen, z. B. von Analysten, Aktionären, Bewer-

3 Innovativ führen

Flexible Arbeitszeit: Modelle zur Mitarbeiterbindung

5 Best Practise

Homosexualität im Beruf

6. Effektives Selbstmanagement

E-Mail in Abwesenheit: So verliert der Posteingang seinen Schrecken

7 Sicher motivieren

Geht ja doch!

bern, Praktikanten, Journalisten, Wirtschaftsprüfern, externen Coachs bzw. von Bewertungsbörsen im Internet. Derartiges Feedback ermöglicht es Ihnen, wichtige Schlüsselkompetenzen zu identifizieren: Die können Ihnen dann helfen, als Regler Prozessverbesserungen zur Umsatzsteigerung oder nötige Klärungen von Mitarbeiterkompetenzen voranzutreiben.

Definieren Sie neue Schlüsselkompetenz

Eine Schlüsselkompetenz, die den Unternehmenswert nachhaltig steigert, könnte z. B. Schnelligkeit sein. Schließlich können Sie durch Schnelligkeit Ihre Kunden begeistern und auch viele Mitarbeiter schätzen zügige und reibungslose Arbeitsprozesse.

Andere mögliche Schlüsselkompetenzen, die sie verbindlich auf Organisationsebene festschreiben könnten, sind z. B.: Verantwortung, Vertrauen, Respekt, Mut, Flexibilität, Frustrationstoleranz, Mannschaftsgeist oder Hilfsbereitschaft. Fokussieren Sie sich auf die Schlüsselkompetenzen, die Ihnen auf Ihren Märkten Wettbewerbsvorteile bringen und Ihr Unternehmen erfolgreicher machen.

Der Clou: Coachen statt trainieren

Bezeichnend für diese Kompetenzen ist, dass sie nur schwer als Lerninhalte allein in Seminaren und Trainings vermittelt werden können. Sie sprechen Persönlichkeitsmerkmale an, die nur dem Coaching zugänglich sind. Um die Dynamik des Augenblicks aufrechtzuerhalten, muss die anstehende Schlüsselkompetenz in einer vertretbaren Zeit herausgearbeitet werden.

Meine Empfehlung

Ein externer Coaching-Stab ist hier nützlicher als auf Inhouse-Lösungen zu setzen. In einer Organisation gibt es in der Regel einfach ein Zuviel an divergierenden Ideen dazu.

Zur Umsetzung werden die Zielsetzungen mit einer zeitlichen Vorgabe von maximal 3 – 6 Monaten versehen.

Coachen Sie die gesamte Mannschaft - Unterstützung für jeden

Neue Schlüsselkompetenzen sind für jeden einzelnen Mitarbeiter eine persönliche Herausforderung. Mehr Schnelligkeit beispielsweise kann bei dem einen ein Kommunikationsproblem offenlegen, bei einem anderen zu Stress führen. Jedes Individuum hat seine ganz persönlichen Stärken und Schwächen. An ihnen gilt es beständig zu arbeiten.

Dabei ist professionelles Coaching das Mittel der Wahl, weil der Unterstützungsbedarf bei einer ganzen Reihe unterschiedlicher fachlicher und persönlicher Themen entstehen kann. Und dieser Bedarf ist meist sehr individuell. So lassen sich gezielt beispielsweise eher einzelne persönliche Kompetenzen wie das Selbstbild, das Denken, Verhalten, die Emotionskontrolle oder arbeitsbezogene Einstellungen coachen. Daneben gibt es eine Reihe von fachlichen Themen wie Führung und Management, Selbstmanagement, Projektmanagement, die ebenfalls durch Coaching verbessert werden können.

Meine Empfehlung

Menschen, Teams und Organisationen brauchen auch immer eine kleine Reserve, damit sie auf das aktuelle Leistungsniveau noch ein wenig Leichtigkeit drauf packen können. Manche Geschäftsleitung tut sich schwer damit. Schließlich werden die Angestellten für hundert Prozent bezahlt. Wenn aber Mitarbeiter unter dem Strich bessere Ergebnisse erzielen und seltener einen gelben Schein benötigen, profitieren alle davon. Einmal von oben angeschoben, müssen jedes Team und jede Abteilung ihre persönlichen Reserven vorhalten, um das aktuelle Leistungsniveau mit Leichtigkeit liefern zu können.

Individuelle Coaching Pläne

Die zentrale Herausforderung besteht nun darin, aus den kollektiven, für die Gesamtorganisation anstehenden Kompetenzen die individuellen Konsequenzen abzuleiten. Es gilt, für die einzelnen Leistungsträger zu identifizieren,

was diese benötigen, um ihre Ziele zu erreichen. Bleibt ein Leistungsträger stehen, bleiben es die Mitarbeiter auch. Damit sind die individuellen Schlüsselkompetenzen der entscheidende Engpass, der überwunden werden muss, um weiterzukommen. Das heißt in der Konsequenz, dass diese eingeübt werden müssen. Das gelingt durch einfache gezielte Übungen, die sich durch stetige Wiederholung einprägen, so dass die geforderten Leistungen mit Leichtigkeit abgerufen werden können.

Mit diesem Vorgehen wird jeder Leistungsträger individuell zu seinem persönlichen Ziel geführt und seine konkreten Schlüsselkompetenzen werden tief und dauerhaft in seinem Verhalten verankert. So wachsen organisatorische und individuelle Kompetenzen zusammen für mehr Erfolg durch Leistung mit Leichtigkeit.

Autor: **Thomas Schulte**



Buchtipp:

Leistung gepaart mit Leichtigkeit: Der Autor zeigt, dass Leistung und Leichtigkeit gleichzeitig gelingen können, aber nur gemeinsam, als Mannschaft.

Impressum

WEKA MEDIA GmbH & Co. KG
Römerstraße 4, 86438 Kissing
Tel.: 08233 23 4000, Fax: 08233 23 7400
E-Mail: service@weka.de
Internet: www.weka.de

Persönlich haftende Gesellschafterin: WEKA MEDIA Beteiligungs-GmbH, Sitz in Kissing

Geschäftsführung: Stephan Behrens, Michael Bruns, Werner Pehland

Chefredakteur: Gerhard Tinnefeldt (v.i.S.d.P.), Anschrift siehe oben

Objektleitung: Eva Tetzlaff

Satz: comtex mediendesign, Augsburg

Druck: Kessler Druck und Medien GmbH & Co. KG, Bobingen

Erscheinungsweise: monatlich

ISSN: 2194-6795

Alle Angaben in „Führung & Management aktuell“ wurden mit äußerster Sorgfalt ermittelt und überprüft. Sie basieren jedoch auf der Richtigkeit von erteilter Auskünfte und unterliegen Veränderungen. Eine Gewähr kann deshalb nicht übernommen werden, auch nicht für telefonisch erteilte Auskünfte. Wiedergabe – auch auszugsweise – nur mit schriftlicher Einwilligung des Herausgebers.