

Die Kraft zum Führen

Einige Impulse für motivierte Führungskräfte

Von Sonja Herzog-Lang, Betriebspädagogin, Hannover

Ob in Coachings, Seminaren oder Entwicklungsworkshops – das Thema „Die Kraft zum Führen“ ist dort in verschiedensten Fragestellungen vertreten. Nachdem dies ein grundsätzliches Thema im Führungsalltag ist, will ich Sie anregen, sich selbst wahrzunehmen in Ihren individuellen Erfahrungen damit.

Begriffsbestimmung „Kraft“

Machen wir also zu Beginn eine Begriffsbestimmung zu „Kraft“ (Lebenskraft): Mit Kraft bezeichnen wir das, was eine bestimmte Form von Energie ist, die etwas schafft, erhält oder motiviert.

Um welche Kraft handelt es sich, die Führung ausmacht?

- Ist es die (Lebens-) Kraft, die die Führung als solche ermöglicht?
- Die ursächliche, schöpferische, schaffende Kraft?
- Oder ist es die (Lebens-) Kraft, die wir brauchen, um die Führungsaufgabe zu gestalten?
- Die gestaltende, erhaltende und motivierende Kraft?

Meist zeigt die Realität im Führungsalltag, dass die Kraft, die zur tatsächlichen Gestaltung von Führung gebraucht wird, fehlt. Aus diesem Grund neigen die meisten dazu, sich in ihrer Vorgehensweise zu wiederholen und damit in einen Automatismus zu verfallen. Kraftvolles Handeln heißt täglich schöpfen, indem wir neue Ansätze, neue Impulse und neue Umsetzungsmöglichkeiten in unserer Führungsarbeit suchen und finden. Das setzt voraus, dass wir uns täglich in unserem Tun und Handeln hinterfragen, um auch an die unbewußten Anteile

unserer selbst heranzukommen, die uns sonst in unserer schöpferischen und bewussten Handlungsfähigkeit verhindern.

Wollen wir wissen, was die Kraft des Führens ausmacht, dann gilt es, das komplexe Zusammenspiel von drei wesentlichen menschlichen Grundanteilen zu erfassen: Gefühl, Bewusstsein, Gedanke. Darüber transformiert sich die Kraft des Führens.



Das Gefühl

Im Führungsalltag erleben wir oft sehr extreme Gefühle, wie z.B. die Highlights („Es läuft alles gut“, „Es macht Spaß, Freude“, „Ich fühle mich glücklich“, „Der Erfolg ist sichtbar“) oder die Downlights („Es geht nichts voran“, „Resignation und Aggression wechseln sich ab“, „Ich fühle mich unzufrieden“, „Leiden ist immer noch leichter als handeln“). Die meisten Motivationsfaktoren, die wir für uns bewusst

wahrnehmen als Kraft, und die uns die Kraft zum Führen geben, sind im Gefühlsbereich!

Spannend dabei ist festzustellen, dass, wenn alles läuft, die Führungsarbeit Spaß macht (Highlights), man gar nicht viel Kraft braucht, um die Führung zu gestalten. Die Kraft als solche wird intensiv wahrgenommen. Jedoch, wenn es keinen Spaß macht, wenn Frust und Stagnation überhand nehmen (Downlight), dann braucht man sehr viel Kraft, um die Führungsarbeit zu gestalten. Interessant dazu ist, dass es für die meisten Führungskräfte selbstverständlich ist, dass sie die Kraft zum Führen haben. Wenn sie da ist, ist sie einfach da, ohne dass sich die Führungskraft ein Bewusstsein dazu verschafft hat. Die unbewusste Gestaltung des Gefühls ist eines der entscheidenden Aspekte für die Frage nach der Kraft zum Führen!

Das Bewusstsein

Es will gelernt sein, sich die Dinge, die man im Führungsalltag tut, bewusst zu machen, das heißt, die bewusste Führung zu gestalten und bewusst aus der Kraft zum Führen zu schöpfen. Im Besonderen bedarf es hierzu einer differenzierten Wahrnehmung der Gefühle, Gedanken und Handlungen. Diese Wahrnehmung sollte bewusst sein, d.h., dass ich in meiner geistigen Position gegenwärtig bin – sonst nehme ich nur unbewusst wahr. Damit wir die bewusste Gestaltung der Kraft zum Führen aktivieren können, brauchen wir ein Bewusstsein zu unseren Gefühlen, Gedanken und zu unserer Gedankenführung.

Der Gedanke

Die Kraft zur Führung wird auch gestaltet durch den Gedanken als

Durch die Wahrnehmung des Zusammenspiels von Gefühlen, Bewusstsein und Gedanken kann ich als Führungskraft die Kraft zum Führen positiver, konstruktiver und effektiver ausbauen.

Literaturhinweis:
Erkenntnisse aus
der Forschung
der Energologie,
Begründer A. Kapur
Aus der Vortragsreihe
„Die Kraft zum Leben“,
vom 9.10.98–20.11.98

solchen, unabhängig davon, ob er jetzt destruktiver oder konstruktiver Art ist. Wenn wir z.B. morgens ins Büro gehen, dann brauchen wir einen Gedanken, der uns einen ursächlichen Impuls gibt, die (Lebens-) Kraft für diesen Tag neu zu gestalten! Die Gedankenführung, die wir da bestimmen, kann uns eine bewusste Gestaltung unserer Kraft zum Führen vornehmen lassen. Das heißt, bewusste rationale Motivation.

Wenn ich jedoch da schon denke: „Hoffentlich ist bald Feierabend“, dann ist der Tag schon zu Ende, bevor er begonnen hat. Und meine Kraft zum Führen habe ich auch zu Ende gestaltet für diesen Tag. Wenn ich den Gedanken gestalte: „Das, was ich tun will, ist sinnvoll“, dann habe ich begonnen, die Kraft zum Führen konstruktiv für mich zu gestalten.

Fazit:

In erster Linie hängt die Kraft des Führens von meiner Wahrnehmungsfähigkeit ab oder meinem Bewusstsein, aus dem ich etwas



wahrnehmen kann oder will. In zweiter Linie hängt die Kraft des Führens davon ab, wie ich damit umgehe, also die Umsetzung aus dem Wahrgenommenen. Davor gilt es, die Entscheidung zu treffen, ob ich lernen will, um mir die Kraft zum Führen als Führungskraft verfügbar, d.h. fassbarer, greifbarer, handelbarer zu machen!

Hilfreiche Fragen

Fragen, die hilfreich sind für Führungskräfte, um sich ein erweitertes Bewusstsein zu verschaffen:

- Wie beschreibe ich die Kraft

meines Führens?

- Wie fühlt sich das an?
- Woher kommt meine Kraft zum Führen?
- Wie nehme ich das wahr? Und wie gehe ich mit dieser Wahrnehmung um?
- Wann nehme ich das wahr? Aus der Erinnerung oder gegenwärtig?
- Was gibt mir die Kraft, die Führung (-saufgaben) so zu gestalten, wie ich sie gestalte?
- Welche Möglichkeiten habe ich, diese (Führungs-) Kraft zu motivieren, sie zu regenerieren, zu verteilen, sie zu vermitteln?

Umdenken schafft Freiräume

Einige Impulse aus der Energologie für Sie, um Ihren Umgang mit Stresssituationen zu optimieren

Von Christina Worms, Dipl.-Metall-Des., wiss. Mitarbeiterin im Forschungsprojekt Psychologie und Energologie

☺ Kennen Sie auch das Gefühl, das entsteht, wenn man mehr Arbeit in noch weniger Zeit schaffen muss, wenn die Termine hinten und vorne drücken, wenn man

schon lange auf Höchstleistung läuft und doch kein Raum und keine Zeit für eine freie Minute oder die Familie übrig bleibt? Dann interessiert es Sie vielleicht zu wissen, wie Sie in Zukunft Stress-Situationen entspannter meistern können:

Jeder Mensch hat einen individuellen Umgang mit Stresssituationen. Halten Sie ruhig einen Moment inne und reflektieren Sie für sich, wann Sie in Stress geraten und wie Sie in der Vergangenheit damit umgegangen sind. Wenn Sie wollen, machen Sie sich einige Notizen dazu, bevor Sie weiterlesen.

Ein oft beschrittener Weg in der Reflektion ist der, die Umstände des Arbeitsalltages als Ursache für den inneren Zustand der Anspannung zu betrachten: So ist es eher die Zeit, die fehlt, der Chef, der zu viel verlangt, der Kunde, der nicht

zufrieden zu stellen ist, die Pannen mit der Technik oder nicht ausreichend kompetente Mitarbeiter u.s.w., die uns in Stress bringen. Dabei verlieren wir oft aus den Augen, dass diese Umstände nur die Auslöser und nicht die eigentliche Ursache sind – denn Stress ist eigentlich ein emotionales Phänomen. Entscheidend ist deshalb nicht, mit WAS wir konfrontiert werden, sondern WIE wir damit umgehen, d.h. wie wir unsere Gedanken, unsere Gefühle und unsere Handlungen in Bezug zu einem Sachverhalt ausrichten und gestalten.

Wenn wir uns aufgrund der Menge oder des Umfangs der zu bewältigenden Arbeit von der Angst verführen lassen und uns Gedanken wie: „Wir schaffen es nicht“, „Es ist zu viel“, „Die Zeit wird knapp“ o.ä. hingeben, dann ver-



Es kommt bei der Lösung von Stress-Situationen nicht auf mehr Zeit an, sondern auf mehr Bewusstsein.

brauchen wir mit dieser Art der Gedankenführung sehr viel Energie, die sich, konstruktiv eingesetzt, viel effizienter umsetzen könnte:

Umdenken – es kommt auf einen Versuch an!

Wenn Sie wollen, können Sie sich beim nächsten Mal anders gestalten, indem Sie bewusst auf Ihr Gefühl, auf Ihre Gedanken und auf Ihre Handlungen achten. Indem Sie sich selbst reflektieren, können Sie sich ein Selbstbewusstsein schaffen, dass Ihnen die Möglichkeit gibt, Ihre Fähigkeiten und Stärken und auch Ihre Leistungsgrenzen klarer zu erkennen und eindeutige Prioritäten zu setzen. Sind Sie in der Vergangenheit eher extrovertiert mit Stress umgegangen, dann haben Sie wahrscheinlich versucht, noch mehr zu arbeiten, noch weniger

Pausen zu machen und die anderen in Ihrer Umsetzungsdynamik mitzuziehen. Hatten Sie eher einen introvertierten Umgang mit Stress, kann es sein, dass Sie in eine Art Lähmung verfallen sind, nach Auswegen aus der Situation gesucht und sich eher zurückgezogen haben.

Sie können einmal den goldenen Mittelweg probieren: Der Situation in Ruhe zu begegnen, realisieren, was Fakt ist und für sich einen optimalen Umgang damit gestalten. Es kommt bei der Lösung von Stresssituationen nicht auf mehr Zeit an, denn Zeit ist höchst relativ. Vielmehr ist der ausschlaggebende Fakt das Bewusstsein, aus dem ich mein Sein und damit auch meinen Arbeitsalltag gestalte. In Abhängigkeit zu meinem Bewusstsein gestaltet sich die mir zur Verfügung

stehende Zeit.


Wenn Sie mehr zu diesem Thema erfahren möchten, beraten wir Sie gerne ausführlicher.



Gut abgelegt ist schon halb gefunden!

Das Ablagesystem im Unternehmen

Von S. Herzog-Lang und Seda Akgül, wiss. Mitarbeiterin im Forschungsprojekt Erwachsenen-Päd. u. Energologie, Hannover

 Kennen Sie das auch? Sie brauchen ein Dokument und finden es nicht in der Ablage? Sie haben einen Vorgang in der Hand und wissen manchmal nicht, wohin damit? Oder die Unterlagen, die in die Ablage gehören, stapeln sich von Tagen und Wochen an Ihrem Arbeitsplatz? In vielen Unternehmen ist die Ablage ein „vernachlässigtes Kind“ in der gesamten Aufbau- und Ablauforganisation. Oftmals bleibt es bei dem guten Vorsatz, das erkannte, wertvolle Potential zur Steigerung von Effektivität und Effizienz, umzusetzen! Eine klare Ordnung und Strukturierung in dem Ablagesystem kann Ihnen viel Zeit, Nerven und Energie ersparen.

Die Bedeutung der Ablage

Die Ablage im Unternehmen ist eine Basisstruktur für alle Papierdokumente/Informationen, die eine lückenlose Dokumentation von Sachverhalten, vertraglichen Konstellationen und Positionen oder anderen Prozessverläufen, wie z.B. von vertraglichen Ent-

scheidungssituationen im Managementalltag enthalten. Der schnelle Zugriff auf diese Informationen ist ein wesentliches Element für gezieltes und erfolgreiches Arbeiten. Aus diesem Grunde ist es erforderlich, sich ein erweitertes Bewusstsein für diese bedeutungsvolle Arbeit zu schaffen; denn dies ist ein Garant für eine reibungslose, fließende und kraftvolle Umsetzung.

Übersichtlich, logisch, praktisch, zeitsparend

Jede Ablagestruktur hat eine individuelle Charakteristika. Sie sollte daher im individuellen organisatorischen Kontext und allen dort bestehenden individuellen Prozessen eingebettet sein. Deswegen empfiehlt sich ein prozessorientiertes, d.h. den bestehenden und zukünftigen Arbeitsprozessen entsprechendes Ablagesystem. Dies kann sich beliebig expandieren, transformieren und komprimieren und somit in den erforderlichen Situationen der Dynamik in unterschiedlichen Formen entsprechen!

Die Vorteile eines prozessorientierten Ablagesystems:

- Die Basisprozesse werden dynamischer und finden in komplexen organisationalen Umwelten statt.
- Sie erhalten eine höhere Transparenz in den zu gestaltenden Aufbau- und Ablaufprozessen.
- Sie sparen dadurch Zeit.
- Die Arbeitsprozesse sind chronologisch gestaltet, und Sie erhalten dadurch die aktuellste Information beim Aufschlagen der Akte bzw. des jeweiligen Registers.
- Die Effektivität und Effizienz wird erhöht.
- Die Arbeitsprozesse sind in ihrer Komprimierung und Komplexität übersichtlich gestaltet.
- Die Ablaufprozesse können gezielt analysiert und optimiert werden.
- Ein organisationales Lernen wird im Sinne von kontinuierlichen Optimierungen möglich.

Der Anfang ist vor dem Beginn

Die Zielausrichtung für eine neue Ordnung braucht einen intensiven Bewusstwerdungsprozess.

Eine Neustrukturierung und die Umsetzung dieser braucht Bewusstsein, Raum und Zeit. Für die konkrete Umsetzung ist es empfehlenswert, sich eine gute Zeitstruktur zu gestalten, aus der hervorgeht, wann man was machen will und kann, damit man in laufenden Arbeitsprozessen keine Engpässe bekommt.



mit den Personen, die diese Struktur in der Zukunft für sich nutzen wollen. D.h., es braucht das Wissen über die Bedeutung des Ablagesystems und die Wichtigkeit seiner Funktion im täglichen Arbeitsprozess und der Umsetzungsschritte. Dazu gehört vor allem eine optimierte Kommunikation und eine Vereinbarung in Bezug zur Nutzung des Ablagesystems, im Umgang mit den Dokumenten und dem Datenmaterial etc., damit ein einfaches, schnelles Wiederfinden der benötigten Informationen stattfindet.

Der Schritt in die Tat

Jeder kann die Vorteile eines prozessorientiert strukturierten und logischen Ablagesystems nutzen. Dafür ist es notwendig, eine intensive Bestandsaufnahme, d.h. eine Ist-Analyse der bestehenden Ablage zu machen, um zu wissen, wie die Situation im Moment ist, um dann zu definieren, wo man hin will. Folgende Fragen können dabei z.B. hilfreich sein:

- Was für Informationen gibt es?
 - Welche Arten von Informationen gibt es?
 - Wie gehe ich derzeit damit um?
- Bei der Bearbeitung der oben aufgeführten Fragen ist es wichtig, zu analysieren, aus welchen Gründen es bisher so war und wo es Reibungsverluste gab, um diesen Zustand gezielt und bewusst zu verändern!

Planung und Organisation

Die Neustrukturierung eines Ablagesystems erfordert viel Aufmerksamkeit, Konzentration und Planungskompetenz in der Planungsphase, in den Umsetzungsschritten und auch letztendlich in der Anwendung dessen. Für die konkrete Umsetzung gibt es unterschiedliche praktische Methoden, die bei der Vorbereitung und Erstellung

einer neuen, prozessorientierten Ablagestruktur unterstützend wirken.

Ein wesentliches Element für die Umsetzung der Daten aus der Analyse kann z.B. mittels eines Aktenplanes gestaltet werden. Dieser beinhaltet, welche Prozesse bzw. Ordner im Ablagesystem existieren, welche Untergliederungen es gibt und welche Inhalte bzw. Informationen sich darin befinden. Diese Form der Umsetzung gewährt somit eine strukturierte Übersicht über die gesamten Akten oder Prozesse in Ihrem Unternehmen. Dafür können z.B. folgende Fragen gestellt werden:

- Welche Arbeitsprozesse gibt es?
- Wo gibt es noch Reibungsverluste?
- Wie kann die Effektivität und die Effizienz optimiert werden?
- Was ist ein wünschenswerter Umgang damit?

Wir haben viel Erfahrung in Bezug zu der Neustrukturierung und Installation von Ablagesystemen; auch in großen Unternehmen mit sehr komplexen Arbeitsprozessen und unterschiedlichsten Arbeitsabläufen. Wenn Sie den guten Vorsatz, Ihre Optimierungen in die Ablage einzubringen, umsetzen wollen, stehen wir Ihnen gerne zur Seite.

Wie Sie Kundenorientierung am Telefon leben können

Wesentliche Grundstrukturen für die Gestaltung eines Telefongesprächs

Von Silke A. Hannover, Personalfachkauffrau, Personalentwicklerin, Braunschweig

Aufgrund unserer zügigen technischen Entwicklung haben wir heute die Möglichkeit, persönliche Kontakte über weite Entfernungen hinweg auf recht einfache Weise zu gewinnen, zu gestalten und zu knüpfen. Meistens wird in den Unternehmen das Telefon als häufigstes Medium dafür eingesetzt. Sei es im Verkauf, im Einkauf, im technischen Support, an der Zentrale, im Call-Center wie auch in der Kundenbetreuung.

Jede Resonanz, die unumgänglich aus einem geführten Telefonat direkt oder indirekt resultiert, kann sich auf die Menschen, die Produkte sowie auf Ihr Unternehmen aufbauend und fördernd als auch

zerstörend auswirken. Aus diesem Grunde ist es wesentlich, den Menschen in Ihrer Organisation, die im telefonischen Kontakt mit anderen Menschen stehen, bewusst zu machen, wie wichtig die konstruktive Gestaltung eines Telefonats ist. Tragen Sie Sorge dafür, eine positive Resonanz von Ihrem Kunden zu erhalten, um daraus mit ihm eine weiterführende Zusammenarbeit entstehen zu lassen. Für eine aktive Umsetzung dieser Ausrichtung kann Ihnen die nachfolgende Struktur hilfreich sein:

Gestalten Sie sich einen (Frei-) Raum

Um eine Positionsbestimmung

sowie eine eigene Ausrichtung für das Telefonat zu schaffen und durch Konzentration aufrecht zu erhalten, braucht es einen entsprechenden Raum, in dem Sie

