

„Harmonie erreicht man mit Vorbildwirkung“

Was Boxer und Führungskräfte verbindet, weiß Arbeitspsychologe Wolfgang Jäger.

ELISABETH NACHBAR

Wie finde ich das richtige Team?

Wolfgang Jäger: Das hängt von der Zielsetzung ab. Meist ist es wichtig, dass die Einstellungen und Eigenschaften übereinstimmen, bei einem Innovationsteam etwa sind Unterschiedlichkeiten oft eine Bereicherung. Die einzelnen Teile des Teams ergänzen sich, akzeptieren sich aber auch in ihren Unterschieden. Für mich sind vier Punkte wichtig: Erstens, wie groß ist das Interesse, aufeinander zuzugehen. Hier braucht es einen gewissen Energiepegel, der im Idealfall bei allen der gleiche ist. Zweitens sollten die Kommunikationswege ähnlich sein. Akzeptanz der Unterschiede und die Wertschätzung sind ebenso wichtig wie ein gemeinsames Ziel.

Wie wichtig ist Harmonie für den Erfolg meines Unternehmens?

Wenn man sich überlegt, wie viele Fehlzeiten durch den Mangel an Harmonie in einem Unternehmen entstehen, ist das ein beachtlicher betriebswirtschaftlicher Faktor. Immerhin werden in vielen Fällen 30 Prozent der Arbeitszeit in Konflikte und deren Lösung investiert – und das belastet den Erfolg Ihres Unternehmens massiv.

Woher weiß ich, dass eine Person auch menschlich ins Team passt?

Diese Frage stellen vermutlich alle. Leider zeigt sich das erst, wenn Konflikte da sind, denn die Menschen haben gut gelernt, ihren Charakter zu verstecken. Wichtig wäre es, die Methoden im Recruiting anzupassen. Vertrauen Sie auf Ihr Gefühl einem Bewerber gegenüber. Besonders wichtig ist, dass diejenigen im Einstellungsprozess eingebunden sind, die letztendlich mit der Person zusammenarbeiten werden.

Kann ich einen Mitarbeiter ändern?

Stellt sich heraus, dass ein Mitarbeiter gar nicht ins Team passt, kann jeder Mensch dazu motiviert werden, sich zu ändern. Es geht nicht darum, seine Persönlichkeit aufzugeben, aber gewisse Grundregeln im System müssen beachtet werden. Ich rate dazu, einem Mitarbeiter drei Chancen zu geben – wenn es dann mit der Zusammenarbeit noch immer nicht klappt, sollte man sich im Sinne des Teams von diesem Mitarbeiter trennen. Wenn von zehn Mitarbeitern einer immer der Störenfried ist, sollte man überlegen, sich von dem einen zu trennen, um das Klima unter den neun anderen zu verbessern.

Sie haben zehn mentale Basisfähigkeiten entwickelt.

Am wichtigsten sind Visionfähigkeit und Zielorientierung. Die

„Demotivierte Teams sind jene, in denen der Chef Dinge verlangt, die er selbst nicht einhält.“

Wolfgang Jäger,
Psychologe



Im Boxtraining mit Psychologe Wolfgang Jäger lernen Führungskräfte sich selbst kennen.

Foto: KK/Jäger

Menschen wissen immer, was sie nicht wollen, aber Sie werden nicht glauben, wie schwierig es ist zu formulieren, was Sie wirklich wollen. Selbstsicherheit und Selbstwertgefühl, Leidenschaft, Selbstverantwortung und das richtige Setzen von Prioritäten prägen jeden Mitarbeiter und haben damit Einfluss auf das gesamte Team. Ausdauer und Gelassenheit sowie Mut für Neues sind ebenso wichtig wie die Fähigkeit, vorausschauend Denken zu können und zu wollen. Wenn Sie mit erfolgreichen Menschen sprechen, werden Sie sehen, je ausgeprägter diese Fähigkeiten sind, desto erfolgreicher ist die Person.

Wie sollte ich also mit mentalen Fähigkeiten führen?

Demotivierte Teams sind immer diejenigen, in denen der Chef Dinge verlangt, die er selbst aber nicht einhält. Es ist wissenschaftlich bewiesen, dass Gehaltserhöhungen oder Weihnachtsfeiern höchstens 14 Tage im Gedächtnis bleiben – die Motivation durch

diese Anreize ist also verschwindend gering. Wirkliche Harmonie erreicht man durch Vorbildwirkung. Gestehen Sie sich als Chef ruhig auch einmal einen Fehler ein – das macht menschlich und sympathisch.

Sie ziehen Parallelen zwischen dem Boxen und Golfen und dem Alltag eines Managers?

Ich glaube, klassische Führungskräfte-Trainings sind überholt. Wichtig ist es, sich als Führungskraft selbst kennenzulernen: Angriff, Verteidigung, Niederlagen, Siege – all das gibt es im Boxkampf, aber auch in der Wirtschaft. Versuchen Sie einmal einem Golfball mit Dominanz entgegenzutreten. In solchen Situationen zeigt sich, wie gut Ihr Führungsstil funktioniert. Wie reagiere ich im Angriff oder in der Verteidigung? Wie dominant bin ich? Als Coach beobachte ich und gebe Feedback zu den Reaktionen. Das Training ist eine Art „Aufwecker zur Selbsterfahrung“.

ZUR PERSON

- ▶ Wolfgang Jäger (59) ist Psychologe und hat sich lange mit Marktforschung und HR-Management beschäftigt.
- ▶ Er leitet das Wiener manage-

- Health Institut für psychologisches Ressourcenmanagement.
- ▶ Die Schwerpunkte sind Arbeits- und Organisationspsychologie.