

Die hohe Schule des Managens

Welche Anforderungen an Vertreter des gehobenen Managements heute gestellt werden, welche Seminare und Trainings sie besuchen, welche Ziele sie verfolgen und warum Instant-Trainings nicht verfügbar sind, beschreibt [Christine Wirl](#).

Die Geschwindigkeit von Veränderungen im gesamten wirtschaftlichen Umfeld und somit auch in den Unternehmen nimmt weiterhin zu, die Aufgaben und Erwartungen an Manager werden daher immer komplexer. Gleichzeitig nimmt die Beständigkeit von Lösungen rapide ab. Was gestern noch gut war, ist heute veraltet. Die Situation wird als permanenter Wandel beschrieben. Branchenübergreifende Konzentrationsprozesse, kapitalintensive Internationalisierungstendenzen, zunehmender Preisdruck und rasante technologische Entwicklungen führen zu völlig neuen Geschäftsbeziehungen.

Diese Herausforderungen können Unternehmen nur dann meistern, wenn sie ihre Strukturen und Prozesse anpassen und dem permanenten Wandel mit einer hohen Flexibilität begegnen. Flexibel, schnell

und zeitadäquat müssen natürlich auch die Ausbildungen im Managementbereich sein, angepasst an eine globale Welt mit permanenten Unsicherheiten über den morgigen Tag. Denn selten war die Unsicherheit so groß wie heute. Gelten überhaupt morgen noch die Werte, die heute Gültigkeit haben? Oder gehört morgen Korruption schon zur Alltagsgestaltung der Unternehmen und wird im Seminar trainiert? Wer korrumpiert professioneller? Welcher Politiker tritt in weiser Voraussicht gleich morgen zurück, nachdem er das Seminar besucht hat »Wie gestalte ich meinen (verlorenen) Rücktritt, den mir jeder abnimmt?« Fragen sich angesichts der jüngsten Ereignisse in aller Welt nicht manche, in welcher Welt wir eigentlich leben? Was wird aus dem Unternehmertum, wohin wendet sich das Management? Sollen wir Manager überhaupt noch ausbilden oder ist die



Reinhard K. Sprenger



Elizabeth Hull



Katharina Lichtmanegger



Luzia Fuchs-Jorg



Fredmund Malik

Halbwertszeit des Wissens schneller als Ausbildungen greifen?

In den letzten 2 Jahren wurden genau so viele Informationen generiert wie in den 300 000 Jahren davor. Heute erfolgt eine Verdoppelung nahezu alle fünf Jahre. So rasch wie nie zuvor muss Wissen aktualisiert werden.

Dazu sagt Prof. Dr. Fredmund Malik (Professor für Unternehmensführung, Management-Experte, Gründer und Chef von Malik Management St. Gallen): »Wir verlassen mit Riesenschritten diese unsere alte Welt. Dass wir in eine neue Welt kommen, kann gar nicht mehr verhindert werden. Wir müssen die alten Festplatten in unseren Gehirnen löschen und den Mut haben, trotz Verunsicherung ganz neue Wege zu beschreiten. Man muss den Menschen immer wieder Mut machen, die alten und gewohnten Pfade zu verlassen und die neue Welt mit offenen Armen aufzunehmen. Die alte Welt wird nicht mehr helfen können.« Und Malik skizziert diese neue Welt mit den Worten: »Hochkomplex und mit der Dynamik sich selbst umstrukturierender Systeme, die global vernetzt sind und im Grunde mit wirtschaftswissenschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Kenntnissen überhaupt nicht mehr zugänglich sind, sondern es bedarf ganz anderer Wissensinhalte.«

In den letzten Jahren haben Manager viel Erfahrung sammeln müssen, wie sie mit der Krise, wie sie mit den raschen Veränderungen umgehen, wie sie trotz allem ihr Unternehmen durch diese komplexen Zeiten navigieren können. Erfahrung ist ein wertvolles Gut, Dr. Reinhard Sprenger geht im Folgenden auch auf dieses Thema ein indem er u. a. sagt: »Management lebt vorrangig von der Erfahrung.«

Fredmund Malik über Erfahrung: »Wie viel von welcher Erfahrung? Natürlich ist

Erfahrung gut. Wenn wir auf Erfahrung angewiesen sind, dann dauert es enorm lang, bis wir die richtigen Erfahrungen gesammelt haben. Davor haben wir Irrwege beschritten und viele Fehler gemacht. Dieses Sammeln von Erfahrungen ist teuer, es dauert lange und ist für die Wirtschaft zu riskant. Wenn ein Chirurg nur Erfahrung hat, dann würde ich mich nicht gerne auf seinen OP-Tisch legen.«

Beschäftigt man sich mit den Anfängen des Managements, so findet man rasch Henri Fayol, der 1916 vor allem Planung, Organisation, Führung, Koordination und Kontrolle zu den Aufgaben von Management zählte. Fayol war ein französischer Bergbauingenieur und gilt als der Begründer der (französischen) Management- bzw. Verwaltungslehre. 1916 veröffentlichte er seine Erkenntnisse im Werk »Administration Industrielle et Générale«, wenige Jahre nach Frederick Winslow Taylor, dem Begründer des Scientific Management. Daraus folgert, dass eine Führungskraft nicht zwangsläufig auch Manager des Unternehmens ist, weil Führen ein Teilbereich des Managements ist. Die Begriffe Führung und Management werden zwar häufig synonym verwendet, jedoch immer häufiger genutzt, um reine werkzeuggestützte Verwaltungsaufgaben (Management) von der Führung von Menschen abzugrenzen.

Die Qualifizierung von Managern und deren Kompetenzen hat eine relativ junge Tradition. So bemerkt zum Beispiel Peter Drucker, Anfang der 1950er Jahre habe es nur zwei Unternehmen mit einer mehr oder weniger systematischen Führungskräfteentwicklung gegeben (Sears Roebuck

in den Vereinigten Staaten und Marks & Spencer in England). Zehn Jahre später seien es etwa dreitausend gewesen; und nach einer weiteren Dekade war die Anzahl derartiger Unternehmen und Entwicklungsprogramme an den Universitäten nicht mehr bezifferbar. Daraus lässt sich auf den enormen Bedarf nach qualifizierten, gut ausgebildeten Managern schließen.

Bis in die 1970er-Jahre war die Auffassung weit verbreitet, Management könne man weder lehren noch lernen; es sei eher eine Kunst, zu der man geboren sein müsste. Ein erfolgreicher Manager sollte über besondere charakterliche Eigenschaften und Persönlichkeitsmerkmale verfügen. In der Praxis hat sich diese Meinung aller-

dings nicht durchgesetzt. Zur empirischen Klärung dieser (und anderer) Fragen haben Nitin Nohria (Nitin Nohria ist seit 1. Juli 2010 der 10. Dekan der Harvard Business School) und Co-Autoren eine umfassende Studie mit 50 führenden Experten an der Harvard University durchgeführt (Evergreen Project). Dabei wurden 220 Erfolgsfaktoren (Erfolgsgeheimnisse) des Managements über zehn Jahre bei 160 Unternehmen untersucht.

Das Ergebnis: Es besteht kein Zusammenhang zwischen den 30 getesteten Persönlichkeitsmerkmalen der Top-Manager (CEO) und dem langfristigen wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen. Es ist also irrelevant, ob der Geschäftsführer charismatisch, visionär, selbstsicher, geduldig, zurückhaltend oder detailorientiert ist. Als wichtig erwies sich vielmehr die Fähigkeit, persönliche Beziehungen über alle Hierarchiestufen und Funktionen hinweg zu unterhalten sowie Probleme und Chan-

**Managen ist weder Kunst,
noch Wissenschaft, noch
Handwerk. Es ist von allem
ein bisschen.**

cen etwas früher als andere zu erkennen. (Quelle: Wikipedia)

»Die Frage sollte nicht lauten, ob Management lernbar ist«, sagt Fredmund Malik, »sondern was an Management lernbar ist. Ob Management insgesamt und auf den allerhöchsten Stufen lernbar ist, darüber kann man diskutie-

ren. Das heißt aber nicht, dass man nicht dort anfangen kann, wo die Dinge lernbar sind. Man kann mindestens 80 % dessen, was richtiges Management ausmacht, lernen.«

Gerade europäische Management-Experten behaupten hingegen, dass es vielmehr von der jeweiligen Situation abhängig sei, welche Eigenschaften ein guter Manager besitzen sollte. Der Vorstandsvorsitzende einer gemeinnützigen Organisation muss andere Eigenschaften haben als der CEO von Microsoft oder IBM. Dabei spielt auch das Herkunftsland und die Kultur des Unternehmens eine wesentliche Rolle.

Wie sieht nun das aktuelle Management und eine zeitgemäße Managementausbildung aus?

Dr. Reinhard K. Sprenger, (Bestsellerautor, Referent und einer der profiliertesten Managementberater): »Managen ist weder Kunst, noch Wissenschaft, noch Handwerk. Es ist von allem ein bisschen. Und

es lebt vorrangig von der Erfahrung. Eine Ausbildung in Classrooms hat daher einen geringen Wirkungsgrad. Unter Umständen ist sie sogar kontraproduktiv: wenn man glaubt, man könne in sogenannten

»case studies« auf die einzig richtige Weise zum einzig richtigen Ergebnis kommen.« »Was wir dringend brauchen«, meint Sprenger weiter, »ist

Wirtschaftlichen Erfolg haben wir, wenn wir andere erfolgreich machen.

Wiedereinführung. Wir müssen das wieder re-balancieren, was wir in den letzten Jahrzehnten ausgegrenzt haben zugunsten des Rechnens, des Strukturierens und Planens. Das heißt zunächst: die Wiedereinführung des Menschen in das Management. Der Mensch als der schnellste und kreativste Rechner, den wir zur Verfügung haben – wir müssen ihn wieder mehr nutzen. Und nicht durch überzogene Kontrolle, enge Vorgaben und zentrale Lenkung ausschalten. Das heißt dann auch: Die Wiedereinführung der Führung in das Management. Führungskräfte in ihrer Unterschiedlichkeit ernst nehmen, ehren und zur Wirkung kommen lassen. Sie nicht durch Instrumente und Checklisten gängeln, schon gar nicht kleinmachen durch Perversitäten wie das 360-Grad-Feedback.«

Um diese Wiedereinführung des Menschen in das Management, wie es Sprenger formuliert, bewerkstelligen zu können, be-

darf es innovativer und moderner Angebote der Aus- und Weiterbildung. Gerade jetzt, da Zeit wohl die knappste Ressource für die meisten im Arbeitsprozess befindlichen Menschen ist. Wie und was buchen heute Manager, wenn sie buchen? Welche Themen sind gefragt und welche Tools werden im Seminar verwendet, um den Anforderungen gerecht zu werden? Wie sieht es überhaupt mit der Seminarbereitschaft aus?

Buchungs-Situation am Markt

Dr. Katharina Lichtmanegger, (Geschäftsführerin Hernstein Institut) spricht über den Lernwillen und das selektive Buchungsverhalten der Manager: »Es wird tendenziell gleich viel gebucht wie früher, allerdings stärker geprüft, welches Angebot am besten zum persönlichen Entwicklungspunkt passt. Zunehmend gerne in Anspruch genommen werden Entwicklungsleistungen für ganze Managementteams.«

»In den letzten Jahren geht der Trend immer mehr in Richtung Reflexion und Persönlichkeitsentwicklung«, bemerkt Luzia Fuchs-Jorg (Geschäftsführerin KICK OFF Management Consulting) und sie erkennt, »dass der psychosoziale Teil zusehends in den Vordergrund der Ausbildungen rückt. Neue Ansätze aus systemischen Denkweisen und interessantes Erfahrungslernen regen die Szene an. Die Vermittlung von klassischen Management-Tools wird zwar weiterhin durchgeführt, rückt aber mehr in den Hintergrund. Immer weniger geht es um die Hard-Facts-Trainings. Auch die klassischen Kommunikationstrainings werden immer weniger gefragt.«

Das bestätigt auch Gabriela Patschg (Stv. Leiterin Bildung bei ipcenter.at): »Wissen um Hard Facts wird bei Managern heute gerne vorausgesetzt. Dazu werden kaum noch Seminare gebucht. Die früher typischen Titel wie z. B. Controlling, Führung etc. gehen deutlich zurück.«

Mag. Ursula Autengruber (Geschäftsführung Autengruber Consulting) bemerkt, dass Themen, die nicht sofort eine offensichtliche Produktivitätssteigerung zur Folge haben, weniger nachgefragt werden. »Führungskräfte wünschen sich zwar eine Erleichterung und weniger Druck (Life-Balance), nehmen sich aber keine Zeit für





management pilots
unternehmensberatung

EINZIGARTIG!

WOLF EXPERIENCE
– Was Manager von Wölfen lernen können!

30. und 31.5.2011
in Ernstbrunn, NÖ

INFOS & BOOKING:
patricia.staniek@managementpilots.com
0676/5116100

www.managementpilots.com

Foto: © Stefanie Heufelder WSC



Günther Mathé



Ursula Autengruber



Alexandra Kamper



Monika Herbstrith



Gabriela Patsch



Hans-Georg Hauser

diese Themen. Sie bleiben in ihrem Hometrainer mit dem Ergebnis, dass physische und psychische Krankheiten dramatisch zunehmen.«

»Vor allem im gehobenen Management werden zunehmend Lehrgänge, Akademien und modulaufbauende Seminarreihen und nicht nur einzelne Seminartage nachgefragt«, bemerkt Günther Mathé, MBA (Geschäftsführer careercenter).

»Seminare mit den Metaphern Pferde oder Fechten werden bei uns nach wie vor nachgefragt, teilweise aus Überzeugung über die Kraft der Metapher, teilweise wegen des Incentive-Charakters für die Teilnehmer«, sagt Mag. Alexandra Kamper (Geschäftsführerin Seminar DMC) und sie gibt ehrlich zu, »dass im Krisenjahr 2009 die Nachfrage nach diesen Seminaren deutlich konjunktursensibler war als bei klassischen Seminaren.«

5-tägiges Training für alle, die in Gruppen arbeiten – wird wieder stark nachgefragt, nachdem in den letzten 2 Jahren bei längeren Seminaren eher gespart wurde.«

Ursula Autengruber bringt es auf den Punkt: »Die Vertreter des gehobenen Managements träumen von Instant-Trainings und übersehen, dass Training harte Arbeit ist und Entwicklung Zeit benötigt. Jedoch steigt der Bedarf an individuellen Coachings, teilweise außerhalb des Firmenbereichs, signifikant.«

Im gehobenen Management herrscht immer stärker die Annahme, dass Training und Lernen als Schwäche gesehen wird. »In dieser Position kann ich es mir nicht leisten, die Schulbank zu drücken«, erklärt der CEO eines Großkonzerns. Trotzdem boomt der Markt auch für diese Klientel.

Luzia Fuchs-Jorg sieht den Trend, dass exklusive Seminare oder Curricula von nam-

haften Universitäten – idealerweise im Englisch sprachigen Ausland – angestrebt werden. Denn man will gesehen werden und man möchte sich mit einem 5-Sterne-Zertifikat schmücken. »Es geht weniger um das Lernen und Reflektieren als um eine interessante Auszeit und um neue Netzwerke. Wenn es tatsächlich um Reflektieren und Lernen geht, dann arbeitet der Topmanager mit seinem Coach, der für ihn individuell zur Verfügung steht.«

Also kein Seminar mit mehreren Teilnehmern, sondern Einzelsitzung beim Coach. Ob dem Vielbeschäftigten da nicht sehr viel entgeht? Als einsamer Wolf allein beim Coach?

Günther Mathé sieht das nicht so: »Viele Führungskräfte wollen externe Seminare besuchen, um sich mit anderen Führungskräften auszutauschen.«

Eben – ist also doch auch im gehobenen Management netzwerken angesagt.

Die Seminarbereitschaft

Selbstverständlich kostet ein Seminar Zeit und Geld – wobei wahrscheinlich der Faktor Zeit die wesentlichere Hemmschwelle ist, um ein Seminar zu besuchen. Immer wieder sagen Manager und auch Personalisten, dass die Seminare ausgewählt werden, die in aller Kürze die notwendigen Inhalte bewältigen können. Wobei hier natürlich zu hinterfragen wäre, ob ein Halbtages-Seminar tatsächlich etwas bewirken kann? Im kognitiven Bereich, also wenn es um reine Wissensvermittlung geht, wahrscheinlich schon, im Persönlichkeitsentwicklungsbereich ganz sicher nicht. Denn bekanntlich ist Persönlichkeitsentwicklung Millimeterarbeit und braucht viel Zeit. Ein Gruppendynamik-Seminar kann und wird Etwas im Menschen bewegen. Das dauert jedoch 5 Tage, Katharina Lichtmanegger sagt dazu: »Die Gruppendynamik – unser

KICK OFF ●●● BORDERLESS DEVELOPMENT INTERCULTURAL COMMUNICATION

- Kulturen erfolgreich verstehen
- Manager und Teams kulturspezifisch trainieren
- Zielcoaching für kultur-übergreifende Projekte
- Konfliktmanagement im interkulturellen Umfeld

**NUTZEN SIE DAS KNOW-HOW UNSERES
EXPERTEN TEAMS.**

i ● INTERCULTURAL ● MANAGEMENT

KICK OFF Management Consulting GmbH | A-1120 Wien | Gaßmannstraße 25 | Telefon: +43 1 710 78 54-14 |
E-Mail: eva.fuchs@kick-off.at | www.kick-off.at

Mag. Monika Herbstrith (Geschäftsführerin Impuls & Wirkung – Herbstrith Management Consulting) sagt, dass durch einen Wertewandel die Lern- und Weiterbildungsbereitschaft des Managements deutlich gestiegen sei. »Hatte man früher ein eher statisches Ziel, möglichst perfekt zu sein und alles zu wissen, so sind heute Dynamik und Weiterentwicklung hoch im Kurs. So wurden Weiterbildungsangebote früher häufig mit ›Das brauche ich nicht. Das kann ich schon‹ abgeschmettert. Heute gilt: ›Ich sehe mich in der Profi-Liga. Von daher arbeite ich mit Profi-Trainern und Profi-Coachs zusammen. Es wird wesentlich kritischer hinterfragt, wem man sich in der Weiterentwicklung anvertrauen

en möchte. Solide Grundlagen, Referenzen und Qualitätsnachweise sind gefragter denn je.«

Pferde, Golf und Wölfe

Training mit Pferden, Coaching mit dem Golfschläger, Teamentwicklung auf dem Boot, Tanz auf dem Hochseilgarten – im Moment wird jede Möglichkeit geboten und auch vielfach angenommen. Metaphern dienen gut dazu, Situationen klarer erkennen zu können, zu reflektieren und Lehren daraus zu ziehen. Metaphern erzeugen hoch emotionale Zustände und steigern dadurch den Entwicklungsaspekt enorm.

Hans-Georg Hauser (Geschäftsführer ProWeg) über Metapher und Führung: » Die Metapher ist eine alte Form des Lehrens. Dabei wird die Fähigkeit des Menschen, Ähnlichkeiten zu erkennen, aber auch durch Verfremdung Neues, Kreatives zu schaffen, genutzt.« Und er stellt die provokante Frage: »Benötigt man so komplizierte Metaphern wie Arbeit mit Pferden, steuern und führen von Booten, Golfpartien, Überlebenstraining im Wald, tanzen auf den Seilen? Meine Erfahrung ist anders. In den 12 Jahren seit es das Führungskurriculum ›Als Führungskraft gefordert‹ gibt, arbeiten wir mit einfachen Methoden und Übungsfeldern, nehmen den konkreten Alltag der Führungskraft als Modell, berücksichtigen, dass Entwicklung Zeit braucht und unterstützen das Lernen durch individuelles Coaching. Damit erreichen wir, dass der lernbare Teil von Führung gelernt wird, die persönlichen Fähigkeiten entwickelt werden und die Teilnehmer ihre Aufgabe im Unternehmen realistisch sehen. Von vielen wird heute das Neue, die Veränderung gesucht. Eines wird in den Führungsetagen (und daher dann auch bei den Trainings) immer noch vernachlässigt: Frauen. Es sind immer noch zu wenig Frauen in Führungspositionen, immer noch zu selten in Führungskräfte-Seminaren.«

Gabriela Patschg unterscheidet: »Metapher ist nicht gleich Metapher. Manche Metaphern sind im Grunde nur dazu da, um zu locken. Solche Metaphern sind dann eher Werbebotschaften für einen als Seminar getarnten Kurzurlaub. Andere Metaphern sind schon sehr alt, wenig zeitgemäß und

daher ebenfalls fragwürdig. Ich empfehle jedenfalls, den Anbieter zu befragen, in welcher Weise und wozu eine Metapher dient. Der Anbieter muss erklären können, wie die Metapher eingesetzt wird, wie sie wirken soll, welcher Sinn damit verfolgt wird und vor allem: Was werde ich als Teilnehmer durch die Metapher anders oder besser erlernen können als ohne? Eine Metapher nur als Verzierung ist nicht zielführend.«

Bei einem Training mit Pferden erfahren Führungskräfte mitunter einiges, was sie noch nicht wussten, z. B. über ihre tatsächlichen Führungsqualitäten. Dabei kann es passieren, dass sie erleben (müssen), dass das Pferd gerade das nicht macht, was sie anordnen. Da wäre dann die Frage zur Selbstreflexion passend, wie sieht mein Arbeitsalltag tatsächlich aus? Machen die Mitarbeiter wirklich das, was ich anordne?

»Achtzehn gemeinsam gespielte Löcher am Golfplatz werden Ihnen über den Mitspieler mehr sagen als neunzehn gemeinsame Jahre am Schreibtisch«, sagt der Golfjournalist Grantland Rice, und manche Trainer verwenden das Instrument Golf als Tool für ihre Seminare.

Harald Schellander (Institut für Zukunftskompetenzen) entwickelte gemeinsam mit einem interdisziplinären Team eine neue Methode zur Teamentwicklung und führt seine Teilnehmer auf den Golfplatz: »Durch das gemeinsame Golfen mit ganz konkreten Aufgabenstellungen werden die eigenen Stärken und Schwächen deutlich und im Team diskutier- und entwickelbar gemacht«, erklärt Schellander.

Oft taucht die Frage auf: Wie kann ich nun das Erlebte reflektieren und in den Alltag mitnehmen? Denn ausschließlich der Transfer wirkt, die Übungen sind austauschbar.

»Metaphernarbeit oder das sogenannte Storytelling wurde immer schon gemacht und ist nach wie vor im Trend«, ergänzt Günther Mathé. »Die Metapher in der Küche mit den Mitarbeitern als Küchenteam oder in einer Selbstversorgerhütte hat sich nicht wirklich durchgesetzt, obwohl man sehr viel in den Alltag mitnehmen könnte. Der Hochseilgarten ist wieder mehr im Kommen, nachdem er in den letzten Jahren etwas in den Hintergrund geraten ist. Ob es dann ein Horsetraining, Golfseminar oder Segelturn wird, hängt von den jeweiligen Leidenschaften der Führungskraft ab.«

SEMINAR DMC
Development – Management – Consulting

www.seminardmc.at

Weiterentwicklung für Führungskräfte

Unsere firmeninternen Schwerpunkte:
Reflexion & Begleitung für Führungskräfte
Nachwuchsführungskräfteentwicklung
Fresh-Up für erfahrene Führungskräfte

Unsere nächsten offenen Seminare:
„Herausfordernde Gesprächssituationen erfolgreich meistern“
17. – 18.11.2011
„Vom Mitarbeiter zur Führungskraft“
17. – 18.11.2011
„Burnout – Leitfaden zur Stressbewältigung“ 24. – 25.11.2011
„Fundamente der Führung“
10. – 11.05.2012

Tel.: +43-1-890 55 48-12

Nachhaltiges Lernen heißt: Erleben, be>greifen<, spüren

Umbau war gestern.
Neuer Look
für die Tagungslocation
ab sofort.

›Sag es mir, und ich vergesse es. Zeige es mir, und ich erinnere mich. Lass es mich tun, und ich behalte es.«

Kraft und Erkenntnisse können aus dem 50.000 m² großen Seminarpark mit zahlreichen Themenstationen gewonnen werden:

- ✱ Natur fürs Burn-In statt Burn-Out
- ✱ Bogenschießen als Metapher für Ziele definieren, erfassen, treffen
- ✱ Lerntransfer durch Outdoorstationen

SEMINAR- & EVENTHOTEL KRAINERHÜTTE
www.krainerrhuette.at

Und Günther Mathé erklärt auch, warum trotz hohen Aufwandes gerne mit Metaphern gearbeitet wird: »Es wird deshalb gerne damit gearbeitet, weil sie sich gut eignen, wenn für bestimmte Situationen und Abläufe keine treffenden Wörter oder Ausdrücke existieren und man Gefühle und Emotionen vermitteln möchte. Mit Metaphern kann man die Sache direkt und ohne Umschweife auf den Punkt bringen und bei den Menschen ein Aha-Erlebnis verankern. Durch Metaphern können abstrakte Begriffe aufgrund eines anschaulichen Sachverhalts greifbar gemacht werden. Die Metaphern müssen allerdings der Zielgruppe und deren Bildungshintergrund angepasst sein. Es gibt nichts Peinlicheres als Metaphern, die lange erklärt werden müssen, weil sie keiner verstanden hat. Am besten ist es, Geschichten und Situationen zu wählen, die allen geläufig sind, z. B. Ereignisse aus der Geschichte, Märchen, Abläufe auf einem Segelboot, Rollenverteilungen in der Tierwelt.«

Luzia Fuchs-Jorg: »Metaphorisches Arbeiten ist eine Form der Erlebnispädagogik und lebt von einer Strukturähnlichkeit zwischen Alltag und Intervention. Dieser Bezug lässt sich gut herstellen – dazu braucht man weder Hochgartenspezialist zu sein noch Psychotherapeut. Ist jedoch die Zielsetzung nebulös, wie soll dann ein gelungener Transfer, der meiner Meinung nach das Ziel der Arbeit ist, erfolgen? Unbedingt ist es nötig, schon im Vorfeld die Ziele klar herauszuarbeiten. Erst dann lässt sich die passende Metapher finden, die anschließend nahezu selbsterklärend ist. Der Transfer ist dann leicht, da die Zuordnung zu metaphorischen Bildern nicht vergessen wird.«

Bevor man bucht

In Anbetracht dessen, dass so viel am Markt angeboten wird und teure Hochglanzprospekte alles, aber wirklich alles versprechen, sollte man mehr als kritisch sein, wenn man ein doch recht kostenintensives Management-Seminar bucht. Denn nicht immer ist das drinnen, was draußen in bunten Lettern angepriesen wird. Denkt man nun daran, ein Seminar zu buchen sollte die erste Frage immer lauten: Was ist das Ziel des Management-Trainings? Ursula Autengruber: »Geht es um Belohnung oder sollen die Teilnehmer et-

was lernen und nachhaltig umsetzen. Die zweite Frage sollte sein, wie die Umsetzung in die Praxis gelingen kann. Wie kann ich z. B. das Erlebnis vom Segelboot in meine Führungspraxis einbauen? Drittens sollte man sich Referenzprojekte schildern lassen.«

Bevor man sich für ein Management Training entscheidet, sollte man eine solide Standortbestimmung seiner eigenen Kompetenzen, seiner Stärken und Schwächen – auch seiner Persönlichkeit und seiner Charakterzüge – durchführen.

Luzia Fuchs-Jorg über die Grundlage für den Lernbedarf: »Eine gnadenlose Selbstanalyse, die auch durch das Einholen eines Fremdbildes unterstützt wird, bildet die Grundlage für den Lernbedarf. Danach gilt es, den Markt zu durchforsten – einerseits auf Inhalte, andererseits auf Lernformen und Haltung des Institutes.«

Das ist eine schwere Entscheidung. Die Frage, die dabei sein muss, nennt Luzia

Fuchs-Jorg: »Mit welchen Inhalten und mit welcher Haltung und Methodik erhalte ich die nötige ›Lernstörung‹, um aus meiner Komfortzone herauszugehen. Ist diese zu stark, gehe ich in die Panikzone – und es entsteht negatives Lernen. Ist diese zu schwach, nehme ich die Mühe des Lernens nicht auf mich – vermeide die Lernzone und stabilisiere dadurch mein bisheriges Verhalten.«

Das Preismascherl ist kein Garant für gute Aus- und Weiterbildung. Die Frage ist eher: Welche Angebote passen zu meiner Zielsetzung? Und welcher Trainer wird es am besten schaffen, mir das Wissen so zu vermitteln, dass ich es annehmen kann? Wie heißt es so schön: »Wer sein Ziel nicht kennt, für den ist jeder Wind der richtige oder der falsche!«

Günther Mathé: »Man kann nur in einem längeren Vorgespräch entscheiden, ob der Trainer zum Unternehmen passt. Die Aus-

Führungskräftetraining

Potenziell sind alle Menschen SpitzenkÖnner - man muss nur herausfinden, wo sie gerade stehen und ihnen von dort weiterhelfen.

Wir beraten Sie gerne: www.careercenter.at, +43 699 22 003 003




bildungen und Referenzen des Trainers sind für das Unternehmen wichtig, um einzuordnen, mit welchen Techniken und Methoden er arbeitet. Wichtig sind auch die Nebenkosten: Fallen Kosten für Vorbereitungen, Konzepte, Fotos, Protokolle an? Unternehmen sollten keinen hoch bezahlten Trainer mit einem Tagessatz von 2.500,- Euro aufwärts engagieren, wenn sie nicht vorher den Trainer gut kennengelernt haben oder eine persönliche Empfehlung von anderen Personalisten und HR-Verantwortlichen haben. Man kann daher bei den Referenzen durchaus nachfragen, wie zufrieden andere Firmen mit diesem Trainer waren.«

Zukunftstrends

Eher neu auf dem Markt, aber immer stärker im Trend sind Praktika in psychosozialen Einrichtungen. Manager übernehmen für eine bestimmte Zeit Projekte, um anderen Menschen zu helfen und dadurch wieder in Berührung mit Bedürftigen zu kommen. Luzia Fuchs-Jorg: »Durch diese Berührung kann das eigene Handeln und die Sinnhaftigkeit mancher Vorgänge gut reflektiert werden. Der Kontakt mit Bescheidenheit, Krankheit, Ohnmacht, Not und Armut kann läutern und Lernprozesse in Gang bringen, die auch das allerbeste Seminar nie bieten kann. Gerne wird auch mit Sagen oder Filminhalten gearbeitet – da kommt es oft zu »Odysseen« oder Reisen der Helden.«

Elizabeth Hull, MBA (Human Capital Leader Austria bei Pricewaterhouse Coopers – PwC) war bei einem Hilfsprojekt im Diakoniewerk dabei und sagt dazu: »Von PwC gibt es eine 4-jährige Kooperation mit dem Diakoniewerk. Das Kernprojekt besteht aus zweiwöchigen Besuchen bei den Hausgemeinschaften. Eine Erweiterung davon ist die 2-tägige Hospitation als Teil des Führungskräfteerlanges. Mittlerwei-

le haben ca. 25 Führungskräfte – auch ich selbst – diese Hospitation erlebt.« Den Sinn der Hospitation aus der Lernperspektive sieht Elizabeth Hull einerseits im Perspektivenwechsel, indem nämlich Führung in einem anderen Kontext beobachtet und reflektiert werden kann. Persönliche Fragen, Führungsfragen und Werte werden reflektiert. Im Coaching mit den Coaches von KICK OFF wird dies vor und nach der Hospitation erarbeitet. Gruppenreflexion über das Erlebte und in welchem Zusammenhang das mit PwC und der Führungsrolle steht, ergänzen diese Aktion.

Elizabeth Hull: »Gelebtes Responsible Leadership bedeutet für uns Führungsverantwortung gegenüber den Mitarbeitern, den Kunden, dem Markt und der Gesellschaft. Als eines der weltweit größten Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen haben wir auch die Verpflichtung, der Gesellschaft etwas zurückzugeben. Daher hat Corporate Social Responsibility sowohl lokal als auch global für PwC einen sehr hohen Stellenwert. Wertorientierte Führung zu demonstrieren – einer unserer Leitsätze lautet »versetze dich in die Lage des anderen« – genau das ist hier gefordert.«

Gabriela Patschg entdeckt ebenfalls neue Trends: »Kreative neue Trends sind z. B. die Arbeit im Wolfsgehege, im Dunkelraum oder auch das Verbinden von Sport und Lernen. Eher rückläufig sind die Klassiker, wie z. B. der Hochseilgarten.«

Manager haben unzählige Möglichkeiten, Wissen zu erarbeiten und ihre Persönlichkeit immer noch weiter zu entwickeln. Und auch die Möglichkeit, durch die Seminare Kontakte zu den anderen Teilnehmern zu knüpfen, sollte nicht außer Acht gelassen

werden, denn Netzwerken ist für jede Managementebene sinnvoll, wenn nicht sogar notwendig.

Ursula Autengruber bemerkt, dass zur Zeit Großveranstaltungen mit Keynote-Speakern wieder gut gebucht werden. »Diese bringen einen tollen Vortrag, sind eindrucksvoll in ihren Statements und Präsentationen. Man erreicht eine große Anzahl von Mitarbeitern in kurzer Zeit zu vergleichsweise geringen Kosten. Es entstehen ein Wow-Effekt und das Gefühl: »Das will ich auch können!« Jedoch – die Individualität und die Talente der einzelnen Mitarbeiter werden nicht berücksichtigt, sie hören zwar begeistert zu, können aber selbst nichts ausprobieren. Die Umsetzung

**Durch Metaphern können
abstrakte Begriffe aufgrund
eines anschaulichen
Sachverhalts greifbar
gemacht werden.**

in die Praxis müssen sie selbst irgendwie schaffen und werden dabei alleine gelassen.«

»Unabhängig vom konkreten Thema des Trainings stoßen Prinzipien, Methoden und Tools aus dem Mentaltraining

des Leistungssports auf größtes Interesse. Auf immer weniger Schultern lastet immer mehr. Da sind High-Performance-Methoden faszinierend, um auf Basis neuester Erkenntnisse der Hirnforschung bei weniger Einsatz viel mehr zu bewirken – und das in Freude und souveräner Leichtigkeit«, ergänzt Monika Herbstrith.

Die Ziele der heutigen CEO

Manager K. hat das Pferdeseminar besucht und ging mit seinem Coach über den Golfplatz. Er hat Gruppendynamik absolviert und das neueste Rhetorik- und Präsentationstraining beendet. Wo liegen seine Ziele, was will er noch machen? Was strebt er an? Katharina Lichtmanegger: »Karriere ist wichtig, aber nicht um jeden Preis. Ein ausgeglichenes Leben zu führen, wird für viele Menschen immer wichtiger. Gesundheit und Zufriedenheit sind nicht mehr einfache Schlagworte, sondern Zielsetzungen vieler Manager. Auch im gehobenen Management wird darauf geachtet, die Lebensbereiche gut unter einen Hut zu bekommen und dabei auch gesund zu bleiben. Denn mittlerweile wird tatsächlich über Burn-out gesprochen und das

hat die Menschen sicherlich sensibler gemacht.«

Dieser Aussage schließt sich auch Gabriela Patschg an, indem sie sagt: »Das Management steht im Moment unter hohem Leistungsdruck. Daher sind jene Trainings gefragt, die helfen, einen gewissen Ausgleich zwischen Workload und Leben zu schaffen, z. B.: »Wie kann ich Berufsleben und Privatleben vereinbaren?«

Viele Manager begannen ihre Karriere mit einer starken Berufung und klaren Zielen. Durch ständige Überforderung an sich und die anderen, die ständig gemeistert wird, durch unangemessene Ziele, die auch noch (auf Kosten von vielen Mitarbeitern) erreicht werden, entsteht langsam der Eindruck, dass alles möglich ist. Mit zunehmenden Erfolgen nimmt die Bodenhaftigkeit mehr und mehr ab.

»Damit geht auch ein Realitätsverlust einher«, sagt Luzia Fuchs-Jorg und bemerkt die innere Leere, »häufig begleitet von der Entstehung eines verzerrten Selbstbildes und mit einem Gefühl von Allmacht. Langsam gehen der ursprüngliche Sinn und die Berufung verloren und eine innere Leere breitet sich aus. Hilfe wird nicht angenommen – oft tritt erst durch eine Zäsur von außen

Bevor Sie buchen ...

... sollten Sie sich fragen:

- Welchen Nutzen kann ich als Teilnehmer erwarten?
- Welchen Nutzen bringt das Training aber auch für das Unternehmen?
- Wie wird im Training gearbeitet – Methodik?
- Wie setzt sich die Zielgruppe im Training zusammen?
- Gibt es Raum, dass persönliche Fragestellungen bearbeitet werden können?
- Wie viele Teilnehmer können maximal an dem Training teilnehmen?
- Welche Qualifikation hat der Trainer?

zusammengestellt von Katharina Lichtmanegger



(Krankheit oder Misserfolg) der Wunsch nach Veränderung auf. Dann kann die Arbeit mit Metaphern sehr gut dabei unterstützen, neuen Sinn und neue Werte, neue Ziele und Einstellungen zu entwickeln.«

Möchten Vertreter des gehobenen Managements in Seminaren über ihre Karriere- und Lebensziele sprechen? »Eher nein«, weiß Gabriela Patschg. »Sie möchten lieber an konkreten Kompetenzen arbeiten, um ihre Managementpositionen noch besser ausfüllen zu können. Es ist aber nicht auszuschließen, dass manche Teilnehmer die Ergebnisse eines Trainings zum Anlass nehmen, um ihre Lebens- und Karriereplanung zu überdenken bzw. zu schärfen.«

Monika Herbstrith ortet sehr engagierte, zielstrebige Manager, denen Karriere sehr wichtig ist. »Und doch nicht um jeden Preis. Auch Männern wird es zunehmend wichtiger, Beruf und Familie sinnvoll miteinander zu verbinden und ihre Vaterrolle aktiv zu leben.«

Das Schlusswort gehört diesmal Reinhard K. Sprenger: »Der Zweck eines Unterneh-

mens ist es nicht, Profit zu machen. Profit ist nur ein Indikator für erfolgreiches Arbeiten und eine Bedingung zum Weitermachen. Er ist »notwendig«, er soll eine »Not wenden« – das Überleben sichern. Das Spiel soll weiter gehen. Wofür? Um etwas entstehen zu lassen, was außerhalb seiner selbst liegt. Was heißt das? Und was steht dann an? Was ansteht ist die Wiedereinführung der Auseinandersetzung über den Sinn der Organisation in die Organisation: Warum gibt es uns? Was ist unsere Aufgabe? Welchen Nutzen stiften wir? Beschäftigen wir uns mit den richtigen Dingen? Darum geht es: Den Beitrag eines Unternehmens zur gesellschaftlichen Lebensqualität zu veranschaulichen. Arbeit als Arbeit für andere wieder erlebbar zu machen. Wirtschaftlichen Erfolg haben wir, wenn wir andere erfolgreich machen. Der Zweck des Unternehmens ist es nicht, einfach nur Profit zu machen, sondern Profit zu machen, um etwas Besseres entstehen zu lassen, das Leben angenehmer, einfacher, lebenswerter zu machen, kurz: die Welt zu verbessern.« □

Info

Autengruber Consulting	www.autengruber-consulting.at
careercenter	www.careercenter.at
Hernstein Institut für Management und Leadership	www.hernstein.at
Golf & Teamentwicklung	www.go-tee.at
Impuls & Wirkung – Herbstrith Management Consulting GmbH	www.impuls.at
ipcenter.at	bildung.ipcenter.at
KICK OFF Management Consulting	www.kick-off.at
Malik Management	www.malik-management.com
Managementpilots	www.managementpilots.com
ProWeg	www.proweg.com
Reinhard K. Sprenger	www.sprenger.com
Seminar DMC	www.seminardmc.at

Metaphern und AHA-Erlebnisse

Erkenntnisse gewinnen durch Fechten

Mit den Metaphern des Fechtens kann man Situationen des Führens oder auch der Kommunikation koppeln mit Offensive, Defensive, den Partner analysieren, einen Scheinangriff führen, sich zurückziehen. Die Teilnehmer sind zunächst unsicher, wie das mit dem Florett denn so gehen wird. Werde ich das Sportgerät beherrschen können? Wie wird der Partner agieren und reagieren? Diese Fragen in der ungewohnten Situation sorgen für eine gewisse Verunsicherung. Mit dem tatsächlichen Fechten wird aber die Verunsicherung aufgelöst – die Teilnehmer erleben, wie es sich anfühlt, wenn sie attackiert werden, wenn sie in die Offensive gehen, wenn sie eine Finte machen. Diese Emotionen werden ganzkörperlich erlebt und rezipiert. In der Reflexionsphase danach wird geübt, die beim Fechten erlebten Emotionen und positiven Verhaltensweisen in Alltagssituationen abzurufen. Es werden z. B. Gesprächssituationen geübt, in denen der eine Gesprächspartner aggressiv agiert; der andere versucht, seine »Fechtkennnisse« und im Fechten geübten Verhaltensweisen abzurufen.

Quelle: ipcenter.at



© Xc | Dreamstime.com

Erkenntnisse gewinnen mithilfe der Pferde

Das einfachste Beispiel aus der Arbeit mit den Pferden ist eigene Klarheit und innere Überzeugung darüber, was passieren soll. Ist der Teilnehmer nicht sicher, wie eine Aufgabe zu lösen ist, wird auch das Pferd nicht folgen – so wie seine Mitarbeiter auch. In einer komplexeren Übung verwendet der Teilnehmer einen Parcours mit verschiedensten Hindernissen als Metapher für eine eigene Zielsetzung mit von ihm definierten Herausforderungen. Aus den Schwierigkeiten bei der Bewältigung des Parcours lassen sich Rückschlüsse ziehen, bei welchen Themen der Teilnehmer unbewusst Probleme erwartet – für die Pferde stellen die Aufgaben tatsächlich keine echten Probleme dar, die bringt der Teilnehmer selbst mit.

Quelle: www.seminardmc.at



Erkenntnisse gewinnen durch Golfen

Der Golfsport bietet viele passende Vergleiche für das Teamwork. In Bezug auf den Umgang mit Stress stellen sich zum Beispiel folgende Fragen: Wie reagiert der Spieler auf gute bzw. misslungene Schläge? Riskiert man beim nächsten Schlag vielleicht zu viel, um den Fehler sofort wieder gut machen zu wollen? Wie hält man dem Druck stand, unter aller Augen einen guten Putt zu spielen? Wie gehen die Teamplayer im Spiel mit schlechten Leistungen anderer um und wie organisiert sich das Team entlang der Golf-Übungen? Dieses »Raus aus der Komfortzone« zieht sich durch viele Übungen der Golf & Teamentwicklung. Auch die Themen Anpassung beziehungsweise Flexibilität spielen eine große Rolle. Geht man zum Beispiel an eine Situation immer wieder gleich heran oder variiert man den Zugang und überlegt sich andere Möglichkeiten der Lösungsfindung? Inwiefern werden die Platzverhältnisse oder der Coach zur Zielerreichung genutzt? Wie sehr lässt man sich von Wetter, Mitspieler oder Platzzustand beeinflussen? Über allem steht noch die berühmte Golf-Etikette: Da gibt es schlichtweg No-Gos, was etwa die Bekleidung, das Verhalten am Golfplatz oder die Spieler-Hierarchie betrifft – wie im Unternehmen auch, ausgesprochen oder unausgesprochen.

Quelle: www.go-tee.at



Erkenntnisse gewinnen mithilfe der Wölfe

Beim »Wolf-Experience-Workshop« werden Wahrnehmung und Beobachtung geschärft. Während eine Hälfte der Teilnehmer sich im Wolfsrudel befindet, beobachtet die andere: Wie verläuft der Erstkontakt? Wie verhalten sich Mensch und Tier? Welche Rolle spielt dabei Vertrauen? Und welche Parallelen lassen sich zum Arbeitsalltag der Teilnehmer ziehen? Deutlich sichtbar wird das Verhalten der Besucher beim direkten Kontakt mit den Wölfen. Verhält sich ein Besucher sozial förderlich, weckt er meist das Interesse des Wolfes. Der Wolf kommt und nimmt Kontakt auf. Dann ist der entscheidende Punkt da: Ist der Mensch in der Lage, den Kontakt aufzubauen und zu halten? Ein großer Unterschied zwischen Wolfsrudel und Hunderudel ist, dass beim Besuch eines Hunderudels die Hunde sofort bellend oder Schwanz wedelnd auf den Besucher zulaufen würden. Nicht so der Wolf, der grundsätzlich sehr skeptisch und scheu ist. Die Wölfe ziehen zuerst Kreise um die Teilnehmer, kommen dann bei entsprechendem Verhalten näher, streifen und gehen weiter. Schafft man es, das Interesse des Wolfes durch ehrliche Zuwendung zu erwecken, so kann es passieren, dass der Wolf seine soziale Bereitschaft und Zuneigung zeigt. Quelle: www.Managementpilots.com

