

hernsteiner

1/2018

Schwerpunkt: Haltung

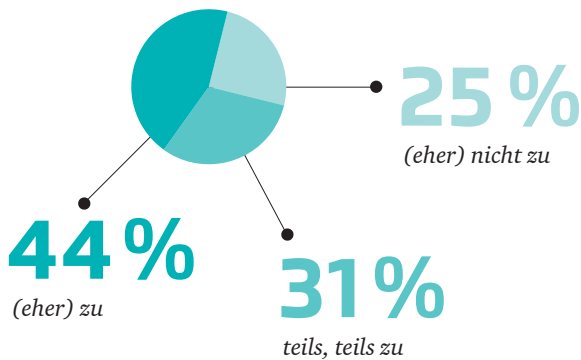


**AUF DIE PLÄTZE –
HALTUNG – LOS!**

WIE VIELE UNTERNEHMEN
FÖRDERN KREATIVITÄT?

„Unser Unternehmen
fördert gezielt die
Kreativität von
Mitarbeiterinnen
und Mitarbeitern.“

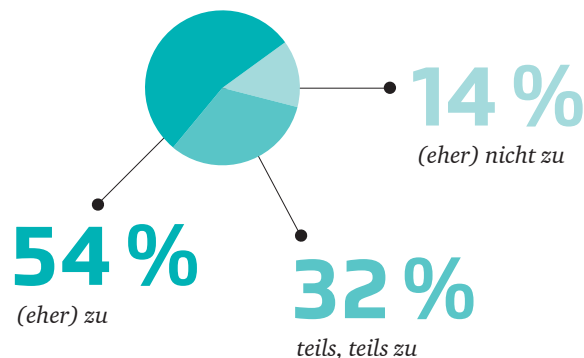
Dieser Aussage stimmen



WER IST OFFEN FÜR
INNOVATIVE IDEEN?

„Neue Ideen und
Anregungen von
Mitarbeitenden
werden offen und
dankend angenommen
und vom Unternehmen
berücksichtigt.“

Dieser Aussage stimmen



EIN COCKTAIL NAMENS INNOVATION

EVA WOSKA - NIMMERVOLL

Geht's Ihnen auch so? Das Wort Innovation will mir nicht mehr so recht schmecken. Es riecht ein wenig abgestanden und klebt am Gaumen. Eine Worthülsenfrucht.

Doch das, was Innovation ausmacht, muss im Gegenteil prickelnd und erfrischend sein. Wir brauchen das Innovative so dringend: in Form von tollen Ideen, die den Markt erobern, effizienten Technologien, die die Arbeit vereinfachen, kreativen Lösungen mit Zukunftschancen ...

62 % aller befragten Führungskräfte meinen, der Markt fordere Innovation und Kreativität ein. Fragt man nach, was die Unternehmen tun, um Kreativität zu fördern, bleibt nicht viel übrig. Nur bei mageren 14 % ist sie Teil der Unternehmensstrategie. Umfangreiche Trainings in diese Richtung gibt es gar nur bei 7 % der Unternehmen.

Dabei ist Kreativität eine der wichtigsten Zutaten des Innovationscocktails. Dazu ein Spritzer Forschergeist, eine Messerspitze Mut – das alles gut Richtung Zukunft schütteln und (neu)gierig austrinken. Schmeckt fantastisch. Fast hätte ich etwas Wichtiges vergessen: Ohne Wissen und Erfahrung hilft alles Schütteln nichts! Diese Ingredienzien machen den Cocktail erst bekömmlich. Und deshalb braucht es auch die Weiterbildung – sie ist mehr als nur das Sahnehäubchen oben drauf.

„Laufende Weiterbildung im Beruf wird in Zukunft noch wichtiger sein als in der Vergangenheit.“

Dieser Aussage stimmen

73% (eher) zu
21% teils, teils zu
7% (eher) nicht zu

„Mein Unternehmen investiert ausreichend in die Entwicklung von Führungskräften.“

Dieser Aussage stimmen

34%
 (eher) zu

34%
 teils, teils zu

31%
 (eher) nicht zu

INNOVATION UND KREATIVITÄT
 IM UNTERNEHMEN

Innovation und Kreativität sind wichtige Zukunftsthemen in unserem Unternehmen.



Unser Unternehmen fördert gezielt die Entwicklung von Innovationen.



Der Markt fordert von uns vermehrt Innovation und Kreativität ein.



Ich halte mein Unternehmen alles in allem für innovativ und/oder kreativ.



— Trifft (eher) zu — Trifft teils, teils zu — Trifft (eher) nicht zu

TRAININGSANGEBOTE ZUM THEMA
 KREATIVITÄT UND INNOVATION

Es gibt Trainings bzw. Workshops, die kreatives Denken fördern.



Es gibt Projekte oder Arbeitsgruppen zu den Themen Innovation und/oder Kreativität.



Es gibt Abteilungen/Stabsstellen für die Themen Innovation oder Kreativität.



Es gibt eigens geschaffene Kreativräume, Innovation-Labs o. Ä.



Innovation und Kreativität sind offizieller Teil der Unternehmensstrategie.



Es gibt Ideenwettbewerbe, Kreativitätswettbewerbe o. Ä.



— Ja – sehr umfangreich — Ja – teilweise — Nein

Quelle: Hernstein Management Report
 Seit 20 Jahren erhebt der Hernstein Management Report jährlich ein Stimmungs- und Meinungsbild unter Führungskräften im deutschsprachigen Raum. Onlinebefragung durch vieconsult Vienna Corporate Research and Development GmbH (www.vieconsult.at). Befragungszeitraum: März 2017. Sample: 1.585 Personen. Aufgrund kaufmännischer Rundungen können Prozentwerte zwischen 99 % und 101 % auftreten.
Mehr Infos unter: www.hernstein.at/HMR

Inhalt

6 KURZMELDUNGEN

*Bester Seminaranbieter/In memoriam Dr. Fink/
Inhouse bei BMF/Buchtipps*

7 LEADERSHIP HACKS

Selbstführung – vom Akteur zum Regisseur

8 INSIGHTS

*Lernen nach den 5 Elementen:
Das Hernstein Prinzip*

24 AUF DIREKTEM WEGE

*Der Controller der Erste Bank,
Alexander Langer, im Porträt*

26 „MACH DIR DAS UNBEQUEME ZUM FREUND“

*Im Gespräch: Der Strategieberater
Heinz Peter Wallner*

28 WIE ICH GELERNT HABE ZU LASSEN

*Selbsterfahrung: Der Organisationsberater
Reinhard Günzl erinnert sich*

29 IHRE NÄCHSTEN TRAININGS

*Termine von April bis Juni – und die Vorschau
auf die Leadership Journey im September*

30 STARK VERWURZELT, GROSS GEWACHSEN

*Die Hernstein Trainings tragen das ganze Jahr
hindurch Früchte*



10 SCHWERPUNKT: HALTUNG

*Wie verändern stärkende
Bilder Ihre Haltung?
Wann sind Sie ein Krokodil?
Warum ist Gespür wichtiger
als Führungstools? Und wo
lohnt sich der Froschstil?
Überraschende Antworten
und frische Impulse.*



EDITORIAL

SCHRITT FÜR SCHRITT IN DIE ZUKUNFT. MISCHEN SIE MIT

Kürzlich hörte ich eine Führungskraft sagen: „Change is the new normal.“ Kaum ein Unternehmen, das nicht gerade vor, mitten in oder kurz nach einem Change steht. Wobei schon Heraklit sagte: „Die einzige Konstante ist die Veränderung.“ Neu ist das Prinzip also nicht. Und doch, ist man selbst mittendrin im Veränderungsprozess, wird es sehr persönlich. Da gehen wir an unsere Grenzen und über sie hinaus. Manchmal scheint die Zeit stillzustehen. Es geht nicht vorwärts und nicht zurück. Dann wieder rennen wir – einem Trend nach oder dem Fortschritt hinterher. Die einen wünschen sich die gute alte Zeit zurück, andere stürzen sich hinein in die neue Entwicklung, wieder andere wägen ab und wählen Teile aus dem vorhandenen Wissen aus. Methoden, mit dem neuen Führungsalltag umzugehen, gibt es ja viele.

Mögen Sie Fusionsküche? Ich finde japanisches Essen wunderbar, die orientalische Küche bietet leckere Frühstücksvariationen und ohne einen Altwiener Suppentopf will ich einfach nicht sein. Es wäre schade, wenn ich mich nur für eines entscheiden müsste. Also warum nicht mischen? Die Fusionsküche gibt es ja bereits. Ein Glück für mich. Auch Unternehmen stehen zwischen neuen Entwicklungen und traditionellen Bedürfnissen. Einen eklektischen Zugang finde ich in Zeiten der Unsicherheit ermutigend. Ich wähle Elemente aus unterschiedlichen Führungsmethoden und mische sie.

So entstehen neue Wege und Perspektiven. Schrittweise bewegen wir uns zwischen Alt und Neu Richtung Zukunft. Zwei Schritte vor, manchmal einen zurück. Nichts ändert sich sofort, nicht alles passt für jeden und jedes System. Es ist ein Ausprobieren, ein Abenteuer. Scheitern zwischendurch inklusive, um zu wissen, welche Möglichkeiten wir ausschließen können. Das „In-between“ gut zu nützen, setzt voraus, dass wir uns bewusst entscheiden: Weg- und Loslassen dürfen sein. Auch ein Belassen, wo es passt. Um dann zu einem Zulassen zu kommen. Völlig gelassen. Lassen wir uns darauf ein.

Sibylle Wachter-Benedikt
Gesamtredaktion

IMPRESSUM

Hernsteiner – Fachzeitschrift für Management- und Leadership-Entwicklung **Herausgeber, Medieninhaber und Redaktion:** Hernstein Institut für Management und Leadership der Wirtschaftskammer Wien, Währinger Gürtel 97, 1180 Wien, T: +43/1/514 50-5600, hernstein@hernstein.at, www.hernstein.at **Copyright:** alle Rechte bei Hernstein Institut für Management und Leadership der Wirtschaftskammer Wien. **Redaktion:** Mag. (FH) Michaela Kreitmayer (Leitung Hernstein Institut), Sibylle Wachter-Benedikt, BSc. (Gesamtredaktion), Mag. Eva Woska-Nimmervoll. **Corporate Publishing:** Egger & Lerch, 1030 Wien (Artdirektion und Layout: Anika Reissner, Sabine Peter). **Fotos/Illustrationen:** Philipp Tomsich (S. 5, 9, 11); Michael Krebs (S. 6, 20, 23); Livio Srodic/HBF (S. 6); Gregor Heise (S. 7); Rudolf-Hofer (S. 14); Steve Haider (S. 16); Helge Kirchberger (S. 16); SMC (S. 17); Stefan Zauner (S. 17); Heike Klopfer (S. 19); Norbert Novak (S. 24); Sebastian Philipp (S. 25); Dodo Kresse (S. 27); Reinhard Günzl (S. 28); Shutterstock: Lisa Kolbasa (S. 1, 14, 15), Independent birds (S. 1, 10, 22), Ukki Studio (S. 1, 10), nattan726 (S. 12, 14), Olena Yakobchuk (S. 12), Stepan Bormotov (S. 12, 17), RYGER (S. 12, 16, 21), Reddogs (S. 20), Anan Kaewkhammul (S. 22). **Hersteller:** Druckerei Berger, 3580 Horn. **Offenlegung der Eigentumsverhältnisse nach dem Mediengesetz:** Hernstein Institut für Management und Leadership der Wirtschaftskammer Wien, Währinger Gürtel 97, 1180 Wien. Der Hernsteiner erscheint 3-mal pro Jahr. Der Inhalt der Beiträge spiegelt die Meinung der Autorinnen und Autoren wider, deckt sich aber nicht unbedingt mit der Meinung des Herausgebers.

AUCH 2018: HERNSTEIN BESTER SEMINARANBIETER

Das Hernstein Institut ist zum 3. Mal in Serie „bester Seminaranbieter“ in der Kategorie Führung und Strategie. Das „Industriemagazin“ befragte österreichweit Führungskräfte zu Image und Qualität von Fortbildungsinstituten. Die wichtigsten Kriterien für die positive Bewertung sind die kompetenten Trainerinnen und Trainer, die Praxisnähe und die Aktualität der Inhalte. In dieser größten Ranking-Kategorie wurden insgesamt 27 Anbieter bewertet; Hernstein konnte den Abstand auf den 2. Platz heuer noch weiter ausbauen.

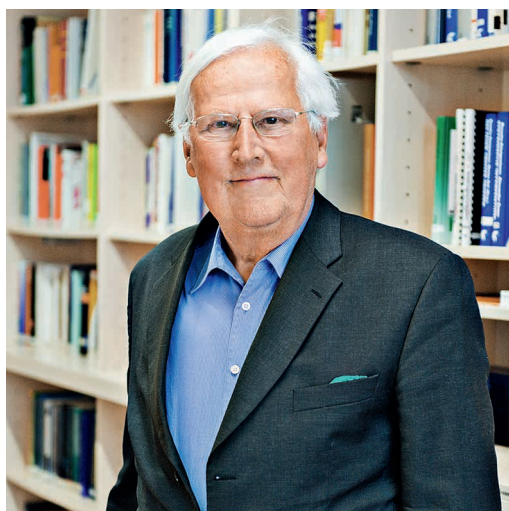


HERNSTEIN: INHOUSE BEI BMF

Im Sommer 2017 startete das Bundesministerium für Finanzen (BMF) ein Inhouse-Projekt mit Hernstein. Die Teilnehmenden sind diesmal Expertinnen und Experten in rechtlichen und wirtschaftlichen Fragen. „Auch sie brauchen heute im Berufsalltag Management-Kompetenzen rund um Verhandlungsführung, Konfliktlösung, Führen von Arbeits- oder Projektgruppen, Durchsetzungsfähigkeit, Motivation, Zeit- und Selbstmanagement“, so Mag. Lisa Mandl vom BMF. Der Managementlehrgang umfasst auch den Einsatz von Collaboration-Tools.

IN MEMORIAM DR. FINK

Hernstein trauert um seinen Gründer Dkfm. Dr. Maximilian Fink, der im Alter von 82 Jahren verstorben ist. Der geborene Bregenzer studierte Welthandel in Wien und arbeitete bis 1965 im Management Center in Brüssel. 1966 gründete er Hernstein, wo er mit großem Erfolg die Gruppendynamik-Trainings etablierte. Maximilian Fink leitete das Institut bis 1978.



BUCHTIPP: UNTERNEHMENSKULTUR IN DER PRAXIS

von Josef Herget und Herbert Strobl

Im kürzlich erschienenen Buch „Unternehmenskultur in der Praxis. Grundlagen – Methoden – Best Practices“ haben Josef Herget und Herbert Strobl sich des Begriffs „Unternehmenskultur“ angenommen. Die Unternehmenskultur wird oft auch die „Körpersprache einer Organisation“ genannt – ihre Wirkung ist nachzuweisen und doch ist sie schwer zu fassen. Dabei haben die „weichen“ Faktoren enormen Einfluss auf die harten Zahlen. 18 Autoren werfen in 30 Beiträgen einen praxisorientierten Blick auf das Thema.

„Unternehmenskultur in der Praxis. Grundlagen – Methoden – Best Practices“. Springer Gabler, 2017.

SELBSTFÜHRUNG – VOM AKTEUR ZUM REGISSEUR

6 Tipps für Ihren Rollenwechsel

GREGOR HEISE

Als Führungskraft haben Sie täglich mit komplexen Situationen zu tun. An manchen Tagen kommen Sie an Ihre psychischen Belastungsgrenzen. Deshalb benötigen Sie gut entwickelte Fähigkeiten zur Selbstführung. Hier ein paar Anregungen, wie Sie in Zukunft leichter „Regie führen“:

1. Hören Sie auf Ihr „Selbst“

Das „Selbst“ lässt sich als ein komplexes neuronales Netzwerk verstehen, das Ihre Lebenserfahrungen, Werte, Motive und Gefühle in einzigartiger Weise organisiert hat. Es kann Sie in komplexen Situationen mit nützlichem Wissen versorgen. Intuitiv wissen Sie dann, wie Sie sich am besten verhalten. Die leise Stimme Ihres Selbst wird in der Hektik des Alltags allzu oft überhört. Um diesem weisen Ratgeber folgen zu können, sind Ruhe und Gelassenheit wichtig. Gönnen Sie sich daher tagsüber Ruhephasen, suchen Sie Momente der Stille oder starten Sie mit einer kurzen Meditation in den Arbeitstag.

2. Spüren Sie Ihre Bedürfnisse

Wenn Situationen komplex, spannungsgeladen und undurchschaubar werden, geschieht es leicht, dass Sie das Gespür für eigene und fremde Bedürfnisse verlieren. Sie agieren statt zu gestalten. Nehmen Sie sich in solchen Situationen eine kurze Auszeit und spüren Sie in sich hinein: Was ist jetzt wichtig? Worauf sollten Sie fokussieren?

3. Formulieren Sie Ihre Mission

Eine Mission zu haben heißt zu wissen und zu fühlen, warum man etwas tut.

Formulieren Sie in einigen Sätzen, warum Sie Ihren Job machen, was Sie motiviert und worin Sie den Sinn Ihrer Tätigkeit sehen. Das hilft über schwierige Situationen hinweg.

4. Packen Sie Herausforderungen an

Sie kennen bestimmt diese Phasen, wenn der Antrieb nachlässt – gerade wenn es gilt, besonders viel zu leisten. Das liegt selten an mangelndem Willen oder zu geringer Selbstdisziplin. Nutzen Sie besser positive Emotionen, um in Schwung zu kommen: Stellen Sie sich vor, wie schön es wird, wenn die Herausforderung bewältigt ist, oder stellen Sie sich eine Belohnung in Aussicht.

5. Verarbeiten Sie Misserfolge

Führen heißt handeln – manchmal geht auch etwas daneben. Die Kunst der Selbstführung liegt im Umgang mit Misserfolgen. Grübeln führt nur zu Lähmung. Notieren Sie stattdessen, was Sie aus dem Misserfolg gelernt haben und wie Sie es besser machen werden. Wenden Sie sich dann den nächsten Herausforderungen zu.

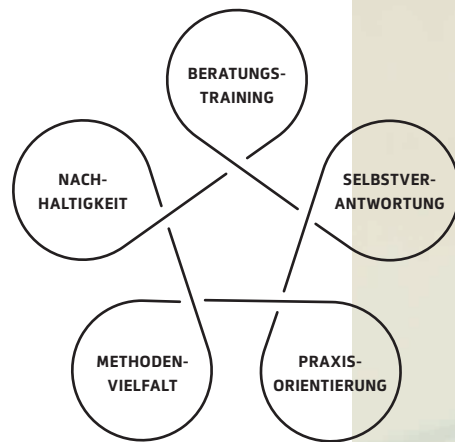
6. Feiern Sie Erfolge

Stärken Sie Ihr Selbst, indem Sie sich Ihrer Erfolge besinnen. Loben Sie sich für das, was Sie erreicht haben – und vergessen Sie nicht, es zu feiern.



MAG. GREGOR HEISE

ist erfahrener Trainer und Coach für Führungskräfte. Seine Tätigkeitsfelder sind Selbstführung, Potenzialentfaltung, Verhandeln und Teamentwicklung. Dabei leitet ihn die Überzeugung, dass eine gut entwickelte Persönlichkeit für den Führungserfolg entscheidend ist.



LERNEN NACH DEN 5 ELEMENTEN

Was das Hernstein Prinzip ausmacht

Wer sich auf ein Training bei Hernstein einlässt, erlebt einen Lernansatz, der aus 5 Elementen besteht. Diese ergänzen einander und entfalten erst in Summe ihre volle Wirkung. Aber Achtung: Diese Trainings können Ihre Haltung verändern.

Beratungstraining

Hernstein arbeitet mit einer Durchführungsgarantie bereits ab 3 Teilnehmerinnen und Teilnehmern in kleinen Gruppen. Das bedeutet ein intensives Miteinander. Die eigenen Fragestellungen und Themen stehen im Vordergrund und werden in der Gruppe bearbeitet. Ziel ist es, dass die Teilnehmenden Aha-Effekte erleben und die gewonnenen Erkenntnisse bei der nächsten Führungsherausforderung praktisch anwenden können. Die Gruppenarbeit geht aber noch weiter: Die Führungskräfte entwickeln ihre Fähigkeit zur Reflexion und praktizieren Teamwork. Die Erfahrungen im Training lassen sie künftig gelassener und souveräner agieren.

Selbstverantwortung

Ohne Selbstverantwortung klappt es nicht – die Führungskraft setzt mit ihren persönlichen Lernzielen die Schwerpunkte im Training und findet, unterstützt durch Trainerin oder Trainer und durch die Gruppe, auch selbst die Antworten. Wichtig: Wer teilnimmt, sollte artikulieren, was er oder sie braucht und vom Training erwartet.

Ein Training wird ein Erfolg, wenn alle Verantwortlichen bereits in der Planungsphase gut zusammenarbeiten. Das beginnt, wenn im Unternehmen der Trainingsbedarf festgestellt wird, und endet bei der Unterstützung des Transfers in den beruflichen Alltag. Hier spielen die oder der Teilnehmende, die Trainerin oder der Trainer, die HR-Verantwortlichen und das Hernstein Institut zusammen.

Praxisorientierung

Erst wenn das Gelernte im Alltag einsetzbar ist, war ein Training ein Erfolg. Konkrete Themen aus dem



„NUR WENN SICH ETWAS BEWEGT, KANN SICH ETWAS ÄNDERN“

Michaela Kreitmayer, Leiterin von Hernstein, erklärt, warum Trainings nicht bequem sein sollten.

Was ist das Besondere am Hernstein Prinzip?

Michaela Kreitmayer: Vor mehr als 50 Jahren ist Hernstein durch die Gruppendynamik bekannt geworden. Diesen Wurzeln sind wir stets treu geblieben. Das Besondere ist, dass sich dieses systemische Verständnis durch alle Trainings zieht: Stets geht es um Organisationen als Ganzes, nicht nur um einzelne Personen und ihre Beziehungen.

Wie sieht es in den Trainings mit dem Verhältnis Praxis zu Theorie aus?

Der prozentuelle Anteil variiert je nach Thema des Trainings. Das Motto „Hernstein ist nicht bequem, aber wirksam“ lässt das intensive Arbeiten bereits erahnen. Man wird immer wieder eingeladen, sich mit sich selbst wirklich auseinanderzusetzen. Deshalb hat ein Hernstein Training einen Praxisanteil von 40 bis 50 %. 20 bis 30 % macht die Selbstreflexion aus. Für ergänzende theoretische Inputs werden 10 bis 20 % der Zeit eingeplant.

Wo setzen Sie in den Trainings an?

Zuallererst bei der Person selbst. Und in zweiter Linie bei den Rollen, die diese Person im Team erfüllt – beispielsweise die der Kollegin, des Moderators oder der Projektleitung. Und bei den Trainings behalten wir auch die gesamte Organisation und ihre Dynamik im Blick.

Wie erleben die Teilnehmenden die Trainings?

Es ist für jede und jeden ein einmaliges Erlebnis, das eigene Selbstbild mit dem stets vorhandenen Fremdbild abzugleichen. Besonders in der Gruppendynamik ist der Anteil besonders hoch. Diese Auseinandersetzung erleben manche als fordernd und ungewohnt, aber es ist wesentlich, dass sich etwas bewegt. Denn nur wenn sich etwas bewegt, kann sich auch etwas verändern. Wie wertvoll diese Erkenntnisse aus dem Training sind, wird dann im Alltag klar.

Führungsalltag haben deshalb Vorrang vor theoretischen Inputs. Hernstein unterstützt in allen Phasen bei der Umsetzung in der Praxis: Bereits am Anfang, wenn der Entwicklungsbedarf abgeklärt wird, und dann, wenn die Teilnehmenden die neuen Erkenntnisse in den Alltag übertragen. Darüber hinaus gibt es spezielle Transfer-Tools für die nachhaltige Wirkung, wie beispielsweise unser Angebot eines Transfercoachings nach dem Training.

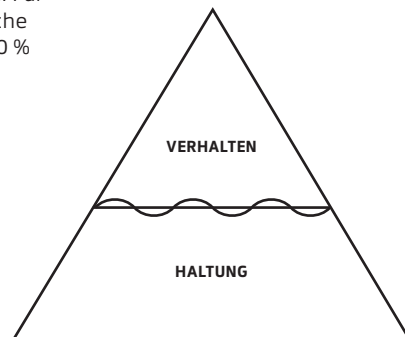
Methodenvielfalt

Jeder Mensch lernt auf seine bevorzugte Art. Je nach Teilnehmenden und zu bearbeitendem Thema wird die passende Methode ausgewählt. Ob kollegiale Beratung, klassische Fallbearbeitung, Aufstellungsarbeit, Diskussionsrunden, Arbeiten im Plenum oder Halbplenum – alles ist möglich und nix ist fix. Denn wir arbeiten prozessorientiert.

Nachhaltigkeit

Nachhaltig verändert sich Verhalten nur, wenn sich auch die Haltung ändert. Hernstein Trainings legen dafür die Basis: Zuerst wird die eigene Haltung reflektiert. Eigene Verhaltensmuster werden erkannt und überprüft – und neue Verhaltensweisen erschlossen. Im besten Fall ändert sich die Haltung von Führungskräften, Teams oder ganzen Organisationen – was sich schließlich auf ihr Verhalten auswirkt.

Der Vorteil: In offenen Hernstein Trainings können neue Verhaltensweisen auf neutralem Boden geübt und auf ihre Wirksamkeit hin getestet werden.



MEHR ZUM THEMA

<https://www.hernstein.at/trainings-und-programme/hernstein-prinzip/>

Michaela Kreitmayer verrät, was besonders an Hernstein Trainings ist.

12 WERDEN SIE EIN BAUM

Wie stärkende Bilder Ihre Haltung verändern

16 WIE FINDEN SIE IHRE GELASSENHEIT?

Erfahrungsschatz: 5 Führungskräfte erzählen, wie sie Haltung bewahren

18 „ERFAHRUNG IST EINE VERFÜHRERIN“

Markus Merlin erklärt, warum Gespür wichtiger ist als Führungstools

20 DER TRAUM VOM ÜBERFLIEGEN

Warum Skispringen eine Frage der Haltung ist

**21 DIE RÜCKKEHR DER
SCHWARZEN SCHEIBEN**

Mein Blick in die Zukunft: alte Technik – neue Liebe

22 ZITATERÄTSEL

23 MACHEN SIE ES WIE DAS MONSTER

Mag. Renate Süß über Unternehmenskommunikation



LEITARTIKEL

187

der 316 Befragten halten „Mut zur Veränderung“ für eine wichtige Führungsqualität der Zukunft, 156 nennen „emotionale Intelligenz“.

1/5

der Zeit von Führungskräften entfällt auf klassische Führungsarbeit.

38 %

der Arbeitszeit könnten durch besseres Besprechungswesen eingespart werden und für produktivere Arbeit zur Verfügung stehen, so die Befragten.

Quelle: Managementecho 3/2017 – Studie per Onlinebefragungstool „More Than Checks“ durchgeführt (Details hier abrufbar: <http://bit.ly/2yXfYAB>)

STELLEN SIE IHRE HALTUNG INFRAGE

„Wir Menschen wirken zu 10 % durch unsere Worte, zu 30 % durch unser Tun und zu 60 % durch unser Sein.“ (Roman Guardini, Religionsphilosoph)

Unsere innere Haltung – die Summe unserer Einstellungen, Überzeugungen, unseres Denkens und Fühlens, unseres Unterbewusstseins und unserer Werte – prägt uns, meist von uns unbeachtet. Andere erleben unsere Haltung jedoch immer: Wir kommunizieren sie in allem, was wir tun – bewusst oder unbewusst. Wir sollten uns unserer Haltung bewusst werden. So können wir sie reflektieren und, wenn wir wollen, auch verändern.

Erfahrungen und Glaubenssätze führen zu Einstellungen, die unsere Haltung beeinflussen. Für Jugendliche ist das Hinterfragen von Haltung (der eigenen oder der der anderen) ein ganz normaler Prozess.

Nehmen wir uns Jugendliche als Vorbild und hinterfragen wir uns selbst. Keine Sorge, es wird nicht so anstrengend wie die echte Pubertät. Als Erwachsene sollten wir ja gelernt haben, mit unseren Emotionen umzugehen. Haben Glaubenssätze, die uns Eltern und Freundeskreis vorgelebt haben, für uns immer noch ihre Gültigkeit?

„Ein Indianer kennt keinen Schmerz.“

„Anstrengung lohnt sich.“

„Nur wenn du immer lieb bist, mag man dich.“

„Perfekt ist gerade gut genug.“

„Zeit ist Geld, also gib Gas!“

Was beeinflusst Ihre innere Haltung?

Hernstein kann Ihnen die Auseinandersetzung mit Ihrer Haltung nicht abnehmen, Ihnen aber die nötigen Impulse dazu geben – mehr über das Hernstein Prinzip auf Seite 8.



Michaela Kreitmayer
ist Leiterin des
Hernstein Instituts.



Stimmt die innere
Haltung, bleiben
Sie stets gelassen
am Ball.

WERDEN SIE EIN BAUM

Wie stärkende Bilder Ihre Haltung verändern

LISELOTTE ZVACEK

Sie stehen neben anderen in einer Reihe, das Ziel vor Augen, ungeduldig wartend, bis Sie drankommen. Doch wenn es so weit ist, rühren Sie sich nicht selbst. Sie werden stattdessen durch äußere Kräfte bewegt. Ohne Ankündigung – schnell im Kampf gegen die Konkurrenz.

In diesem Bild sind Sie fremdbestimmt wie eine Figur in einem Tischfußballspiel: wenig Bewegungsspielraum, zentral gesteuert. Den Lohn für die Treffer ins gegnerische Tor – eigentlich Ihr Erfolg – heimsen andere ein. Oder aber Sie werden mitten ins Geschehen geschleudert und hin und her geschubst, von einem Erfolg zum nächsten. Wie eine Kugel in einem Flipperautomaten.

Wie fühlen Sie sich als Führungskraft?

Beides keine wirklich inspirierenden Bilder – aber sie drängen sich auf, wenn ich Führungskräften zuhöre, die von ihrem Umfeld berichten. Diese Metaphern, die Sie sich aufgrund Ihrer Erlebnisse im Alltag zurechtlegen, bestimmen, wie Sie die Wirklichkeit wahrnehmen. Welche der obigen Metaphern beschreibt Ihren Führungsalltag?

Das Führungsumfeld verändert sich und damit die Anforderungen an Sie als Führungskraft. Erschwerend kommt hinzu, dass es in immer mehr Organisationen 2 „Betriebssysteme“ gibt: das klassisch

hierarchische und zusätzlich noch eines der neuen „agilen“ mit unterschiedlichen Rollen und Verantwortungen. Die Anzahl der Handlungsmöglichkeiten steigt, die Erwartungen an die Führungskraft werden komplexer. Viele artikulieren den Wunsch nach Halt und Werkzeugen, damit sie diesen Anforderungen gerecht werden.

Stärkende Metaphern

Jetzt kommen neue Metaphern ins Spiel: Sie werden ein starker, großer Baum in einer vor Sturm geschützten Lage, mit biegsamen Ästen und rauschendem Laub, tief in der Erde verwurzelt. Die kräftigen Wurzeln machen ein Vielfaches des sichtbaren Gehölzes aus. Sie versorgen den Baum mit Wasser und geben ihm Halt. Oder nehmen wir das Bild, das in Meditationstrainings oft vermittelt wird: den Ozean, auf dessen Oberfläche so mancher Sturm tobt. Sie sind das Wasser, das in tieferen Schichten nicht mehr stark bewegt wird, sondern nur sanft schaukelt; die Stürme an der Oberfläche bringen Sie nicht aus der Fassung.

Mit welchem dieser Bilder identifizieren Sie sich? Mit welcher Haltung bewegen Sie sich in Ihrem Aufgabenfeld? Diese Haltung gibt auch Halt und bestimmt, was Sie wahrnehmen, was Sie bemerken und welche Bedeutung Sie Ihren Wahrnehmungen geben.

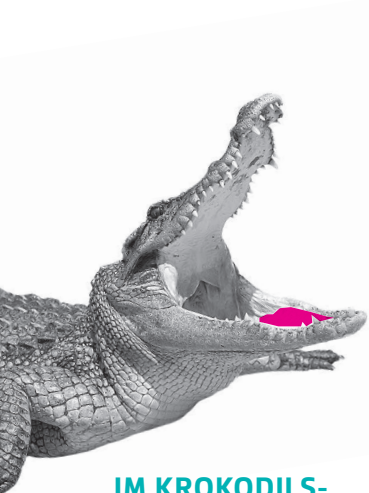


DR. LISELOTTE ZVACEK

ist Organisationsberaterin, Managementtrainerin und Generative Coach, Lehrtrainerin der Österreichischen Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung und Lehrbeauftragte an Universitäten im In- und Ausland. Sie begleitet Entwicklungsprozesse in Organisationen, Bereichen und Teams sowie im Rahmen von Führungskräfte-Coachings und -Entwicklungsprogrammen.

Nächstes Training:

Sicher führen im Change: 19.–20. April 2018



„IM KROKODILS-ZUSTAND WÜRDTE ICH NUR ‚ICH MUSS, ICH MUSS, ICH MUSS‘ SAGEN.“

Coach oder Crash

Doch auch wenn Sie Baum oder Meer sind – manchmal werden Sie noch zum „Krokodil“. Dann nämlich, wenn Sie in Situationen so reagieren wie in früheren Stadien der Evolution: Sie stellen sich tot, Sie greifen an oder Sie flüchten. Die Metapher des Krokodils kommt aus der Gehirnforschung.

Wir können in 2 Bewusstseinszuständen unterwegs sein: mit allen Gehirnteilen eines Homo sapiens (COACH-State, siehe Seite 15) oder eben wie ein Krokodil – gesteuert vom ältesten Gehirnteil, dem Reptilienhirn (CRASH-State, siehe Seite 15). Täglich geraten wir mehrmals von dem einen Zustand in den anderen. Wesentlich ist, dass wir es bemerken und bewusst damit umgehen.

Als Krokodil sollten wir keine Entscheidungen treffen. Mögliche Erkennungszeichen für diesen Zustand: Die Nackenmuskulatur verspannt sich oder wir beginnen, verbal um uns zu schlagen, Schuldige zu suchen und uns allein gegen den Rest der Welt zu fühlen.

Was hilft uns in dieser Situation, wieder in den „menschlichen“ Bewusstseinszustand zu gelangen, der mit positiver Intention und nach vorne gerichtet nach Lösungen sucht? Beispielsweise tief durchatmen, seufzen, ein Glas Wasser holen, sich auf den stillen Ort zurückziehen. Oder wir tun etwas, das wir bereits erprobt haben, um wieder ganz bei uns zu sein, um gelassen das Umfeld wahrzunehmen, Widersprüche und Spannungen auszuhalten und gemeinsam nach Lösungen zu suchen. Wichtig ist, dass es uns gelingt, wieder in den COACH-Zustand zu

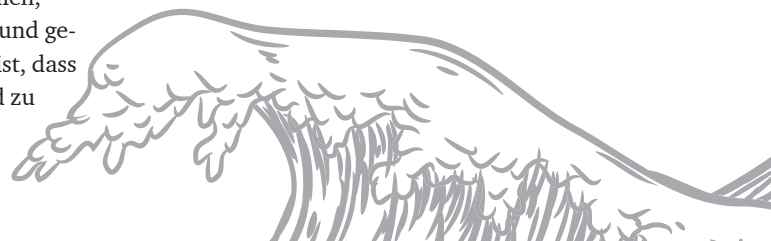
kommen, bevor Entscheidungen getroffen werden. Im Notfall hilft eine Unterbrechung oder Vertagung.

Dem Ungewissen begegnen

Wenn wir an unsere Grenzen kommen, gilt: Mut zur Lücke. Wir holen uns Unterstützung – weil wir uns als Teil eines größeren Ganzen sehen, verbunden mit allen Menschen in unserer Organisation. Führungsqualität bedeutet schon lange nicht mehr, ein Wunderwuzzi zu sein und alles selbst zu machen und zu können. Vielmehr bedeutet es, sich mit fähigen Menschen zu umgeben und gemeinsam die Lösungen zu erarbeiten. Führung heißt, soziale Situationen zu gestalten, dem Ungewissen zu begegnen und gemeinsam durch unser kollektives Wissen und kollektive Intuition den nächsten Schritt zu wagen – im Bewusstsein, dass das Scheitern Teil des Weges und der Erfahrung sein kann. Den Weg weist die auf die Zukunft ausgerichtete positive Intention: das Wofür. Dank ihr wissen wir, welche Entscheidungen wir treffen, wann wir ein Projekt sein lassen, uns aus Abhängigkeiten lösen oder Bestehendes vorantreiben, Neues wagen und neue Verbindungen eingehen – immer mit dem Fokus auf inspirierende Hypothesen, die uns leiten.

Lieber Mensch als Krokodil

In der Kommunikation helfen schon einfache Veränderungen, dieses Nach-vorne-gerichtet-Sein spürbar zu machen: Wenn Sie Sätze mit „Ja, und ...“



beginnen, bauen Sie auf dem auf, was das Gegenüber artikuliert hat. „Ja, aber ...“ hingegen bringt das Trennende in den Vordergrund. Es mag eine kleine Veränderung sein, aber sie beeinflusst das eigene Denken und bewirkt in der Kommunikation bei allen Beteiligten eine andere Haltung.

Beginnen Sie Meetings mit einer kurzen Fokussierung auf die vor Ihnen liegende Aufgabe: Was wollen wir hier gemeinsam lösen, was ist die jeweilige positive Intention für das Meeting, der Beitrag des oder der Einzelnen? Im Krokodilzustand würden Sie nur „Ich muss, ich muss,

ich muss“ sagen und sich allein gegen den Rest der Welt fühlen. Besser, Sie schaffen eine Arbeitsatmosphäre, in der Sie auf die Stärken fokussieren und das betonen, von dem Sie mehr wollen und das die gemeinsame Richtung anzeigt.

Wir alle schaffen es, uns selbst aus dem CRASH-Zustand wieder in den COACH-Zustand zu bringen. In jeder neuen Situation und zu Beginn eines Gesprächs können wir uns selbst beobachten und uns wie ein Werkzeug wahrnehmen. Je bewusster wir damit umgehen, desto öfter gelingt es uns, in den COACH-Zustand zu switchen. Die positiven Rückmeldungen unseres Umfelds werden uns dabei bestärken.

Ein CEO eines Start-ups meinte auf die Frage, wie er es schafft, so gelassen die Anfangsschwierigkeiten zu meistern: „Ich bin draufgekommen, dass ich die Energie für die Lösung der Aufgaben brauche. Aufregen ist reine Energieverschwendung!“

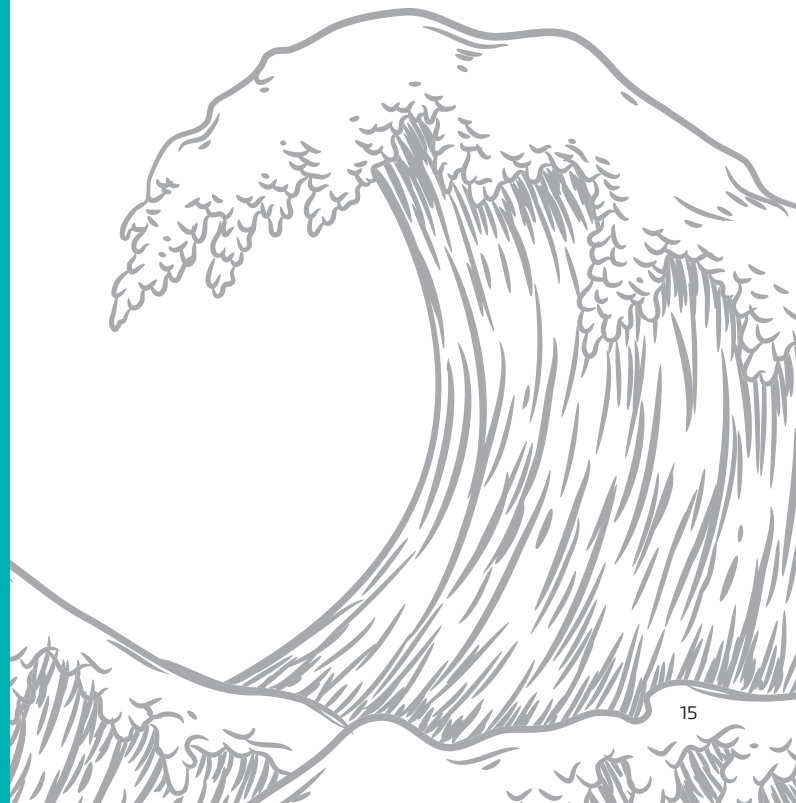
„ COACH “

- Centered** zentriert sein, in mir statt außer mir
- Open** offen sein für das, was kommt
- Aware** wachsam das, was um mich geschieht, beobachten
- Connected** verbunden sein mit mir selbst und mit den anderen
- Holding** Raum für Kommunikation und Austausch herstellen und halten

„ CRASH “

- Contracted** verkrampft sein (Schultern hochgezogen, Nacken verspannt)
- Reactive** mit Totstellen, Angriff oder Flüchten reagieren – wie ein Krokodil (Verhaltensweisen aus dem Reptilienhirn)
- Analysis paralysis** in die Vergangenheit gewandt „Warum, warum, warum?“ statt zukunftsorientiert „Wofür?“ fragen
- Separated** Kontakte abbrechen mit dem Gefühl, alles alleine lösen zu müssen („gegen den Rest der Welt“)
- Hating, hurting, hitting** hassen, verletzen, angreifen

Quelle: Bewusstseinszustände nach Stephen Gilligan, Ph. D., Generative Coaching



Gelassenheit hat immer mit innerer Haltung zu tun – zu Situationen im Alltag, im Beruf, im Privaten. Letztlich geht es darum zu lernen, seine innere Haltung anzupassen, um zu innerer Ruhe zu kommen und damit Gelassenheit zu finden. Das kostet Kraft, erfordert Kreativität im Denken und Flexibilität im Handeln. Aber es hilft, aus jeder Situation das Beste herauszuholen. Und die Gewissheit, in der jeweiligen Situation das Bestmögliche erreicht zu haben, schafft wiederum Zufriedenheit, Ruhe und Gelassenheit.

Reinhard Pachner

ist Personalleiter bei RAG – Rohöl Aufsuchungs AG.



WIE FINDEN SIE IHRE GELASSENHEIT?

Erfahrungsschatz: 5 Führungskräfte erzählen, wie sie Haltung bewahren, wenn alles drunter und drüber geht



Meine Gelassenheit resultiert aus dem Vertrauen, das meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in mich und ich in sie habe. Ich bemühe mich täglich, ihrem Vertrauen gerecht zu werden, es weiterzuentwickeln und auch differenzierend zu gestalten.

Vertrauen wird geschenkt und Gelassenheit folgt dem Wissen, dass dieses Vertrauen tatsächlich immer vorhanden ist. In Konfliktsituationen muss es sich bewähren. Bei internen Konflikten gelingt dies, indem eine Unstimmigkeit rechtzeitig aufgegriffen wird – und man den Mut hat, sie respektvoll, aber direkt zu verhandeln. Wichtig ist, zu beachten, dass der Konflikt immer den Parteien gehört und von diesen zu lösen ist und nicht von einer vorgesetzten Autorität. In externen Konflikten gelingt es, wenn man Verantwortung übernimmt und sichergehen kann, dass der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter nicht in den Rücken gefallen wird. Gelassenheit schafft Freude, Fokussierung auf das Wesentliche und kann so gute Ergebnisse bringen.

Prof. Dr. Peter A. Bruck, Ph. D., M. A.

ist Geschäftsführer und wissenschaftlicher Gesamtleiter der Research Studios Austria Forschungsgesellschaft mbH.



Ein inneres „Reg di ned auf, Hustinnettenbär“ bringt eine gewisse humorvolle Entspannung in eine herausfordernde Situation. Ein Meilenstein zur inneren Ruhe ist die emotionale Distanz, die ich meistens am Boden einer Kaffeetasse zu finden hoffe. Am schwierigsten ist es, zu sich selbst ehrlich zu sein: Warum ist eine Situation entstanden, in der ich nicht mehr gelassen bin? Meine Herangehensweise: Situation erkennen, reflektieren und das nächste Mal gelassen bleiben.

Carola Reinmüller
ist Junior Project Manager Operations bei Mondi Industrial Bags.



Bewegung und Entspannung sind meiner Erfahrung nach die beiden Faktoren, um Gelassenheit zu finden. Also: Während einer stressigen Situation bewusst 3-mal tief in den Bauchraum atmen oder einen Spaziergang durch den Mirabellgarten machen, mit einer Kurzmeditation auf einem Bankerl. Am Wochenende kann ich bei Berg- und Skitouren, wenn ich „in mich versinke“, besonders gut Gelassenheit „tanken“ – speziell dann, wenn es danach noch einen Aufguss in der Sauna gibt. Im Ruheraum denke ich an so gut wie nichts mehr. Einen freien Kopf bekomme ich auch nach 3 Versuchen mit dem Bilboquet* im Büro.

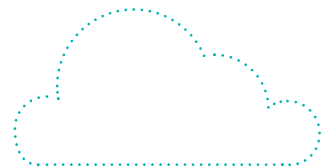
Heinz Leitinger ist Betriebsratsvorsitzender der Salzburger Sparkasse Bank AG und Trainer für Stucki Leadership & Team-Development.

*** Was ist ein Bilboquet?**

Ein Spielzeug, bestehend aus einem spitzen Stab und einer Kugel mit Loch, die mit einer Schnur am Stab befestigt ist. Ziel ist es, die Kugel so zu werfen, dass das Loch auf die Stabspitze fällt. Das Bilboquet dürfte aus Kanada stammen. Es war besonders im Frankreich des späten 16. Jahrhunderts sehr beliebt.

Ich definiere Gelassenheit als länger andauernden Zustand der Entspannung. Den erreiche ich am besten, in dem ich mich – im wahrsten Sinne des Wortes – erde. Gerade neben meinem Beruf, in dem es vorwiegend um Führungsarbeit und Zahlen geht, ist mir meine Naturverbundenheit wichtig. Die erlebe ich in der Freizeit in meinem Minigarten oder in Arbeitspausen. Da klicke ich mich gern durch Gartenblogs – besonders die Gärtnerinnen und Gärtner in England gestalten sie fantastisch. Außerdem: Auch Lachen hilft in Zeiten wie diesen.

Mag. Robert Bürger
ist Abteilungsleiter der Abteilung Finanzen beim AMS.



„ERFAHRUNG IST EINE VERFÜHRERIN“

Warum Gespür wichtiger ist als Führungstools, erklärt Markus Merlin im Gespräch mit Eva Woska-Nimmervoll

Wie können Führungskräfte Leistungspotenziale von Menschen heben?

Markus Merlin: Indem sie sich von der Illusion verabschieden, „im“ Mitarbeitenden mit bestimmten Tools etwas heben zu können. Sie beginnen bei sich selbst, im Hinspüren zu den eigenen Werten, der eigenen Kraft und dem eigenen Willen zur Tat. Dem folgt das Verständnis für den Prozess an sich, in dem jeder Mensch seine Kraft und Motivation selbst finden und heben muss. Das wirft einen neuen Blick auf die eigene Führungsarbeit.

Was hilft mir, meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besser zu verstehen?

Beim Zwiebelschneiden muss man weinen; da geht es – fast – allen Menschen gleich. In der zwischenmenschlichen Kommunikation ist das anders. Jeder Mensch ist einzigartig. 2 Menschen erleben die exakt gleiche Lebens- bzw. Arbeitssituation unterschiedlich. Wir sind aber ständig versucht, die „Zwiebel-Tränen“-Regel anzuwenden – deshalb gehen Menschen auf Distanz zur Sache und zu anderen. Ein Bewusstsein dafür erleichtert Führung.

Aber dank unserer Erfahrung können wir Reaktionen anderer richtig einschätzen ...

Weil wir durch sie lernen. Erfahrung ist aber auch eine Verführerin: Wir tappen leicht in die Falle, andere durch unsere Brille der eigenen Erfahrungen und Erwartungen zu sehen. Niemand will auf Erwartungen reduziert werden. Selbst die unausgesprochene Erwartung an ein Gespräch schafft Distanz. Loslassen können von eigenen Vorstellungen und Annahmen sind wesentliche Voraussetzungen für Verstehen. Loslassen mündet in der Offenheit, neue Erfahrungen zu machen.

Wie kann ich als Führungskraft Menschen motivieren?

Es ist ein Irrglaube, dass Führungskräfte Mitarbeitende motivieren können. Trotzdem beobachte ich, dass Führungskräfte genau das leisten wollen und sich frustrieren, zum Beispiel, indem sie Mitarbeitenden permanent erklären, wie bedeutsam und sinnvoll deren Arbeit für das Unternehmen ist. Motivation kann nur heranwachsen, wenn man für sich selbst Bedeutung und existenziellen Sinn der Arbeit erleben kann. In der Psychologie spricht man von Werteberührung.

Aber was kann ich als Führungskraft dazu beitragen?

Druck oder Sog, beides bringt Menschen in Bewegung. Druck führt mehr zum Gefühl der Lebenserhaltung, Sog mehr zum Gefühl der Lebensgestaltung. Werte ziehen. Natürlich kann ich auch eine Zeit lang mit Druck führen, dann werden Menschen aus Angst vor Konsequenzen funktionieren. Es ist eine Frage der inneren Haltung.

Manche wollen im Beruf aber keine richtigen Beziehungen aufbauen.

Menschen streben grundsätzlich nach Beziehung und Erfüllung. Darin können sie aber frustriert sein, zum Beispiel wenn Interessen unberücksichtigt bleiben oder einander permanent zuwiderlaufen. Leader entwickeln ein Talent darin, mehrere Interessen so in Abstimmung zu bringen, dass Lösungen entstehen, die individuell Wichtiges integrieren. Der wesentliche Faktor für leistungsorientierte Teams ist daher ihre Beziehungsqualität – untereinander und zur Aufgabe.

„ES IST EIN
IRRGLAUBE,
DASS FÜHRUNGS-
KRÄFTE
MITARBEITENDE
MOTIVIEREN
KÖNNEN.“



MARKUS MERLIN

Der Vorarlberger schloss ein betriebswirtschaftliches Studium mit Themenvertiefung Marketing ab, hat Ausbildungen in systemischer Organisationsentwicklung, Mediation, Existenzanalyse und Logotherapie. Tätig als Leiter der Organisationsentwicklung bei der Raiffeisenlandesbank Vorarlberg, und seit 2002 arbeitet er auch als selbstständiger Visionär, Weggefährte und Trainer, seit 2006 in eigener Praxis. Seine persönliche Leidenschaft ist die Integration von Psychologie in nachhaltige Organisations-, Personal- und Führungskräfte-Entwicklung.

Ab Herbst 2018 wird er bei Hernstein das Entwicklungsprogramm „Living Leadership – Haltung schafft Führung“ leiten.

Termine des Entwicklungsprogrammes

Living Leadership – Haltung schafft Führung

Modul 1 – Haltung leben: 10.–12. Oktober 2018

Modul 2 – Beziehungen verstehen: 27.–29. November 2018

Modul 3 – Verantwortung tragen: 23.–25. Jänner 2019

Modul 4 – Widerständen begegnen: 12.–14. März 2019

Muss man Menschen verschieden führen?

Die Frage stellt sich gar nicht, wenn ich mich mit Interesse auf den Menschen einlasse. Was uns leiten sollte, sind Offenheit, Zugewandtheit und echtes Interesse. Leadership ist keine Methode, sondern eine Haltung. Aus dieser Haltung heraus lassen sich Fertigkeiten entwickeln, die sich in unterschiedlichen Führungssituationen anwenden lassen. Wir trainieren keine neuen Verhaltensweisen. Es gibt auch keine Tools, keine richtigen oder falschen Methoden. Wir trainieren Haltung.

Was bringen Sie den Führungskräften dann bei?

Wahrnehmungs-, Dialog- und Abstimmkompetenz. Das Ziel meiner Trainings ist, dass sich ein Bewusstsein für die eigene Haltung und ihre Bedeutsamkeit für die eigene Führungsarbeit entwickelt. Daraus erwächst unter anderem die Fertigkeit, anderen offen zu begegnen und mit ihnen in Dialog zu treten. Statt sich beispielsweise zu fragen: „Mit welcher

Methode bringe ich mein Gegenüber dazu, seinen Widerstand aufzugeben?“, beginnt man sich dafür zu interessieren, worin der Widerstand liegt, wogegen er sich eigentlich richtet, wofür er gut ist – und was das alles vielleicht mit einem selbst zu tun hat.

Viele Menschen misstrauen prinzipiell

Führungskräften. Wie sollen diese damit umgehen?

Offene persönliche Gespräche brauchen Vertrauen, Zuwendung, Wertschätzung und Sinnerleben. Vertrauen setzt voraus, dass in meinen Fragen und Aussagen keine versteckten Absichten mitschwingen, dass der andere sich nicht ausgehorcht fühlt oder denkt, er wird aufs Glatteis geführt. Mein Gegenüber spürt, mit welcher Haltung ich ein Gespräch führe. Sehe ich nur die Defizite der Person – was einen wertschätzenden Umgang verhindert – oder habe ich tatsächlich ihre Bedürfnisse im Blick? Und nicht zuletzt müssen beide für sich einen Sinn im Gespräch erkennen.



DER TRAUM VOM ÜBERFLIEGEN

Warum Skispringen eine Frage der Haltung ist

EVA WOSKA - NIMMERSVOLL

Warum begannen Menschen mit dem Skispringen? Vielleicht, weil diese Sportart dem Fliegen am nächsten kommt. Auf jeden Fall scheint es ein zutiefst menschliches Bedürfnis zu sein, sich über die Welt zu erheben. „Er war ein Überflieger, genau so wollte ich sein“, sagte auch Falco über den Skispringer Falco Weißpflog aus der DDR, der ihn zu seinem Namen inspirierte.

Um ein echter Überflieger zu werden, musste der Skispringer jedoch eines: die richtige Haltung annehmen. Beim Skispringen kommt es ja nicht nur darauf an, möglichst weit zu springen, sondern dabei auch gut auszusehen.

Für beides ist die Haltung wichtig. Wer an ihr arbeitet, kann weiterkommen. So entdeckte beispielsweise ein junger Springer namens Jan Boklöv 1986, dass er weiter flog als sonst, wenn er die Skier zu einem V öffnete. Dieser „Froschstil“ (heute V-Stil genannt) fand anfangs keinen Anklang bei den Punktrichtern. Boklöv piff auf die Haltungsnoten und gewann trotzdem.

Weil der V-Stil so gut funktionierte, wollten ihn bald andere Skispringer übernehmen. Doch was ist schwieriger, als die Haltung zu ändern? Waren sie bisher mit ihrem Parallelstil gut gefahren (oder besser: geflogen), so mussten sie sich nun umgewöhnen. Gerade die Sieger von früher brauchten einige Zeit, um auf ihr altes Niveau zu kommen.

Heute ist der V-Stil längst State of the Art und wird auch von den Punktrichtern anerkannt. Da diese Haltung weite Sprünge möglich macht, hat sie die Punktrichter überzeugt.

Übrigens: Die Voraussetzung für die richtige Haltung ist aber immer, keine Angst vor dem Absprung zu haben!

MEHR ZUM THEMA

www.skispringen.com



**MAG. EVA
WOSKA - NIMMERSVOLL**

ist Journalistin, Texterin im Bereich Corporate Publishing und verfasst Kurzgeschichten. Außerdem ist sie Lektorin an der FHWien der WKW und Schreibpädagogin.

DIE RÜCKKEHR DER SCHWARZEN SCHEIBEN

Mein Blick in die Zukunft: alte Technik – neue Liebe

EVA WOSKA - NIMMERVOLL

Manche besaßen noch welche. Sie brachten es nicht übers Herz, sich von ihnen zu trennen. Musik-kassette und CD waren gekommen und gegangen – aber die Schallplatte war geblieben. Bis in die 2000er-Jahre fristete sie ein verstaubtes Dasein auf Dachböden und in Kellern. Der digitale Sound übertönte alles.

Doch über all die Jahrzehnte hielt sich – untermauert durch Studien – in manchen Kreisen die Meinung, digitale Musik klinge schlechter als analoge. Den Unterschied hörte der durchschnittliche Musikfan allerdings nicht. Gewisse Frequenzen hätte man einsparen müssen oder abgeschnitten, um das Rauschen analoger Aufnahmen zu reduzieren. Das leuchtete ein, das nahm man in Kauf. War ein hörbarer Qualitätsverlust am Ende nicht doch nur eine Einbildung der Ewiggestrigen? Egal, denn die digitale Musik war leicht verfügbar – und billiger. Die Schallplatte verließ den Mainstream und wurde zum Nischenprodukt für Nerds.

Die Schallplatte als Gesamtkunstwerk

2015: Die Zeiten gehen langsam vorbei, in denen Vinyl-Fans belächelt werden. Der moderne Plattenspieler ist ein Statussymbol. Wir lieben unsere schwarzen Scheiben und unser Premium-Sound-Erlebnis.

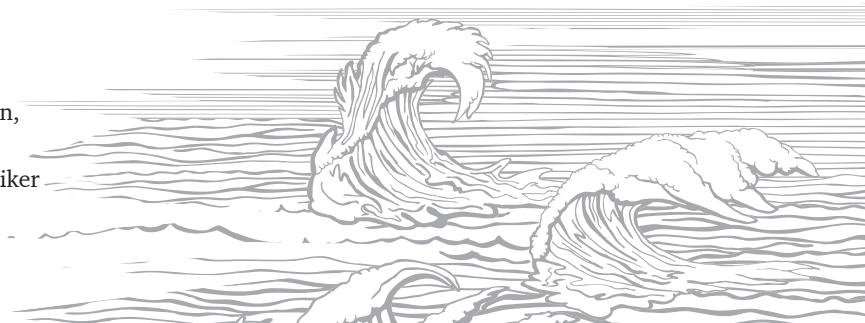
2030, ein neues Jahrzehnt bricht an: Man kann Schallplatten in exklusiven Shops – also solchen, in die man sich physisch bewegen muss – anhören, in gepolsterten Räumen mit ausgefeilter Akustik oder über Hightech-Kopfhörer. Dort gibt es Klassiker

und Neuaufnahmen in limitierter Auflage zu kaufen, eine digitale Version zum Streamen fürs Auto inklusive. Wir spielen die neuen Luxusscheiben nur über High-End-Soundanlagen ab; Künstlerinnen und Künstler gestalten Cover mit Original-Radierungen oder in edler Drucktechnik. Unsere teuren LPs bewahren wir in dekorativen Kästen auf, in denen ständig dieselbe Temperatur herrscht – so werden sie garantiert nicht Opfer des klimatischen Durcheinanders. Dieser Kasten funktioniert wie ein Humidor – weiß noch jemand, was das ist?

Anspruchslose Menschen lassen sich wie bisher vom Internet-Radio berieseln. Wer aber Geschmack hat und auf Qualität setzt, hat sich voriges Jahr Pink Floyds „The Wall – re-mastered – 50 Years Special Edition“ selbst zugelegt oder zur Pensionierung gewünscht.

MEHR ZUM THEMA

im „Zukunftsreport 2018“, herausgegeben vom Zukunftsinstitut (www.zukunftsinstitut.de)





WER HAT'S GESAGT?

Jemanden anrufen, raten, googeln
oder es gar selbst wissen – alles ist erlaubt.

Die ersten 3 Einsendungen belohnen wir mit dem Buch „Das Pragmatismus-Prinzip – 10 Gründe für einen gelassenen Umgang mit dem Neuen“ von Dirk von Gehlen. Unter allen richtigen Antworten verlosen wir einen Kurzworkshop nach Wahl aus dem aktuellen Hernstein Programm. Geben Sie Ihre Tipps bis spätestens 7. Mai 2018 ab: www.hernstein.at
Viel Glück!

Die richtigen Antworten der letzten Ausgabe: 1b, 2a, 3c, 4c.
Der Gewinner des Kurzworkshops der letzten Ausgabe ist Christian Schloffer von der Österreichische Lotterien Gesellschaft m.b.H. Wir gratulieren herzlich!

Die letzte der menschlichen Freiheiten besteht in der Wahl der Einstellung zu den Dingen.

- 1a_ Papst Franziskus, Oberhaupt der katholischen Kirche
- 1b_ Queen Elizabeth II, Königin von England
- 1c_ Viktor Frankl, österreichischer Psychiater

Zuerst die innere Haltung, dann die äußere Form! Es ist wie beim Malen, wo man die Glanzlichter zuletzt aufsetzt.

- 2a_ Leonardo da Vinci, italienischer Universalgelehrter
- 2b_ Isadora Duncan, US-amerikanische Tänzerin
- 2c_ Konfuzius, chinesischer Philosoph

Seine eigene Erfahrung bedauern heißt, seine eigene Entwicklung aufhalten.

- 3a_ Greta Garbo, schwedische Schauspielerin
- 3b_ Carl Manner, österreichischer Unternehmer
- 3c_ Oscar Wilde, irischer Schriftsteller

Ich freue mich, wenn es regnet. Denn wenn ich mich nicht freue, regnet es auch.

- 4a_ Gene Kelly, US-amerikanischer Tänzer, Sänger und Schauspieler
- 4b_ Niki Lauda, österreichischer Rennfahrer und Pilot
- 4c_ Karl Valentin, deutscher Komiker

MACHEN SIE ES WIE DAS MONSTER

Lon Chaney wurde im Hollywood der frühen 1920er-Jahre „der Mann mit den tausend Gesichtern“ genannt. Keiner konnte sich, als es Stylisten und Maskenbildner in der Traumfabrik noch nicht gab, so wahnwitzig verkleiden wie er. Er spielte Monster und Krüppel, der Glöckner von Notre Dame wurde zu seiner berühmtesten Rolle.

Lon Chaney galt als wandelbarer denn jeder andere Schauspieler seiner Zeit – und doch hatten alle seine Figuren etwas gemeinsam: Statt dem Zeitgeist gemäß das Hässliche auch böse zu spielen, hauchte er seinen Figuren eine sensible Seele ein. Er verbreitete nicht Schrecken, sondern erweckte Mitgefühl. Unter anderem inspirierte er damit Charlie Chaplin zu dessen komplexen Charakteren wie dem Tramp oder auch dem Diktator. Die Haltung, mit der Chaney in Hollywood ein ganzes Genre revolutionierte, kam aus seinem tiefsten Inneren. Seine Eltern waren beide körperbehindert gewesen.

Die Vielfalt von tausend Gesichtern im Sinne eines heterogenen Teams und doch eine starke, unverwechselbare Unternehmensidentität: Würde sich das nicht jede Geschäftsführerin und jeder Geschäftsführer wünschen?

Lon Chaney hatte, um seine Haltung zu kommunizieren, nur nonverbale Mittel zur Verfügung, also Gesten, Bewegungen und Gesichtsausdrücke. Unternehmen haben viel mehr Möglichkeiten, ihre Haltung nach außen zu tragen, Texte, Videos und so weiter. Aber egal, wie viel man publiziert und auf wie vielen Kanälen: Botschaften kommen nur an, wenn sie ehrlich sind.



**MAG.
RENATE SÜSS**

leitet die Redaktion
der Corporate-
Publishing-Agentur
Egger & Lerch
in Wien.



AUF DIREKTEM WEGE

Der Controller der Erste Bank, Alexander Langer, lässt seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich selbst führen

EVA WOSKA - NIMMERVOLL

Für Alexander Langer hat sich in den letzten Jahren viel geändert. Der Leiter des Bereichs Planung, Controlling und Rechnungswesen der Erste Bank erzählt: „Mein Bereich lieferte früher alle Daten für die Bilanz und die GuV, das war’s. Heute müssen wir integrativ Liquidität, Kapitalbedarf und Risikoeinschätzung auch planen – auf 5 Jahre.“ Dazu ist stärkere Vernetzung mit anderen Bereichen und Abteilungen nötig. Die Expertinnen und Experten der Bereiche organisieren sich dabei nun selbst. „Ich hätte gar keine Ressourcen, mich um jeden Abstimmttermin zu kümmern“, so Alexander Langer. Und was macht er, wenn sich seine 4 Abteilungsleiter alles untereinander ausmachen? „Ich widme

mich der strategischen Ausrichtung des Bereichs und wichtigen Veränderungsprojekten der Bank.“

Das gleichberechtigte Miteinander der Fachleute setzt Soft Skills wie Verhandlungsgeschick und Rollenverständnis voraus: „Es ist wichtiger denn je für jeden, sich selbst Raum zu schaffen, um die eigenen Themen nach vorn zu bringen.“ Das Wissen um gruppenspezifische Prozesse, so Alexander Langer, sei dabei „essenzielles Handwerkszeug, ohne das heute nichts mehr geht“. Die klassische Hierarchie hingegen wird nicht mehr für jede Entscheidung gebraucht, sondern ist für ihn nur noch ein „Ermöglichungsvehikel“. Sie ist für Ressourcenverteilung nötig und schafft den Raum, in dem die Expertinnen und Experten fachbereichsübergreifend arbeiten.

ALEXANDER LANGER

ist seit 2014 Leiter des Bereichs Planung, Controlling und Rechnungswesen in der Erste Bank Österreich. Als solcher steuert er nicht nur die entsprechenden Einheiten in den Tochtergesellschaften, sondern ist zugleich Dienstleister für die Vorstände und Geschäftsführer dieser Einheiten. Seine Aufmerksamkeit liegt dabei auf regulatorischer Compliance. Besonders viel Energie steckt er in kulturgestaltende Veränderungsprozesse und in die Mitarbeiterentwicklung.

DIE ERSTE BANK

Die Erste Bank der oesterreichischen Sparkassen AG (Erste Bank Oesterreich) bildet gemeinsam mit den Sparkassen eine der größten Bankengruppen in Österreich. Im Kerngeschäft – Einlagen- und Kreditvergabe – konzentriert sie sich auf Privatkunden, Firmenkunden und die öffentliche Hand. Neben den mehr als 1.100 Filialen und Bankstellen umfasst das Netzwerk über 100 spezielle Beratungszentren für Wohnraumfinanzierungen, Kommerzkunden, Gründer oder Private-Banking-Kunden.

Abgestumpfte Antennen

Alexander Langer fiel es früher schwer, sich bei Diskussionen in eine Beobachterrolle zu versetzen. Doch nach einem Gruppendynamik-Training bei Hernstein hatte er sein persönliches „Aha-Erlebnis“.

„HEUTE GEHT ES
VIELMEHR DARUM,
DIE MENSCHEN ZU
ENTWICKELN.“

Alexander Langer,
Controller der Erste Bank





Seither könne er sein eigenes Verhalten in einer fordernden Gesprächssituation beobachten. „Ich kann mich fragen: ‚Was passiert hier gerade?‘ Und ich analysiere das Geschehen rund um mich. In dieser Position kann mich kaum noch jemand provozieren.“

Langer ortet oft einen Mangel an Empathie, speziell bei männlichen Führungskräften. Als Grund dafür sieht er die Erziehung: Sie seien zu „starken Kämpfern“ erzogen worden, die zwischenmenschliche Schwingungen nicht gleich wahrnehmen. „Auch meine Antennen dafür sind abgestumpft.“ Darum vertraut er für die „Früherkennung“ von Zwischentönen seiner Fachassistentin: Sie macht ihn bei Diskussionen und im Tagesgeschäft rechtzeitig darauf aufmerksam, wenn Spannung in der Luft liegt.

Selbstführung und Rollenverteilung

„Ich glaube an Selbstverantwortung. Ich sage immer: Ihr seid in der Lage, euren Hausbau, euer Leben und eure Urlaube zu planen, also könnt ihr auch im Beruf Verantwortung übernehmen und Entscheidungen treffen“, sagt Langer. Menschen in allen Ebenen sollten Führungsverantwortung – für sich selbst – übernehmen. Darum entsendet er auch seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Hernstein Gruppendynamik. Dass dieses Training eine ganze Arbeitswoche „frisst“, ist für ihn kein Problem: „Das klingt viel, ist aber notwendig, weil die Inhalte diese Entwicklungszeit brauchen.“ Dank Gruppendynamik würden Sitzungen auch effizienter ablaufen: „Die Expertinnen und Experten wissen danach, dass sie für ein erfolgreiches Meeting ein klares Rollenverständnis brauchen.“

UND DAS SAGT DER TRAINER ...

„Soziale Dynamik in Teams wirkt immer, oft ohne dass wir uns ihrer bewusst sind. Und hat damit einen großen Einfluss auf die gemeinsame Arbeit. In der Laborsituation der Hernstein Gruppendynamik lernen die Teilnehmenden, sich selbst im Kontext einer Gruppe – aber auch die Gruppe als solche – wahrzunehmen, zu beobachten und zu steuern.“

MAG. DR. JOACHIM SCHWENDENWEIN

ist Sozial- und Wirtschaftswissenschaftler und seit 1993 konzessionierter Unternehmensberater. Er begleitet Organisationen und deren Führung bei Entwicklung und Transformation. In DACH und global.

Hernstein Gruppendynamik

11. – 15. Juni 2018

24. – 28. September 2018

19. – 23. November 2018

Früher, so Alexander Langer, habe man die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fast nur zu Fachseminaren geschickt. „Heute geht es vielmehr darum, die Menschen zu entwickeln.“ Alexander Langer will Menschen nur in jenen Bereichen einsetzen, für die sie sich wirklich interessieren. „Wenn jemand sich für etwas begeistern kann, braucht man ihm nichts mehr aufzutragen. Dann kommt das Engagement von allein – und damit auch die Selbstorganisation und die Übernahme von Verantwortung.“

„MACH DIR DAS UNBEQUEME ZUM FREUND“

Der Strategieberater Heinz Peter Wallner verrät, wie man im Führungsalltag zu neuen Ideen kommt

EVA WOSKA - NIMMERVOLL

„STARRES ZIELDENKEN ENTSRINGT DER ILLUSION, ALLES STEuern ZU KÖNNEN.“

Wenn wir tagtäglich mit denselben Menschen im selben Umfeld arbeiten, wie bekommen wir da neue Ideen?

Heinz Peter Wallner: Da hilft nur eines: Menschen immer wieder aus der Komfortzone zu holen. Damit meine ich nicht, den Druck zu erhöhen, sondern sie vor immer neue Herausforderungen zu stellen. Es darf ruhig anstrengend sein. Oder wir konfrontieren uns selbst mit Dingen, die unseren Gewohnheiten widersprechen. Das kann zum Beispiel ein geniales digitales Tool sein, das wir bisher verweigert haben. Nur so bleiben wir veränderungsbereit, flexibel und letztlich kreativ.

Ist Kreativität die Antwort auf alle Krisen?

Nein. Kreativität ist immer dann gefragt, wenn Probleme aufgrund einer fehlenden Idee auftreten. Sehr viele Probleme aber basieren einfach nur auf fehlendem Wissen. Dort brauchen wir Expertinnen und Experten, die regelkonform Probleme lösen. Wenn wir eine Idee brauchen, kommt Kreativität ins Spiel. Die einzige Schwierigkeit dabei ist, dass wir Ideenhaben nicht lernen können. Dazu brauchen wir Erfahrungen und Übung. Auch helfen uns keine Regeln, die richtig und falsch unterscheiden, sondern nur Prinzipien, die uns eine Richtung vorgeben.

Welche Prinzipien helfen uns, eine neue Richtung einzuschlagen?

Mein Credo: „Sei im Dialog.“ Und zwar mit wichtigen Stakeholdern. Und da genügt es nicht, Menschen einen Fragebogen vorzulegen. Vielmehr sollten

wir uns, am besten persönlich, mit ihnen über ihre Bedürfnisse und Ansprüche unterhalten. Ein weiteres Prinzip: Menschen sind wichtiger als Prozesse. Natürlich brauchen wir in gewissen Bereichen Sicherheit durch routinierte und geregelte Abläufe, beispielsweise in der Medizin. Suche ich jedoch nach kreativen Lösungen, brauche ich dazu die passenden Menschen mit ihren individuellen Ideen – und diese Menschen sind nicht austauschbar.

Die Suche nach kreativen Lösungen klingt aufwendig und anstrengend ...

Natürlich. Aber Kreativität gibt es nicht im Raum der Bequemlichkeit. Wir müssen uns etwas zumuten, bereit sein für Experimente und zum Scheitern. Das setzt eine Atmosphäre des Vertrauens und der Transparenz voraus, auch in der Kundenbeziehung.

Müssen wir dafür unser Mindset ändern?

Oft schon. Ein Beispiel: Wir sind es gewohnt, zuerst den Ist-Zustand zu analysieren und dann eine Zielvorgabe zu definieren. Die Herausforderung ist dann, den Gap zu überwinden. In dynamischen Märkten funktioniert das immer weniger, weil sich die Rahmenbedingungen des Systems sehr schnell verändern. Das starre Zieldenken entspringt der Illusion, alles steuern zu können. Die hohe Komplexität aber schränkt unsere Möglichkeit, zu steuern, sehr ein. Das erleben auch die Kundinnen und Kunden. Oft wissen sie gar nicht, welches Problem sie demnächst haben werden. Was sie uns gestern gesagt haben, kann schon bald ohne jede Relevanz sein.

Weiterentwicklung kann uns aber auch ganz anders gelingen. Wenn wir intuitiv die Richtung kennen, genügt das schon. Statt ein Ziel zu definieren, sollte

ich mich also fragen: Welche Geschichten möchte ich von meinen Kunden hören? Und was muss ich heute tun, um in Zukunft mehr von diesen Geschichten erzählt zu bekommen?

Welche Geschichten könnten das sein?

Führungskräfte kennen das aus der eigenen Entwicklung. Wenn ich beispielsweise eine kreativere Atmosphäre schaffen will, weiß ich genau, was ich heute tun muss: mehr zuhören, als letzte Person in der Runde meine Meinung sagen, Ideen anderer anerkennen. Schon werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter öfter sagen, dass ich an ihren Ideen wirklich interessiert bin. Das ist die Geschichte, die ich öfter hören will. Wenn ich also eine Richtung vorgebe, aber kein konkretes Ziel, kann ich jeden Tag in kleinen Schritten in diese Richtung gehen. Und damit kann ich irgendwann ein Ziel erreichen, das ich mir heute noch gar nicht vorstellen kann. So eine Vorgangsweise hält uns Optionen für die Zukunft offen.

Wie kann ich das gewohnte Zieldenken ablegen?

Dafür gibt es keine Handlungsanleitung, nur Impulse: „Fang an zu üben. Spiele mit deinen Grenzen. Mach dir das Unbequeme zum Freund. Probiere was aus.“ Das ist einfach und konkret. Wenn ich das mache, erzeuge ich Veränderungsbereitschaft in mir. Nur ist das Umsetzen, das Üben, etwas mühsam. Trainings können aber die nötigen Impulse dazu geben.

Eine Methode wie Design Thinking, bei der man die Kreativität ankurbelt, kann man sich aneignen. Aber ich kann trotzdem damit scheitern, wenn die kreative Grundhaltung fehlt. Nur zu wissen, wie diese Methoden funktionieren, reicht nicht. Denn



**DR. HEINZ
PETER
WALLNER, CMC**

Vom Techniker zum Unternehmensberater: An der TU Graz studierte er Verfahrenstechnik und beschäftigte sich intensiv mit dem Thema Nachhaltigkeit. Heute ist er Führungskräfte-trainer, Change- und Strategieberater, Buchautor und Vortragender.

Wissen allein bringt noch keine Veränderung. Wir müssen die neue Sache selbst mehrfach erleben und zu einem übenden Menschen werden.

Was kann ich sofort tun, wenn ich aus einem inspirierenden Training am nächsten Tag wieder ins Büro komme?

Ich kann gleich einmal die Meetingkultur verändern. Wenn wir immer zur selben Zeit im selben Raum sitzen und die Tagesordnung abarbeiten, ist das kreativen Lösungen abträglich. Also kann ich den Raum oder das Setting ändern. Statt zu diskutieren, könnten wir Dinge aufzeichnen oder spielerisch darstellen. Hilfreich ist immer auch eine Intervention, die das Denken in eine andere Richtung bringt. Ich arbeite gerne mit der „Flow-Blume“. Darin werden der Sinn des Meetings, der Input, der geplante Output, die Ressourcen und die Vorgangsweise gemeinsam zu Beginn eingetragen. Das gibt dem Meeting einen Kontext, den auch jede Person verstehen kann, die später einsteigt.

Nicht alle sind von Pantomime oder Blumenbildern spontan begeistert.

Bestimmt werden einige sagen: „Was ist das wieder für ein Blödsinn?“ Darauf muss ich mich einstellen. Es dauert, bis Menschen neue Ideen annehmen. Echter Kulturwandel in Richtung Kreativität lässt sich nur durch kleine Schritte erreichen. Es zählt das Produkt aus Erfahrungen mal Sensibilität.

WIE ICH GELERNT HABE ZU LASSEN

Der Organisationsberater Reinhard Günzl erinnert sich an ein Seminar, das sein Leben verändert hat

War das schon alles? Die Frage stellt sich kurz vor meinem 50er. Ich wünsche mir mehr Tiefe, Farbe und Freude in meinem Leben. Mehr Austausch mit und Nähe zu Menschen und weniger Reibungsverluste im Alltag, dafür neue Impulse für Beziehung und Beruf. Wie lässt sich das alles erreichen? Beim Klettern habe ich zwar gelernt, meine Grenzen zu überschreiten, aber: Für obige Ziele erscheint mir dies ebenso ungeeignet wie Coachings. Meine Annahme: Reflektierte Interaktion mit Menschen in Gruppen hat tiefer gehende Wirkung. Der Schlüssel ist mein Einlassen auf mich selbst und auf andere in unterschiedlichen Situationen.

Masken fallen

Also finde ich mich in einem Selbsterfahrungsseminar wieder. Bei der ersten Übung zeigt sich schon, was Sich-Einlassen bedeutet: durch den Raum gehen, stehen bleiben, in die Augen eines anderen Menschen schauen und die eigene Empfindung wahrnehmen. Fühle ich mich angezogen, neutral oder entsteht Spannung? Das kann ich zwar erspüren – aber jetzt soll ich die Empfindung auch pantomimisch ausdrücken: Handfläche nach oben bedeutet Anziehung, Handfläche nach unten Neutralität, Hand zur Faust ballen ... Ich hätte mir das alles einfacher vorgestellt. Die Ablehnung durch andere ist für mich verletzend, meine Ablehnung anderen gegenüber möchte ich weder wahrhaben noch zeigen. Mut hilft. Nach und nach fallen unsere Masken. Die wichtigsten „Verbündeten“ sind die anderen, weil sie mich spiegeln, Verständnis zeigen und Nähe geben. Der eigentliche Gewinn kommt mit der Reflexion, der heilsamen Selbsterkenntnis, die

ich jeden Morgen im Kreis kundtun „darf“ (so offen wie möglich – eine weitere Hürde). Denn zu meiner Überraschung hat meine vorgefertigte Meinung mit dem Aussprechen in der Runde ausgedient. Die Angst, abgelehnt zu werden, wenn ich anderen gegenüber offen bin, oder auch das ständige Anpassen an vermeintliche Rollenerwartungen – beides verflüchtigt sich. Erleichterung stellt sich ein, es gibt viel Neues zu entdecken. Auf meine mutigen Statements reagieren manche sehr positiv: „Danke, dass du das gesagt hast, bei mir ist es genauso.“ Mein Einlassen erfordert also zunächst den Mut des Zulassens und führt nach Reflexion wie von selbst – auch das eine Überraschung – zum Loslassen. Ich, der ich zu jedem Fachgebiet etliche Bücher durchackere, verstehe: Sich auf etwas einlassen passiert nicht durch Lesen, sondern durch Handeln.

Tiefer und reicher

Drei Jahre später frage ich mich: Was hat es gebracht, war es den Aufwand wert? Ja, ich habe neue, interessante Freunde gefunden, meine Beziehung ist inniger geworden – auch meine Lebensgefährtin hat mitgemacht –, mein Leben geht tatsächlich tiefer und ist reicher geworden. Und es bietet noch immer genug unbequeme Situationen, auf die ich mich einlassen kann – dafür brauche ich gar keine Seminare mehr.



Dr. Reinhard Günzl

hat Technische Chemie sowie Betriebs-, Rechts- und Wirtschaftswissenschaften studiert. Er ist ausgebildeter Qualitätsmanager und seit 1996 Unternehmensberater und Trainer. Seine Fachgebiete umfassen u. a. Struktur-, Organisations- und Prozessmanagement; er berät und begleitet aber auch komplexe Reorganisationsprojekte.

Tipp:
Alle Trainings und
Workshops sind auch
inhouse buchbar!

IHRE NÄCHSTEN TRAININGS

Termine von April bis Juni – und die
Vorschau auf die Leadership Journey
im September

25.–26. April 2018

DIE FÜHRUNGSKRAFT ALS MEDIATOR

Konflikte liegen in der Natur der Kooperation. Sie ziehen Energie von der Arbeit ab und können zum Verlust wertvoller Teammitglieder führen. Vermitteln Sie als Führungskraft bewusst zwischen Konfliktparteien und stärken Sie die Arbeitsbeziehungen. 2 Tage mit Dr. Nina Schiestl

3.–4. Mai 2018

POSITIVE LEADERSHIP – FÜHREN MIT VORBILD

Mit positiven Gedanken und Emotionen führen Sie Ihr Team mit mehr Leichtigkeit zum Erfolg. Aktivieren Sie Ihr Potenzial mit den Methoden der Positiven Psychologie. Festigen Sie Ihre konstruktive Haltung, fördern Sie einen optimistischen Teamspirit und erhöhen Sie damit Ihre Wirksamkeit als Führungskraft. 2 Tage mit Mag. Renate Pils und MMag. Silena Sabine Piotrowski

15.–16. Mai 2018

FÖRDERN, FORDERN, MOTIVIEREN

Sie wollen Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern, fordern und motivieren? Entwickeln heißt, Potenzial zu erkennen, und ist mehr als nur Aus- und Weiterbildung. Hinterfragen Sie Ihr Bild von Mitarbeiterentwicklung und Mitarbeitermotivation. Und eignen Sie sich Tools aus der Personalarbeit zur besseren Planung von Maßnahmen an. So gewinnen Sie Sicherheit für Ihre Führungsarbeit. 2 Tage mit Mag. Nina Eibl-Hausleitner

4.–5. Juni 2018

SELBSTFÜHRUNG – VOM AKTEUR ZUM REGISSEUR

Sie möchten mehr Ihrer Vorhaben umsetzen? Die meisten Tools versprechen mehr, als sie halten. Selbstführungskompetenz erhöht Ihre Zugkraft – damit Sie steuern und nicht nur agieren. Sie erhalten detailliertes Feedback zu Ihrer Persönlichkeit und Ihrer aktuellen Arbeitssituation. Zur Anwendung im Training kommen psychologische Testverfahren aus der TOP-Diagnostik von Julius Kuhl. 2 Tage mit Mag. Gregor Heise

18.–20. Juni 2018

KONFLIKTE LÖSEN – ABER WIE?

Haben Sie schon einmal gehört, dass Konflikte auch eine Chance bedeuten können? Und finden Sie sie doch meist anstrengend, energieraubend und hartnäckig? Ein Mix aus Selbstreflexion, Perspektivenwechsel und Theorie stärkt Ihre Konfliktkompetenz. 3 Tage mit Cornelia Janisch-Binder

Wo? Seminarhotel Schloss Hernstein, NÖ

Ihre Investition:

1.500 Euro (2-tägiges Training):
– Die Führungskraft als Mediator
– Fördern, fordern, motivieren
– Selbstführung – vom Akteur zum Regisseur

1.600 Euro (2-tägiges Training):
– Positive Leadership – Führen mit Vorbild

2.250 Euro (3-tägiges Training):
– Konflikte lösen – aber wie?

Alle Preise zuzüglich MwSt.

Infos und Anmeldung:

www.hernstein.at/Offene-Programme/Trainings

DESTINATION INNOVATION

19.–21. September 2018

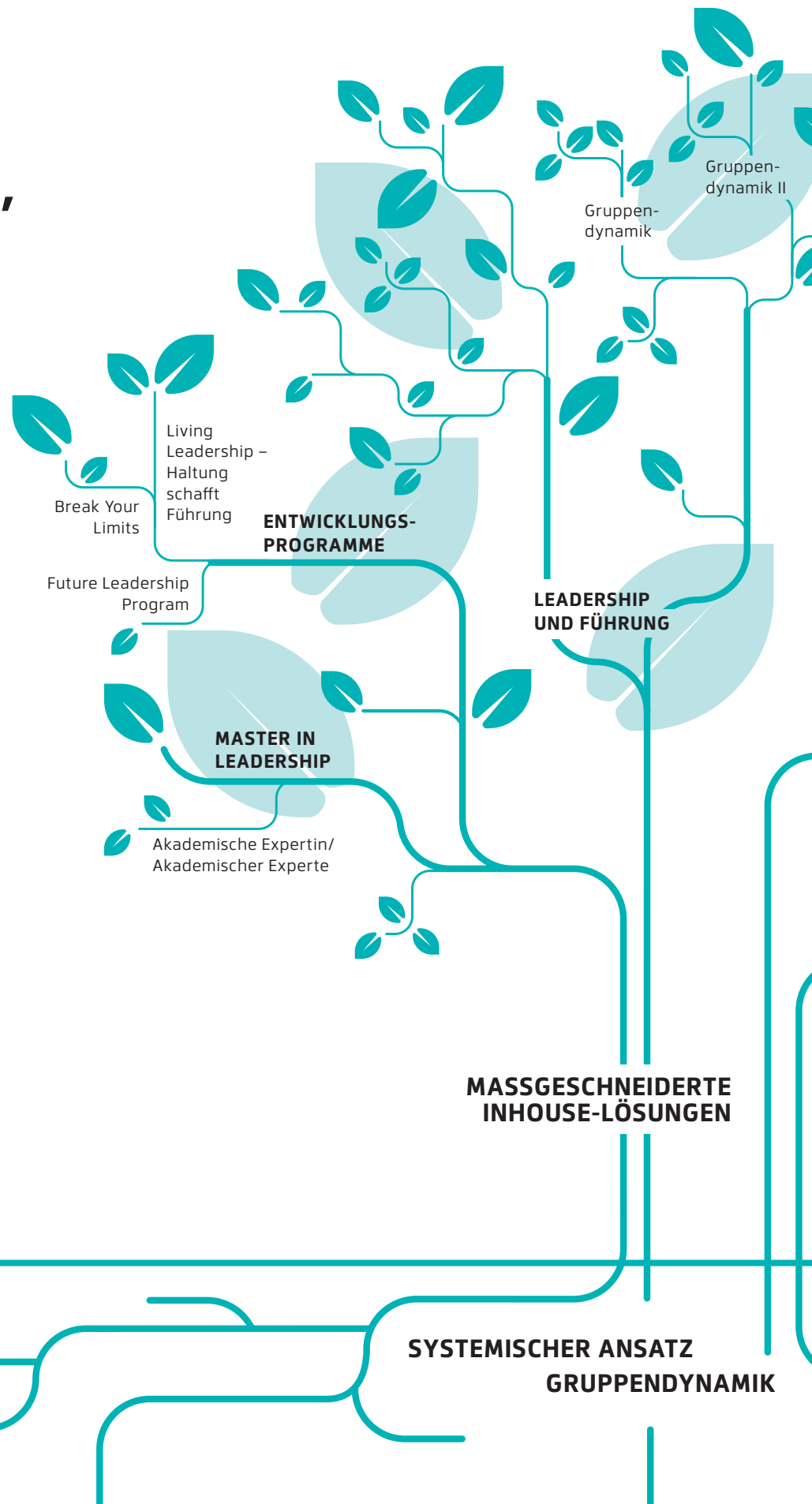
LEADERSHIP JOURNEY 2018

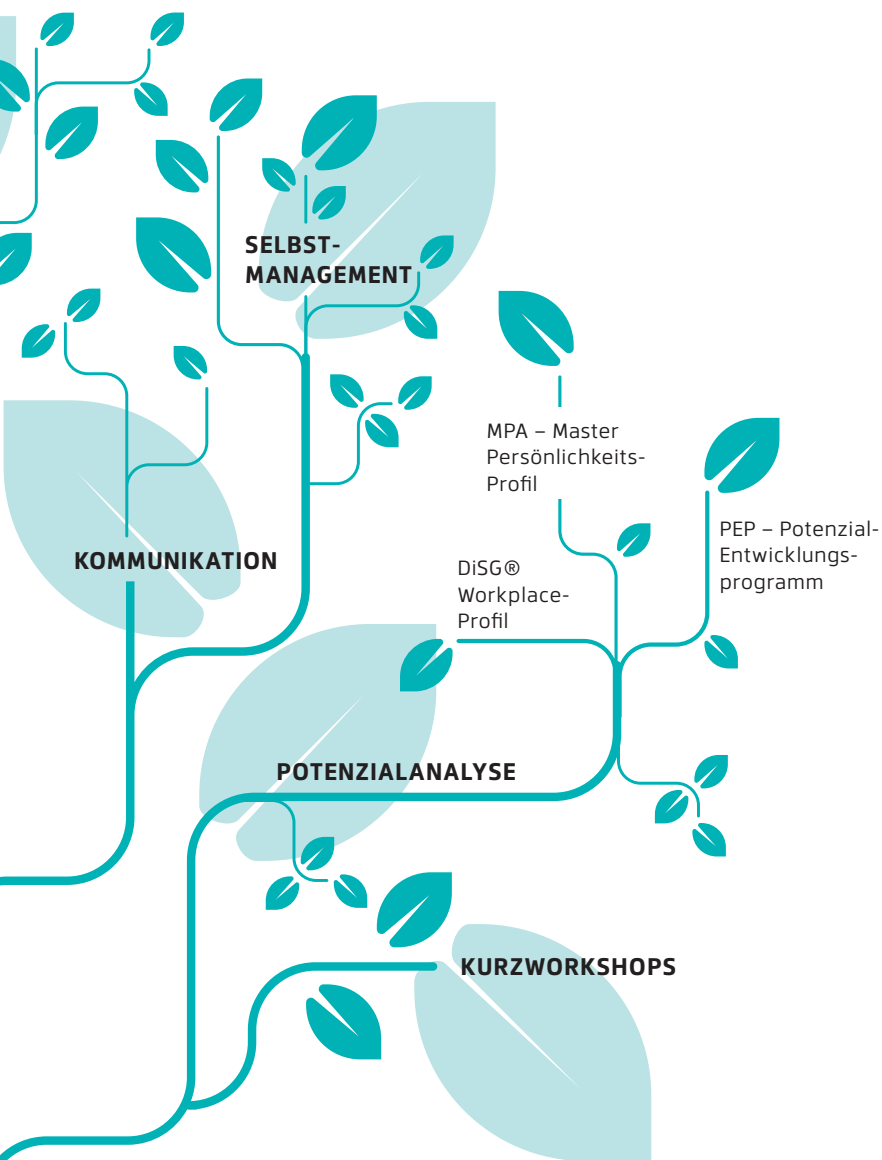
East London Tech City ist der drittgrößte Technologie-Start-up-Cluster nach San Francisco und New York City. Reisen Sie mit Hernstein zu einem der Brennpunkte der globalen Wirtschaft. Besuchen Sie innovative Unternehmen und bringen Sie neue Ideen für Ihren Führungsalltag mit. Tauchen Sie ein in die kreative und innovative Community im Silicon Roundabout. 2,5 Tage mit Dr. Waltraud Sedounik

Ihre Investition: 3.200 Euro zzgl. MwSt.
(Flug- und Aufenthaltskosten nicht inkludiert)

STARK VERWURZELT, GROSS GEWACHSEN

Die Hernstein Trainings
tragen das ganze Jahr
hindurch Früchte –
wenn Sie sich darauf
einlassen





Der Hernstein Baum ist mehr als 50 Jahre alt. Genauso oft hat er den Jahreskreis erlebt und so manchen Sturm überdauert – in seiner Krone sprießen immer wieder frische Triebe. Alle Angebote gehen in die Tiefe: Die gruppendynamischen Wurzeln mit einem systemischen Verständnis von Organisationen begründen das Hernstein Prinzip, das den Baum heute mehr denn je nährt (mehr darüber auf Seite 8).

Stark und biegsam: Der Stamm besteht aus vielen wirksamen Trainingsangeboten, die flexibel adaptiert werden können. Sie transportieren Inhalte, die sich bewährt haben – angepasst an die Bedürfnisse der Hernstein Kundinnen und Kunden, für eine strategische Entwicklung ihrer Führungskräfte. Gut gewachsene Äste sorgen dafür, dass all das fundierte Wissen bis in jedes Blatt transportiert wird.

Hier gibt es einen Ast für Potentialanalysen – für Einzelpersonen und für Teams –, dort einen für Kurzworkshops und weitere für Trainings in verschiedenen Längen. Sie treiben rund um die Themen Leadership und Führung, Kommunikation und Selbstmanagement aus; daneben grünen die Entwicklungsprogramme und verzweigt sich der Master in Leadership. Die Krone besteht aus vielen feinen Ästen, ein offenes Angebot in viele Richtungen – und ein Blätterwerk an bunten Inhalten.

Klettern Sie hinauf, genießen Sie den Ausblick und gewinnen Sie eine neue Perspektive. Aber Achtung, hier blüht Ihnen etwas: Hernstein Trainings tragen Früchte, die Sie nur sehen, wenn Sie sich hinaufwagen. Und dabei hält Hernstein Ihnen die Leiter.

WER, WARUM, WIE LANGE, WOHNIN?

In der nächsten Ausgabe widmet sich der
Hernsteiner dem Mitarbeiterzyklus.