

hernsteiner

01/10

Selbsterneuerung und/oder
Identitätskrise – geht es nicht auch ohne?
MAG. MARION SCHADLER

Selbsterneuerung ist möglich –
oder auch nicht?
DR. RUDOLF STROSS

Selbsterneuerung
P. DR. ALOIS RIEDLSPERGER

Ab heute bin ich NEU!
WERNER SCHWANFELDER

Von der Unvermeidbarkeit permanenter
Selbsterneuerung und dem Sinn
systematischer Persönlichkeitsentwicklung
DR. HELLMUT SANTER

»Heute habe ich es selbst in der Hand«
IM GESPRÄCH MIT MAG. ANDREAS ZEDERBAUER

management
information

Selbst-
erneuerung



editorial

Selbsterneuerung hernsteiner 01/10



Foto: Weikwim GmbH

Selbsterneuerung ist bei immer mehr Manager/-innen ein Thema. Sie stellen fest, dass das jahrelang geübte Verhaltensrepertoire nicht mehr den Erfolg bringt. Viele sagen auch, dass ihnen klar sei, dass sie sich ändern müssten, damit sich im Unternehmen etwas ändern könne.

Die Arbeit an sich selbst, am personalen Kern, ist aber weder leicht noch selbstverständlich. Es braucht Einsicht, dass es so nicht mehr (gut) weitergeht, und den Entschluss, aktiv zu werden. Selbsterneuerung beginnt bei der Sensibilität für eigene Verhaltensmuster und dahinter liegende Einstellungen. Im Kern geht es um eine Veränderung des Denkens, dem dann auch anderes Handeln folgen kann.

Wie lässt sich nun Selbsterneuerung im Führungsalltag systematisch betreiben?

Hellmut Santer (vgl. Seite 14) benennt vier Ebenen: Feedback und Selbstreflexion sind wichtige Instrumente, um Selbsterneuerungsprozesse zu initiieren. Mit Unterstützung eines Coachs können Führungskräfte sehr gezielt an persönlichen Mustern arbeiten. Seminare zur Persönlichkeitsentwicklung dienen als Katalysator für Selbsterneuerung. ManagerInnen können aber auch Führungsteams als Veränderungsquelle nutzbar machen. Proaktive Selbsterneuerung bedeutet, sich konsequent auf allen Ebenen zu bewegen.

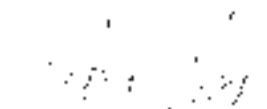
Im Gegensatz zu diversen Changevorhaben, bei denen Veränderungen von außen angestoßen werden, ist Selbsterneuerung ein persönlicher und sehr individueller Prozess. Man kann ihn als individuelle Steuerungsaufgabe verstehen, die notwendig ist, um die eigene Identität weiterzuentwickeln (vgl. Marion Schadler, Seite 3). Peter Senge meint, dass persönliche mentale Modelle das größte Hemmnis auf dem Weg der Veränderung von Organisationen seien. Umgekehrt sind sie aber auch die größte Chance!

Wir möchten Ihnen mit dem neuen »Hernsteiner« Lust und Neugierde auf die Fähigkeit zur Selbsterneuerung machen, die jedem Menschen möglich ist. Nicht immer müssen es radikale Musterwechsel sein. Oft haben auch kleine Schritte, jeden Tag, große Wirkung. Suchen Sie nicht im Entfernten, sondern beginnen Sie Ihre Selbsterneuerung im Naheliegenden (vgl. Stroß, Seite 6).

Viel Lesevergnügen mit dem neuen »Hernsteiner« wünscht Ihnen



Dr. Katharina Fischer-Ledenice
Leitung Hernstein Institut



Für die Gesamtreaktion:
Mag. Peter Wagner

Die Fachzeitschrift »Hernsteiner« eröffnet Perspektiven und Denkräume zu Management- und Leadershipthemen. Unterstützt und begleitet wird das inhaltliche Konzept durch eine Bildsprache, die verschiedene Blickwinkel visualisiert. Kontroverse Ansichten zum jeweiligen Thema durch ausgewiesene Experten/-innen bilden seit 1988 die Basis des »Hernsteiners«.

IMPRESSUM
Hernsteiner – Fachzeitschrift für Management- und Leadershipentwicklung

HERAUSGEBER, MEDIENINHABER UND REDAKTION
Hernstein Institut für Management und Leadership
wko campus wien
Währinger Gürtel 97, A-1180 Wien
T +43/1/514 50-5600
F +43/1/514 50-5609
hernstein@hernstein.at
www.hernstein.at

COPYRIGHT
Alle Rechte bei Hernstein Institut für Management und Leadership

REDAKTION
Mag. Peter Wagner,
Penzinger Straße 49, A-1140 Wien
T +43/1/513 47 97-0
office@leaders-circle.at

GRAFISCHE KONZEPTION
Dechant Grafische Arbeiten

FOTO
Helmut Rabel, team too, Wien

LEKTORAT
Elisabeth Schöberl, Wien

HERSTELLER
Holzhausen Wien

OFFENLEGUNG DER EIGENTUMS- VERHÄLTNISS NACH DEM MEDIENGESETZ
Hernstein Institut für Management und Leadership der Wirtschaftskammer Wien
wko campus wien
Währinger Gürtel 97, A-1180 Wien

Der »Hernsteiner« erscheint 3 x pro Jahr. Der Inhalt der Beiträge spiegelt die Meinung der Autoren/-innen wider, deckt sich aber nicht unbedingt mit der Meinung des Herausgebers.

Um die Einheitlichkeit des Textes zu erhöhen und um die Lesbarkeit zu erleichtern, wurde in den meisten Fällen auf die explizite Nennung der weiblichen Endung verzichtet.

INHALT

verzeichnis

03

Selbsterneuerung und/oder Identitätskrise – geht es nicht auch ohne?

MAG. MARION SCHADLER

Perspektiven der Entwicklungspsychologie in der Managementberatung: Selbsterneuerung und/oder Identitätskrise – warum gerade heute?

06

Selbsterneuerung ist möglich – oder auch nicht?

DR. RUDOLF STROSS

Was genau meinen wir eigentlich, wenn wir von Selbsterneuerung oder Selbstveränderung sprechen, und vor allem, wie stellen wir dies konkret an?

09

Selbsterneuerung

P. DR. ALOIS RIEDLSPERGER

Bedarf es erst einer existenzbedrohenden Krise, um die Frage nach Selbsterneuerung zu stellen? Oder ist nicht Selbsterneuerung ein wesentliches Moment jeder zukunftsfähigen Entwicklung einer Organisation oder Person?

12

Ab heute bin ich NEU!

WERNER SCHWANFELDER

Zwar werden viele Menschen von den Neurosen einer Midlife-Crisis erfasst, aber bei Managern sind die Auswirkungen besonders gravierend, weil sie weitreichende Verantwortung für viele Menschen tragen. Spätestens zu diesem Zeitpunkt ist es angebracht, die eigene Seele zu erkunden. Ich nenne dies Seelen-Check-up.

14

Von der Unvermeidbarkeit permanenter Selbsterneuerung und dem Sinn systematischer Persönlichkeitsentwicklung

DR. HELLMUT SANTER

Worum kann und soll es bei der Persönlichkeitsentwicklung gehen? Können sich Menschen ab einem gewissen Alter überhaupt noch ändern? Und inwiefern betrifft die Idee der Selbsterneuerung insbesondere Führungskräfte?

16

»Heute habe ich es selbst in der Hand«

IM GESPRÄCH MIT MAG. ANDREAS ZEDERBAUER,

Geschäftsführer der ZA Finanzservice GmbH, über seine frühere Managementkarriere, die Entscheidung zum Umstieg und die damit einhergehende Auseinandersetzung mit Einsamkeit, brüchigen Netzwerken und anfänglichen Durststrecken.

18–20

SERVICE

Literaturtipps

Hernstein Inhouse-Angebote

Hernstein Veranstaltungen

Hernstein Potenzial-Analyse

Selbsterneuerung und/oder Identitätskrise – geht es nicht auch ohne?

Perspektiven der Entwicklungspsychologie
in der Managementberatung



MAG. MARION SCHADLER
ist geschäftsführende Gesellschafterin
der evolva – evolving executive careers
GmbH und Trainerin im Hernstein
General Manager Program.

Selbsterneuerung und/oder Identitätskrise – warum gerade heute?

In den letzten Jahrzehnten hat sich deutlich gezeigt, dass unser Berufsleben und unsere Karrieren immer weniger einem langsamen, ruhigen Fluss in sicheren Bahnen gleichen, sondern dass Wasserwirbel, Stromschnellen, Talsperren, Überschwemmungen und Dürrezeiten zum Alltag gehören. Wie das Klima, von dem einige sagen, dass es außer Rand und Band geraten ist, sind auch unsere Lebensperspektiven nicht mehr vorhersagbar und planbar. Statt einer geraden (und steilen) Karriereleiter finden wir uns mit unterschiedlichsten Brüchen, Beschleunigungen und Verzögerungen konfrontiert. Dazu gehören verlängerte Ausbildungszeiten, erschwelter Berufseinstieg, Arbeitslosigkeit, Umstieg in die Selbstständigkeit (»Ich-AG«), Flexibilisierung von Beschäftigungsverhältnissen, beruflicher Abstieg, Berufswechsel, vorgezogenes Pensionsalter u. v. m. Es wird für Männer und Frauen allmählich zur Ausnahme, dass sie einen Beruf ohne größere Veränderung bis zum Erreichen des Pensionsalters ausüben.

Die Lebenszeit als Erwachsener zeichnet heute ein ganz anderes Bild als noch in der Mitte des letzten Jahrhunderts. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts lag die durchschnittliche Lebenserwartung bei ca. 45 Jahren, heute sind es ca. 75 bis 80 Jahre. Damit hat sich die Lebensmitte von rund 23 Jahren auf etwa 40 Jahre erhöht. Das Erwachsenenalter umfasst heute eine Periode von bis zu sechs Lebensjahrzehnten – und daher mehr Zeit für Entwicklungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten als je zuvor. Die Globalisierung und die Technologisierung, der gesellschaftliche und demografische Wandel in den letzten Jahrzehnten und unsere multikulturelle Umwelt mit zerfließenden Grenzen haben die früheren Strukturen und Traditionen aufgelöst und zu alternativen Lebensformen wie z.B. Patchworkfamilien, Männerkarenz, Frauenkarrieren, Doppel- und Dreifachbelastungen usw. geführt. Diese ständig veränderten Bedingungen und der Verlust von Stabilität, Planbarkeit sowie Sicherheit bewirken, dass unvorhergesehene Berufs- und Identitätskrisen – und damit Selbsterneuerung – keine Seltenheit mehr darstellen.

ABB. 1
Phasenmodelle über die
Lebensspanne im Überblick
(Faltermaier et al., S. 51)

ALTERSPHASE	BÜHLER	ERIKSON	HAVIGHURST
	psychologische Erlebnisphasen	psychosoziale Krisen	Entwicklungsaufgaben (Auswahl)
frühes Erwachsenalter	spezifische Lebensbestimmung	Intimität vs. Isolierung	Partnerwahl/Ehe, Familiengründung/Kinder, Beginn einer Berufskarriere
mittleres Erwachsenalter	Ergebnisse einer Lebensbestimmung	Generativität vs. Stagnation	Kindererziehung, Entwicklung der Berufskarriere, Übernahme sozialer und öffentlicher Verantwortung
spätes Erwachsenalter	Vorbereitung auf das Ende	Integrität vs. Verzweiflung	Anpassung an Pensionierung, Anpassung an Nachlassen von Körperkräften, Anpassung an Tod von Lebenspartner

In Beratung und Coaching zeigen sich diese Herausforderungen aber kaum als Wunsch nach Selbsterneuerung oder Identitätsfindung. Beschrieben wird eher, »dass etwas nicht stimmt«, dass »etwas nicht so ideal läuft«. Erste Anlassfälle sind daher Problembeschreibungen wie:

- Optimierung der eigenen Leistungsfähigkeit (»Es muss noch mehr gehen«);
- Sicherung der eigenen Entscheidungsstärke;
- Verdacht, auf der Karriereleiter nicht effizient weiterzukommen;
- Ärger mit Kollegen oder Kolleginnen und Vorgesetzten, Missmut über »unwillige« Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen;
- Wunsch nach mehr Klarheit in der Ausgestaltung der eigenen Rolle (Rollenunklarheit, Rollenwidersprüche, Rollenüberlastungen);
- Überlegung, den »falschen« Job zu haben und wechseln zu wollen (»aber wohin?«);
- Leistungsabfall und Stress bis zur »inneren Kündigung«;
- Frust über die Ohnmächtigkeit angesichts von dauerndem Change in der Organisation;
- Konflikte im Team, in der Organisation;
- Energie- und Motivationsmangel, Kraftlosigkeit, Ungeduld und Gehetztheit;
- Unsicherheit und Versagensängste;
- Verlust der Work-Life-Balance, Midlife-Crisis bis hin zum Burn-out.

Bei allen diesen Themen steht daher am Anfang die Frage, wie Menschen auf diese Impulse reagieren, ob sie ihre Kraft und Energie richtig einsetzen oder vergeuden. Kommt es zu Panikreaktionen mit extremen Verhaltensmustern und dem bekannten »Tunnelblick« oder sehen sie diese Veränderung als Chance für einen »Boxenstopp«, um die eigene Person und innere Haltung einem »Update« zu unterziehen. Im ersten Fall zeigt sich das »Fight or Flight«-Phänomen, d. h. sie tun mehr vom Gleichen (nur intensiver und mit viel mehr Kraft) oder ignorieren und verdrängen die neuen Ereignisse (»Das ist alles nicht wahr«, »Es wird schon wieder«) oder ergreifen gleich die Flucht (»Dann schmeiße ich einfach alles hin«). Die andere Alternative besteht darin, nicht nur die anstehenden Probleme zu lösen, sondern auch Altlasten und vergangene Muster loszuwerden, zu »entrümpeln« und Raum für Energie, Neues, Spannendes und Interessantes zu schaffen. Dann werden Veränderungen zu einer lustvollen Suche nach neuen Zielen oder Herausforderungen, ermöglichen das Erforschen von neuen Sinnmöglichkeiten im Beruf oder führen zu einer freudvollen Reflexion über das bisher Erreichte.

Selbst und Identität – eine entwicklungspsychologische Perspektive

Ob von außen oder von innen ausgelöst, berufliche oder private Veränderungen und Krisen rütteln an der psychischen und sozialen Integrität jedes Einzelnen. Sie wirken auf unser Selbst, auf unsere Selbstwahrnehmung und -beschreibung (Selbstkonzept) sowie auf unsere subjektive Bewertung der eigenen Person (Selbstwertgefühl). Sie beeinflussen unsere Identität, die die Kombination all jener Merkmale und Eigentümlichkeiten darstellt, die einen Menschen von anderen Menschen unterscheidet, und die vor allem durch soziale Rollen und Gruppenzugehörigkeiten geprägt wird.

Um bei der Fluss-Analogie zu bleiben – auch erste entwicklungspsychologische Arbeiten der 1930er- bis 1950er-Jahre hatten das Bild des Erwachsenen als einer »fertigen Person« vor Augen. Nach dieser Vorstellung entwickelten sich das Selbst und die Identität einer Person durch stetige Reifungs- und Lernvorgänge in Kindheit und Jugend, bis der größte Teil der Entwicklung mit Erreichen der Adoleszenz abgeschlossen war. Die erwachsene Person blieb dann lange weitgehend stabil, bis sie sich unter dem Einfluss biologischer Abbauprozesse im Alter allmählich psychisch und sozial zurückzog.

Eines der bekanntesten Modelle dazu stammt von Erik Erikson (Psychoanalytiker, in den 1930er-Jahren aus Wien in die USA emigriert), der sein Modell des Lebenszyklus in der Tradition der psychoanalytischen Schule formulierte (siehe Abb. 1). In der Phase des mittleren Erwachsenenalters, die für unsere Berufstätigkeit den größten Zeitraum einnimmt, beschrieb er die Polarität zwischen Generativität und Stagnation (Übernahme von Verantwortung und Weitergabe der eigenen »brauchbaren« Erfahrungen an die nächste Generation versus Stagnation, d. h. sich nur um sich selbst kümmern). Charlotte Bühler sah im mittleren Erwachsenenalter das Sichtbarwerden der Lebensbestimmung (Erfolge, Misserfolge, Leistungen oder Versäumnisse) und Robert Havighurst sprach von Entwicklung einer Berufskarriere sowie Übernahme sozialer und öffentlicher Verantwortung.

Selbsterneuerung im Erwachsenenalter war demnach ein geradliniger und sequenzieller Prozess, der – basierend auf sozial und altersbezogen erwarteten Ereignissen – einer »Normalbiografie« folgte. In diesem idealen Reifungsprozess zum »normalen« und »gesunden« Menschen war Selbsterneuerung als vorhersehbarer Prüfungsprozess zu verstehen, dessen Belohnung die Sicherheit eines stabilen und rechtschaffenen (und nicht mehr veränderungsnotwendigen) Lebens war. Dem damaligen Klischee des Mittelschichtbürgers (-mannes) in den 1950er-Jahren entsprechend sollte auch das Berufsleben dem stetigen Aufstieg auf einer linearen Karriereleiter entsprechen.

Auch heute halten wir oft noch an diesem (»trivialen«) Idealbild fest und ziehen es bei uns selbst (und bei anderen) als Maßstab unserer Entwicklung (und unseres Scheiterns) heran. Neben all dem Stress der Veränderung und Unsicherheit löst es in uns auch noch das Gefühl aus, an einem gesellschaftlich normierten (oder eigenen, starren Idealbild) gescheitert zu sein. Dieser Vergleich bringt uns genauso zum Verzweifeln wie die Suche nach den universal gültigen Eigenschaften einer erfolgreichen Führungskraft.

Life Span Developmental Psychology – Erwachsenenalter heute

Heute hat sich das Blatt der sozialen, politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung mehrfach gewendet. Die früheren Idealbilder eines »guten Erwachsenen« oder einer »erfolgreichen, linear steigenden Karriere« sind inzwischen durch multifaktorielle Varianten abgelöst worden. Es gibt heute keine eindeutigen Lebensverläufe mehr, in denen das Leben sozusagen »auf Schienen« verläuft. Vielmehr machen die neueren Forschungen der sogenannten Life Span Developmental Psychology deutlich, dass Entwicklung als lebenslanger Prozess der Wechselwirkungen zwischen einem sich verändernden Individuum (sozial, biologisch, psychisch) und einer sich im Wandel befindlichen gesellschaftlichen Umwelt verstanden werden muss. Damit ist auch ein ganzheitlicher Blick erforderlich, der gesellschaftliche, wirtschaftliche, politische, kulturelle und soziale Ebenen miteinbezieht.

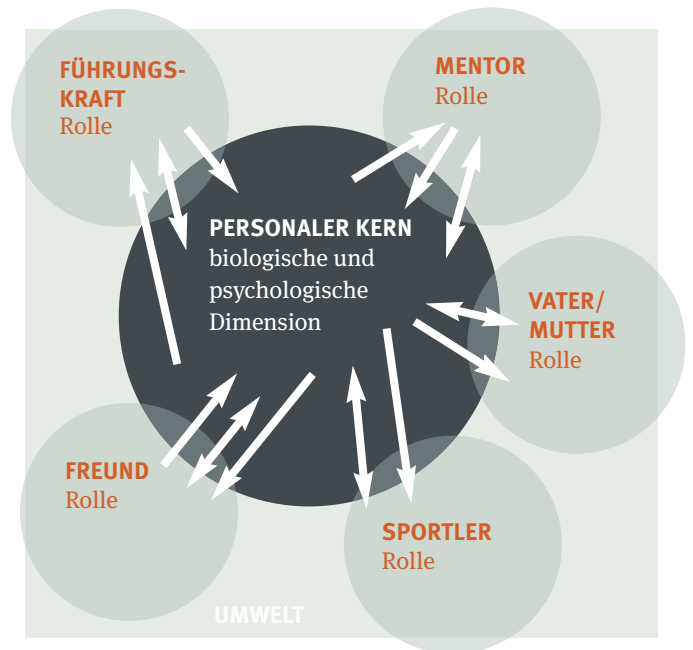


ABB. 2
Beratungsmodell zur Selbst- und Identitätserneuerung
(Schadler, 2010)

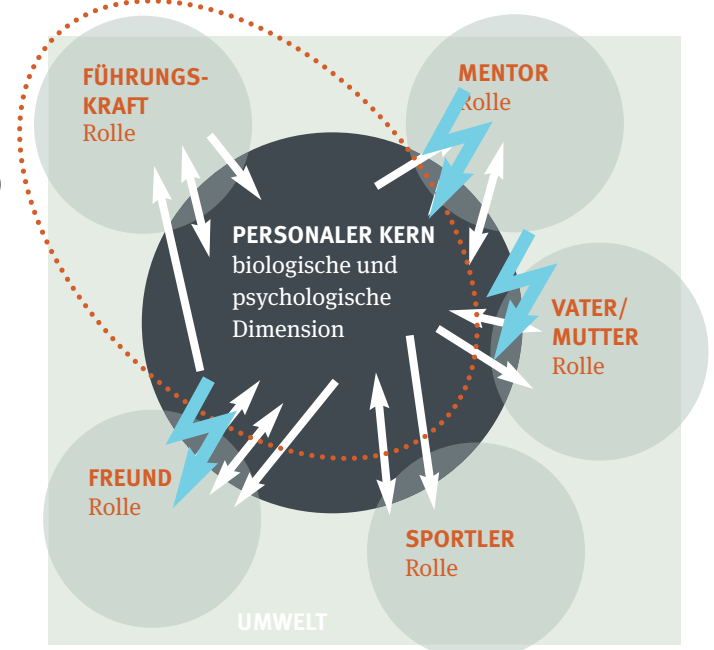


ABB. 3
Muster-Verhärtung und »Verpanzerung«

Im Lebensalltag und Berufsleben bedeutet das für jeden Einzelnen, dass man sich das Festhalten an alten (oft schwarz-weißen) Einstellungen, Abwehr und Widerstand gegen anstehende Veränderungen nicht mehr leisten kann. »Die Menschen können sich heute nicht mehr darauf verlassen, dass sie die Erziehung und Sozialisation in Kindheit und Jugend so weitgehend auf das Erwachsenenalter vorbereitet hat, dass sie damit problemlos durchs Leben kommen, vielmehr ist eine »Nachsozialisation« erforderlich. Das Bild einer »fertigen Person« gehört der Vergangenheit an, wenn es überhaupt jemals gestimmt hat.« (Faltermaier et al., S. 18). Die gute Nachricht dazu kommt aus der neurobiologischen Forschung, die bestätigt, dass die Gehirnentwicklung und -vernetzung noch bis ins hohe Alter anhält, wenn man in die Weiterentwicklung der eigenen Person durch »lebenslanges Lernen« investiert (Bauer, 2006; Hüther, 2009) – entsprechend dem Motto »Use it or lose it«. In diesem Sinne ist Selbsterneuerung nicht nur ein schönes Konzept, sondern kann sogar ein wirksames Mittel darstellen, um den scheinbar unvermeidbaren Abbauprozessen des Alters – »ältere MitarbeiterInnen gehören zum alten Eisen« – entgegenzuwirken.

Selbsterneuerung und Identitätswandel in der Managementberatung

Während eine Gesamtkonzeption der Life Span Developmental Psychology noch länger auf sich warten lassen wird, drängen viele der oben angeführten beruflichen Herausforderungen schon jetzt nach Antworten in Beratung und Coaching. Es wäre zu weit gegriffen, ein allgemeingültiges Modell erstellen zu wollen; gleichzeitig erfordert die Arbeit mit Klienten und Klientinnen sinnvolle Erklärungsmodelle und Landkarten, die helfen, Situationen und Phänomene angemessen zu beschreiben. In diesem Sinne stellen die folgenden Ausführungen den Versuch dar, beraterische Praxiserfahrungen und -antworten in einen modellhaften Ansatz für die Managementberatung zu gießen – mit dem notwendigen Mut zur Lücke. Sie sind ein erster pragmatischer Schritt zu einem ganzheitlichen und vernetzten Bild der Selbst- und Identitätserneuerung im Lebens- und Berufsalltag von erwachsenen Menschen, um in der praktischen Beratungsarbeit mit Klienten und Klientinnen unterstützend wirken zu können.

Selbsterneuerung wird in diesem Ansatz als ein kontinuierlicher Prozess verstanden, der immer und immer wieder abläuft und dazu beiträgt, dass unser personaler Kern (Selbst) und unsere Identität durch neue Veränderungen sinnvoll reifen können. Es geht darum, die einzelnen Elemente unserer Lebensbereiche in einem ständigen Austauschprozess zu halten, um als ganze Person gleichermaßen (also quasi nicht »schief«) zu wachsen. Mit kontinuierlicher Reflexion, Sortierung und Neuordnung (-konstruktion) ausgestattet, kann man bei Veränderungen flexibel und biegsam reagieren, anstatt an den schwächsten Sollbruchstellen zu brechen. Denn wenn es (derzeit) kein allgemeingültiges Maß für ein »reifes Erwachsenenalter«, für die »ideale Führungskraft«, den »perfekten Partner« gibt, geht es darum, den ständigen Aushandlungsprozess zwischen dem Individuum, seinen verschiedenen Anteilen und seiner sozialen Umwelt optimal zu gestalten.

Beratungsmodell zur Selbst- und Identitätserneuerung

In einer Beratungssituation geht es im ersten Schritt darum, die Lebenswelten, Muster und mentalen Modelle des Klienten bzw. der Klientin gemeinsam zu erforschen. Sinnvollerweise geschieht dies auf mehreren Ebenen (siehe Bühler): der biologischen Ebene (physiologische Wachstumsprozesse), der biografisch-soziologischen Ebene (äußere Vorgänge, Ereignisse und Werke eines Menschen) und der psychologischen Ebene (subjektives Erleben).

In Anlehnung an diese Überlegungen beschreibt das in Abb. 2 angeführte Modell die Möglichkeit einer beraterischen Analyse auf den Ebenen des personalen Kerns (Selbst) – bestehend aus biologischer und psychologischer Dimension – und den entsprechenden Rollen eines Menschen in seinen verschiedenen Umwelten (Identität). In einer systemisch orientierten Betrachtung interessieren vor allem die Interaktionsprozesse zwischen den verschiedenen Elementen und die Frage, ob ein fluider, energetischer Austausch zwischen den Elementen besteht (»voneinander lernen«) oder ob es in bestimmten Bereichen bereits zu Muster-Verhärtungen und »Verpanzerung« gekommen ist: sei es in bestimmten körperlichen Bereichen (z.B. »Verspannungen«), in der psychischen Dimension (z.B. Einstellungen im Sinne von »Schwarz-Weiß-Denken«) oder in den Rollenbildern (»Ich bin immer und überall der Chef«) (siehe Abb. 3).

Ob Veränderungen als Identitätskrise und/oder Selbsterneuerungsprozess wirksam werden, hängt daher auch davon ab, welche Ebenen in welcher Tiefe betroffen sind und wie stark unterstützend die einzelnen Bereiche zueinander wirksam werden können. Denn gerade die Auswertung der Erfahrungen in allen Dimensionen führt zu jenem Vorteil, der reife Erwachsene auszeichnen kann: vernetztes Denken und Fühlen, multikulturelle Weitsicht, klarer Aufmerksamkeitsfokus, Ausdauer usw.

Beratungsmodell zur Selbst- und Identitätserneuerung

BIOLOGISCHE DIMENSION

Im Bereich des personalen Kerns weist die biologische Ebene darauf hin, in welchem Zeitabschnitt unseres Lebensprozesses wir uns befinden. Bereits hier gibt es sehr große interindividuelle Unterschiede, die von der jeweiligen genetischen Ausstattung bis hin zum eigenen Gesundheitsbewusstsein und -leben reichen. Faktoren wie Alter, Gesundheit, kulturelle Zugehörigkeit bis hin zum subjektiven Wohlbefinden tragen dazu bei, wie leistungsbereit und leistungsfähig eine Person im Arbeitsleben ist. Je nach subjektiver Wahrnehmung wird dem Alterungsprozess, dem wir alle ausgesetzt sind, mit schauerlichem Bedenken und Bedauern, Aktionen (z.B. Fitness bis hin zum Jugendwahn) und/oder Humor begegnet. Vor allem bei jenen Themen in Beratung und Coaching, wo es um Midlife-Crisis, Leistungsfragen, Stress, Work-Life-Balance bzw. Burn-out geht, ist eine Bestandsaufnahme in diesem Bereich unbedingt notwendig.

PSYCHOLOGISCHE DIMENSION

Im Bereich der psychologischen Ebene spiegelt sich die Interaktion von Denken, Fühlen und Handeln (Ciompi, 1998) in unseren erlernten und erarbeiteten Einstellungen, Motivationen, Werten, Traditionen und Kulturen wider. Unser Selbst und unsere Identität stehen im ständigen Austausch mit unserer Umwelt, die wir durch unsere verschiedenen Rollen erleben. Besonders im beruflichen Bereich ist die ständige Überprüfung, wie »erfolgreich« wir im Vergleich mit unseren Peers sind, unser täglicher Begleiter. Neue Umstände konfrontieren uns mit neuen Erwartungen, und wer »im Spiel« bleiben will, muss sich die aktuellen Spielregeln immer wieder genau ansehen. Dass es hier leicht zu Unsicherheiten und Krisen kommen kann, ist mehr als verständlich; z.B. wenn eine ältere Führungskraft mit dem Drängen des jungen, dynamischen Nachfolgers konfrontiert wird, die Doppel- und Dreifachbelastung steigt oder alles hervorragend läuft und trotzdem keinen Sinn mehr ergibt. Hier ist es zentral, die persönlichen Wahrnehmungen, Einstellungen, Emotionen und typischen Verhaltensmuster genauer unter die Lupe zu nehmen. Denn letztlich entscheidet die eigene innere Haltung und Perspektive, welchen Wert und Sinn (Frankl, 1991) ein Mensch durch sein Handeln verwirklichen will und ob er Veränderung als Chance sieht – oder nicht.

UMWELT, ROLLEN UND PERSONALER KERN

In den verschiedenen sozialen, gesellschaftlichen und wirtschaftsbezogenen Umwelten werden Menschen nicht als »reine« Personen wahrgenommen, sondern durch ihre Wirkung in ihren jeweiligen Rollen (z.B. Führungskraft, Mutter, Sportpartner). Diese Verhaltensmuster hängen von den verschiedenen Umwelten, gegenseitigen Erwartungen und kulturellen Normen ab. Unter Identität kann man daher die Gesamtheit (Gestalt) der Ausprägungen aller Rollen (mit unterschiedlichen Reifegraden) einer Person verstehen, die durch den personalen Kern (Selbst) gespeist werden.

Je kontinuierlicher und fluider der Austausch und die Vernetzung von Erfahrungen zwischen den einzelnen Rollen erfolgt, umso stabiler wirkt die eigene Identität auf andere. Gerade im Bereich von Führung wird die Authentizität und Glaubwürdigkeit einer Person maßgeblich dadurch beeinflusst, wie stark die Lebenserfahrungen im personalen Kern (Selbst) ausgewertet werden und wieder in die Arbeitswelt zurückstrahlen (lat.: per-sonare – durch-tönen) – siehe Abb. 2. Das passiert umso weniger, je mehr es zu einer Überidentifikation mit der eigenen Rolle als z.B. »Chef« oder »Chefin« kommt, die personalen Anteile fast völlig verblenden und Feedback als Korrektiv von anderen nicht mehr zugelassen wird. Diese Erstarrung in einem Rollenmuster kann dann bei einer beruflichen Krise, z.B. bei Arbeitsplatzverlust, zu einem Balanceverlust und einer tiefgehenden Identitätskrise führen (z.B. auch »Pensionschock«) – siehe Abb. 3. Dann geht es vor allem darum, die Austauschprozesse durch Perspektivenwechsel wieder anzuregen.

Beispiele für Erkundungsfragen zur Selbst- und Identitätserneuerung

Die folgenden Fragen aus der Coaching- und Beratungspraxis unterstützen dabei, als »Vorsorgeuntersuchung« und »Früherkennung« die Stabilität und Balance in Selbstwahrnehmung und Identität zu überprüfen.

BIOLOGISCHE DIMENSION

Wie fühle ich mich gesundheitlich?

Wo gewinne ich Kraft, was erschöpft mich?

PSYCHOLOGISCHE DIMENSION

Welche Einstellungen, Eigenheiten, Erfahrungen und Wünsche machen mich heute aus?

Was ist gut genug für mich? Wofür kann ich mich begeistern, worin liegen meine Freude und meine Lust?

DIMENSION DER IDENTITÄT, SOZIALEN ROLLEN UND UMWELT

Was macht mich aus, was unterscheidet mich von anderen? Was sind berufliche und private Rahmenbedingungen, die ich so akzeptieren muss (will), wo will ich verhandeln, verändern? Was waren meine Ziele – habe ich sie schon erreicht oder sogar übererfüllt?

INTERAKTIONSPROZESS

Wie viel Zeit und Energie investiere ich in einen bewussten Austauschprozess zwischen allen meinen Lebensbereichen? Welche Werte will ich in meinem Leben verwirklichen? Was ergibt für mich Sinn? Woran werde ich merken, dass ich in einem neuen Lebensabschnitt gelandet bin?

Ausblick

Selbsterneuerung und/oder Identitätskrise – geht es nicht auch ohne? Die klare Antwort darauf ist: Selbsterneuerung muss sein, Identitätskrise nicht. Die bisherigen Standardmodelle eines »reifen Erwachsenen« und einer »erfolgreichen, linearen Karriere« haben ausgedient. Vielmehr müssen wir uns heute immer wieder neu erfinden, und das am besten nicht nach »Schema F«. Natürlich bereitet diese Auseinandersetzung mit den eigenen Stärken und Schwächen, Wünschen und Bedürfnissen sowie der Reflexion von (hemmenden) Verhaltensmustern einige Mühen. Nicht erst wenn sich Herausforderungen und Altlasten zu richtigen Problemen hochgeschaukelt haben, ist Beratung und Coaching sinnvoll eingesetzt. In jedem Fall führt das bewusste Einlassen auf Veränderungsprozesse dazu, dass wir unser Leben und unsere Berufswelt wieder mitgestalten – und nicht nur mitgestaltet werden. Vor allem unsere berufliche Entwicklung könnte so neben dem harten Broterwerb auch wieder etwas von der Freude, Leichtigkeit und Selbstbestimmung bekommen, die sie so dringend nötig hat.

LITERATURHINWEISE

Bauer, J., Warum ich fühle, was du fühlst: Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneurone, Heyne, 2006.

Ciompi, L., Affektlogik, Klett-Cotta, 1998.

Erikson, E., Bühler, Ch. & Havighurst, R., Phasenmodelle über die Lebensspanne im Überblick, in: Faltermaier et al.

Faltermaier, T., Mayring, P., Saup, W., Strehmel, P., Entwicklungspsychologie des Erwachsenenalters. Stuttgart: Kohlhammer, 2002.

Frankl, V. E., Der Wille zum Sinn, München: Piper, 1991.

Hüther, G., Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn, Vandenhoeck & Ruprecht, 2009.

Selbsterneuerung ist möglich – oder auch nicht?

»Es gibt nichts Beständiges im Universum.
Alles ist Ebbe und Flut. Jede Gestalt, die geboren wird,
trägt in ihrem Schoß den Keim des Wandels.«
Ovid, *Metamorphosen*



Begriffsdefinition »Selbsterneuerung«

Mit Selbsterneuerung verwandte Begriffe sind: Entwicklung, Reifung, Lernen, Wandlung, Selbstmodifikation, Selbstveränderung und Relaunch. Diese Begriffe werden nachfolgend kurz beschrieben, und es wird aufgezeigt, wie sie in unser Verständnis von Selbsterneuerung einfließen.

Im Bereich der Biologie und der Medizin stoßen wir auf enorme Selbsterneuerungsfähigkeiten und -möglichkeiten des Menschen. Die jüngste Forschung zeigt, dass nicht nur die viel diskutierten Stammzellen für den Neuaufbau von Organen geeignet sind, sondern dass aus jeder Gewebezelle theoretisch das Organ neu entstehen kann. Was der Salamander schon lange kann, nämlich ganze Gliedmaßen nachwachsen lassen, ist in Ansätzen auch beim Menschen erfolgreich gezeigt worden. Diese schier unglaublichen Beispiele zeigen die Vielzahl unserer körperlichen Selbsterneuerungsmöglichkeiten. Ähnliches gilt für Seelisches, für unsere Gefühle und für unser Verhalten.

Es kann sich nur entwickeln und heranreifen, was im Keim bereits in uns angelegt ist. Dies ist ein wichtiger Aspekt der Selbsterneuerung und Selbstveränderung. Veränderungen entstehen immer aus uns selbst. Was nicht an irgendeiner Stelle in uns vorhanden ist, kann auch nicht zutage treten. Entwicklung und Reifung sind die Voraussetzungen für Lernen. Mit Lernen lassen sich Selbstveränderungsprozesse beschreiben. Lernen beinhaltet die Verhaltensänderungen, die auf Erfahrungen beruhen.

Der Begriff der Selbstmodifikation stammt aus der amerikanisch geprägten Verhaltenstherapie. Hierunter ist eine systematisierte Selbstveränderung zu verstehen, die mit der Benennung und Beschreibung des Problems anfängt und über Suchen und Bewerten von Lösungsalternativen zu konkreten Handlungen führt.

Den Gedanken des »Sich-selbst-neu-Erfindens« trifft man oft bei Stars, Schauspielern und Künstlern an. Eine Erfindung ist eine schöpferische Leistung, um zu neuen Problemlösungen zu kommen. Ein altes Ziel wird mit neuen Mitteln erreicht oder zur Erreichung eines neuen Ziels werden bekannte Mittel verwendet. Hinter diesem Gedanken stecken anwendbare Erkenntnisse für die Selbstveränderung. Manchmal haben wir eine Idee, in welche Richtung wir uns gerne verändern würden, z.B. »Ich möchte mich mehr entspannen«, »Ich möchte mich besser organisieren können«. Aber der Weg zum Ziel fehlt bisher. Hier ist Erfindergeist gefragt. Aus konstruktivistischer Sicht erfinden wir uns jeden Augenblick immer wieder neu, da wir unsere Realität und somit auch unser Ich konstruieren. Doch auch hier gilt: Wir erfinden uns nie völlig neu. Der Mensch braucht eine gewisse Konstanz zur Orientierung. Neuerfindungen unseres Selbst sind immer Modifikationen unseres »alten« Selbst.

Den Begriff der Erneuerung benutzen wir in vielen Bereichen unserer Alltagssprache. Oft lässt sich folgendes Bild auf die Selbsterneuerung übertragen: Auch ältere und alte Häuser kann man erneuern und sanieren. Es gilt, die Mängel zu beseitigen, nicht zu kaschieren. Dabei soll der »Charakter« des Hauses erhalten bleiben. Der Begriff der »Selbsterneuerung« ist allerdings in gewisser Weise irreführend, weil er eine umfangreiche Veränderung ankündigt, nämlich eine Erneuerung des Selbst oder eine komplette Renovierung der ganzen Person; das ist völlig illusionär. Aber partielle Korrekturen, Ergänzungen, Bereicherungen, Verzichtleistungen sind lauter Facetten einer Selbsterneuerung.

Die Begriffe Selbsterneuerung und Selbstveränderung benutze ich synonym, weil sie fast das Gleiche aussagen. Selbstveränderung ist alles, was eine Person spontan oder systematisch selbst leistet, um eine Anpassung an sich ändernde innere oder äußere Verhältnisse vorzunehmen. Dabei kann die Person vorhandene Ideen aufgreifen. Es bleibt immer ihre Selbstveränderung. Der Mensch ist zur Selbstveränderung fähig. Man kann dabei spontan oder auch planvoll vorgehen. Selbstveränderung ist der aktive Eingriff und eine bewusste Neuorientierung im Denken, Erleben und Handeln. Es ist das Erreichen von Zielen, die Lösung von Problemen sowie Korrektur eigener Gedanken und Gefühle und die Behebung von Unzulänglichkeiten und Fehlentscheidungen.

Selbstveränderung lässt sich, wie in der amerikanischen Literatur benutzt, auch mit dem Begriff Relaunch beschreiben. Tatsächlich geht es um die Korrektur von Einstellungen, die Überarbeitung von Werten. Neuentscheidung, »Saulus-Paulus-Wandlungen«, das kommt alles als Möglichkeit darin vor. Zugleich gilt immer auch die Gegenthese von Max Frisch und der Tiefenpsychologie: Wir nehmen unsere Biografie und unsere Störungen überallhin mit. Wir können Feinsteuerung und Besserung im Detail vornehmen, aber auch nach der Saulus-Paulus-Wende, der krassesten Veränderung, bleibt die Person in mancher Hinsicht wie zuvor. Nämlich beispielsweise ähnlich fanatisch oder ähnlich willensstark oder ähnlich beharrlich, oder, wie Horst Mahler, der ehemalige Rechtsanwalt der RAF, erst ganz links und dann ganz rechts, aber mit der gleichen Art von Scheuklappen versehen.

Wir können uns das Ganze auch anhand der Häutung einer Schlange klarmachen. Das Bild von der Schlange bedeutet: Selbsterneuerung ist möglich, aber es bleibt eine Schlange, es wird kein Elefant daraus. Allerdings fängt ohne die Selbsterneuerung die Haut irgendwann an zu jucken und zu scheuern und wird zu eng. Man wächst aus ihr heraus. Andernfalls droht Erschlaffen, Verengung oder Erstarrung oder irgendwann Panik: »Habe ich jetzt irgendetwas versäumt im Leben?« Und wenn es zu schnell geht, dann ist es vielleicht keine Selbsterneuerung, sondern nur ein Selbstspektakel. Diese Fehlentwicklung könnte man zwischen dem zwanghaften und dem hysterischen Pol der Persönlichkeit ansiedeln.

Natürlich gibt es positive, tief greifende Wandlungen aus dem Alltag von Menschen. Einige mir persönlich bekannte Beispiele sind:

- vom Vieltrinker zum gesundheitsbewussten Abstinenzler,
- vom Zocker zum liebevollen Familienvater,
- von der Bankkauffrau zur Lufthansa-Pilotin,
- vom Industriemechaniker zum selbstständigen Edelbestatter,
- vom Archäologen zum Kommunikationsexperten,
- von der IT-Beraterin zur Schauspielerin,
- vom Kripobeamteten zum Skipper auf Mallorca,
- von der Schreinerin zur Künstlerin,
- vom Polizeibeamteten zum erfolgreichen Unternehmer,
- vom Top-Manager zum Gärtner und Rosenzüchter.

Wenn man bei manchen radikalen Selbstveränderungen genauer hinschaut, kann man oft so etwas wie einen unbewussten oder auch ungewussten Vorlauf erkennen. Charles Darwin sagte: »Nichts ist so beständig wie der Wandel.« Dennoch ist im Alltag bei vielen Menschen ein Streben nach Stabilität, Sicherheit und Beständigkeit zu erkennen, gerade in Zeiten der wirtschaftlichen Krise. Die Sehnsucht nach Beständigkeit und jene nach Selbstverwirklichung und -veränderung lassen sich gut miteinander vereinen. Es sind geradezu archetypische Erfahrungen als ein wichtiger Teil der »Conditio humana«. Einerseits sind die Verunsicherungen und der Wandel – auch der überraschende Wandel – in uns einprogrammiert und werden zum Teil auch als positiv empfunden. Ausbrechen, von vorn anfangen, seinen Lebensraum verwirklichen – das kann sehr inspirierend und befreiend sein. Andererseits schätzen wir auch Stabilität und Kontinuität als etwas, das uns Sicherheit gibt: der Ort, an dem wir wohnen, der Partner, neben dem wir morgens aufwachen. Selbst die innovativsten und die innovationsfreudigsten Menschen kommen nicht ohne irgendeine Teilsicherheit im Leben aus. Selbsterneuerung ist insofern nicht ganz leicht, weil sie der Beharrungstendenz entgegenarbeiten muss, und das aus eigener Initiative, ohne Anleitung und mit ungewissem Ausgang. Aber es ist zugleich ein Lebenselixier. Der Reiz, sich auf etwas Neues einzulassen, ist prickelnd, kann aber auch Angst machen. Zumal das Neue nicht immer besser ist, sondern durchaus als bedrohlich wahrgenommen werden kann. Im höheren Lebensalter kommt es darauf an, sich für die eigene Veränderung und Selbsterneuerung offenzuhalten. In der Jugend geht es mehr darum, Kontinuität und Stabilität zu erlernen.

DR. RUDOLF STROSS

ist Diplom-Psychologe, Autor des Buches »Selbstveränderung« und arbeitet freiberuflich als Psychotherapeut, Berater und Coach.

LITERATURHINWEISE

Stroß, R. (2009).

Die Kunst der Selbstveränderung: Kleine Schritte – große Wirkung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Chancen und Grenzen der Selbsterneuerung

Ich möchte drei zentrale Aspekte der Selbsterneuerung herausgreifen:

1

SELBSTERNEUERUNG IST JEDEM MENSCHEN MÖGLICH – DENN JEDER HAT DAS SCHON EINMAL PRAKTIZIERT!

Fast jeder Mensch hat sich schon einmal von einer Jobkrise erholt, ist fleißiger geworden, hat ein neues Verhalten ausprobiert, ist mehr auf andere Menschen zugegangen oder hat sich für ein neues Hobby interessiert, wie z.B. Sport, Musik, Kunst oder oder oder ...

Fast jeder Mensch hat verschiedene Ängste erlebt und einen Teil von ihnen bewältigt und überwunden, manchmal sogar durch systematische Übung.

Fast jeder Mensch hat schon einmal eine schwere Trauer- oder Trennungssituation erlebt und spontan mit den Mitteln, die ihm zur Verfügung standen, aus dieser Situation wieder herausgefunden.

Jeder kann es! Wir tun es aber vielleicht nicht so oft, wie wir können, und häufiger oder seltener, als es gut für uns wäre.

2

KLEINE SCHRITTE – JEDEN TAG. KLEINE SCHRITTE – GROSSE WIRKUNG!

Eine kleine Maßnahme, eine kleine Umstellung an der richtigen Stelle, kann eine große Wirkung haben. Paradoxerweise sind fast alle großen Leistungen nur über kleine Schritte zu erreichen: die Matura, die Ausbildung, der Marathonlauf und der berufliche Aufstieg. Viele Manager denken, dass Selbsterneuerung eine gewaltige Anstrengung sei. Doch Selbsterneuerung geschieht oft mit niedriger Energie, aber mit fortlaufender Aufmerksamkeit. Es geht in der Selbsterneuerung darum, Dinge schrittweise anzugehen, mit einer gewissen Konsequenz und Beobachtung der Zwischenergebnisse, mit Prozessreflexion. In der Selbsterneuerung tun wir dies systematisch, transparent, reflektiert – und hoffentlich gebunden an Werte.

3

DAS NAHELIEGENDE – JETZT TUN!

Die Dinge liegen oft auf der Hand und werden erst kompliziert, indem man sie kompliziert denkt. Man macht sich oft Dinge schwerer, als sie wirklich sind, indem man sie als schwierig konstruiert, auch in der Selbsterneuerung.

Einige Beispiele:

Jeden Morgen komme ich gestresst und mehr oder minder verschwitzt am Arbeitsplatz an. Ich bin in den Stau geraten und habe mich über die anderen Autofahrer geärgert, den vielen Verkehr, die unfähigen Politiker, die die Verkehrsprobleme nicht lösen. Natürlich fahre ich Schleichwege, aber die fahren die anderen Verkehrsteilnehmer auch! Gestresst, mit aufgelöster Kleidung, gehetzt und kurzatmig betrete ich das Gebäude. Fazit ist: Indem ich Schleichwege fahre und dadurch immer im letzten Augenblick ankomme, beginne ich an der falschen Ecke mit der Reparatur. Wenn ich dagegen lediglich zehn Minuten früher losfahre, komme ich gelassen an. Manchmal ist es eben einfach, den Hebel zu finden.

Wenn ich Arbeit suche, ist das Einfache, Natürliche und Naheliegende, Zeitungen und die Internet-Jobbörsen zu studieren, Firmen gezielt anzuschreiben und anzurufen und auch an Tätigkeiten zu denken, die meiner derzeitigen Qualifikation ähnlich sind, sowie Teilzeitarbeit und Honorartätigkeit in Betracht zu ziehen.

Gerade im Hinblick auf Ängste ist es wichtig, das Einfache, Natürliche und Naheliegende zu tun. »Da, wo die Angst ist, geht es lang!« lautet die Devise. Schritt für Schritt nähere ich mich der angstmachenden Situation an, um festzustellen, dass die Situation mit kleinen Schritten doch zu meistern ist. Wer ein Nachmittagstief hat, wird sofort eine Besserung erzielen, wenn er/sie mittags weniger isst. Das Mittel gegen Übermüdung ist mehr Schlaf.

Solche einfachen Lösungen verursachen bei ähnlich Betroffenen, die nicht von sich aus auf sie gekommen sind, oft ein Aha-Erlebnis. Nur durch Handeln und Tun gelingt die Selbsterneuerung. Es reicht nicht, lediglich beim Planen des Tuns stehen zu bleiben. Ich selbst beschreibe in meinem neuen Buch zwölf leicht anwendbare Methoden der Selbstveränderung und Selbsterneuerung auf dem Hintergrund eigener empirischer Forschung.

Ausgangspunkte und Verläufe der Selbsterneuerung

Die Krise, der Rückschlag, gehört zum Leben.

Doch Selbsterneuerung muss nicht immer über eine große Krise erfolgen. Zwar kann eine solche Krise ein Heilungsmoment sein, so wie bei Alkoholikern das Schlüsselerlebnis und bei der Burn-out-Prophylaxe das Eingeständnis des Burn-outs. Aber die Wandlung kann ebenso schleichend, gemächlich, in kleinen Schritten vor sich gehen, so wie bei der Organisationsentwicklung die sogenannte rollende Planung. Da gibt es viele Varianten. Die persönliche Krise ist nur ein ideologisches Konstrukt, um es spektakulär erscheinen zu lassen, oder weil nur die spektakulären Fälle bekannt werden. Viele Menschen erleben eine Wandlung und machen nicht viel Aufhebens davon. Es geschieht trotzdem, dass man zu jemandem sagt: »Also, irgendwie hast du dich vorteilhaft verändert. Vor fünf Jahren habe ich dich noch soundso in Erinnerung, und jetzt hast du irgendwie an Ruhe und Kraft gewonnen und irgendetwas gefunden.« Das muss nicht krisenhaft verlaufen sein.

Lieber in Bekanntem verharren als sich neu zu entscheiden – auch hier bietet sich das Beispiel von Managern an. Nach dem kurzen Schock der Finanzkrise sind viele schon wieder da gelandet, wo sie einmal angefangen hatten, und tun die gleichen kriminellen Dinge. Damit ist die Chance zur Selbsterneuerung zunächst vertan. Regelrechte Alarmsignale für eine persönliche Sackgasse können jedoch Gedanken sein wie: »Ich werde gelebt, ich funktioniere nur noch, mein Leben verläuft automatisch, ich erlebe keine Freude mehr, meine Arbeit ist sinnlos.« Spätestens hier sollte eine Selbsterneuerung greifen.

Ausgangspunkt für eine Selbsterneuerung ist oft auch das Gefühl, im falschen Job festzusitzen, sich im Kreise zu drehen, zu wenig Geld zu verdienen, keinen Sinn in der Arbeit und im Leben zu finden, nicht verstanden zu werden, nicht anerkannt zu sein, von Langeweile, Ängsten, Süchten und Depressionen gequält zu werden. Wir sind in der Selbsterneuerung schon einen erheblichen Schritt weiter, wenn wir aus dem Problem oder dem Leiden ein attraktives Ziel formulieren können. Beispiele sind: Ich möchte meinen Beruf abwechslungsreicher gestalten! Ich möchte mehr aus meiner Freizeit machen! Ich will Stress abbauen! Ich möchte die Stelle wechseln! Hier ist die Frage aus der systemischen Therapie hilfreich: Woran werde ich merken, dass ich zufriedener, glücklicher oder entspannter bin? Die Ziele der Selbsterneuerung sollten möglichst attraktiv, konkret und realistisch sein. Die beste Selbstmotivation ist ein attraktives, realistisches Ziel.

Selbsterneuerung erfordert, am besten jeden Tag, ein Mindestmaß an Selbstbeobachtung, Selbstaufmerksamkeit und Self-Monitoring. Diese bewusste Selbstaufmerksamkeit allein reicht oft schon aus, um in der Selbsterneuerung erfolgreich zu sein.

Niemand fängt in der Selbsterneuerung bei null an. Wir alle haben Kompetenzen und Ressourcen, die erkennbar schon vor der Selbsterneuerung in uns angelegt sind und gleichsam beiläufig und leicht als Helfer der Selbstveränderung abgerufen und in Anspruch genommen werden können. Jeder Mensch hat in seinem Leben zumindest einige Male erfolgreich eine Selbstveränderung vorgenommen. Diese Erkenntnis ist selbst eine wichtige Ressource, führt sie uns doch vor Augen, dass wir zur Selbsterneuerung imstande sind. Einige Basisressourcen für eine erfolgreiche Selbsterneuerung sind: ein Ziel, ein wenig Zeit, Mut, Kraft und – im Optimalfall – eine Portion Humor.

Jeder Mensch trägt ein ungelöstes Problem in sich und mit sich oder ihm schwebt ein bisher nicht erreichtes Ziel vor oder er beschäftigt sich schon längere Zeit mit einer unerledigten Angelegenheit, dem berühmten »Unfinished Business«. All dies sind gute und handfeste Anlässe für eine Selbsterneuerung. Fragen Sie sich mutig und unerschrocken, Hand aufs Herz: Welche Sache könnte das bei mir sein? Denken Sie an Dinge, die mit Ballast-Abwerfen oder Verzögerung oder mit »gewollt-und-nicht-gegan« zu tun haben, beruflich, privat oder familiär. Bei welchem Projekt spüren Sie eine positive Entwicklungsmotivation? Was steht jetzt Neues an? Oder: Was habe ich mir immer wieder einmal vorgenommen, aber jetzt ist der richtige Zeitpunkt gekommen?

Fazit: Es besteht immer Gelegenheit zur Selbsterneuerung. Die Fähigkeit zur Selbstveränderung und Selbsterneuerung ist ein wichtiger und unerlässlicher Erfolgsfaktor für Fach- und Führungskräfte in Wirtschaft und Verwaltung.

Selbsterneuerung im Systemkontext

Die Spannung zwischen dem Individuum mit seinen Wünschen nach Selbsterneuerung und den Beharrungskräften des Systems ist ein gängiges Argumentationsmuster. Die Selbsterneuerung des Einzelnen wird entweder konflikthaft verlaufen, wenn das System damit überfordert wird oder die Systemkräfte nicht berücksichtigt werden. Oder die Wandlung muss gewissermaßen abgekapselt stattfinden, sodass man mit zwei Gesichtern lebt: Mit dem Institutionsgesicht, wo man seine Pflicht tut und sein Geld verdient; und dann dem Privatgesicht, mit dem man vielleicht anarchistisch ist oder sich mit Innehalten, mit Liebe oder Meditation etwas ganz anderes schafft. Wenn die Selbstveränderung so vonstattengeht, dass sie sich nicht zu sehr in Kleinkrieg mit der Institution verstrickt, also nicht zu viele Kräfte dafür bindet, gelingt sie vielleicht leichter. Andererseits könnte man damit hadern, dass man der Institution doch zu weit entgegenkommt.

Wenn man im ganzen Konzern nichts ändern kann, ist es möglicherweise richtig und wichtig, sich eine Privatsphäre nach eigenen Wünschen und Vorstellungen zu schaffen. Wenn die individuelle Identifikation mit dem Unternehmen gering ist, ist es vollkommen legitim zu sagen: »Hier arbeite ich und verdiene mein Geld, schaffe mir aber ein privates Reservat.« Die Tapferkeit, alles »hinzuschmeißen«, ist angesichts des enormen Drucks und der Angst vor Arbeitsverlust, in der manche Menschen leben, schlichtweg keine realistische Lösung. Es steht niemandem zu, diesbezüglich den moralischen Zeigefinger zu erheben. Das tun meistens die Leute, die in gesicherten Verhältnissen leben und keine Repressionen zu befürchten haben. Von dieser Position aus können sie sehr leicht andere zum Heldentum auffordern, was sie selber nicht müssen. Jeder sollte selbstverantwortlich seine eigene Lösung finden, wie er seinen Wunsch nach Selbstveränderung oder Selbsterneuerung mit dem System in Einklang bringt. Selbsterneuerung ist der richtige Schritt, um aus Selbstüberprüfungen im Lebenslauf immer wieder die notwendigen Konsequenzen zu ziehen. Es gilt: »Nur wer sich ändert, bleibt sich treu.«

Aber der gleiche Aspekt gilt auch umgekehrt. Es kann sein, dass die Institution sich verändert, der Betreffende die Zeichen der Zeit sieht und sich mit ihr verändert – oder, wenn er das nicht tut, schnell zum alten Eisen gehört und untauglich wird. Nicht nur der Einzelne kämpft gegen die Starrheit des Systems, sondern das System hat auch mit der Starrheit des Einzelnen zu kämpfen. Es gilt: »Wer sich nicht verändert, der wird verändert!«



INHOUSE-PROGRAMME

Potenzial-Evaluations-Programm (PEP)

Systematisch entwickeln, Management- und Leadership-Kompetenzen einschätzen, gezielt fördern, erreichte Ergebnisse evaluieren

ZIELSETZUNG

Potenzial-Entwicklungs-Programme ermöglichen es, anforderungsbezogene Management- und Leadership-Kompetenzen von Führungskräften einzuschätzen und anschließend in einem modular aufgebauten Entwicklungsprogramm gezielt zu fördern. Hierbei werden individuelle Stärken- und Entwicklungsbereiche der einzelnen Führungskräfte ins Programm- und Seminar-design integriert, sodass an die Entwicklungsschwerpunkte mit speziellen Trainingsschritten herangegangen werden kann.

INHALT

- Entwicklung unternehmensspezifischer Management- und Leadership-Kompetenzen – in Bezug auf die strategische Position des Unternehmens bzw. absehbarer Herausforderungen
- Anwendbar für unterschiedliche Zielgruppen (oberes, mittleres und Basis-Management, Entwicklung von »High Potentials«)
- Einschätzung spezifischer Management- und Leadership-Kompetenzen (Stärken und Entwicklungspotenziale) für jede/n TeilnehmerIn
- Möglichkeit der Zusammenstellung eines modular aufgebauten Entwicklungsprogramms mit themenspezifischen Schwerpunkten
- Individuelle Besprechung der Profile mit jedem/r TeilnehmerIn während des Programms, Rückmeldungen, Auswertungsgespräch und Coaching
- Möglichkeit der begleitenden Ergebnis-Evaluation auf individueller als auch auf unternehmerischer Ebene durch Pre- und Post-Messungen (Feststellung von Verbesserungen in den relevanten Kernkompetenzen)
- Kontinuierliche Umsetzungsarbeit zwischen den Modulen

METHODE

Das Hernstein Potenzial-Evaluations-Programm (PEP) basiert auf dem IMDE-Entwicklungskonzept des weltweit tätigen Unternehmens In System Master Data Establishment (IMDE, Bern). Beim Potenzialeinschätzungsverfahren handelt es sich um ein computergestütztes Expertensystem, das Selbsteinschätzungen bezüglich Rollenverständnis, Verhalten, Werten und Einstellungen von Personen mit der jeweils relevanten Referenzgruppe (»Mastergroup«) vergleicht. Vonseiten des Hernstein Instituts wird das genannte Potenzialeinschätzungsverfahren in besonderer Weise mit modularartig aufgebauten Bausteinen zu einem gezielten Entwicklungsprozess verknüpft.

NUTZEN

- Sie stellen eine zielgerichtete Entwicklung – entlang der unternehmensintern festgelegten Management- und Leadership-Kompetenzen sicher
- Bei durchgängiger Anwendung bei mehreren Zielgruppen forcieren Sie die Entwicklung eines gemeinsamen Management- und Leadership-Verständnisses und unterstützen eine einheitliche »Sprachregelung«.
- Sie haben die Möglichkeit, die Entwicklungsfortschritte begleitend zu evaluieren, und können feststellen, was das Programm gebracht hat.

INFORMATION UND BERATUNG

DIPL.-PSYCH. MAG. RUDOLF DÖRFLER

Projektleiter/Trainer/Berater

Lehrtrainer für das Potenzial-Evaluations-Programm (PEP/IMDE)

T +43/1/514 50-5612

rudolf.doerfler@hernstein.at

Selbsterneuerung

Bedarf es erst einer existenzbedrohenden Krise, um die Frage nach Selbsterneuerung zu stellen? Oder ist nicht Selbsterneuerung ein wesentliches Moment jeder zukunftsfähigen Entwicklung einer Organisation oder Person?

Wer nüchtern mit der Möglichkeit von Fehlentscheidungen und problematischen Entwicklungen, mit Betriebsblindheit und Abnützung oder auch mit tief greifenden Veränderungen im Umfeld rechnet, wird sich immer wieder die Frage nach organisatorischer und persönlicher Erneuerung stellen. Im Folgenden wird ein Ansatz für Selbsterneuerung aus der spirituellen Tradition des Jesuitenordens vorgestellt.

Eine existenzielle Krise konfrontierte den Gründer des Jesuitenordens Ignatius von Loyola (1491–1556) mit der Frage der Selbsterneuerung. Eine schwere Kriegsverwundung bedeutete das Ende seiner militärischen Karriere. Die Monate der Genesung und das darauffolgende Jahr der Auseinandersetzung mit dem Fundament und der Ausrichtung seines Lebens in der Einsamkeit von Manresa ließen ihn eine Methode der Selbsterneuerung entwickeln: die geistlichen Übungen, die »Exerzitien«. Als Ignatius Jahre später mit einer Gruppe von Gefährten den Jesuitenorden gründete, gab er diese Methode dem Orden als zentrales Vermächtnis weiter. Aus diesen Übungen sollte sich der Einzelne wie die gesamte Gemeinschaft immer wieder erneuern.

Was bedeutet Selbsterneuerung?

Bezogen auf die Grundausrichtung des eigenen Lebens oder auf einen Bereich des Lebensvollzugs bedeutet Selbsterneuerung die Verlebendigung des eigenen Bewusstseins und Handelns aus den ursprünglich tragenden Motiven und durch Neuausrichtung an sinngebenden Zielperspektiven. Sie betrifft somit Selbst- und Rollenverständnis, Wertvorstellungen und Haltungen wie auch konkrete Vorhaben und die Organisation des Alltags. Wie aber kommt es zu einem solchen Prozess der Selbsterneuerung und welche Phasen sind dafür kennzeichnend?

Anstoß zur Selbsterneuerung geben meist Erfahrungen, die den bisherigen Lebensvollzug grundlegend infrage stellen, Kontrasterfahrungen des Inhalts »So nicht (mehr)!«. Von dieser Art sind die Erfahrungen mit Überforderung, Burn-out, Scheitern und Erkrankungen im Gefolge solcher Krisen. Im gesellschaftlichen Kontext sind es Umbrüche, wie sie im Zuge der gegenwärtigen Wirtschaftskrise erfahrbar werden. Einen Anstoß zur Selbsterneuerung können aber auch positive Erfahrungen wie das Angebot einer neuen sinn erfüllenden Aufgabe oder das Entdecken einer neuen, bisher nicht geahnten Möglichkeit bilden, eine tiefe Einsicht von der Art »So geht es! Jetzt geht es mir auf!«. Beide Arten von Erfahrung, Kontrast- wie Sinnerfahrungen, müssen aber verbunden sein mit einer spezifischen Motivationserfahrung von der Erfahrungsqualität »Es geht mich an! Hier und jetzt ist meine Stellungnahme, mein Handeln gefragt!«. Solange nicht solche Erfahrungen von Betroffenheit gemacht werden, bleiben auch Einsichten im Zusammenhang von persönlichen wie gesellschaftlichen Krisen ohne Konsequenzen. Die angelernten Muster und strukturellen Rahmenbedingungen lassen es nicht zu einer Veränderung des Verhaltens kommen.

Übungen zur Selbsterneuerung

»Exerzitien«, wie sie von Ignatius entwickelt und in der Tradition des Jesuitenordens praktiziert werden, sind eine Methode, das eigene Leben neu zu ordnen, ohne sich von den bisherigen Neigungen und Abhängigkeiten, Vorlieben und Befürchtungen bestimmen zu lassen. Das Entscheidende ist, die innere Freiheit zu gewinnen, sich für jenen Weg entscheiden zu können, der sich als der bessere zeigt – auch wenn er mit Problemen und Schwierigkeiten verbunden ist. Mit der getroffenen Entscheidung aber geht es um das Einüben einer erneuerten Praxis, bis nach und nach die Um- und Neuorientierung des Verhaltens Gestalt gewinnt. Ohne dieses wiederholende Üben bleibt Selbsterneuerung eine unverbindliche Absicht, die sich im Alltag schnell verflüchtigt.

Je nach Lebens- und Problemlage empfehlen sich Übungen der Besinnung, Reflexion, Imagination und vor allem ein Experimentieren mit einem geänderten Verhalten. Dabei spielt das Achten auf die begleitenden inneren Bewegungen eine richtungweisende Rolle: Nur wenn sich mit der inneren Freiheit auch angesichts von Schwierigkeiten eine bleibende Freude und ein tiefer Friede einstellen, ist dies ein Zeichen dafür, dass man sich auf dem richtigen Weg befindet. Je nach persönlichen Wertvorstellungen und religiösen Überzeugungen (wie der Ahnung von Fügungen, dem Entdecken einer Lebensaufgabe oder dem Vertrauen in das bergende Geheimnis Gottes) werden solche Übungen auch eine religiös-spirituelle Dimension haben und von Meditation und Gebet getragen und begleitet sein.

Vergewisserung hinsichtlich des Fundaments

Eine erste grundlegende Phase des Prozesses der Selbsterneuerung ist die Vergewisserung hinsichtlich des »Fundaments« meines Lebens. Gerade wenn in Krisen vieles fragwürdig erscheint, wird es wichtig, den Fragen nach dem Lebensfundament nachzugehen: Was trägt mein Leben? Worauf kann ich vertrauen? Entscheidend ist dabei, sich dankbar bewusst zu machen, worauf und wem man bisher – auch in schwierigen Situationen – vertrauen konnte. Wem so bewusst wird, was ihn im Leben eigentlich trägt, der kann sich dann auch den Problemen und Krisen stellen, ohne in eine destruktive Dynamik von Resignation oder Verzweiflung zu geraten. Deshalb ist es entscheidend, vor einer tiefer gehenden Auseinandersetzung mit einer Problemlage sich des tragenden Grundes des eigenen Lebens zu vergewissern.

Auseinandersetzung mit Schuld und Scheitern

Selbsterneuerung ist aber umgekehrt nur möglich, wo Fehler, Schuld und auch Scheitern offen eingestanden werden. Nur die Wahrheit macht frei! Solange hingegen die Schuld für ein Versagen oder eine Problemlage nur bei anderen und damit nur nach eigenen Entschuldigungen gesucht wird, gibt es keinen Ansatzpunkt für Selbsterneuerung. In solcher Distanz zur eigenen Mit-Verantwortung für eine Problemlage wird nach keiner Änderung des eigenen Verhaltens gesucht. Wer hingegen den Mut zur Wahrheit findet, nüchtern und selbstkritisch eigene Fehler eingesteht, dem eröffnen sich auch eine neue Freiheit und die Entschiedenheit, in Zukunft anders zu handeln. In dieser Bewegung kann dann auch Aussöhnung mit sich selbst und anderen, an denen man schuldig geworden ist, geschehen, ein Freiwerden von belastender Vergangenheit für eine neue, eigene und gemeinsame Zukunft.

(Wieder-)Entdecken einer Aufgabe

Vor diesem Hintergrund von Vergewisserung hinsichtlich des Lebensfundaments und der Abkehr von einem als falsch erkannten Weg besteht Selbsterneuerung entscheidend im Wieder- oder Neu-Entdecken des eigenen Weges, eines Auftrags, einer spezifischen Aufgabe im Leben. Weg und Aufgabe erschließen sich mittels Fragen wie: Was war mir ursprünglich wichtig? Wie stehe ich jetzt dazu? Was bleibt für mich gültig? Was hat sich für mich grundlegend geändert? Wo erfahre ich einen Anruf, einen Auftrag? Woran entscheidet sich mein weiterer Weg? Worin sehe ich für mich eine Berufung? Wofür will ich mich in Zukunft aus Überzeugung einsetzen? In welchem neuen »Rahmen« sehe ich meine Tätigkeit? Solche Fragen lassen eine Aufgabe als »Auf-Gabe« verstehen, als neue Chance, sich für eine sinnvolle Sache zu engagieren. Damit eröffnet sich nach einer belastenden Vergangenheit in Dankbarkeit eine neue Phase erfüllten Lebens. Eine neue Lebensfreude wird spürbar.

Konfrontation mit Widerständen

Eigene Schuld und Scheitern hinter sich zu lassen und sich mit einem erneuerten Auftrag, einer neuen Aufgabe für eine Neuausrichtung des Lebens und Einsatzes zu entscheiden, bedeutet noch nicht, dass sich damit auch das Umfeld verändert hat. Im Gegenteil: Gerade durch eine Änderung des eigenen Verhaltens, das Einschlagen eines anderen Weges wird der Unterschied zur bisherigen Umgebung im persönlichen Leben wie im gesellschaftlichen Umfeld spürbarer, sind Spannungen und Konflikte programmiert.

Wo solche möglichen Schwierigkeiten nicht mit Nüchternheit in den Blick genommen werden, kommen bald Zweifel an der Richtigkeit der Neuausrichtung des Lebens und des erneuerten Handelns auf. Damit sind die Gefahren eines Stagnierens im Vorangehen, eines Rückfalls in die vorangehenden Verhaltensmuster oder auch eines Resignierens sehr naheliegend. Deshalb ist es unerlässlich, sich mit der Entscheidung für eine Neuausrichtung des Lebens und Handelns zugleich die Fragen zu stellen: Mit welchen Schwierigkeiten muss ich rechnen? Welchen Widerständen und Konflikten bin ich bereit, mich zu stellen? Auf welche Auseinandersetzungen muss ich mich vorbereiten? Je herausfordernder und faszinierender die neu oder wieder entdeckte Aufgabe ist, umso gelassener werde ich bereit sein, mich solchen Auseinandersetzungen zu stellen.

Gestaltwerden im Alltag

Damit kommt die Phase der Umsetzung der Entscheidung zur Selbsterneuerung in den Blick, der Übergang zur Selbsterneuerung im Alltag. Die entscheidende Frage dafür ist: Woran zeigt sich, dass sich mein Leben erneuert hat? Konkret: Woran zeigt es sich morgen, wenn ich den Menschen meines alltäglichen Umfeldes wieder begegne und auf ihre Fragen und mögliche Einwände antworten muss? Woran zeigt es sich in der nächsten Zeit an Tätigkeiten oder auch daran, was ich nicht mehr tun werde, was ich beeinspruche, wo ich Nein sagen oder Widerstand leisten werde? Entgegen einem Fassen vieler Vorsätze, die ein Vorangehen meist nur anstrengend machen, ist die Imagination einer selbsterneuernden Praxis motivierend, weckt Lust auf Auseinandersetzung und Freude an den neuen Lebensmöglichkeiten.

Begleitung des Selbsterneuerungsprozesses

Um mit den eigenen Überlegungen zur Selbsterneuerung nicht Illusionen zu erliegen und zu erwartende Widerstände realistisch einzuschätzen, basiert der Prozess der Selbsterneuerung in den »Exerzitien« auf regelmäßigen Gesprächen mit einem Begleiter. Denn in jedem Prozess der Selbsterneuerung stellen sich die Fragen: Wer unterstützt mich in meinem Vorangehen? Mit wem kann ich mögliche Gefährdungen durchsprechen? Wer ermutigt mich mit Nüchternheit und Realismus? Mit wem kann ich mich auf mögliche Problemsituationen gut vorbereiten? Indem ich meine Vorstellungen und Entscheidungen der Konfrontation mit einer begleitenden Person (Coach, Supervisor) aussetze, können sie Bestätigung wie notwendige Korrektur erfahren.

Reflexion und Kurskorrektur

Neben den »Exerzitien«, die jedes Mitglied des Jesuitenordens einmal im Jahr für eine Woche macht, hat Ignatius für ein konsequentes und wirkungsvolles Vorangehen im Alltag eine spezielle Übung entwickelt: das »Examen«, die tägliche Selbstprüfung, wie man mit seinen Vorhaben unterwegs ist. Mitten am Tag oder am Abend im Rückblick auf den Tag rät Ignatius zum Innehalten. In einer kurzen Reflexion gilt es, sich den zurückliegenden Tag zu vergegenwärtigen. Entsprechend der ersten grundlegenden Phase der Selbsterneuerung, der Vergewisserung hinsichtlich des »Fundaments«, soll man sich zunächst fragen: Wofür bin ich dankbar? Was ist mir gelungen? Was war mir förderlich? Wer oder was hat mich vorangebracht? Erst dann ist die Frage zu stellen: Was ist mir nicht gelungen? Wo bin ich vom Weg abgekommen, zurückgefallen? Wo habe ich gefehlt? Wo bedarf es der Korrektur? Mit dieser Übung des »Examens« wird ermöglicht, dass man darin bestärkt wird, worin man gut auf seinem neuen Weg ist, und dass man zugleich relativ bald merken kann, wo man abweicht und einer Kurskorrektur bedarf.

Selbsterneuerung in Gemeinschaft und Gesellschaft

Sosehr hier Selbsterneuerung den einzelnen Menschen im Blick hat, soll dabei nicht vergessen werden, wie sehr der Mensch ein soziales Wesen ist, mit anderen in Beziehung steht und in einem gesellschaftlichen Umfeld lebt und agiert. Deshalb wird der Prozess der Selbsterneuerung besser vorankommen, wenn es eine unterstützende Gruppe gibt, in der Ermutigung und Auseinandersetzung, Bestärkung oder Korrektur erfahrbar werden. Es ist daher anzuraten, sich eine solche Gruppe zu suchen oder sich einer diesen Anliegen entsprechenden Gemeinschaft anzuschließen.

Im gesellschaftlichen Kontext entspricht dieser Vorgehensweise die Beteiligung an Initiativen oder Bewegungen, die jene Anliegen gesellschaftlich-politisch artikulieren, die zur Selbsterneuerung geführt haben. Damit eröffnet sich eine Möglichkeit, an der Gestaltung jener Rahmenbedingungen mitzuwirken, die den Perspektiven der Selbsterneuerung entsprechen und diesen förderlich sind. Wo immer sich ein Mensch selbst erneuert, erneuert sich auch die Gesellschaft.



P. DR. ALOIS RIEDLSPERGER

ist Superior der Kommunität im Kardinal-König-Haus, Wien, und Vortragender zu sozialer Verantwortung in den Bereichen Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft.

Ab heute bin ich NEU!

WERNER SCHWANFELDER

war viele Jahre Einkaufsleiter in einem internationalen Konzern und ist heute selbstständiger Redner, Berater und Autor mehrerer Bücher, u. a. von »Die Weisheit des Shaolin«, Campus Verlag.

Zwar werden viele Menschen von den Neurosen einer Midlife-Crisis erfasst, aber bei Managern sind die Auswirkungen besonders gravierend, weil sie weitreichende Verantwortung für viele Menschen tragen. Spätestens zu diesem Zeitpunkt ist es angebracht, die eigene Seele zu erkunden. Ich nenne dies Seelen-Check-up.

Eines Tages rief mich ein Freund an und bat um meinen Rat. Er war unzufrieden und unglücklich, sah in seiner beruflichen Aufgabe keinen Sinn mehr, fühlte sich unmotiviert, und im Privatleben gab es auch das eine oder andere Problem. Wir trafen uns und unterhielten uns lange und intensiv. Nach dem Gespräch war ich mit mir sehr unzufrieden, weil ich den Eindruck hatte, dass ich ihm nicht hatte helfen können. Danach verschwand er von der Bildfläche. Nach ziemlich genau fünf Wochen tauchte er wieder auf, und als wir uns trafen, machte er auf mich einen »weisen« Eindruck. Er erzählte mir, dass er sich in ein Kloster zurückgezogen und viel Zeit damit zugebracht hatte, über sich nachzudenken. Irgendwann behauptete er sogar, er sei jetzt glücklich. Und dann bekannte er, dass ein einziger Spruch, eine einzige chinesische Weisheit, ihm die Augen geöffnet hätte. Diesen Spruch schreibt man Laotse zu und er lautet:

Wenn du dein Land ändern willst,
musst du erst einmal dein Dorf ändern.
Wenn du dein Dorf ändern willst,
musst du erst einmal deine Familie ändern.
Wenn du deine Familie ändern willst,
musst du erst einmal dich selbst ändern,
denn du bist das Einzige,
was du wirklich ändern kannst.

Er fügte hinzu, seit er dies begriffen hat, sträube er sich nicht mehr »gegen den Blödsinn in der Welt und in der Firma«, sondern er agiere einfach »weise«. Und nun geschah es, dass auch ich mich angesprochen fühlte.

Ich schreibe dies bewusst so einfach, fast anspruchslos nieder, weil jede sprachliche Eloquenz nur eine ablenkende Verzierung wäre. Meine Verlage sagen mir immer, Manager würden keine Bücher lesen und seien beratungsresistent, wenn es um die eigene Person geht. Ich sollte lieber über Fachthemen schreiben und nicht über Managementphilosophie. Aber mein eigenes Managementleben hat mich gelehrt, dass viele meiner Managementkollegen Hilfe bis hin zu einer Auszeit nötig haben. Das Erlebnis meines Freundes hat mich zur Tat veranlasst und jeder tut dies eben mit seinen Mitteln; ich arbeite mit dem Wort. Er hat mich jedenfalls veranlasst, ein kleinformatiges Buch mit dem Titel »Die Weisheit des Shaolin« zu schreiben. Es hat genau 115 kleinformatige Seiten, die sich bequem auf einem kurzen Flug von Nürnberg nach Wien lesen lassen, und erzählt die Geschichte meines Freundes.

Ich habe lange und viel in China gearbeitet und mich ausführlich mit chinesischer Philosophie beschäftigt. Das hat meine eigene Managementtätigkeit verändert. Darüber hinaus habe ich über dieses Thema Bücher geschrieben und versuche seit Jahren, Manager zu einem besseren Management zu bewegen. Aber ich komme immer mehr zu der Auffassung, dass das Erfolgsgeheimnis von gutem Management nicht im Wissen, in den Tools, in den Methoden liegt, sondern in der Person des Managers. Etwas platt ausgedrückt ist meine Überzeugung mittlerweile: Glückliche Manager sind die besseren Manager. Doch wie wird man als Manager glücklich? Es gibt zwar viele Studien zum Glück, aber keinen objektiven Glücksmaßstab. Am seriösesten ist noch die vergleichende Messung, also, ob man nach einer gewissen Zeitperiode glücklicher geworden ist. Und dann kann man hinterfragen, was sich in dieser Zeit im Leben des Managers verändert hat. Ich selbst bin glücklicher geworden, nachdem ich mir vorgenommen und es auch konsequent durchgeführt habe, weniger Zeit in Meetings zu verträdeln, sondern mir mehr Zeit für meine Mitarbeiter zu gönnen und sie freundlich und höflich zu behandeln. So ganz nebenbei war ich richtig fasziniert, wie viel unermessliche Kreativität der eingesetzten Zeit entsprang.

Studien haben gezeigt, dass die Sinnfrage den Manager gerade in den »besten« Jahren, zwischen 45 und 55, »erwischt«. Es stellen sich nagende Zweifel ein, ob man »richtig« gelebt und gearbeitet hat, wie es weitergehen wird und ob »das alles« gewesen ist. Zwar werden viele Menschen von den Neurosen einer Midlife-Crisis erfasst, aber bei Managern sind die Auswirkungen besonders gravierend, weil sie weitreichende Verantwortung für viele Menschen tragen. Spätestens zu diesem Zeitpunkt ist es angebracht, die eigene Seele zu erkunden. Ich nenne dies Seelen-Check-up.

Burn-out oder Bore-out

Viele Manager beginnen ihre Laufbahn mit einer großen Begeisterung, mit vielen Ideen, mit vielen guten Absichten. Und sie stellen über kurz oder lang fest, dass sie in eine Vielzahl von Sachzwängen eingesperrt sind. Die meisten versuchen sich zuerst einmal zu arrangieren, schließlich geht man das Managergeschäft eher rational an. Wenn man ein Unternehmen, eine Abteilung, eine Gruppe führen will, dann sollte man schon in der Lage sein, zu analysieren, logische Schlussfolgerungen zu treffen und rationale Umsetzungen voranzutreiben. Also lösungsorientiert zu arbeiten. Und jeder Manager hat mit Sicherheit eine Schulung zu Motivation und vorbildlicher Führung genossen. Er bemüht sich, das Beste aus den zitierten Sachzwängen zu machen. Dabei stellt er aber fest, dass er nicht so gut überzeugen und führen kann, wie er eigentlich möchte, dass seine Vorgesetzten schon gar nicht motivieren können, dass die Zentrale immer mehr Vorschriften erlässt, dass globales Geschäft für ihn bedeutet, auch mitten in der Nacht aus einem anderen Teil der Welt angerufen zu werden, und dass die Frau und die Kinder sich beschweren, dass er ihnen keine Aufmerksamkeit mehr schenkt. Lange Zeit nehmen viele Manager solche Entwicklungen nicht einmal wahr. Viel Verantwortung, viel Arbeit und viel Kommunikation wirken eher anspornend. Und sie tapsen mit großer Wahrscheinlichkeit in die Beharrungsfalle: Augen zu und durch. Doch dieses »durch« zieht sich endlos dahin. Es gibt kein Ende, da ist kein Lichtstreifen am Horizont. Das »durch« wird immer enger. Die Endstation für viele Manager ist dann der Zustand des sogenannten Burn-outs. Dann spricht ein Arzt das Machtwort. (Übrigens: Bei Google findet man über 41 Millionen Einträge zum Stichwort Burn-out.) In den letzten Jahren hat sich auch noch ein anderes Phänomen verbreitet. Es trägt den Namen Bore-out. (Allerdings bringt es dieser Begriff in Google nur auf rund 20 Millionen Einträge.) Auch Unterbeschäftigung führt zu Krankheit. Kann ein Manager unterbeschäftigt sein? In den meisten Fällen wohl nicht, weil es seine ureigene Aufgabe ist, Arbeit zu definieren. Immerhin: Manche Manager verursachen Bore-out bei ihren Mitarbeitern.

Check-up der Seele

Viele Unternehmen sehen für ihre Führungskräfte regelmäßige Check-up-Untersuchungen vor. Ärzte diagnostizieren den körperlichen Zustand. Das ist zweifelsohne gut und sinnvoll. Aber vielleicht wäre ein Check-up der Seele noch wünschenswerter. Mein Freund hat mir gestanden, dass es der größte Fehler seiner Laufbahn war, nicht regelmäßig innezuhalten und über sich selbst nachzudenken. Dann wäre vielleicht der lange Klosteraufenthalt gar nicht notwendig geworden.

Regelmäßige Seelen-Check-ups könnten die eigene Positionierung immer wieder aktualisieren und auch neu justieren. Es gibt dazu mittlerweile Angebote von Bildungsinstituten, von Kliniken, von Psychotherapeuten. Aber man kann auch selbst ganz unverkrampft damit beginnen. Ich habe dies immer in der Badewanne gemacht: tief in Wasser und Schaum eintauchen und nur noch denken, empfinden. Das habe ich auch immer meinen Mitarbeitern empfohlen. Die neuen und jungen Mitarbeiter haben sich sehr über die Ratschläge ihres Chefs amüsiert, die älteren haben nur wissend genickt und manchmal auch ihre eigenen Auftank-Orte benannt: Wandern (aber alleine), Yoga im Kellerraum, eine Stunde Jägersitz-Watching ... (Ein Kollege erzählte mir, dass er in seinem kleinen Garten drei Quadratmeter für sich reserviert hat. Dieser Teil wird nicht bepflanzt. Er sticht ihn nur regelmäßig um. Immer wieder, wenn er nachdenken muss. Er schämt sich fast ein bisschen für diese »verrückte« Idee.)

Wie geht's weiter, wenn es nicht mehr weitergeht?

Den zugrunde liegenden Prozess kann man mit etwas Abstand schnell entlarven. Wir Manager leben in einer Welt des Erfolgs. Wachstum ist das Credo der Unternehmen und wir selbst klettern eifrig die Karriereleiter hoch. Leiter ist ein gutes Bild. Was macht man beim eiligen Klettern, wenn plötzlich eine Sprosse zerbricht? Und für den einen oder anderen stellt sich sogar die irgendwie komisch erscheinende (Luxus-)Frage: Was macht man, wenn man auf der letzten Sprosse der Leiter angekommen ist? Beide Kletterer haben es mit dem gleichen Phänomen zu tun: Es geht nicht mehr weiter. Man könnte, um bei diesem Bild zu bleiben, die gebrochene Sprosse überklettern, man könnte auf eine höhere Leiter umsteigen. Aber das tut eigentlich nichts zur Sache, denn zunächst einmal sind die betroffenen Manager zum Innehalten gezwungen.

Erfahrungsgemäß sehen sich viele erst bemüßigt, über sich nachzudenken, wenn eine Unterbrechung erzwungen wird. Interessanterweise ist dies keine neue zivilisatorische Entwicklung unserer schnelllebigen Zeit. Bereits im alten China kann man sie beobachten. Die Bürokratie des alten China baute auf der als staatstragend empfundenen Philosophie von Konfuzius auf. Über Lernen, Erfahrung, Nacheifern machten die chinesischen Staatsbediensteten ihre Karriere. Und anscheinend mögen den einen oder anderen schon in dieser Zeit Zweifel beschlichen haben, denn im Ruhestand wechselten viele Karrierebeamte zum Taoismus, zu der augenscheinlich irrationalen Philosophie von Laotse. Was kann ein Manager in der Blüte seiner Jahre mit einem solchen Ausspruch anfangen?

Willst du etwas schmaler machen,
musst du es vorher sich ausweiten lassen.
Willst du etwas loswerden,
musst du es vorher aufblühen lassen.
Willst du etwas nehmen,
musst du vorher zulassen, dass es gegeben wird.
[...]
Das Weiche überwindet das Harte.
Das Langsame überwindet das Schnelle.
Lass dein Wirken ein Geheimnis bleiben.
Zeig den Menschen bloß das Ergebnis.

Er wird bald bemerken, da geht es nicht um Kraft, Power, Durchsetzungskraft. Da geht es um Verständnis, um Ruhe, um Abwarten. Wie soll man einem kraftstrotzenden Manager klarmachen, dass Ruhe zu »mehr« Erfolg führen kann als Power? Ich habe meine Erfahrungen in einem großen Konzern gemacht, der über viele Jahrzehnte reichlich schwerfällig war. Aber dann kamen neue Vorstände, in den USA trainiert, und bekannten sich zur Kultur von Change. Was sicherlich einmal richtig war, hat sich zur Epidemie (vielleicht auch zur Unternehmenspandemie) entwickelt. Es hat sich jedenfalls fortgepflanzt wie die Karnickel in Australien. Nicht nur der Vorstand setzt auf Change, mittlerweile glaubt jeder, der auf irgendeiner Sprosse der Hierarchie steht, alles ändern zu müssen. Und so geschieht es, dass immer dann, wenn ein neuer Vorgesetzter installiert wird – auf welcher Hierarchieebene auch immer (dies geschieht in »meinem« Konzern quasi täglich) – nach kürzester Zeit eine Änderung eingeführt wird. (Hinzu kommt, dass diese dann in den ersten hundert Tagen umgesetzt werden muss, weil der neue Manager sonst anscheinend ein Weichei ist.) So wird die Änderung im Konzern zur wichtigsten Konstante. Und es gibt niemanden mehr, der dieser Unsitte Einhalt gebieten will oder kann.

Ich bin davon überzeugt, dass Manager, die ihren regelmäßigen Seelen-Check-up absolvieren, nachhaltig erfolgreich sind. Sie kennen ihr Innenleben besser als andere. Sie haben Klarheit hinsichtlich ihrer eigenen Werte, für sie ist Moral kein Fremdwort, sie achten jeden einzelnen Mitarbeiter und binden alle (und alles) in ein echtes, weil authentisches Erfolgskonzept ein. Ein Manager wird langfristig nur erfolgreich sein, wenn er seinen persönlichen Wert erkannt hat. Dann muss er sich gar keine Gedanken über die Außenwirkung machen. Sie stellt sich automatisch ein.

Die Botschaft der Shaolin-Mönche

Mein Freund hat mir nicht erzählt, in welchem Kloster er seine »Renovierungszeit« verbracht hat. In meiner kleinen Geschichte habe ich ihn ins Kloster der Mönche von Shaolin gebracht. Der Grund dafür ist einfach: Ich habe mich dort eine Zeit lang aufgehalten und viel von den Mönchen von Shaolin gelernt. Die Botschaft, die »mein Held« von dort mitnimmt, ist die Botschaft, die eigentlich mir gegolten hat. Sie heißt: Ich bin radikal anders. Nun muss man vorsichtshalber hinzufügen: Keine Angst vor diesem Ausspruch. Was heißt anders? Und was heißt radikal? Es ist der Anspruch, absolut offen über das eigene Sein und seine mögliche Entwicklung nachdenken zu wollen und zu dürfen. Natürlich gibt es nicht eine einzige, genau definierte gedankliche Position, zu der man einfach einen Gegensatz aufbauen könnte. Jeder Einzelne muss die Umsetzung dieses »anders« für sich klären. Man muss aber auf jeden Fall für eine Veränderung bereit sein. Und radikal? Dahinter verbirgt sich die notwendige Konsequenz. »Halbe Sachen« sind verboten. Wenn man sich entschieden hat, anders leben zu wollen, sollte man auf faule Kompromisse verzichten. Sonst kann man nicht von radikal reden. Die Mönche von Shaolin haben mir ihre Auffassung von Taoismus nahegebracht – und auch wie man dieses »langsam und weich« zu interpretieren hat. Die Mönche wissen, dass sie schnell und stark sind. Sie legen jedoch keinen Wert darauf, dies in den Vordergrund zu rücken, damit aufzutrupfen, sich damit Vorteile zu verschaffen. (Hierzu muss man noch erklären, dass die Mönche von Shaolin die Erfinder und Wahrer von Kung-fu, dem berühmten Kampfsport, sind. Aber gerade die Macht des Kung-fu soll nicht im Vordergrund stehen, sondern die Weisheit ihrer Herzen.) Zur Stärke gehört Bescheidenheit. Dahinter verbirgt sich das Konzept: überzeugen, lenken, führen, allerdings langsam und weich.

Willst du über andere siegen, dann besiege dich erst selbst.
Willst du andere beurteilen, dann beurteile dich erst selbst.
Willst du andere erkennen, dann erkenne erst dich selbst.

Dies ist der Weg zur Gelassenheit, zur Veränderung, zum Radikal-anders-Sein. Das Geheimnis des Shaolin. Und dies ist auch die Verpflichtung, die man jedem Manager abverlangen sollte. Er muss sich selbst erkennen. Das mag manchmal vielleicht etwas enttäuschend sein. Vielleicht ist es auch schmerzhaft. Aber es wird ihn zu der eigenen, ungeschminkten Wahrheit führen. Er wird in die Lage versetzt werden, authentisch zu sein und damit auf andere Menschen glaubwürdig zu wirken. Und welche Eigenschaft könnte in unserer Gesellschaft, in unseren Unternehmen segensreicher sein als Klarheit, natürliche Autorität, eben Authentizität?

Ich habe diesen Bericht mit »Ab heute bin ich NEU!« übertitelt. Ich hoffe, ich habe damit neugierig gemacht und Anregung zum Lesen gegeben. Dabei stimmt die Überschrift nur halb. Es kann sein, dass Sie sich heute entschließen, etwas anders zu machen, aber in Wirklichkeit geht es um viele kleine Schritte. Als ich das Kloster von Shaolin verließ, gab mir einer der Mönche ein Blatt mit, auf dem mit einer alten Schreibmaschine das Folgende geschrieben stand:

Handle ohne Tun; sei tätig ohne Mühe.
Halte das Kleine für groß und das wenige für viel.
Stell dich dem Schwierigen, solange es noch leicht ist;
Vollbringe das große Werk durch eine Reihe kleiner Schritte.
Die Meister greifen nie nach dem Großen;
folglich erlangen sie die Größe.
Wenn sie auf eine Schwierigkeit stoßen,
machen sie Halt und widmen sich ihr.
Sie hängen nicht an ihrem eigenen Wohlergehen;
folglich sind Probleme für sie kein Problem.
Alle Ströme fließen zum Meer, weil es tiefer liegt als sie.
Die Niedrigkeit verleiht ihm seine Macht.
Willst du das Volk regieren,
dann musst du dich unter es stellen.
Willst du das Volk führen, dann musst du lernen,
ihm zu folgen.

Ich habe diese Zeilen schon sehr oft gelesen. Und immer wieder regen sie mich zum Denken an. Vollbringe das große Werk durch eine Reihe kleiner Schritte. Ja, das habe ich zu meinem Vorsatz gemacht. In kleinen Schritten agieren. Tun, indem man sich auf das Tun konzentriert. Nicht ich muss erfolgreich sein, sondern das richtige Tun führt zum Erfolg. Und wenn Schwierigkeiten auftauchen? Innehalten und sie gelassen angehen. Nicht das eigene Wohl ist wichtig, sondern das Gemeinwohl. Daran muss ich als Führungskraft sicher noch arbeiten. Die Niedrigkeit verleiht dem Meer die Macht. Auch das ist nicht leicht zu schlucken. Willst du das Volk regieren, dann musst du dich unter es stellen. Will ich meine Mitarbeiter führen, muss ich mich unter sie stellen. Wie soll das funktionieren? Ein offenes Ohr für meine Mitarbeiter haben. Sie respektieren und ihnen zuhören. Mich auch durchaus von ihnen beraten lassen. Ich muss lernen, meinen Mitarbeitern zu folgen. Ja, das will ich tun.

Und dann muss ich immer wieder konstatieren: Auch vor mir liegt noch eine Menge Arbeit. Ich habe erst einen kleinen Schritt auf dem Weg zum weisheitlichen Handeln gemacht. Aber immerhin spüre ich bereits die ersten Veränderungen, tief in meinem Wesen. Ich bemerke, wie ich mich verändere. Aber ich habe gelernt, klein zu beginnen, stetig einen Schritt nach dem anderen zu setzen. Ich soll nicht auf das Ergebnis achten, sondern auf die Qualität meiner Schritte. Ich bin gespannt, wohin mein Weg mich führen wird. Vielleicht sollte die Überschrift besser »Ab heute gehe ich mit Bewusstsein Schritt für Schritt« lauten. Aber ich glaube, diese Überschrift klingt nicht so kraftvoll.

Von der Unvermeidbarkeit permanenter Selbsterneuerung

DR. HELLMUT SANTER

ist Mitglied der Beratungsfirma osb international sowie Mitglied der Gruppendynamik-Fakultät des Hernstein Instituts für Management und Leadership.



Worum kann und soll es bei der Persönlichkeitsentwicklung gehen? Können sich Menschen ab einem gewissen Alter überhaupt noch ändern? Und inwiefern betrifft die Idee der Selbsterneuerung insbesondere Führungskräfte?

Herr K war viele Jahre lang ein sehr erfolgreicher Gruppenleiter. Als er zum Abteilungsleiter ernannt wurde, kamen plötzlich immer mehr Beschwerden über fehlende Entscheidungen, verlangsamte Prozesse und zunehmende Demotivation unter den Mitarbeitern. Er selbst fühlte sich ausgelaugt und hatte die an ihm so geschätzte Freude an der Arbeit verloren. Inwiefern kann gezielte Persönlichkeitsentwicklung für einen Fall wie diesen hilfreich sein?

»Bleib, wie du bist«

heißt ein gelegentlich geäußelter Abschiedswunsch. Guter Wunsch oder Fluch könnte man fragen – wenn damit impliziert wäre, dass Veränderung und Entwicklung nicht erwünscht sind. In der Tat reagieren Kollegen, Bekannte oder Freunde zumeist recht irritiert, wenn etwa jemand mit einer neuen Frisur oder anderen deutlichen Kennzeichen von Veränderung aus dem Urlaub zurückkehrt. Nach wie vor gibt es weit verbreitet so etwas wie die Idee einer »reifen Persönlichkeit«, die man irgendwann werden und im Sinne von Kontinuität und Verlässlichkeit auch bleiben sollte. Die »Matura« oder auch »Reifeprüfung« markiert den Übergang aus dem Stadium des Jugendlichen zum »Erwachsenen«. Dem entsprechen dann auch Rollenbilder im gesellschaftlichen Makro- und Mikrokosmos, denen es nahezukommen gilt; dem entsprechen diverse Ideale einer Führungskraft, die man werden und bleiben sollte. Eine permanente Persönlichkeitsentwicklung oder auch Persönlichkeitsentfaltung wurde zum ersten Mal von Fritz Perls in den USA der 1950er-Jahre gefordert. Seine Gestaltbewegung, (Gestalttherapie und Gestaltpädagogik) richtete sich gegen bis dahin dominante Konzepte von gesund (= angepasst) und krank (= abweichend von gesellschaftlichen Normen) und entwarf ein Menschenbild ständiger Selbstentfaltung und Selbsterneuerung. Pikanterweise hatte zu ebendieser Zeit Hugh Hefner die Idee, die Männer zur Entwicklung aufzufordern und das Bild des »Mannes im grauen Flanell« zu verlassen, um den Genuss des Lebens zu entdecken. Dazu gehörten auch so angenehme Dinge wie Parfüms oder schöne Anzugstoffe. Um jede Anmutung von Homosexualität zu vermeiden (so weit ging die Idee der Selbstentwicklung dann doch noch nicht), wurde Marilyn Monroe in der Mitte der entsprechenden Zeitschrift abgebildet, und der »Playboy« war geboren.

Die beiden Paradigmen einer Betrachtung des Menschen – die Idee einer einmal zu erlangenden Reife und die Idee einer permanenten Weiterentwicklung und Persönlichkeitsentfaltung – liegen bis heute im Widerstreit miteinander. Erkennbar wird dies unter anderem an der Diskussion um die heutigen Helden oder auch gefallenen Helden der Wirtschaft. An ihnen werden große Geschichten festgemacht, selten jedoch werden sie als Lernende im Verbund mit anderen Lernenden gesehen, die eine ungewisse Zukunft in der Verantwortung für das Unternehmen zu bewältigen haben.

Paradigma des Wandels

Tatsächlich lässt sich ein Wandel im Verständnis daran erkennen, dass die zunehmenden Patchworkkarrieren von Menschen, die in unterschiedlichsten Unternehmen und in den verschiedensten Ländern ihre Karriereschritte gegangen sind, mehr und mehr positiv im Sinne von Erfahrung und Horizonterweiterung gewürdigt werden. Noch zu Beginn der 1990er-Jahre wurden Personen mit einem Lebenslauf in diese Richtung als wenig bindungsorientiert und unstet angesehen. Ideen wie Lifelong Learning oder das Leben als fortwährender Veränderungsprozess haben in Managementkreisen weitgehend Terrain gewonnen. Gelegentlich wird bereits skeptisch kommentiert, wenn jemand nicht bereit ist, Weiterentwicklung und Karriere um jeden Preis anzustreben. Themen wie inhaltliche und geografische Mobilität sind bereits zu Schlüsselfaktoren von aktueller Karrieregestaltung geworden.

Persönlichkeitsentwicklung und Selbsterneuerung

Worum kann und soll es aber bei der Persönlichkeitsentwicklung gehen? Können sich Menschen ab einem gewissen Alter überhaupt noch ändern? Und inwiefern betrifft die Idee der Selbsterneuerung insbesondere Führungskräfte? Es ist faszinierend zu beobachten, wie in der lebensgeschichtlichen Entwicklung ein Selbstbewusstsein von Identität und Persönlichkeit entsteht. Dieses ist ja nicht von Anfang an einfach vorhanden, sondern entwickelt sich in einem komplexen Prozess des Abgleichs zwischen Innen- und Außenwelt.¹ Das Kind ist noch völlig erfüllt von seinen Fantasiegestalten und inneren Kreationen und lernt erst allmählich zu erkennen, dass es »da draußen« etwas gibt, was sich seiner Kontrolle entzieht und somit ein Eigenrecht auf äußere Existenz besitzt. Wesentliche Lebensimpulse, mit der diese Frage für das Kind bearbeitet wird, sind Trotz und Aggression. Wenn die »Außengestalt« (Bezugspersonen) diese überlebt, wird sie immer mehr als Gegenüber anerkannt. Dies alles spielt sich in einem sogenannten »Zwischenraum« oder »Übergangsraum« der Erkenntnis ab, in der Fantasie und äußere Wirklichkeit miteinander verknüpft werden. Die Frage »Was ist wirklich« oder »Was ist Wirklichkeit« beschäftigt uns also von Kindesbeinen an und bleibt eine im Letzten unauflösbare Herausforderung bis zum Ende des Lebens. Der systemtheoretische Konstruktivismus ist, so betrachtet, die angemessene Fortführung der prinzipiellen Leistung, sich die Wirklichkeit zu erschaffen, auf wissenschaftlich-paradigmatischer Ebene.

Von der Anstrengung, Änderung zu verhindern

Vor dem Hintergrund dieses Prozesses wird deutlich, dass Selbstbewusstsein und Identitätsbeschreibung ebenfalls einer permanenten Überarbeitung unterworfen sind. Jede neue Erfahrung, jeder neue Lern- oder Erkenntnisschritt muss in das Selbstkonzept eingebaut werden und zieht einen neuen Entwurf seiner selbst nach sich. Unschwer wird erkennbar, welchen enormen Aufwand es bedeutet, diesen permanenten Überarbeitungsprozess des Selbstverständnisses so einzurichten, dass für einen selbst und für andere keine Veränderung erkennbar wird. Allerdings dominiert oft die Unsicherheit, sich mit neuen Entwürfen seiner selbst und neuen Verhaltensweisen in den jeweils relevanten sozialen Kontext einzubringen. Zu groß ist die Angst vor Irritation und Kritik und nur allzu schnell werden Ansätze wieder fallen gelassen, weil man fürchtet, seinen Platz zu gefährden. Insofern wird häufig lieber die Anstrengung der scheinbaren »Nicht-Änderung« in Kauf genommen und damit werden oft auch insgesamt notwendig anstehende Weiterentwicklungen auch auf anderen Ebenen hintangehalten.

Muster des Verhaltens

Muster des Verhaltens, die sich einmal bewährt haben, werden im Allgemeinen beibehalten und so lange auch auf andere Gebiete der Lebensbewältigung übertragen, bis ein massiver Einschnitt eine Veränderung verlangt. Beispielsweise wird das unhinterfragte Funktionieren im Rahmen einer Familie oder eines Unternehmens so lange beibehalten, bis eine schwerwiegende Krankheit dieses nicht mehr erlaubt. Oft führt die Reflexion der Zusammenhänge, die für eine Krankheit mit bedingend waren, sehr rasch zur Erkenntnis der Verhaltensmuster, die hier über Jahre und Jahrzehnte hindurch unhinterfragt weitergeführt wurden. Körperliche Erkrankungen und psychische Überlastungen werden als Konsequenzen einseitiger Überbeanspruchung selektiv prinzipiell zweckmäßiger Verhaltensweisen erkennbar. Viele Muster werden ja deshalb überstrapaziert, weil sie in einem bestimmten Bereich erfolgreiches (Über-)Leben ermöglichen. Unmittelbar wird deutlich, dass es nicht

¹ Zu diesem Theoriehintergrund kann nach wie vor die Objektbeziehungstheorie Winnicotts als federführend angesehen werden. Siehe: Winnicott, D. W. (1982): Übergangsobjekte und Übergangsphänomene. Eine Studie über den ersten, nicht zum Selbst gehörenden Besitz, in: Kutter, P. (Hg.) (1982): Psychologie der zwischenmenschlichen Beziehungen. Psychoanalytische Beiträge zu einer Objektbeziehungs-Psychologie, Darmstadt (= Wege der Forschung 544), 82–105.

² Siehe dazu z. B. Vater, G./ Fischer-Ledenice, K. (2005): Top-Management-Teams. Die neue Form der Führung an der Spitze von Unternehmen?, in: Hernsteiner 2 (2005), 4–9.

und dem Sinn systematischer Persönlichkeitsentwicklung

ABB. 1
Formen der Selbsterneuerung

	der Einzelne für sich	der Einzelne im sozialen Kontext
aus eigener Kraft	Selbsterneuerung durch Feedback und Selbstreflexion	Selbsterneuerung im konkreten Kontext gemeinsamer Führung
externe professionelle Unterstützung	Selbsterneuerung mit Coach	Selbsterneuerung im Kontext von Seminargruppen zur Persönlichkeitsentwicklung

darum geht, diese völlig zu lassen, sondern sein Erlebnis- und Verhaltensrepertoire so zu erweitern, dass für andere Situationen möglicherweise angemessenere Muster zur Anwendung kommen können. Beispielsweise kann die Fähigkeit der Anpassung für die Annäherungsphase an ein Unternehmen oder für die Anfangsphase in einem neuen Team einen sehr erfolgreichen und friktionsfreien Einstieg ermöglichen. Wenn es dann aber darum geht, auch Verantwortung zu übernehmen und kreativ-kritisches Mitgestalten zu zeigen, ist ein Verhaltensrepertoire erforderlich, das auch mit Konflikten gut umzugehen versteht.

Mit 40 noch änderbar?

Nicht selten hört man Leute von sich oder über andere sagen: »Er/Sie ist schon 40 Jahre alt – der/die wird sich nicht mehr ändern.« Oder es wird die Frage gestellt, ob man ernsthaft annehmen soll, dass jemand mit 40 Jahren sich noch ändern könne. Die Frage, ob sich jemand ändern kann oder soll, wäre vor dem Hintergrund der bisherigen Ausführungen einfach zu beantworten. Erstens: Eigentlich kann man sich nur mit höchster Anstrengung nicht verändern. Zweitens: Den Prozess der permanent notwendigen Überarbeitung des Selbstkonzeptes sowie des Erlebnis- und Verhaltensrepertoires kann man eher offensiv oder defensiv angehen, eher bewusst gestalten oder eher zufällig kommen lassen, eher beschleunigen oder eher verlangsamen. Drittens: Es geht fast nie um völlige Änderung von Identität, sondern zumeist um Anpassung oder den Erwerb von Verhaltensmöglichkeiten, welche neue Situationen angemessen bewältigen lassen.

Besonders sind es die Führungskräfte eines Unternehmens, von denen ein sehr breites Spektrum an Verhaltensmöglichkeiten und eine veränderungspositive Haltung erwartet werden. Es sind jeweils die aktuellen Herausforderungen, auf die adäquat im Sinne von Zukunftssicherung des Unternehmens reagiert werden soll. Zumeist passieren solche Überarbeitungsschritte evolutionär – immer dann, wenn es nicht mehr anders geht, d. h., wenn der körperliche, seelische oder soziale Druck so weit gestiegen sind, dass das Leiden an der Beibehaltung bisheriger Herangehensweisen die Angst vor dem möglichen Neuen überwiegt.

Selbsterneuerung bewusst gestalten

Wenn man es nicht erst auf diese Situationen der Not und not-wendiger Veränderungsschritte ankommen lassen will: Wie lässt sich eine so verstandene Persönlichkeitsentwicklung im Sinne einer permanenten Selbsterneuerung systematisch betreiben? Im Wesentlichen können vier Möglichkeiten genannt werden.

SELBSTERNEUERUNG, FEEDBACK UND SELBSTREFLEXION

Durch eine bewusste Haltung und einen bewussten Umgang mit den eigenen Stärken und Schwächen und deren Weiterentwicklung kann viel erreicht werden. In manchen Unternehmen werden gezielt Tools eingesetzt und gefördert, welche Selbstreflexion durch Feedback ermöglichen (Mitarbeitergespräch, 360-Grad-Feedback, Potenzialeinschätzung u. Ä.). Sie setzen auf die positive Motivation der Mitarbeiter und deren Fähigkeit und Bereitschaft, gute Vorsätze in die Tat umzusetzen. Auch Fortbildungen, die Feedbackverfahren beinhalten, wie z. B. gruppendynamische Trainings, tragen zu dieser Art von Selbsterneuerung bei. Die Grenze dieser Verfahren liegt zumeist dort, wo alte Muster dem eigenen Erkennen unzugänglich bleiben oder die Ungewissheit oder negative Besetzung von Verhaltensänderungen die notwendige Selbsterneuerung verhindern.

SELBSTERNEUERUNG MIT UNTERSTÜTZUNG EINES COACHS

Wo die Eigenarbeit an die Grenzen kommt, ist es sinnvoll, sich externe, professionelle Unterstützung durch Coaching zu organisieren. Der Vorteil eines persönlichen Coachs liegt darin, dass individuell abgestimmt sehr gezielt an den persönlichen Mustern gearbeitet werden kann und die bisherigen Hindernisse auch im Zusammenhang mit sehr alten, teilweise kindheitsgeschichtlichen Implikationen geklärt werden können. Von Vorteil ist auch, dass blinde Flecken leichter zugänglich werden können. Bezüglich der Coachingmethode ist wichtig, dass diese konstruktive Neuerfahrungen und neue Akzentsetzungen in den Mittelpunkt stellt. Die Lösungs- und Zukunftsorientierung der Bearbeitung ist entscheidend. Die Vergangenheit und deren Einbeziehung sind nur insofern von Relevanz, als dort gelegentlich die Wurzeln von engführenden Mustern zu finden sind.

SELBSTERNEUERUNG IM KONTEXT VON SEMINARGRUPPEN ZUR PERSÖNLICHKEITSENTWICKLUNG

Von großem Nutzen können auch Trainings sein, welche einen starken Akzent im Bereich Persönlichkeitsentwicklung setzen. Ein geschützter Raum außerhalb des unmittelbaren Firmenkontextes mit Leuten, denen man im Anschluss an das Seminar nur mehr dann begegnet, wenn man dies ausdrücklich wünscht, sind ideale Voraussetzungen für die gezielte Überarbeitung von Mustern. Einerseits können diese schnell identifiziert und bearbeitet werden, andererseits ergänzt das Miterleben und Teilen der Erfahrungen mit den Kollegen den individuellen Erkenntnisprozess. So betrachtet wirkt die Teilnahme an einschlägigen Seminaren, welche die Persönlichkeitsentwicklung ausdrücklich mitfokussieren, als Katalysator und als Beschleuniger von Prozessen, die auch ohne Intervention stattfinden würden. Der Vorteil dieser Interventionen ist aber, dass sie ein bewussteres Steuern des Umgangs mit sich selbst, mit dem sozialen Umfeld sowie mit der übernommenen Verantwortung ermöglichen.

Besonders hilfreich erscheint diese Art bewusster Intervention in Phasen des Neubeginns von Führungsaufgaben, Projektleitungen oder der neuen Übernahme von Teams (in manchen Firmen gehören »Übergangsworkshops« oder auch »Transition-Workshops« zum Standard, wenn ein Mitarbeiter oder eine Führungskraft ein Team neu übernimmt). Besonders wichtig sind solche Interventionen allerdings bei Führungskräften, die ihre Funktion schon lange ausüben und möglicherweise durch die permanente Fortschreibung einmal gewonnener Erfolgsstrategien einer für sie selbst und für das Unternehmen riskanten Engführung unterliegen. Selbstverständlich sollte es sein, wenn jemand immer wieder an das gleiche Thema stößt und trotz bester Vorsätze die wirkliche Veränderung bzw. Erweiterung des Verhaltensrepertoires nicht gelingt.

Selbsterneuerung im konkreten Kontext gemeinsamer Führung

Viele Führungskräfte sind in Führungsteams eingebunden. In den letzten Jahren lässt sich ein Anstieg der Nutzung von Teamarbeit in der Unternehmensspitze bemerken.² Der Vorteil dieser Teams ist nicht nur, dass die Entscheidungen, die für das Unternehmen getroffen werden, eine höhere Qualität haben, sondern dass auch die Beanspruchung der persönlichen Involvierung in die Diskussions- und Bearbeitungsprozesse steigt und damit im Allgemeinen gleichzeitig zu einer intensiveren Form der Selbstreflexion zwingt. Für Führungskräfte, die proaktiv ihre Selbsterneuerungsfähigkeit für ihr Handlungsrepertoire und das Unternehmen nutzen wollen, empfiehlt es sich, sich prinzipiell konsequent auf allen vier Ebenen zu bewegen.

SELBSTERNEUERUNG KONKRET – EIN BEISPIEL

Als konkretes Beispiel soll kurz ein Überarbeitungsprozess von Mustern aus einem Seminar geschildert werden, das gezielt die Persönlichkeitsentwicklung im Fokus hatte. Hier war also der Auftrag an den Leiter des Seminars von Anfang an klar, die Selbsterneuerung methodisch zu unterstützen. Der bereits in der Einleitung erwähnte Herr K kam in das Seminar mit dem Auftrag seines Vorgesetzten, seine Situation zu klären und herauszufinden, was sein Anteil an den

unerwünschten Entwicklungen sein könnte. Herr K selbst hatte bereits verstanden, dass ihm fehlende Entscheidungen und angebliche Perspektivlosigkeit nachgesagt wurden, verstand sich selbst aber schlicht als sehr genauen Menschen, was seinen Erfolg in der Firma mitbegründet haben dürfte, und meinte außerdem eine klare Strategie zu verfolgen. Was ihm besonders zu schaffen machte, war seine zunehmende Isolation von den ehemals so geschätzten Mitarbeitern aus der Zeit als Gruppenleiter.

Bei näherer Bearbeitung im Zuge des Seminars wurden zwei Dinge deutlich: Erstens war die Grundlage seines bisherigen Erfolges, dass er als Gruppenleiter in jeder Hinsicht ein Vorbild an Fleiß, Wertorientierung und Engagement für die anderen war. Zweitens gründete sich seine Beliebtheit in einer starken persönlichen Vernetzung im Team und im hohen Verständnis für jeden Einzelnen. Beides entsprach auch ganz den Erfolgsmustern aus früherer Zeit, in der er sich aus eher einfachen Verhältnissen emporarbeitete. Mit der Aufgabe als Abteilungsleiter kam er nun in doppelter Hinsicht an die Grenzen seines bisherigen Erfolges: Zum einen konnte er aufgrund der fachlichen Vielfalt in der Abteilung nicht mehr Vorbild und Orientierung hinsichtlich der Expertise für alle sein. Zum anderen war es ihm bei nunmehr acht Gruppenleitern und 50 Mitarbeitern nicht mehr möglich, in gewohnter Weise vernetzt zu sein und daraus seine Sicherheit und sein Gespür für die Leute zu beziehen. Durch diese doppelte Verunsicherung begann er bei Entscheidungen zu zögern und versuchte, wie er es immer getan hatte, durch noch mehr Wissen Sicherheit zu erlangen, was aber viel zu viel Zeit in Anspruch nahm.

Alleine schon die klare Erkenntnis der Muster, die hier aufgrund der Logik seiner neuen Funktion an Grenzen stießen, entlastete Herrn K deutlich. Der Abschied von der Rolle als bester Experte im Team fiel nicht leicht, durfte aber in der Rolle als Vorbild im Engagement in abgewandelter Form weiterleben. Zu einem echten Musterwechsel kam es hinsichtlich des Treffens von Entscheidungen. Herr K erkannte Schlüsselsituationen in seinem Leben, in denen er mit relativ wenig Wissen, aber mit einem guten Gefühl aufgrund weniger wichtiger Gespräche entschieden hatte. Auf dieser Spur wollte er nunmehr seine Entscheidungen trotz fortbestehender Unsicherheit und des Risikos von Fehlentscheidungen treffen; dies war doppelt herausfordernd, da es eine Loslösung auch von bisherigen Familienregeln bedeutete. Dazu nahm er sich auch vor, vermehrt das Team der Gruppenleiter in die Steuerungsverantwortung einzubeziehen und so seine Stärke der Teamorientierung wieder zur Geltung zu bringen. Ein halbes Jahr später hatte Herr K wieder zu seiner Freude an der Arbeit zurückgefunden. Der nächste Entwicklungsschritt bestand in der Frage der Art und Weise des Mitwirkens auf dem unternehmensinternen diplomatischen Parkett ...

Wieso besteht heute mehr Bedarf an Selbsterneuerung als vor 20 Jahren?

Manchmal wird argumentiert, dass man vor 20 Jahren auch ohne all diese Selbstreflexion und Begleitung durch Coaching ausgekommen ist. Übersehen wird dabei, dass die Arbeitswelt in dieser Zeit einem massiven Wandel unterzogen war und Dienstleistung und kommunikativ stark vernetzte Formen der Steuerung die Regel darstellen. Je anspruchsvoller die Aufgabe hinsichtlich der Steuerung von sozialen Kontexten ist, desto mehr ist die Person der Führungskraft gefordert, unterschiedlichste Widersprüche in verschiedenen Kontexten zur gleichen Zeit handzuhaben. Einerseits bringt das Manager nicht nur hinsichtlich der physischen Belastbarkeit an die Grenzen, sondern vor allem auch hinsichtlich ihrer psychischen Belastbarkeit. Je größer die geforderte Rollenvielfalt, desto wichtiger die Fähigkeit, schnell die eigenen Rollenkonzepte und Reaktionsweisen anzupassen und nötigenfalls zu überarbeiten. Andererseits sind aber auch die Steuerungsaufgaben selbst komplexer geworden und verlangen eine wesentlich höhere Kooperations-, Team- und Konfliktfähigkeit auf allen Seiten.

»Heute habe ich es

MAG. ANDREAS ZEDERBAUER,

Geschäftsführer der ZA Finanzservice GmbH, über seine frühere Managementkarriere, die Entscheidung zum Umstieg und die damit einhergehende Auseinandersetzung mit Einsamkeit, brüchigen Netzwerken und anfänglichen Durststrecken.



Wie verlief Ihr Weg ins Top-Management und von dort zur eigenen Firma?

Ich bin Jurist, hatte immer Managementfunktionen inne und war zuletzt bis April 2008 im Vorstand der Autobank AG. Davor verfolgte ich eine klassische Karriere: von der Universität zu Arthur Anderson in die Wirtschaftsprüfung und dann über Leasing in die Banken. Ich hatte immer schon eine große Leidenschaft, das Auto als Thema, habe aber eine klassische Ausbildung gemacht und mich immer gefragt: Wie bekomme ich das unter einen Hut? Im Zuge meiner Tätigkeit bei der Wirtschaftsprüfung haben wir dann auch Leasinggesellschaften geprüft und dabei wurde mir klar: Das ist es. Die Verbindung von wirtschaftlichen, kaufmännischen Rahmenbedingungen und einem Thema, das mir immer schon sehr nahe war.

Die Autobank finanziert nicht nur die Autokäufer, sondern auch die Händler. Dadurch kam ich, als ich über einen Wechsel nachzudenken begann, auf die Idee, das zu machen, was ich heute tue. Ich berate mittelgroße Betriebe bei ihren eigenen Finanzierungsthemen, mit einem Kundenschwerpunkt im Automobilbereich, weil ich da mein bestes Netzwerk habe.

Zu wem gehört die Autobank?

Sie hat eine turbulente Vergangenheit. Sie war Teil der Tarbuk-Gruppe. Als Tarbuk insolvent wurde, wurde sie über zwei Ecken verkauft und gehört jetzt zu einer deutschen Gruppe, die aber ihrerseits schon wieder an die eigenen Manager verkauft wurde. Eine sehr bewegte Geschichte, was ein Mitgrund dafür war, dass ich ausgestiegen bin, weil ich mich zu einem bestimmten Zeitpunkt nicht mehr mit den Eigentümern identifizieren konnte und wollte und mir dachte: Jetzt oder nie.

Der Automobilhandel ist ein grundsätzlich spannender Markt, weil er sich in einem großen Veränderungsprozess befindet, sich die alten, eingefahrenen Strukturen ändern und da viel Beratungsbedarf vorhanden ist, etwa bei Finanzierungen. Auch Banken haben unterschiedliche Geschäftsstrategien. Das muss man wissen und man muss die Leute kennen. Und wenn ich für einen Kunden den Weg so abkürzen bzw. beschleunigen kann, dass ich die richtige Person auf dem Handy anrufe und frage: »Können wir das und das machen?«, dann ist vielleicht in zwei Tagen erledigt, wozu der Kunde sonst Wochen brauchen würde.

Ausgehend von den Finanzierungsfragen ist daraufhin bald der Bedarf aufgetaucht, mehr anzubieten, z.B. Finanzchef auf Zeit. Gerade die mittelgroßen Betriebe haben alle das Problem, dass sie von den Anforderungen an das Rechnungs- und das Finanzwesen her schon sehr komplex sind und diese immer komplexer werden. Stichwort restriktives Verhalten der Banken, und damit auch: mehr Dokumentation, besseres Berichtswesen; d.h. einerseits gibt es den Bedarf, dort einen echten Profi sitzen zu haben, andererseits zahlt sich eine volle Stelle nicht aus. Und das mache ich jetzt als Manager auf Zeit neben den reinen Finanzierungsthemen. Wie: »Wir müssen eine neue Immobilie finanzieren, da geht es um zwei Millionen Euro, bitte verhandeln Sie die Verträge.«

Wie sah Ihr ursprüngliches Karrierebild aus? Die Treppe hinauf, ordentlich verdienen, um sich tolle Autos leisten zu können – das haben Sie ja schon früh erreicht.

Stimmt. Ich war 1999 bereits Geschäftsführer bei Sixt. Da war ich 31 Jahre. Dann mit 33 Jahren wurde ich Vorstand in der Autobank. Ich war damals einer der jüngsten Bankvorstände Österreichs. Wenn ich heute zurückblicke, war mir in diesem Alter mitunter die Dimension dieser Aufgabe gar nicht richtig bewusst. Ich habe es gut gemacht, glaube ich, und bin auch in die Rolle hineingewachsen, aber aus jetziger Sicht würde ich, wenn ich die Verantwortung für so einen Posten hätte, wohl keinen 33-Jährigen einstellen. Wenn man so jung schon an der Spitze steht, stellt sich auch früh die Frage: Was mache ich jetzt? Was ist dann noch die Perspektive? Ein größeres Unternehmen? Wenn man aber jetzt schon in Konzernstrukturen eingebunden ist und bereits unter dem Konzernwahnsinn leidet, denkt man vielleicht: Je größer, desto mühsamer.

Das trifft es sehr gut. Als die Autobank in den Strudel der Tarbuk-Insolvenz gezogen wurde, gab es in kurzer Folge drei Eigentümerwechsel. Wir waren ein Zweier-Vorstand. Normalerweise ist eher der Finanzvorstand derjenige, der bleibt. Bei mir war es umgekehrt. Ich war der Vertriebsvorstand und hatte in dieser Zeit vier wechselnde Vorstandskollegen und dauernd wechselnde Aufsichtsräte. Damit wurde der Job immer politischer, und es ging immer weniger darum, inhaltlich zu arbeiten, sondern darum, die richtigen Leute zu treffen, Informationen zu geben etc. Teilweise interessant, aber ab einem gewissen Punkt extrem nervend. Als persönliche Probleme mit einzelnen Eigentümernvertretern dazukamen, habe ich mir gedacht: Nein, diese dauernde Konfliktbereitschaft habe ich für mein weiteres Leben nicht. Außerdem wurde ich zu diesem Zeitpunkt, im Jahr 2008, 40. Ich glaube, dass das eine Rolle gespielt hat. Im 39. Lebensjahr stehend, konnte ich mir überhaupt nicht vorstellen, dass ich in so einem großen System noch 25 Jahre weitermache.

Das alte Bild – wenn man es nach oben schafft und sich nicht sehr ungeschickt anstellt, dann bleibt man bis zur Pension in dieser Funktion – das gilt ja heute kaum noch. Auch Leute an der Spitze stehen mit 45 bis 55 Jahren plötzlich vor der Situation, einen neuen Job finden zu müssen. Das ist nicht mehr die Ausnahme, sondern zunehmend die Regel. Das ist schon eine neue Qualität. Familie als stabile Zone ist heute keine Selbstverständlichkeit mehr – und der Beruf auch nicht.

Ja, wobei das Bild, es an die Spitze zu schaffen und dann dort eine »ruhige Kugel zu schieben«, nicht meinen Erfahrungen entspricht. Ich bin kein Workaholic, ich arbeite um zu leben, und nicht umgekehrt, das habe ich gut im Griff, aber es geht mir auch darum, neue Erfahrungen zu machen. Und die Erfahrung, eine Firma zu gründen, die mir gehört, und auf der grünen Wiese etwas Neues anzufangen, hat mich sehr interessiert. Ich würde heute nicht mehr in das System zurückwollen, das wäre mir ein Gräuel. Abseits von finanziellen Dingen – ich bin heute natürlich nicht dort, wo ich mit meinem Vorstandsgehalt war – aber es lässt sich auch mit weniger gut leben und zwar mit einem viel besseren Gefühl.

selbst in der Hand«

Wie hat sich der Schritt in die Selbstständigkeit konkret ergeben? War der schon lange da oder hat er sich aus der Situation ergeben?

Es war von allem ein bisschen etwas. Die Idee, selbst einmal etwas anzupacken, war schon lange da. Ich glaube, die haben viele. Ich habe viele Bekannte, die Manager sind und mich, als ich den Schritt gemacht habe, alle treffen und wissen wollten, wie das ist, wenn man den Mut aufbringt, das System zu verlassen. Was sicher wichtig war: Bei mir war das ein aktiver Schritt, ich bin vorzeitig aus meinem Vertrag ausgestiegen, der noch drei Jahre gelaufen wäre. Es macht, glaube ich, einen großen Unterschied, ob man den Schritt aktiv setzt oder dazu gezwungen ist, weil man gefeuert wird, ein Jahr lang keinen Job findet und dann überlegt, ob man sich selbstständig macht. Das ist von der Energie her ganz anders.

Der Gedanke war wie gesagt schon lange da. Wichtig war, einen konkreten Hebel zu sehen, einen konkreten Bedarf, auf dem sich ein Geschäft aufbauen lässt. Ich habe mit vielen Leuten im Vorfeld gesprochen, bevor ich die Firma gegründet habe. Es ist ein guter Trendbarometer, wenn man den Leuten in aller Kürze die Geschichte erzählt und auf die Reaktionen achtet. Reagieren sie, indem sie sagen: »Wenn du meinst, dann probiere es«? Oder meinen sie begeistert: »Das klingt spannend, eine gute Idee«? Ich hatte das Glück, dass mich ein Bekannter, der auch Kunde der Bank war und meine Pläne noch gar nicht kannte, sofort angesprochen hat, als er mitbekommen hat, dass ich dort weggehe. Er hat gemeint: »Bitte mach das jetzt bei mir in der Firma.« Da habe ich mir gedacht: Wenn mir die Leute schon von sich aus sagen, dass ich das machen soll, ist das ein gutes Zeichen.

Sind Sie verheiratet, haben Sie Kinder?

Weder noch. Das war sicher auch ein Grund: in diesem Bereich keine Verpflichtungen bzw. hohe Fixkosten zu haben. Oft ist die Entwicklung ja so, dass die Lebenshaltungskosten mit der Position mitwachsen, und wenn der Aufstieg dann abrupt unterbrochen wird und man Kosten einsparen muss, wird dies immer von dem unangenehmen Gefühl eines Statusverlusts begleitet. Ich bin auch mit dem Statussymbolen zwei Schritte zurückgegangen. Natürlich muss man da Abstriche machen. Bei vielen ist es, glaube ich, vor allem der familiäre Druck, was das Materielle anlangt, der sie zurückschrecken lässt. Das muss nicht gleich eine Villa sein, aber wenn man verheiratet ist und Kinder hat, ist das eine andere Ausgangslage, als wenn man nur für sich die Entscheidung trifft. Zudem hatte ich den Vorteil, mit einer schönen Abfertigung auszuscheiden, mit der ich die Anfangsphase von ein bis eineinhalb Jahren durchfinanzieren konnte. Seit einem Dreivierteljahr habe ich einen Mitarbeiter, und in Kürze kommt ein Partner in die Firma, der ein ergänzendes Know-how einbringt, weil er das operative Geschäft der Autohäuser noch besser kennt als ich. Zudem lebt er in Salzburg und kann dadurch den Westen Österreichs noch besser abdecken. Er hat einen ähnlichen Weg hinter sich und für sich auch die Entscheidung gefällt, selbstständig etwas zu machen. Er hatte mit der Firma ein Sabbatical vereinbart, war dann ein Jahr lang mit seiner Frau und den Kindern im Ausland, und als er wiederkam, gab es die Finanzkrise und einen Wechsel im Vorstand, und es hieß, dass die ursprüngliche Position nicht mehr besetzt wird. Also war die Frage: Was jetzt?

Es gehört schon Mut zu diesem Systemwechsel, denn der ist ja nicht ohne. Wenn du ein erfolgreicher Manager bist und dann in die Selbstständigkeit und ins Unternehmertum wechselst, ist das so, wie wenn du ein guter Fußballer bist und plötzlich anfängst, Volleyball zu spielen. Es ist irgendwie ähnlich, aber doch ganz anders. Andere Spielregeln, anderes Umfeld, andere Spieler. Das war das, was am längsten gedauert hat. Der erste große Unterschied ist das plötzliche Alleinsein. Ich gründe, also gibt es ein Büro, und sonst ist da nichts. Ein Telefon, ein Computer, ein Drucker und hundert Sachen, die man sich jetzt alle selbst organisieren muss, während man früher einfach der Assistentin oder einem Mitarbeiter den Auftrag dazu gegeben hat. Das habe ich durchaus gerne gemacht, es hat mich auch wieder geerdet. Einschneidend fand ich die Einsamkeit. Wenige sind da, die dich unterstützen, mit denen du dich austauschen kannst: Machen wir das so oder so?

Man wird auch nicht mehr bauchgepinselt. Vorher war man der Herr Vorstand, jetzt ist man der Dienstleister, der anruft und einen Auftrag will.

Ja, wobei ich den Vorteil hatte, aus dem Vertrieb zu kommen. Wenn ich Leute beobachte, die sich selbstständig gemacht haben, und sie dann frage, wie sie Kundenakquisition betreiben, dann ist das oft abenteuerlich. Da kommt oft gar nichts. »Na ja, Mundpropaganda.« Was heißt das: Sitzen die nur im Büro und warten darauf, dass das Telefon läutet? Oft ist das wirklich so. Es erfordert viel Selbstdisziplin, den Hörer in die Hand zu nehmen und anzurufen. Ich hatte zwar ein Netzwerk, aber es ist trotzdem nicht lustig, wenn man anruft und merkt, wie schnell das Umfeld das Interesse an einem verliert. Das ist auch ein einschneidender Punkt. Es war mir zwar von vornherein klar, aber es ist trotzdem etwas anderes, dann diese Erfahrung selbst zu machen: wenn sich plötzlich viele sogenannte gute Bekanntschaften in Luft auflösen, weil das Interesse aufgrund meiner Funktion da war. Viele Gesprächspartner hatten nicht unbedingt Interesse an der Dienstleistung, sondern vor allem Interesse an der Story: dem Ausstieg und wie der verläuft. Nach dem Motto: »Ich habe selbst bereits überlegt, es zipft mich schon an.« Aber die meisten machen weiter.

Wie kamen Sie dann zu den ersten Aufträgen?

Das wäre der dritte einschneidende Punkt. Jeder, der ein Unternehmen gegründet hat, hat mir immer gesagt: »Du wirst sehen, du brauchst einmal ein bis eineinhalb Jahre und dann geht es los.« Ich habe daraufhin immer gedacht: Ja, ja, bei mir geht das viel schneller. Das war aber nicht so. Es waren auch bei mir ca. 14 Monate. Man tut zwar viel, aber am Anfang bewegt sich nichts. Ich habe von der Arbeitsmoral her meinen neuen Job von Anfang an sehr ernst genommen, Arbeitsbeginn um 8:30 Uhr. Nach dem ersten Jahr habe ich schon zu zweifeln begonnen und dann ging es plötzlich wie ein Wunder los und begann sich zu drehen. Das zweite Jahr verlief bereits besser als geplant. Es dauert also länger als vorgesehen, wobei ich als alter Vertriebler weiß: Vertrieb ist eine direkte Gesetzmäßigkeit mit der Frequenz. Wenn meine Trefferquote z.B. zehn Prozent ist, macht es einen Unterschied, ob ich zehn Gespräche führe oder hundert. Also habe ich von Beginn weg viele Termine gemacht. Dann habe ich manchmal gedacht, da kommt nichts dabei raus, aber irgendwann erreicht man eine kritische Menge, hat hundert Kontakte gemacht, und plötzlich kommen die ersten Aufträge. Genau das ist im zweiten Jahr passiert.

Mein Ziel war nicht, als Selbstständiger zu arbeiten, sondern ich wollte ein kleines Unternehmen gründen. Es muss kein großes Unternehmen werden, aber ich hätte gern mal zehn bis 15 Leute. Daher freue ich mich auch, dass nun ein Partner hinzukommt. Das ist übrigens ein weiterer großer Unterschied zum Managerdasein, denn als Manager gibt dir in vielen Bereichen das System den Weg vor, den du gehen wirst. Die Eigentümer, die Strukturen etc. Du stehst ja als Manager nicht auf der grünen Wiese und überlegst, was du tun wirst, sondern du hast verschiedenste Restriktionen, manchmal einen ganz engen Pfad. Das ist ein großer Unterschied. Ich habe den Eindruck, dass sich da in der jüngeren Geschichte in den Unternehmen viel verändert hat. Ich denke, dass es bis in die 80er-Jahre im Management mehr unternehmerische Freiheiten und Unternehmertypen gegeben hat. Da gab es einen Kapitalgeber, einen Eigentümer, und einen anderen, der gemacht hat. Aber heute, durch diese starke Reglementierung – meiner Meinung nach stark getrieben durch den Kapitalmarkt –, hat sich in dieser Hinsicht viel verändert. Nicht zum Besseren. Damals konnten Geschäftsführer häufig viel mehr gestalten. Ich glaube, dass dieser mangelnde Gestaltungsspielraum ein wesentlicher Grund für Frust im Top-Management ist.

Wenn man sich selbstständig macht, geht das oft mit der Idee einher: Ich tausche Sicherheit gegen Freiheit. Aber das stimmt so auch nicht mehr. Denn Sicherheit im Management gibt es ja gar nicht mehr. Welche Sicherheit habe ich als angestellter Manager denn heute noch? Ich brauche nur die Zeitung aufzuschlagen, um eines Besseren belehrt zu werden. Insofern ist die Sicherheit, die ich heute habe, eine größere, weil sie von mir selbst gestaltbar ist. Ich habe es selbst in der Hand.

Haben Sie sich in diesem Prozess verändert? Im Umgang mit der Einsamkeit, alleine im Büro, dem Anders-behandelt-Werden als Selbstständiger?

Ich habe das schon vor dem Schritt oft thematisiert, auch in der Peergroup, die sich aufgrund des Hernstein General Management Program, das ich 2004 absolviert hatte, gebildet hat. Aber es ist ein großer Unterschied, ob man darüber redet oder es selbst erlebt. Ich habe alles gewusst, was auf mich zukommt, doch es dann selbst zu erleben ist etwas anderes.

Die meisten Manager, die sich selbstständig machen, werden Selbstständige oder gründen eine kleine Firma. Nur wenige gehen in Richtung Übernahme eines Familienbetriebs ohne Nachfolger. Warum?

Das hat mit dem Kapitalbedarf zu tun. Es macht einen Unterschied, ob ich meine Neugründung aus dem Cashflow finanziere oder mich auf ewig verschulde, um mich in einen Produktionsbetrieb einzukaufen – abgesehen davon, dass man erst mal eine Bank finden muss, die das finanziert. Und dann muss man seinen ganzen Besitz als Sicherheit hinterlegen. Wenn da etwas schiefgeht, ist alles weg. Insofern ist es sicher einfacher, mit einer Dienstleistung zu starten.

Hernstein Potenzial-Analyse

mit dem Master Persönlichkeitsprofil

Kennen Sie die Stärken und Lernfelder Ihrer Führungskräfte? Und kennen Sie deren Entwicklungspotenzial? Wissen Sie, ob Ihre MitarbeiterInnen den Jobanforderungen entsprechend eingesetzt werden? Die Hernstein Potenzial-Analyse unterstützt Sie bei der gezielten Mitarbeiter- und Führungskräfte-Entwicklung.

Einsatzmöglichkeiten

- **FÜHRUNGSKRÄFTE-ENTWICKLUNG IM UNTERNEHMEN**
Die unternehmensweite Nutzung der Hernstein Potenzial-Analyse ermöglicht zielgerichtete, effiziente, den Bedürfnissen der Führungskräfte entsprechende Weiterbildung und schafft Optionen für Beförderung und Stellenwechsel innerhalb des Unternehmens.
- **INDIVIDUELLE STANDORTBESTIMMUNG**
Die Hernstein Potenzial-Analyse bietet eine individuelle Standortbestimmung der Persönlichkeit zum aktuellen Zeitpunkt. Außerdem erhalten Sie ein konkretes Bild davon, in welchen Bereichen Persönlichkeitsprofil und Jobanforderungen übereinstimmen und wo es anzusetzen gilt.
- **PERSÖNLICHKEITSENTWICKLUNG**
Im Persönlichkeitsprofil erhalten Sie Informationen über die Stärken und Lernfelder Ihrer MitarbeiterInnen und können darauf aufbauend die berufliche Entwicklung planen.
- **UNTERSTÜTZUNG IM RECRUITING-PROZESS**
Die Hernstein Potenzial-Analyse ermöglicht einen zuverlässigen Abgleich zwischen Persönlichkeitsprofil der BewerberInnen und Anforderungsprofil der Position und ist sowohl für interne als auch externe Stellenbesetzungen einsetzbar.
- **TEAMBILDUNG UND TEAMANALYSE**
Das Erfassen der einzelnen Persönlichkeitsprofile ermöglicht die rasche Bildung von effizienten und effektiven Teams.

Details zur Methodik

Die Hernstein Potenzial-Analyse basiert auf dem Master Persönlichkeitsprofil, einem bewährten Instrument der dänischen Firma Master Management zur Einschätzung von Potenzialen. Das Master Persönlichkeitsprofil ermöglicht, die Persönlichkeit von Menschen hinsichtlich ihres Arbeitsverhaltens zu erfassen, d.h. in Hinblick auf

- den eigenen Umgang mit Zielen und Ergebnissen,
- das Verhalten gegenüber anderen,
- die Herangehensweise an Aufgaben.

Zu Beginn wird von Ihren Mitarbeitern/-innen ein Onlinefragebogen ausgefüllt, auf dessen Basis ein individuelles Profil erstellt wird. Dieses Profil beschreibt grafisch anschaulich Persönlichkeitsmerkmale und zeigt Verhaltensneigungen im beruflichen Kontext auf. Die Auswertungsergebnisse bilden die Basis des anschließenden einstündigen Beratungsgesprächs, in dem das Persönlichkeitsprofil im Detail besprochen und erläutert wird. Sie erhalten Tipps, wo es anzusetzen gilt und wo der/die MitarbeiterIn bereits sehr gut unterwegs ist. Selbstverständlich erhalten Ihre MitarbeiterInnen das Profil auch in schriftlicher Form zum Nachlesen.

Ablauf

1. Sie kontaktieren uns telefonisch oder per E-Mail.
2. Nach der schriftlichen Anmeldung verschicken wir Link und Passwort für den Onlinefragebogen.
3. Nach Beantwortung des Onlinefragebogens vereinbaren wir ein einstündiges Feedbackgespräch.
4. Das Feedbackgespräch findet wahlweise telefonisch oder im Hernstein Institut (Währinger Gürtel 97, 1180 Wien) statt und wird von einer unserer zertifizierten Master Management Hernstein Beraterinnen durchgeführt.

Professionalität und Datenschutz

Das Master Persönlichkeitsprofil ist ein zeitgemäßes Instrument zur professionellen Erarbeitung eines Stärken-/Schwächenprofils. Wir garantieren Ihnen absolut vertrauliche Behandlung von persönlichen Daten.

PREIS

für die individuelle Auswertung und das Potenzial-Analyse-Beratungsgespräch (inkl. Unterlagen)
€ 400,- exkl. USt.

KONTAKT

MAG. (FH) MICHAELA KREITMAYER
T +43/1/514 50-5620
michaela.kreitmayer@hernstein.at

DR. KATHARINA FISCHER-LEDENICE

T +43/1/514 50-5605
katharina.fischer-ledenice@hernstein.at

LITERATURTIPPS MANAGEMENT BOOK SERVICE



BLUM, NICOLE

Erfolgsfaktor Inplacement

**Neue Mitarbeiter systematisch und zielgerichtet integrieren
Dargestellt am Beispiel der ITK-Branche**

Verlag: Diplomica, 1. Auflage 2010

114 Seiten, kartoniert, EUR 38

Die ersten Tage und Wochen der Betriebszugehörigkeit haben nachgewiesenermaßen eine immense Bedeutung für die Motivation und Identifikation eines neuen Mitarbeiters mit dem Unternehmen. Möchte man neue Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen binden, kann ein systematischer und zielgerichteter Inplacement-Prozess der Schlüssel zum Erfolg sein. Die Autorin gibt zunächst einen umfassenden theoretischen Überblick zum Thema Inplacement. Neben Begriffsbestimmungen und Definitionen werden die Ebenen des Inplacements und zwei Phasenmodelle der organisationalen Sozialisation dargestellt. Zudem wird auf verschiedene Einflussfaktoren und damit verbundene Probleme eingegangen. Im Anschluss erörtert die Autorin die Ziele und den Nutzen eines erfolgreichen Inplacements und stellt die Auswirkungen einer misslungenen Einarbeitung und Integration dar. Im Rahmen einer Ist-Analyse hat die Autorin am Beispiel der ITK-Branche untersucht, wie dort aktuell neue Mitarbeiter eingearbeitet und integriert werden. Auf Basis der Ergebnisse hat sie ein Konzept entwickelt, wie neue Mitarbeiter systematisch und zielgerichtet ins Unternehmen eingegliedert werden können. Mithilfe des Konzepts soll sichergestellt werden, dass die organisationstechnischen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Tätigkeit des Unternehmens vorliegen, der Neueinsteiger umfassend über seinen neuen Arbeitgeber informiert wird, er die Unternehmenskultur kennenlernt und verinnerlichen kann und er sein Arbeitsumfeld kennt. Zur effizienteren Gestaltung hat die Autorin den Eingliederungsprozess in vier zeitliche Segmente unterteilt: Rekrutierungsphase, Phase vor Arbeitsbeginn, zu Arbeitsbeginn und nach Arbeitsbeginn. Für jede dieser Phasen werden spezielle Instrumente und Methoden vorgestellt, die die Einarbeitung und Integration unterstützen und optimieren können. Das sehr praxisnahe Konzept soll Unternehmen als Maßnahmenkatalog dienen, aus dem nach individuellen Bedürfnissen und Anforderungen Instrumente für den eigenen Praxisbedarf ausgewählt werden können.

KNOBLAUCH, JÖRG

Die Personalfalle

Schwaches Personalmanagement ruiniert Unternehmen

Verlag: Campus, 1. Auflage 2010

222 Seiten, gebunden, EUR 30,80

»Der Faktor Mensch bestimmt den Unternehmenserfolg« – die zentrale Managementerkennntnis wird in kaum einem Unternehmen umgesetzt. Jörg Knoblauch spricht Klartext: Wer im Vertrauen auf das Bauchgefühl neue Mitarbeiter auswählt, wer sich darauf verlässt, dass sich die Fehlbesetzung noch zum Performer entwickeln wird, wer unter Personalentwicklung nur das jährliche Mitarbeitergespräch versteht, der darf sich nicht wundern, wenn sein Team in eine Abwärtsspirale gerät. Knoblauch zeigt, warum das Personalmanagement in die Unternehmensführung gehört und warum es ein entscheidender Wettbewerbsvorteil ist, wenn Mitarbeiterauswahl, -förderung und -führung oberste Priorität bekommen. Prof. Dr. Jörg Knoblauch ist erfolgreicher Unternehmer und Autor. Mit Sachverstand, Weitsicht und dem Mut, auch Unbequemes auszusprechen, vermittelt er seit mehr als 20 Jahren preisgekrönte Führungsmodelle und neue Strategien der Mitarbeiterbindung. Für seine Erfolge wurde er mehrmals ausgezeichnet, unter anderem mit dem BestPersAward für exzellente Personalführung.



RITZ, ADRIAN / THOM, NORBERT

Talent Management

Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten

Verlag: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler, 1. Auflage 2010
259 Seiten, kartoniert, EUR 41,10

Aufgrund demographischer Entwicklungen wird zukünftig die Zahl qualifizierter Berufseinsteiger sinken. Unternehmen müssen daher heute die richtigen Entscheidungen treffen, um in einigen Jahren im Wettbewerb um die besten Köpfe gut positioniert zu sein. »Talent Management« enthält neben wissenschaftlichen Beiträgen 13 ausführliche Fallbeispiele aus Wirtschaft und Verwaltung. Die Autoren dieser Praxisbeiträge kommen aus international renommierten Top-Unternehmen wie ABB, Audi, Microsoft, Novartis, Swisscom etc. und zeigen auf, wie die für ein erfolgreiches Talent Management erforderlichen Prozesse und Strategien entwickelt und in der Praxis umgesetzt werden können. 18 Leitsätze der Herausgeber fassen die zentralen Aspekte zusammen.

Die Zielgruppen

- Personalverantwortliche in Privatwirtschaft, Non-Profit-Organisationen und öffentlichen Institutionen
- Führungskräfte und Berater
- Studenten und Dozenten der Betriebswirtschaftslehre, insbesondere mit dem Schwerpunkt Personal, an Universitäten, Fachhochschulen und Akademien

BECKER, MANFRED / LABUCAY, INÉZ

Organisationsentwicklung

Konzepte, Methoden und Instrumente für ein modernes Change Management

Verlag: Schäffer-Poeschel, 1. Auflage November 2010
300 Seiten, gebunden, EUR 51,40

Veränderungsfähigkeit ist für Unternehmen das A und O. Um Veränderungsprozesse langfristig und umfassend zu gestalten, ist eine theoretisch fundierte, zielgerichtete und systematisch geplante Organisationsentwicklung unerlässlich. Immer mehr Unternehmen schlagen hierfür innovative Wege ein. Das Buch beleuchtet aktuelle Entwicklungen und stellt neuere Methoden und Instrumente auf den Prüfstand. Darunter: Mentoring, Open Space, Diversity Management und interaktionistische Ansätze. Konkrete Entscheidungshilfen unterstützen den Praktiker bei der Umsetzung.

Univ.-Prof. Dr. Manfred Becker ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, Organisation und Personalwirtschaft an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Er ist Autor zahlreicher Veröffentlichungen zur Personalentwicklung und wissenschaftlicher Leiter der eo ipso Personal- und Organisationsberatung in Mainz. Er lehrt außerdem Personalwirtschaft an den Verwaltungs- und Wirtschaftsakademien in Wiesbaden und Mainz. Dr. Inéz Labucay ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, Organisation und Personalwirtschaft an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg.

ZAUGG, ROBERT J.

Nachhaltiges Personalmanagement

Eine neue Perspektive und empirische Exploration des Human Resource Management

Verlag: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler, 1. Auflage 2009
531 Seiten, gebunden, EUR 72

Das Personalmanagement steht als Funktion und Institution vor einem grundlegenden Wandel. Administrative und reaktive Systeme werden durch wertschöpfende Geschäftsmodelle im Human Resource Management (HRM) abgelöst. Dabei verändern sich nicht nur die Prozesse und Instrumente des HRM. Es etabliert sich vielmehr eine neue Philosophie und neue Rollenverständnisse werden gelebt. Ein Personalmanagement ist dann nachhaltig, wenn es strategisch ausgerichtet ist, zur Wertschöpfung beiträgt, verschiedene Anspruchsgruppen berücksichtigt, die Kompetenzen und das Wissen in den Vordergrund stellt sowie die Selbstverantwortung der Mitarbeitenden anspricht und sich selbst kontinuierlich weiterentwickelt. Das vorliegende Buch beinhaltet theoretisch fundierte Modelle, die Ergebnisse umfangreicher empirischer Studien, zahlreiche Praxisbeispiele und eine Vielzahl konkreter Gestaltungsempfehlungen.

Prof. Dr. Robert J. Zaugg hat an der Universität Bern habilitiert und war bzw. ist als Dozent an verschiedenen Universitäten im deutsch-, französisch- und englischsprachigen Raum sowie als Managementberater und Referent tätig.



SCHANNE, SITA

Organisationsentwicklung zwischen Organisation und Profession

Handlungslogiken interner OE-Berater

Verlag: Hampp, 1. Auflage 2010
282 Seiten, kartoniert, EUR 30,70

Organisationsentwicklung (OE) ist in modernen Großorganisationen eine Selbstverständlichkeit geworden: Immer mehr Organisationen nehmen die Dienstleistungen von spezialisierten Beratern in Anspruch oder stellen eigenes Personal dafür bereit. Dennoch ist die Diskussion innerhalb der OE-Szene über die zukünftige Bedeutung ihres Betätigungsfeldes von einer eigentümlichen Blässe und Selbstzweifel geprägt, von »Verwässerung«, »Marginalisierung« und »gescheiterter Professionalisierung« ist die Rede. Die Studie fragt nach den beruflichen Handlungslogiken und Selbstbildern derjenigen, die als Experten für OE-Dienstleistungen in den Organisationen auftreten. Differenzierungstheoretische, professionstheoretische und institutionentheoretische Perspektiven werden herangezogen, um Organisationsentwicklung als Funktion, als Beruf und als Ideensystem zu beschreiben und die Möglichkeiten der Etablierung des OE-Ansatzes auszuloten. Dabei zeigt sich, dass das Vorhandensein von OE-Abteilungen keineswegs automatisch zur Implementierung OE-spezifischer Verfahrens- und Sichtweisen führt, sondern dieses an bestimmte institutionelle und personelle Voraussetzungen geknüpft ist.

Sita Schanne studierte Soziologie und Ethnologie in Heidelberg und Madrid und promovierte am Institut für Soziologie der Universität Heidelberg. Sie berät heute Personen und Organisationen in Wissenschaft und Wirtschaft. Forschungs- und Arbeitsschwerpunkte: Hochschulentwicklung, Hochschuldidaktik, fachübergreifende Kompetenzentwicklung, Organisations-, Management- und Beratungssoziologie.

FRÜHAUF, HEINZ / FRIEDRICHSMEIER, HELMUT

Durch Veränderung zum Erfolg

Mit Fallbeispielen aus Wirtschaft und Verwaltung (für Österreicher)

Verlag: Linde, 1. Auflage 2009
200 Seiten, kartoniert, EUR 24,90

Zum Thema Change-Management existiert eine Vielzahl von Modellen, die Literatur dazu füllt Bände. Doch wie steht es mit der Umsetzung der Theorie in der Praxis? Wie geht man konkret vor, wenn Sanierungsbedarf besteht, Strukturen grundlegend verändert werden müssen? Welche Stolperfallen gilt es zu vermeiden?

Der erfolgreiche Sanierer Heinz Frühauf (Vereinigte Edelmetallwerke, Elektro- und Elektronik Industrieholding AG, Austria Technology und Systemtechnik GmbH, Österreichische Post AG, Österreichische Agentur für Gesundheit und Ernährungssicherheit) berichtet aus der Praxis und zeigt, wie notwendige Veränderungen unter Einbindung der Betroffenen herbeigeführt werden können. »Durch Veränderung zum Erfolg« kombiniert Theorie und konkretes Fallbeispiel mit dem Ziel, wissenschaftliche Erkenntnis für die Praxis des Change-Managements nutzbar zu machen.

Dr. Heinz Frühauf, Promotion an der Wirtschaftsuniversität Wien, Generalsekretär der VEW Vereinigte Edelmetallwerke AG, Generalsekretär von Austrian Industries Technologies.

Univ.-Prof. Dr. Helmut Friedrichsmeier, Lektor an der Wirtschaftsuniversität und der Universität Wien. Leiter des Entwicklungsteams zur Errichtung verschiedener Fachhochschulstudiengänge.



SEMINAR

Selbstcoaching

Sie lernen, sich selbst für den komplexen Führungsalltag zu coachen und dabei Ihr Führungsgespür weiterzuentwickeln. Die Toolbox dazu ist vielfältig, wie z. B. die Perspektive des anderen sehen, zielgerichtet ein Anliegen verfolgen, aus der Vielfalt das Wesentliche herauslesen, Entscheidungen rational, emotional und intuitiv treffen oder die Funktion von unterschiedlichen Emotionen kennen und nutzen. Sie lernen, das für Ihre Situation passende Selbstcoaching-Tool auszuwählen und anzuwenden.

TRAINERINNEN

Dr. Christiane Müller, Mag. Nina Schüssel

NÄCHSTER TERMIN

27. 09. 2010 – 29. 09. 2010

SEMINAR

High Performance mit Socials Skills

Sie erhalten ein reichhaltiges Spektrum an einfachen hochwirksamen Tools auf Basis der neuesten Erkenntnisse der Hirnforschung – für nachhaltigen Erfolg mit mehr Souveränität und Leichtigkeit. Bei der Bearbeitung Ihrer Fallbeispiele und durch Erfahrungsaustausch mit den Teilnehmern/-innen erweitern Sie Ihr Methodenrepertoire, um für Ihre beruflichen Herausforderungen gut gerüstet zu sein. Dabei geht es vor allem um die richtige Einschätzung von Situationen und den Einsatz von angemessenen Tools. In diesem übungsintensiven Seminar sammeln Sie Erfahrungen in Bezug auf die Wirkung Ihrer Persönlichkeit und vergrößern Ihren persönlichen Handlungsspielraum.

TRAINERIN

Mag. Monika Herbstrith

NÄCHSTE TERMINE

21. 06. 2010 – 22. 06. 2010
22. 09. 2010 – 23. 09. 2010

SEMINAR

Persönlichkeitsentwicklung für Führungskräfte und ManagerInnen – Erkennen Sie Ihre Verhaltensmuster

In diesem Seminar setzen Sie sich mit Ihren persönlichen Erlebens- und Verhaltensmustern auseinander. Vorzugsweise wird mit inneren Bildern gearbeitet, die Dialog und kreative Auseinandersetzung ermöglichen. Methodisch werden Ihnen im Seminar Entdeckungsräume eröffnet, die Kreativität und Experimentieren mit allen Wahrnehmungsebenen ermöglichen. Identifizierte Entwicklungsschritte werden noch im Seminar auf ganz konkrete Alltagssituationen bezogen. Ein individuelles Umsetzungsprogramm wird für wichtige Führungsbereiche erarbeitet.

TRAINER

Dr. Hellmut Santer

NÄCHSTE TERMINE

09. 06. 2010 – 11. 06. 2010
18. 10. 2010 – 20. 10. 2010

Erfolg und persönliche Zufriedenheit

Hohe Leistungsfähigkeit ist Motor und auch Notwendigkeit für den beruflichen Erfolg. Jeder Mensch verfügt über individuelle Vorgehensweisen, in komplexen Situationen mit Leistung und Stress umzugehen. Durch die genaue Analyse Ihrer Muster und Antreiber können Sie bewusst entscheiden, welche Einstellungen Sie persönlich wachsen lassen und zufrieden machen.

TRAINERIN

Dipl.-Päd. Christiane Pape

NÄCHSTER TERMIN

22. 11. 2010 – 25. 11. 2010

SEMINAR

Führungsstärke Emotion

Die Wissenschaft zeigt klar, dass »Emotionen« unseren Energieeinsatz und damit unsere Leistung im Job ganz wesentlich – und oft gar nicht bewusst – mitbestimmen. In diesem Seminar erhalten Sie einen Überblick über den aktuellen Stand der neurobiologisch fundierten Emotionsforschung und vergleichen alte Vorurteile (»Nun seien Sie doch nicht so emotional ...«) mit den wissenschaftlichen Ergebnissen. Weiters beschäftigen Sie sich mit der Frage, welchen Gesetzmäßigkeiten emotionale Energien in Führungsprozessen und Kooperationen folgen. Dazu erhalten Sie Gelegenheit, Ihr eigenes Emotionspotenzial zu reflektieren und sich mit Ihrem persönlichen Zugang zu Emotionen auseinanderzusetzen.

TRAINER/IN

Dr. Peter Heinz Hoffmann
Mag. Marion Schadler

NÄCHSTER TERMIN

21. 10. 2010 – 22. 10. 2010

INHOUSE

»Manageriale« Selbsterneuerung

Unternehmensintern durchgeführtes Coaching für Gruppen. Im Fokus steht die Frage, inwieweit ein neues Management- und Leadership-Verständnis gebraucht wird, um den Herausforderungen wirkungsvoll begegnen zu können. Was gilt es, an Bewährtem beizubehalten? Wovon muss man sich verabschieden? Womit lässt sich »Zukunftsfähigkeit« sichern?

Die Arbeit erfolgt in Kleingruppen (max. 5 – 7 Personen). Die Betreuung erfolgt durch einen erfahrenen Coach. Wenn Bedarf besteht, werden Ergebnisse aus dem Hernstein Forschungsprojekt 2009 »Management- und Leadership-Qualitäten in turbulenten Zeiten« eingebracht.

ZIELGRUPPE

oberes und mittleres Management

DAUER

dreiteilig, jeweils halbtägig

TRAINER/IN

Mag. Marion Schadler
Dr. Kurt Köck, MAS

INHOUSE

Top-Management-Supervision

In der Regel wissen VerantwortungsträgerInnen, was zu tun ist. Doch manchmal tut es gut, um nicht alles alleine tragen zu müssen, sich mit einem geeigneten »Sparringpartner« austauschen zu können. Gleich ob es dabei um die Übernahme einer neuen Funktion, um Change-Themen, um die Entwicklung eines eigenen Führungsverständnisses, um den professionellen Auftritt (Klartext reden) bzw. um die Aufrechterhaltung der eigenen Leistungsfähigkeit (Burn-out-Prophylaxe) geht. Vieles läuft besser, wenn jemand hinzugezogen wird, der nicht »nach dem Mund« redet. Vonseiten des Hernstein können wir Supervisorinnen zur Verfügung stellen, denen die Themenstellungen des Top-Managements vertraut sind.

INFORMATION UND BERATUNG

DR. KURT KÖCK, MAS

T +43/1/514 50-5610
kurt.koeck@hernstein.at

INHOUSE

Top-Management-Forum

Kardinaltugenden für ManagerInnen

Was wird in Zukunft wichtiger?
Einfach so weiter wie bisher?
Oder auf Neues setzen?

ZIELSETZUNG

Zunehmend wird in Wissenschaft und Wirtschaft die Frage nach den Kardinaltugenden von Führungskräften diskutiert. Damit sind viele Konsequenzen verbunden: EntscheidungsträgerInnen müssen auswählen, welche Personen künftig in Führungsfunktionen berufen werden sollen. Gleichzeitig haben führende ManagerInnen immer auch selbst eine Vorbildwirkung und sollten sich ihrer eigenen Tugenden bewusst sein. In dieser Veranstaltung werden gemeinsam Hypothesen entwickelt, worauf ManagerInnen in Zukunft besonders achten können.

INHALT

Seit längerer Zeit wird bereits auf die »Kardinaltugenden effektiver Führung« (Peter Drucker) hingewiesen. Doch gelten diese Tugenden angesichts der Turbulenzen nach wie vor? Die Veranstaltung folgt der Hypothese, dass gerade unter herausfordernden Umfeldbedingungen personenbezogenen Qualitäten (Tugenden, Leadership-Qualitäten) besondere Bedeutung zukommt. Dabei wird der Frage nachgegangen, welchen Stellenwert individuelle Leadership-Qualitäten einnehmen bzw. wo die Chancen und Grenzen dieser Ansätze liegen. Auf Basis des Hernstein Praxisforschungsprojekts »Leadership in turbulenten Zeiten« werden zudem spezifische Ergebnisse zur Thematik vorgestellt und einer Diskussion unterzogen.

METHODE

- Erfahrungsaustausch
- Impulsvorträge
- Präsentation Forschungsprojekt
»Leadership-Qualitäten in turbulenten Zeiten«

ZIELGRUPPE

Top-Management, oberes Management

TRAINER/IN

Dkfm. Dr. Wolfgang Looss
Mag. Marion Schadler

NÄCHSTER TERMIN

23. 09. 2010

ORT

Seminarhotel Schloss Hernstein
(oder eines unserer Kooperationshotels)
Maximal 20 TeilnehmerInnen, 16.00 bis 20.00 Uhr

SEMINARBEITRAG € 350,- exkl. USt.

DAUER 0,5 Tage

AUFENTHALTSKOSTEN € 21,- exkl. USt.

INFORMATION UND BERATUNG

Dr. Kurt Köck
T +43/1/514 50-5610
kurt.koeck@hernstein.at

ANMELDUNG UND NÄHERE
INFORMATIONEN ZU DEN EINZELNEN
HERNSTEIN SEMINAREN

NATASCHA LERCHE

T +43/1/514 50-5621

DIANA LJUBIC

T +43/1/514 50-5624

anmeldung@hernstein.at

www.hernstein.at