

hernsteiner

2/2020

Schwerpunkt: Emotionale Kompetenz

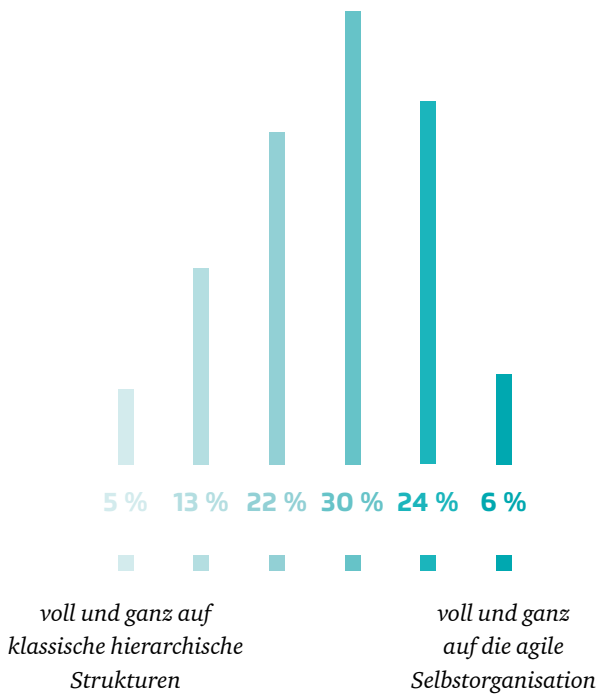


**BLEIBEN
SIE BEI SICH**



HIERARCHIE ODER
SELBSTORGANISATION?

Worauf sich
Führungskräfte
verlassen



6 von 10

vertrauen auf agile
Selbstorganisation.

FLEXIBEL UND FEINFÜHLIG

Ambidextrie bezeichnet einen „beidhändigen“ Führungsstil, also eine Kombination aus 2 Facetten: Eine ist klassisch, arbeitsteilig und planbar, die andere agil mit variablen Strukturen und flacher Hierarchie. Bei der zweiten sind die Mitarbeitenden gefordert, eine gute Selbstorganisation zu entwickeln.

Wer einmal versucht hat, mit der anderen als der gewohnten Hand zu schreiben, wird sich erinnern: Es fühlt sich komisch an. Das Schriftbild ist un gelenk, krakelig, gar nicht vertraut, am Anfang sogar unleserlich. Es ist fast so, als müsste man Schreiben neu lernen wie damals als Kind. Wozu soll man sich das antun? Einerseits kann es Spaß machen, sich wieder wie als Kind zu fühlen. Und andererseits ist man beidhändig einfach flexibler. Man bekommt Feingefühl in der anderen Hand, erspürt die Welt neu. Und fürs Hirn ist es auch gut, Dinge mal anders anzugehen als gewohnt. Neue Synapsen kann man immer brauchen.

Mit Ambidextrie in der Führung verhält es sich genauso: Sie verhilft uns dazu, flexibel und feinfühlig mit Situationen umzugehen. Es zahlt sich auf jeden Fall aus, in Beidhändigkeit zu investieren. Vielleicht brauchen wir die zweite „Hand“ ja doch, dann ist es gut, wenn wir sie trainiert haben. Auch wenn der „andere“ Führungsstil sich noch fremd anfühlt und wir un gelenk herumprobieren – mit der Übung kommt die Sicherheit. 64 % der Befragten gehen mit Ambidextrie ohnehin schon souverän um. Sie halten beidhändiges Führen für eher oder sogar sehr einfach, ganz nach dem Motto: „Ambidextrie? Mach ich doch mit links.“

Quelle: Hernstein Management Report

Seit 22 Jahren erhebt der Hernstein Management Report jährlich ein Stimmungs- und Meinungsbild unter Führungskräften im deutschsprachigen Raum. Online-Befragung durch Triple M Matzka Markt- und Meinungsforschung. Befragungszeitraum: Mai 2020, Sample: 1.548 Personen. Aufgrund kaufmännischer Rundungen können Prozentwerte zwischen 99 % und 101 % auftreten. Bitte beachten Sie, dass die Befragung in der ersten Mai-Hälfte 2020 stattfand, also während des Covid-19-Shutdowns.

Mehr Infos unter: www.hernstein.at/hmr

WIE BEIDHÄNDIGKEIT IM ARBEITS-
ALLTAG EINGESETZT WIRD

Führen: lieber
ein- oder
beidhändig?

24 %

bleiben bei einem Führungsstil

69 %

wechseln je nach Situation

7 %

wissen es nicht oder verhalten
sich anders

Ambidextrie:
einfach oder
schwierig?

11 %
sehr einfach

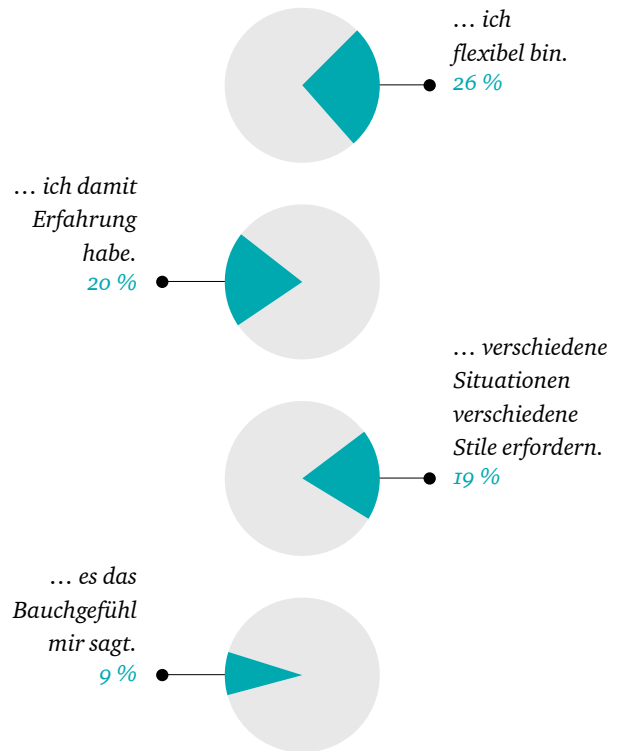
21 %
eher einfach

26 %
eher schwierig

3 %
sehr schwierig

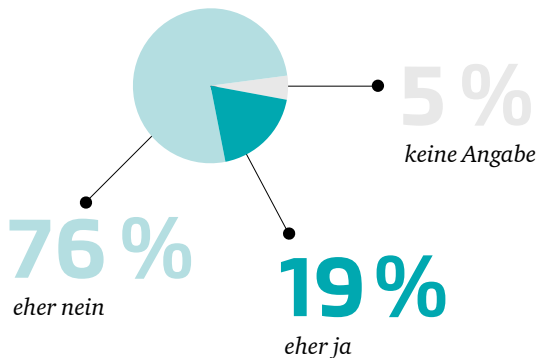
7 %
keine Angabe

Beidhändigkeit
fällt mir
leicht, weil ...



FÜHREN UNTER DEN
AKTUELLEN BEDINGUNGEN

Hat sich Ihr Führungsstil
aufgrund der Covid-19-
Krise geändert?



Covid-19:

Jede Fünfte bzw. jeder
Fünfte hat den Führungsstil
verändert.

Inhalt

6 KURZMELDUNGEN

Neuer Direktor im Schloss Hernstein / Buchtipp: Rund ums Potenzial / Fox Award für den Hernsteiner / Rückblick: Hernstein Trainerin siegt beim Speaker-Slam / Rückblick: Hernstein Trainer bei TEDxVienna

7 LEADERSHIP - HACKS

Hinsehen statt ausblenden

24 „GEGENSÄTZE ZU ÜBERBRÜCKEN IST AUFGABE DER FÜHRUNGSKRAFT“

Der Arbeitspsychologe Christian Korunka über die Chancen und Tücken des remote Führens

26 „WIR FINDEN IMMER NEUE NISCHEN“

Zwei Brüder im Zweirad-Geschäft: Die KSR Group

28 EINE FRAGE DER PERSPEKTIVE

Selbsterfahrung: Trainerin Nina Halder-Schüssel wendet ein Selbstcoaching-Tool an sich selbst an

29 IHRE NÄCHSTEN TRAININGS

Impulse, Reflexionen und praktische Tools

30 KOMPETENZ IM ANFLUG

Führungskräfte entwickeln sich im Homeoffice mit Planspielen und Online-Simulationen

10 SCHWERPUNKT: EMOTIONALE KOMPETENZ

Wie surft man auf der Chaoswelle? Herz oder Kopf? Wie bleibt man bei sich? Woher kommen Gefühle und wohin gehen Gerüche? Überraschende Antworten und frische Impulse.



Die Redaktion des Hernsteiner:
Michaela Kreitmayer, Leiterin
Hernstein Institut (oben),
und Sibylle Wachter-Benedikt,
Gesamtredaktion

MONKEY IN YOUR BRAIN

Kennen Sie den *Instant Gratification Monkey*, jenen kleinen Affen im Gehirn, der Ihnen zu schnellen Belohnungen verhilft? Tim Urban hat ihn in seinem Blog waitbutwhy.com beschrieben: Wenn Sie eine wichtige Sache angehen wollen und der Teil im Gehirn, der rational entscheidet – der Steuermann, die Steuerfrau –, sagt: „Jetzt legen wir los“, dann entgegnet der Monkey: „Ähhh – nein. Lass uns jetzt lieber alte Fotos digital ordnen, den E-Mail-Account aufräumen oder nachsehen, ob sich der Inhalt des Kühlschranks in den letzten 10 Minuten doch verändert hat.“ All jene, die diesen Monkey kennen, wissen, wie hart der Kampf um das Steuerrad sein kann. Das Phänomen nennt sich *Prokrastination* – was für ein Wort. Es leitet sich von dem lateinischen Begriff *procrastinatio* (Vertagung) ab. Aufschieberitis klingt ein bisschen sympathischer – als wären wir nicht verantwortlich dafür, sondern diesem Phänomen hilflos ausgeliefert.

Jetzt interessiert uns von Hernstein immer auch die andere Seite – und tatsächlich haben wir Erfreuliches gefunden: Prof. Dr. Adam Grant, ein Organisationspsychologe, stellte fest, dass produktives Aufschieben zu mehr Kreativität führt. Sein Motto: Quick to start, slow to finish. Er empfiehlt auf Basis seiner Forschung: Legen Sie los, machen Sie sich erste Gedanken, verschaffen Sie sich einen groben Überblick oder schreiben Sie einen ersten Entwurf und dann – lassen Sie sich Zeit. Prokrastinieren Sie. So können Sie reflektieren; Ideen haben die Chance, sich in nicht linearer Weise weiterzubewegen, oder sie machen sogar einen Entwicklungssprung in eine neue Richtung.

Neues entsteht. Und das können wir gut gebrauchen. Jede und jeder für sich und wir als Gesellschaft. Den überraschenden Stoß in eine neue Wirklichkeit haben wir bekommen und nun gilt es, damit zu arbeiten. Doch Ideen zu generieren ist eine Sache, sie umzusetzen noch ein Schritt mehr. Manche Dinge sind zu wichtig, um sie nicht zu probieren; gerade jetzt, wo es dringlicher ist denn je, Lösungen für die Probleme unserer Welt zu finden.

Quellen

Tim Urban; Blog: http://bit.ly/why_procrastinators_procrastinate
TED Talk „Inside the mind of a master procrastinator“: http://bit.ly/procrastinator_mind
Prof. Dr. Adam Grant (Professor an der Wharton School of Business der University of Pennsylvania, USA);
New York Times Article: Why I Taught Myself to Procrastinate, Adam Grant.
TED Talk „The surprising habits of original thinkers“: http://bit.ly/original_thinkers

IMPRESSUM

Hernsteiner – Fachzeitschrift für Management- und Leadership-Entwicklung **Herausgeber, Medieninhaber und Redaktion:** Hernstein Institut für Management und Leadership der Wirtschaftskammer Wien, Währinger Gürtel 97, 1180 Wien, T: +43/1/514 50-5600, hernstein@hernstein.at, www.hernstein.at **Copyright:** alle Rechte bei Hernstein Institut für Management und Leadership der Wirtschaftskammer Wien. **Redaktion:** Mag. (FH) Michaela Kreitmayer (Leitung Hernstein Institut), Sibylle Wachter-Benedikt, BSc (Gesamtredaktion), Mag. Eva Woska-Nimmervoll, Matthias Köb. **Corporate Publishing:** Egger & Lerch, 1030 Wien (Artredaktion und Layout: Anika Reissner, Sabine Peter). **Fotos/Illustrationen:** Philipp Tomsich (S. 5, 9), Gregor Heise (S. 7), Renate Pelzguter (S. 13), Felix Böhm (S. 15), Michael Krebs (S. 16, 23), Martin Ruckenstein (S. 17), Manfred Haas (S. 17), Alexander Pauly (S. 17), Mario Lang (S. 19), Gregor Hartl Fotografie (S. 21), Martin Kernic/Uni Wien (S. 25), Bernhard Kastner (S. 26), Dodo Kresse (S. 27), Anna Stöcher (S. 28), Katharina Schiffl (S. 30); Shutterstock: Kuttelvaserova Stuchelova (S. 1, 8), hakusanto (S. 1, 8, 14), LeoWolfert (S. 1, 14), Sahachatz (S. 10), PinkPueblo (S. 12), Ilyashenko Oleksiy (S. 22), irin-k (S. 23); Gettyimages: Westend61 (S. 10), FrankRamsrott (S. 10, 13, 21), mrPliskin (S. 16, 18) **Hersteller:** Druckerei Berger, 3580 Horn. **Offenlegung der Eigentumsverhältnisse nach dem Mediengesetz:** Hernstein Institut für Management und Leadership der Wirtschaftskammer Wien, Währinger Gürtel 97, 1180 Wien. Der Hernsteiner erscheint 2-mal pro Jahr. Der Inhalt der Beiträge spiegelt die Meinung der Autorinnen und Autoren wider, deckt sich aber nicht unbedingt mit der Meinung des Herausgebers.

NEUER DIREKTOR IM SCHLOSS HERNSTEIN

Kürzlich übernahm Christoph Travniczek als General Manager die Leitung des Hotels Schloss Hernstein/NÖ. Der 48-jährige Hotelfachmann hat die Hotelfachschule Bad Hofgastein abgeschlossen und blickt bereits auf eine 24-jährige internationale Karriere im Tourismus zurück. Stationen seines Werdegangs waren u. a. die Hyatt-Hotels in Los Angeles, Seoul, Taipei und Canberra sowie die InterContinental Hotel Group in Doha.

BUCHTIPP: RUND UMS POTENZIAL

Der Berater Peter Huber begleitet Unternehmen bei der digitalen Transformation im Vertrieb. Mit seinem Buch „Potenzialentfaltung und Burnout-Prävention im Vertrieb“ zeigt er auf, wie sich in diesem Bereich gleichzeitig Leistung steigern und Stress reduzieren lassen. Als Basis dafür verwendet der Autor das Modell der „Big Five“ der Persönlichkeitspsychologie sowie Ansätze aus verschiedenen Sportwelten. Die Leserinnen und Leser erhalten mit diesem Buch eine Anleitung, um die Herausforderungen der neuen Verkaufswelt mit Mut, Stärke und Resilienz in Angriff zu nehmen. Peter Huber ist Manager, Coach, Vortragsredner und Geschäftsführer eines Beratungsunternehmens.

Peter Huber: „Potenzialentfaltung und Burnout-Prävention im Vertrieb“.
Springer Gabler, 2020.

FOX AWARD FÜR HERNSTEINER

Der Hernsteiner wurde heuer wieder mit Gold bei den Fox Awards in der Kategorie Weiterbildung mit Gold prämiert. Die Jury lobte u. a. „die fundierten und mutigen journalistischen Texte und die lebendige Gestaltung“. Der Fox Award ist eine Auszeichnung, die seit 10 Jahren an die wirksamsten und effizientesten Kunden- und Mitarbeitermagazine des DACH-Raums vergeben wird. Die Jury besteht aus Marketing- und Kommunikations-expertinnen und -experten sowie dem deutschen Branchenmagazin „Lout“.

RÜCKBLICK: HERNSTEIN TRAINERIN SIEGT BEIM SPEAKER-SLAM

Beim „6. Österreichischen Speaker-Slam“ in Wien trat die Hernstein Trainerin und Keynote-Speakerin Monika Herbstrith-Lappe an. Sie hatte nur 5 Minuten Zeit, um die Jury zu überzeugen, und siegte schließlich in der Kategorie „Medien“. Der ausgezeichnete Vortrag ist abrufbar unter:

<https://bit.ly/speakerslam2020>

RÜCKBLICK: HERNSTEIN TRAINER BEI TEDXVIENNA

Musiker und Hernstein Trainer Florian Schönwiese hat im September sein Prinzip „The Sound of Leadership“ beim TEDxVienna Salon im Technischen Museum vorgestellt.
www.ted.com/talks/florian_schonwiese_this_is_what_leadership_sounds_like

HINSEHEN STATT AUSBLENDEN

5 Tipps für eine Portion gesunden Realismus im Führungsalltag



**MAG. GREGOR
HEISE**

ist seit vielen Jahren Trainer und Coach für Führungskräfte. Seine Tätigkeitsfelder sind Selbstführung, Potenzialentfaltung, Verhandeln und Teamentwicklung.

Warum verfehlen Menschen, die nur auf die positiven Aspekte fokussiert sind, ihr Ziel signifikant öfter als jene, die sich das Gesamtbild ansehen?¹ Eine Erklärung: Wer die Dinge allzu optimistisch betrachtet, gibt bei Widerständen bereits auf. Positive Vorstellungen allein lösen häufig keine Handlungen aus: Gedanklich sind diese Menschen schon dort, wo sie hinmöchten. Zumindest würden sie am liebsten alle Hindernisse auf dem Weg und alle Anstrengungen, die es braucht, meiden. Beschönigung verträgt sich allerdings schlecht mit zukunftsorientiertem Management.²

1. Vorsicht bei zu viel Euphorie

Steht ein interessantes Projekt, ein lukrativer Auftrag oder Ähnliches bevor, kommt Euphorie auf. Wer hört da auf die antike Cassandra, die davor warnt, dass es auch anders kommen könnte? Niemand weiß, was die Zukunft tatsächlich bringt. Um gewappnet zu sein, sollten Sie gerade bei großer Euphorie einen Gang zurückschalten und auch auf etwaige Hindernisse fokussieren. Ermutigen Sie andere, es auch zu tun.

2. Zeichnen Sie ein Gegenbild

Üben Sie sich darin, die „Macht des positiven Trends“ bewusst zu brechen. Laden Sie zu Ihren Strategiebesprechungen jene ein, die kritisch sind oder alles schwarzsehen. Zeichnen Sie daraus ein realistisches Gegenbild. Es empfiehlt sich, die eigene Unternehmenskultur zu überprüfen: Ist es erlaubt, negative Gedanken zu äußern? Seien Sie stolz darauf, wenn es eine Vielzahl von kontroversen Meinungen gibt.

3. Halten Sie Handlungsoptionen bereit

Diese Negativszenarien sind kein Selbstzweck. Entwickeln Sie plausible Handlungsoptionen für den

Ernstfall. Projekte sind kaum zur Gänze vom Scheitern bedroht. Aber es gibt Hemmnisse, die durch eine allzu optimistische Sichtweise gerne übersehen werden. Machen Sie sich die Stolpersteine bewusst und entwerfen Sie entsprechende Gegenmaßnahmen.

4. Entwickeln Sie einen Gesamtplan

Entwickeln Sie aus den unterschiedlichen Einschätzungen, Stimmungen und Daten eine Gesamtstrategie. Erwarteten Sie dabei nicht, die eine richtige Strategie zu finden, sondern konzipieren Sie mindestens 3 Varianten, ausgehend von verschiedenen Annahmen. Für manche mag es im ersten Schritt noch keine befriedigenden Lösungen geben. Vertrauen Sie darauf, dass sich im Laufe der Zeit eine Lösung finden wird. So werden Sie wachsam sein und Vorzeichen bereits früh erkennen.

5. Stärken Sie Ihre Widerstandskraft

Ermuntern Sie sich selbst und andere, auch mit unangenehmen Wahrheiten fertigzuwerden. Genau so wie es beim Training im Sport wichtig ist, bewusst und dosiert die eigenen Grenzen zu verschieben, gilt auch im Management: Sie reifen mit den Herausforderungen. Schwierigkeiten und plötzliche Katastrophen bewältigen Sie am besten, indem Sie Ihre Fähigkeiten mobilisieren. Ausdauer, Geduld und eine Portion Zähigkeit sind allemal besser als die Flucht in ein gedankliches Paradies.³

LITERATUR

- ¹ Gabriele Oettingen: Future thought and behaviour Change.– In: European Review of Social Psychology. 23, 2012, S. 1–63
- ² Julius Kuhl: Motivation und Persönlichkeit. Göttingen, 2001, P. 524ff.
- ³ Gabriele Oettingen/Doris Mayer: The Motivating Function of Thinking About the Future: Expectations Versus Fantasies. – In: Journal of Personality and Social Psychology, 83, 2002, S. 1198–1212

10 BLEIBEN SIE BEI SICH

Einladung zur Selbstwertsteigerung mithilfe der Positiven Psychologie

14 „SURFEN SIE AUF DER CHAOSWELLE“

Experten-Interview mit Thomas Böhm: Wann wir der Intuition vertrauen dürfen und wie wir Unsicherheit aushalten

16 VON ANSPANNUNG BIS ZITTERN

Über den Tellerrand: Woher Gefühle kommen und wohin Gerüche gehen

17 HERZ ODER KOPF?

Erfahrungsschatz: 2 Trainerinnen und 1 Trainer über Situationen, in denen das Gefühl sich durchsetzt

18 WIE SAG ICH'S RICHTIG?

Im Brennpunkt: Harald Schmid über Trennungsgespräche

20 EINE FAMILIE ALS START-UP

Führungslabor: Ein Ehepaar mischt mit „True Love“ den Markt der Müsli-Riegel auf

22 ZITATERÄTSEL

23 WAS PERIKLES SCHON WUSSTE ...

Renate Süß über Unternehmenskommunikation



Wenn Sie mehr über den Hamster erfahren wollen, dann schauen Sie auf die Rückseite.

LEITARTIKEL

6

Mal so hoch wie heute wird die Nachfrage nach Emotionaler Intelligenz (EI) weltweit in den nächsten 1 bis 5 Jahren sein.

3/4

der Führungskräfte denken, dass durch künstliche Intelligenz der Bedarf an EI steigen wird, weil die Aufgaben der Menschen sich mehr in Richtung persönliche Kontakte verlagern.

WO HAT DAS GEFÜHL IM BUSINESS PLATZ?

Oft höre ich: *Bleiben wir sachlich! Lassen wir die Emotionen aus dem Geschäftsleben draußen.* Doch Emotionen und Gefühle begleiten uns ja immer. Wir sind Menschen mit Verstand *und* Herz und können nicht einfach einen Teil davon irgendwo parken. Wo Menschen zusammenarbeiten, sollte das Herz immer mit dabei sein und nicht ausgeblendet werden. In der Coverstory (S. 10) beschreibt Renate Pelzguter, wie eine Führungskraft erfolgreich Gefühle in ihren beruflichen Alltag integriert. Denn Menschen sind nicht nur Mittel, um einen Unternehmenszweck zu erfüllen – sie sind es, die das Unternehmen und seine Kultur ausmachen. Durch die Menschen werden Unternehmen erst unterscheidbar. Produkte sind schneller kopiert, als man denkt.

Im Business hinterlegen und begründen wir manchmal Entscheidungen mit Zahlen, Daten und Fakten. Herz und Bauchgefühl können nicht beziffert werden und scheinen daher als Argumente für oder gegen etwas nicht auszureichen. Doch jede und jeder von uns kennt Situationen, wenn der Kopf sich durchsetzen möchte, wir aber „kein gutes Gefühl“ haben. Hier braucht es Mut, nochmals hinzuschauen und die Entscheidung zu hinterfragen. Unser Trainer Thomas Böhm hat dazu Anregungen, siehe S. 14.

Ich bin ein großer Fan, Mitarbeitende in jenen Bereichen einzusetzen, in denen sie kompetent, erfahren und talentiert sind – denn dort sind sie auch mit Herz und Leidenschaft, also engagiert dabei. Letztlich wollen wir alle eine Arbeit, die uns sinnvoll erscheint, wo wir uns einbringen können und wollen. Das unterscheidet uns auch wesentlich von Robotern: Da, wo Menschen miteinander arbeiten, menschelt es einfach – und es wäre kontraproduktiv, das abschaffen zu wollen. Die Ergebnisse dieser Arbeit erreichen wiederum die Gefühlsebene unserer Kundinnen und Kunden. Und den herzlichen Kontakt zu ihnen will ich keinesfalls missen.



Mag. (FH) Michaela Kreitmayer
ist Leiterin des
Hernstein Instituts.

Quelle: „Emotional Intelligence – the essential skillset for the age of AI“ (Capgemini Research Institute). Befragt wurden u. a. 750 Führungskräfte und 1.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Zeitraum August bis September 2019. www.capgemini.com/de-de/research/emotionale-intelligenz/



Wer dem Gefühl folgt, bewegt mehr als ein Rädchen im System.

BLEIBEN SIE BEI SICH

Einladung zur Selbstwertsteigerung mit der Positiven Psychologie

RENATE PELZGUTER

Vor einem halben Jahr kam Marlene, 48, zu mir in die Praxis – sie kannte mich aus einem Seminar zu Positive Leadership. Ich erinnerte mich an sie als dynamische Persönlichkeit, die genau dort angekommen zu sein schien, wo sie ihre Fähigkeiten als Führungskraft perfekt ausleben konnte. In unserer ersten Coaching-Einheit erzählte sie mir jedoch von ihrer Angst, dass die Fassade bröckeln könnte. Ihr Selbstwertgefühl entsprach bei Weitem nicht dem äußeren Bild der strahlenden HR-Leiterin.

Ein Blick hinter die Fassade

Im Jahr zuvor hatte sie die lange angestrebte Position übernommen. Ihr Vorgesetzter lobte sie, wie schnell sie sich eingearbeitet hätte. Immerhin leitete sie eine 18-köpfige Abteilung. Doch oft stellte sie ihr Tun infrage. Überhaupt, da sie einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgrund der wirtschaftlichen Lage verabschieden musste. Fragen quälten sie: Welchen Sinn hat meine Tätigkeit überhaupt? Wer bin ich, wenn ich das Mäntelchen der erfolgreichen HR-Leiterin ablege? Außerdem zweifelte sie daran, ob sie sich für ihre beiden Kinder – der Sohn ist 17, die Tochter 15 – ausreichend Zeit nahm. Immer wieder hatte sie das Gefühl, die beiden entglitten ihr; auch über die schulischen Erfolge hatte sie keinen Überblick mehr. Oft hörte sie nur noch: „Mama, chill mal, ich mach das schon!“ Zeit für sich

selbst gönnte sie sich kaum. Sie überlegte, eine Zeit lang in Krankenstand zu gehen, um mental wieder zu Kräften zu kommen. Doch wie sollte sie das ihrem Chef erklären? Sie wollte das positive Bild, das er von ihr hatte, nicht gefährden. So wie Marlene geht es vielen erfolgreichen Führungskräften. Wenn Menschen sich öffnen, zeigt sich: Es ist keineswegs selbstverständlich, dass wir punkto Selbstwert jederzeit aus dem Vollen schöpfen können.

Akzeptieren, was ist

Für Marlene hieß der erste Schritt aus ihren Zweifeln: Wahrnehmung und Akzeptanz dessen, was ist. Auch als Führungskraft darf sie einmal schwach sein, sich infrage stellen und nur ans Jetzt denken. Entspannung hatte sie bisher mit Faulenzen gleichgesetzt – nun sieht sie darin wertvolles Tun. Rasch fand Marlene wieder den Boden der Zuversicht. Es wurde ihr bewusst, dass sie in den letzten Monaten wenig aufmerksam gegenüber ihren eigenen Bedürfnissen und Gefühlen gewesen war. Es war für sie normal gewesen, Höchstleistung abzuliefern.

Im Coaching bedienten wir uns des großen Werkzeugkoffers der Positiven Psychologie. Das PERMA-Modell von Martin Seligman, ihrem Begründer, bietet eine gute Grundlage, um das Selbstwertgefühl wieder aufzurüsten:

AUCH
DAS GEHT
VORBEI.

MEIN
WOHLBEFINDEN
IST MIR
WICHTIG.

ICH ACHE
GUT AUF MICH
UND MEINE
BEDÜRFNISSE.

EINATMEN.
AUSATMEN.

ICH
VERTRAUE
MIR.

— 1. Positive Gefühle

Gefühle sind eng mit Gedanken verbunden. Lernen wir, unsere Gedanken zu beobachten und zu erkennen, welche unser Selbstwertgefühl stärken. So entlarven wir auch jene, die uns schwächen und uns in die Abwärtsspirale bringen: „In dieser Position ist eine Top-Leistung selbstverständlich. Nur wer hart an sich arbeitet, wird Lorbeeren ernten.“ Oder: „Ich darf mir keine Blöße geben. Wenn das Gerede erst einmal beginnt, bin ich unten durch.“ Mit ein wenig Übung können wir solche Gedanken durch andere ersetzen (siehe Gedankenblasen).

Ab sofort schrieb Marlene 3 besondere Momente des Tages in ein schön gestaltetes Büchlein. Es wurde ihr bewusst, dass sie ihren Fokus viel zu sehr auf negative Ereignisse gerichtet hatte. Schon bald wurde sie sensibler für kostbare Augenblicke: ein freundliches Lächeln, ein Kompliment für ihre Arbeit usw.

— 2. Engagement

Engagement ist eng mit unseren Stärken verbunden. Wenn ich in etwas gut bin, engagiere ich mich dafür auch gerne. Erkenne ich, wie und wo ich wirksam werden kann, stärkt das wiederum mein Selbstwertgefühl. Mit VIA (*Values in action*) liefert M. Seligman einen frei zugänglichen Fragebogen. Im ersten Schritt ermittle ich meine Top-3-Stärken. Im zweiten Schritt hinterfrage ich, wie ich meine Stärken am besten einsetzen und täglich leben kann.

Marlene erkannte per VIA ihre Stärken; eine davon ist Humor. Ihre Sorge, dass bei einer Führungskraft Humor unprofessionell wirken könnte, sieht sie mittlerweile entspannter: Sie verlässt sich auf ihr Feingefühl und spürt, wenn ein kleiner Scherz die Atmosphäre auflockern kann.

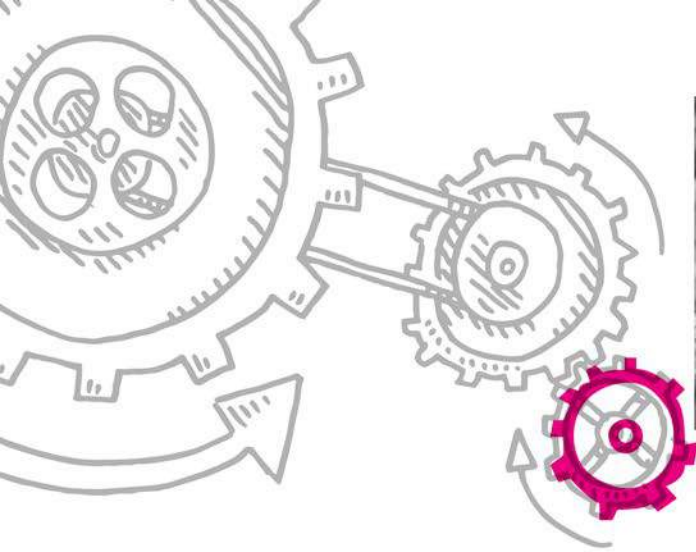
— 3. Relationships

Beziehungen haben viel mit unserem Selbstwertgefühl zu tun. Umgeben wir uns mit Menschen, die uns hinunterziehen und an uns herummäkeln, oder umgeben wir uns mit solchen, die uns mit ihrer positiven Ausstrahlung anstecken? Solche „Positive Energizer“ (zit. n. Kim Cameron) gilt es zu entdecken. Gemeinsam mit ihnen kann man Dinge weiterbringen.

Marlene erkannte, dass es im privaten Bereich einige Menschen gab, die ihr und ihrem Selbstwertgefühl nicht guttaten. Sie wollte den Kontakt zu diesen Menschen reduzieren. Vielmehr wollte sie darauf achten, welche Beziehungen sie stärken und wo eine Balance von „Geben“ und „Nehmen“ herrscht.

— 4. Meaning

Wo erleben wir wirklich Sinn? Wenn wir in unserem beruflichen Tun keinen Sinn mehr sehen, kann es passieren, dass das Selbstwertgefühl in den Keller rasselt. Welchen Fußabdruck möchten wir hinterlassen?



MAG. RENATE PELZGUTER

hat Psychologie in Wien studiert und eine Postgraduate-Ausbildung zur Klinischen und Gesundheitspsychologin abgeschlossen. Ihre Themenschwerpunkte sind u. a. Positive Psychologie, Positive Leadership und Humor. Sie ist Coach, leitet Workshops und Trainings und arbeitet als psychologische Beraterin in freier Praxis.

Nächste Trainings

„Positive Leadership – Führen mit Vorbild“

Selbstwertgefühl ist eine Fähigkeit, die Sie erlernen können. Es liegt in Ihrer Verantwortung als Führungskraft, das Selbstwertgefühl Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so zu stärken, dass sie ihr Bestes geben können. Mit positiven Gedanken und Emotionen führen Sie Ihr Team mit mehr Leichtigkeit zum Erfolg.

Gemeinsam mit MMag. Silena Sabine Piotrowski

Termine: 19.–20. April 2021 und 3.–4. November 2021

Marlene erkannte, wie wichtig ihre Tätigkeit war. Als HR-Leiterin trug sie eine große Verantwortung. Ihre Menschlichkeit und ihre Stärke, wertschätzend mit anderen umzugehen, eröffneten ihr die Erkenntnis in Hinblick auf ihr *Wofür* bzw. ihr *Warum*.

— 5. Accomplishment

Auch wenn die nächste Deadline nahe und der Zeitdruck groß ist und die To-do-Liste kein Ende nimmt: Wenn wir uns sofort nach Abschluss eines Projektes oder der Erreichung eines Zieles in etwas Neues stürzen, fühlen wir uns bald wie ein Hamster im Rad. Aber: Hamster feiern nicht. Wenn wir den Fokus auf das Erreichte lenken, gemeinsam oder alleine Erfolge feiern oder uns auch einfach nur ein paar Minuten freuen, stärkt das unser Wohlbefinden. Und damit das Gefühl, selbstwirksam und wertvoll zu sein. Dieser letzte Punkt gefiel Marlene besonders gut.

Schwierige Situationen fordern uns heraus und verändern uns. In jedem Fall sind unser Selbstwert und die innere Stärke wichtige Ressourcen, damit wir ganz bei uns bleiben können.

LITERATUR

Nathaniel Branden: Die 6 Säulen des Selbstwertgefühls. Erfolgreich und zufrieden durch ein starkes Selbst. München, 2011¹¹

Charles Pépin: Die Schönheit des Scheiterns. Kleine Philosophie der Niederlage. München, 2017

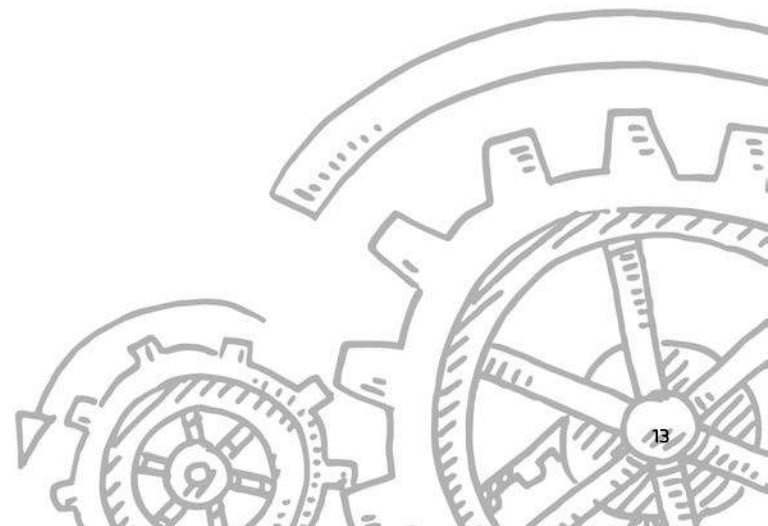
Markus Ebner: Positive Leadership. Wien, 2019

Kim Cameron: Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance. San Francisco, 2012

Tests nach M. Seligman (Anmeldung erforderlich): www.authenticappiness.sas.upenn.edu

SELBSTBEWUSSTSEIN – SELBSTWERTGEFÜHL

Unter **Selbstbewusstsein** versteht man die Beobachtung und Reflexion des Selbst. Es dient als Entwicklungsbaustein für das **Selbstwertgefühl**: Den eigenen Wert anerkennen, sich selbst als „wertvoll“ einschätzen, einen wertschätzenden Umgang mit sich selbst pflegen.



„SURFEN SIE AUF DER CHAOSWELLE“

Experten-Interview mit Thomas Böhm:
Wann wir der Intuition vertrauen dürfen und
wie wir Unsicherheit aushalten

INTERVIEW: EVA WOSKA-NIMMERVOLL

„WENN ICH MIR
MEINER ANGST
BEWUSST BIN,
KANN ICH MEINE
WAHRNEHMUNG
BESSER
EINORDNEN.“

Warum sind komplexe Situationen für uns so schwierig zu durchschauen?

Thomas Böhm: Eine komplexe Situation verändert sich permanent und ist deshalb schwer erfassbar. Ich nehme Phänomene wahr, kann aber das Problem selbst oder gar eine Lösung dafür nicht erkennen. Das Unterbewusstsein hingegen kann Komplexität besser verarbeiten als mein Bewusstsein. Denn der Mensch hat viel mehr als fünf Sinne, beispielsweise den Gleichgewichtssinn. Alle beeinflussen unsere Wahrnehmung. Das Unterbewusstsein verknüpft die verschiedenen Sinne – so entsteht Intuition.

Kann man sich auf die Intuition verlassen?

Um die Intuition richtig einzuschätzen, muss ich wissen, dass meine Wahrnehmung oft von Vorannahmen oder Erfahrungen verzerrt oder gar getäuscht wird. Bedürfnisse, Begehren und Emotionen überlagern unsere Wahrnehmungen und damit unsere Entscheidungen. Beispielsweise lässt uns die Angst, etwas nicht zu schaffen, eine Situation bedrohlicher wahrnehmen, als sie ist. Wenn ich mir dieser Angst bewusst bin, kann ich meine Wahrnehmung besser einordnen. Ob ich eine Aussage

einer Person als glaubwürdig einstufe, hängt auch davon ab, ob ich die Person bisher als sympathisch und/oder kompetent erlebt habe. Mit *Intronautik* (siehe Seite 15) gelingt es, das, was aus dem Unterbewusstsein als Eindruck aufpoppt, richtig zu interpretieren.

Wie bewältigen Führungskräfte Ambiguität?

Ambiguität ist die Spannung, die aus Unsicherheit, Unüberschaubarkeit und Unplanbarkeit entsteht. Ich kann jedoch lernen, diese Spannung auszuhalten. Führungskräfte verstehen die Welt nicht mehr und sollen gleichzeitig Vorbilder sein. Eine Möglichkeit wäre, alles so anzunehmen, wie es ist, auch wenn ich mich nicht auskenne. Entscheidungen trotzdem mutig zu treffen, auch ohne sie zu durchschauen. Viele neigen nämlich dazu, ständig bei allen Instanzen Rückhalt zu suchen – damit erreichen sie bloß Stillstand statt Dynamik. Oder sie greifen aus lauter Angst nur Lösungen auf, die sich früher bewährt haben. Aber wer sagt, dass diese in neuen komplexen Situationen funktionieren? Selbststeuerung wäre eine logische Reaktion auf Komplexität. Nur muss ich sie dann auch durchziehen und nicht wieder in das hierarchische System zurückfallen, wenn es brenzlich wird. Das Problem ist, dass Organisationen jegliche Unsicherheit ausschalten möchten – was niemals gelingt. Der Unsicherheit können wir nur mit Mut und Gelassenheit begegnen.

Und wie schaffe ich das?

Stelle ich mir vor, auf einer Chaoswelle zu surfen, statt von ihr mitgerissen zu werden, fühle ich mich der Situation wieder gewachsen. Ich spreche mit solchen Bildern mein Unterbewusstsein an, das ja wiederum mein Denken beeinflusst. Allein das Bild des Surfens wirkt beruhigend auf den gesamten Organismus.



MAG. THOMAS BÖHM

begleitet Veränderungsprozesse, coacht Führungskräfte, berät Unternehmen und forscht zu Themen wie neue Organisationsformen, Digitalisierung, Leadership, Komplexität, Transformation und Agilität. Internationale Tätigkeit in Asien, Amerika und Europa und Lehraufträge an verschiedenen Hochschulen.

INTRONAUTIK NACH THOMAS BÖHM

— liefert die Kompetenz, im eigenen Ich navigieren und mit komplexen und dynamischen Umständen im Außen gut umgehen zu können. Dazu sollten Sie sich selbst gut kennen, Ihre Fähigkeiten und auch die Muster und Einflüsse, die Ihre Denkweise und Ihr Verhalten bestimmen. Die Annahme „Mein Kopf steuert mich“ stimmt nur bedingt.

— gibt den Blick auf die „roten Knöpfe“ frei, die bestimmte Reaktionsmuster auslösen, und hilft, sie zu adaptieren. So können Sie selbst besser führen und sich in fordernden Situationen adäquat verhalten.

— enthält Übungen und Mentaltechniken, um sich bewusst in andere Zustände zu bringen: vom Problem- zum Lösungsdenken, von der Angst zum Mut.

Wie gehe ich mit Ängsten im beruflichen Alltag um?

Welche Stimme spricht aus mir, wenn ich bei einem Projekt den Eindruck habe: „Das ist eine gefährliche Situation.“ Lehne ich den Kunden ab? Bin ich überfordert, weil ich private Probleme habe? Oder ist es Angst? Die Befürchtung dahinter könnte sein: „Was da alles wieder schiefgehen kann!“ Dieser Satz erzeugt sofort Bilder im Kopf, die meinen Körper schon auf dieses Szenario vorbereiten. Der Körper entscheidet nicht zwischen echter oder eingebildeter Bedrohung. Im Kopf entsteht ein „Befürchtungskino“. Reflexion und Mentaltechniken helfen, die Stimmen unterscheiden zu lernen. Anderes Beispiel: Ärger – wo im Körper spüren Sie ihn? Wenn das nächste Mal eine Situation auftritt, in der Sie dasselbe körperlich wahrnehmen, wissen Sie bereits: Es ist die Stimme des Ärgers, die aus Ihnen spricht und Ihre Wahrnehmung möglicherweise verzerrt.

Was kann ich tun, um mich nicht so leicht provozieren zu lassen?

Da hilft die alte Technik, sich eine konkrete Barriere zwischen sich und den anderen vorzustellen, beispielsweise eine Rosenhecke.

LITERATUR

Daniel Kahneman: Schnelles Denken, langsames Denken. München, 2012

Gerd Gigerenzer: Bauchentscheidungen – Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition. München, 2007

Dietrich Dörner: Die Logik des Mislingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen. Reinbek, 1989

VON ANSPANNUNG BIS ZITTERN

Über den Tellerrand: Woher Gefühle kommen
und wohin Gerüche gehen

EVA WOSKA - NIMMERVOLL



Wo im Bauch wohnt das Bauchgefühl? Sitzt die Liebe wirklich im Herz? Was passiert, wenn uns etwas an die Nieren geht? Wer einfache Antworten erwartet, wird enttäuscht: „Gefühle sind keine Zustände, sondern Prozesse“, so Prof. Stephan Doering, Leiter der Klinik für Psychoanalyse und Psychotherapie an der MedUni Wien. „Gehirn, Körper und Psyche beeinflussen sich dabei wechselseitig.“

Wenn Gefühle sich im Körper breitmachen, setzt die Kontrolle aus. Denn sie sind längst unterwegs in die verschiedenen Organe, bevor wir sie noch spüren. Ausgelöst von einem inneren oder äußeren Reiz macht sich ein Impuls unbemerkt in Bruchteilen von Sekunden auf den Weg ins Hirn. Dort werden Nervenzellen aktiviert, die schließlich alle möglichen Empfindungen oder Veränderungen im gesamten Organismus auslösen. Manche Auswirkungen sind nicht oder kaum wahrzunehmen, andere extrem spürbar – von Anspannung bis Zittern. Stephan Doering sagt: „Es ist nachvollziehbar, dass das Herz tatsächlich rast, wenn man verliebt ist.“ Manche dieser Phänomene lassen sich zwar im Vorfeld vermeiden – indem wir uns Situationen nicht aussetzen oder bestimmte Gedanken bewusst beiseiteschieben. Reagiert aber bereits der Körper, lässt sich der Prozess nicht mehr aufhalten. Das Erleben der körperlichen Symptome wirkt sich unmittelbar auf die Psyche aus, die mit entsprechender Stimmung reagiert. Und was wir psychisch erleben, lässt den Körper wiederum „mitschwingen“. Und selbst wer „nur“ denkt, empfindet etwas. „Kein Denkprozess ist frei von Emotionen“, so Stephan Doering.

Viele Reize erreichen uns unbewusst, wie manche Gerüche, die unter der Schwelle der Wahrnehmung liegen. Hier hat die Forschung noch richtig viel zu tun. Man weiß erst wenig über die Wirkung der Inhaltsstoffe. Ein paar erstaunliche Ergebnisse gibt es bereits: „Der Mensch ist imstande, auch nicht wahrnehmbare Partikel Schweiß in der Luft zu riechen und zu unterscheiden“, erklärt Stephan Doering. Intuitiv kann eine Testperson die jeweiligen Duftproben ihren Ursachen wie Ärger oder Angst überwiegend richtig zuordnen. In Versuchen wird zudem nachgewiesen, dass je nach chemischer Zusammensetzung von Körpergerüchen verschiedene Zentren im Hirn aktiviert werden. Auch die Hormone machen mit, wie die Forschung zeigt: Wenn Männer weibliche Trauertränen riechen, sinkt ihr Testosteron-Spiegel. Die Testpersonen bekamen davon bewusst gar nichts mit.

Quellen

Rainer Krause: Allgemeine psychodynamische Behandlungs- und Krankheitslehre. Grundlagen und Modelle. S. 204. Stuttgart, 2012.

Shani Gelstein/Yaara Yeshurun et al.: Human tears contain a chemosignal. – In: Science. 331, 2011, S. 226–230.

Denise Chen/Jeanette Haviland-Jones: Human olfactory communication of emotion. – In: Perceptual and Motor Skills. 91, 2000, S. 771–781.



MAG. EVA
WOSKA -
NIMMERVOLL

ist Journalistin,
Texterin im Bereich
Corporate Publishing,
Schreibpädagogin
und unterrichtet an
der FHWien der WKW.
Voriges Jahr ist ihr
erster Roman „Heinz
und sein Herr!“ bei
Kremayr & Scheriau
erschienen.



Bei einem Workshop sollte ich einem Team dabei helfen, einen Projektplan zu erstellen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer waren nur halbherzig dabei; ich war mit den Ergebnissen unzufrieden. Doch für Trial-and-Error ging es um zu viel und die Uhr tickte. Kurzerhand drehte ich den Workshop um: Statt an Analysen und Maßnahmen arbeiteten wir daran, das Selbstvertrauen der Mitglieder und ihr Vertrauen in das Projekt zu stärken. Sie durften ihre Zweifel, Ängste und Erwartungen ausdrücken und ihren eigenen Weg finden, mit ihren Gefühlen umzugehen. Am Ende des Workshops waren sie bereit, ihren Projektplan selbst zu erstellen und umzusetzen – sie brauchten mich nicht mehr. Zwar hatte ich mein Ziel, einen Projektplan zu entwickeln, verfehlt, dafür hatte ich die Menschen gestärkt, es selbst zu tun.

Nicoleta Ruckensteiner, MBA

HERZ ODER KOPF?

Erfahrungsschatz. Diesmal reflektieren 2 Trainerinnen und 1 Trainer über Situationen, in denen das Gefühl sich durchsetzt.



Führungskräfte sind oft besorgt, ein Führungsstil mit Herz könnte als Kuschelkurs interpretiert werden und sie könnten dadurch an Respekt einbüßen. Doch mit Herzlichkeit erreicht man viel eher den Menschen außerhalb seiner Rolle als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter. Das stärkt die Beziehungsebene und wirkt sich positiv auf Atmosphäre, Loyalität und Mitarbeiterbindung aus. Die Menschen werden sich ihrer Verantwortung mehr bewusst und sind auch leistungsbereiter. Hat man als Führungskraft das entsprechende Mindset und aufrichtiges Interesse an Menschen, passiert diese Veränderung von alleine.

Christine Mössler, MBA



Vor einigen Jahren waren in die Anbahnung eines großen Projekts schon viel Zeit und Energie geflossen, trotzdem fühlte es sich nie „richtig“ an. Ich fragte mich, woher dieses Gefühl käme. Mir fiel dann auf, dass mich die manipulative Art, wie in dem Unternehmen miteinander umgegangen wurde, störte. Also ließ ich das Projekt sein und musste auf den Umsatz verzichten. Ich habe gelernt, dass mein Herz mir sagt, wenn meine Werte berührt werden, und es lohnt sich, darauf zu hören. Als Führungskraft brauche ich auch den Mut, Nein zu sagen, besonders, wenn das unangenehme Konsequenzen haben kann.

Dipl.-Päd. Alexander Pauly

WIE SAG ICH'S RICHTIG?

Im Brennpunkt: Harald Schmid erklärt, wie man ein Trennungsgespräch möglichst souverän und für beide Seiten erträglich führt

INTERVIEW: MATTHIAS KÖB

„ICH KANN NICHT JEMANDEN KÜNDIGEN UND GLEICHZEITIG VERSUCHEN, DIE PERSON AUFZURICHTEN.“

Herr Schmid, eine Kündigung beginnt nicht erst mit dem Trennungsgespräch. Wie kann sich eine Führungskraft darauf vorbereiten?

Harald Schmid: Da muss man unterscheiden: Ist es eine individuelle Trennung von einer einzelnen Person oder handelt es sich um eine größere, betriebswirtschaftlich bedingte Kündigungswelle? Bei Letzterer werden die Trennungsprozesse zentral – meistens vom Personalbereich – vorbereitet und gesteuert. Bei einer Einzelkündigung handelt die unmittelbare Führungskraft in Eigenverantwortung. Der erste Schritt ist die Entscheidung dafür. Die passiert ja nicht von heute auf morgen. Habe ich die Entscheidung getroffen, beginnt die Vorbereitung auf das Gespräch.

Welche Schritte sind zu setzen?

Auch für Führungskräfte ist eine Kündigung eine emotionale Belastung. Umso wichtiger ist die Vorbereitung, beginnend damit, dass man alle notwendigen Fakten kennt. Habe ich zusätzlich Informationen zum sozialen Umfeld der betroffenen Person? Dann kann ich überlegen, was ich ihr anbieten kann: Hilft es der Person, wenn ich die

Kündigungsfrist verlängere? Kann ich eine zusätzliche Abfindung bieten? Kann ich der Person eine externe Beratung zur Seite stellen, die ihr bei der beruflichen Neuorientierung hilft? Ziel bei einer Trennung sollte immer eine einvernehmliche Lösung sein. Das unterbindet arbeitsrechtliche Risiken und führt gleichzeitig dazu, dass ich als Führungskraft weniger unter Druck komme.

Dennoch muss man damit rechnen, dass das Gegenüber emotional reagiert. Wie geht man mit Emotionen im Trennungsgespräch um?

Je überraschender die Trennung ist, desto unberechenbarer wird die Situation. Ich muss mir Gedanken machen, ob ich im Vorfeld bereits entsprechend kommuniziert beziehungsweise entsprechendes Feedback gegeben habe oder ob die Kündigung aus heiterem Himmel passiert. Eines ist jedoch sicher: Egal, welche Emotionen hochkommen, das muss eine Führungskraft aushalten.





Gerade bei Teams, in denen eng zusammengearbeitet wird, möchte ich der Person doch zeigen, dass mir die Trennung leidtut.

Natürlich sollte ich nicht dort sitzen wie ein Eisblock. Ich kann versuchen, die Emotion aufzufangen und zu vermitteln, dass ich verstehe, dass es eine harte Botschaft ist. Aber ich kann nicht so tun, als würde ich verstehen, was mein Gegenüber fühlt. Schließlich bin ich ja nicht selbst betroffen von der Kündigung. Ich kann nicht jemanden kündigen und gleichzeitig versuchen, die Person aufzurichten.

In einem früheren Interview haben Sie gesagt: Eine Kündigung sollte fair und sauber ablaufen. Was kann ich tun, wenn die betroffene Person die Kündigung als unfair empfindet?

In erster Linie geht es dabei um meine Haltung als Führungskraft. Ich habe schon viele Kündigungsgespräche miterlebt und noch nie hat die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter gesagt: Sie haben recht! Egal, wie gut man vorbereitet ist, und egal, wie gut das Gespräch geführt wird, die Person wird es in diesem Moment nicht als gerecht empfinden, sie verspürt einen Schmerz. Hingegen kam es immer wieder vor, dass der oder die Gekündigte im Nachhinein gesagt hat: Die Botschaft hat mich zwar sehr getroffen, aber für die Art und Weise der Mitteilung möchte ich mich bedanken.

Kann man Trennungsgespräche üben?

Bis zu einem gewissen Grad schon, zumindest den Einstieg. Wenn man gut in das Gespräch reinkommt, ist man im weiteren Verlauf viel sicherer. Und ja, auch Trockentraining macht Sinn, um zumindest den Ablauf des Gesprächs einmal durchzugehen. Sonst kann es passieren, dass mir das Heft des

M A G . H A R A L D S C H M I D

ist Berater, Führungskräfte-Coach und Mediator. Zu seinen Schwerpunkten zählt auch das Trennungsmanagement und somit die Frage, wie eine Kündigung bzw. ein Kündigungsgespräch trotz der emotionalen Belastung für beide Seiten so angenehm wie möglich gestaltet werden kann.

T I P P

20. Jänner 2021 Kostenloses Webseminar mit Harald Schmid: „Dos and Don'ts im professionellen Trennungsgespräch“ (9.00–10.00 Uhr via Zoom)
Anmeldung: hernstein@hernstein.at

Handelns aus der Hand genommen wird und die betroffene Person vielleicht sogar das Gefühl kriegt, sie könne die Entscheidung verhandeln.

Wie sollte der Ablauf des Gesprächs idealerweise ablaufen?

In jedem Trennungsgespräch geht es um eine klare Botschaft: Es ist aus und das ist Fakt. Das ist das Wichtigste. Deshalb gilt es, nicht mit Small Talk zu beginnen, sondern möglichst rasch zum Punkt zu kommen. Oft macht es meiner Erfahrung nach auch Sinn, die Information über die Trennung relativ kurz zu halten und die Details in einem zweiten Gespräch zu klären. Sprich: Botschaft übermitteln, Emotionen auffangen, sichergehen, dass die Information auch angekommen ist, und dann ein Follow-up-Gespräch fixieren.

EINE FAMILIE ALS START-UP

Führungslabor: Ein Ehepaar aus Krefeld mischt mit „True Love“ den Markt der Müsli-Riegel auf.

EVA WOSKA - NIMMERVOLL

„VERANTWORTUNGEN
IM JOB SO STRIKT WIE
MÖGLICH TRENNEN.“

Zuerst Hobby, dann Unternehmen – Tina Dobetsberger und ihr Mann Micha gaben 2018 ihre Jobs auf und widmeten sich nur noch ihrem Herzensprojekt. Als Riegelfabrik vertreiben sie selbst kreierte Bio-Naturriegel namens True Love. Der Snack, den das Paar eineinhalb Jahre lang für Freundinnen und Freunde gebacken hat, „ernährt“ heute die ganze Familie.

Raus aus dem sicheren Hafen

Begonnen hatte alles mit der Trotzreaktion ihres kleinen Sohnes, nachdem ihm eine ungesunde Süßigkeit verweigert wurde: „Dann macht’s doch einfach was selbst!“ Die Eltern probierten es aus und das Ergebnis überzeugte – nicht nur ihre Kinder und sie selbst, sondern inzwischen auch viele andere, auch über den Freundeskreis hinaus. „Am Anfang arbeiteten wir noch tagsüber in unseren normalen Jobs und in der Nacht in der Backstube in unserem Keller“, sagt Tina Dobetsberger, damals Büroleiterin.

Der Schritt in die Selbstständigkeit sei eine schwere Entscheidung gewesen, denn als Angestellte waren die beiden erfolgreich und zufrieden: „Wir mussten unseren sicheren Hafen verlassen.“ Trotz Beratung und Businessplan war es schließlich das Bauchgefühl, das den Ausschlag dafür gab. Für die Jungunternehmerin gilt: „Kopf und Herz müssen einer Meinung sein, sonst läuft es nicht rund.“

Ohne Familie wäre eine Firmengründung einfacher, meint sie: „Mein Mann und ich hätten kein Problem damit gehabt, sehr viel zu arbeiten und mit wenig Geld auszukommen. Mit Kindern erfordert so etwas mehr Mumm.“ Aber besonders diese waren auf den Geschmack gekommen und wollten mit der Riegelfabrik weitermachen. Timo (9) und Lena (12) sind es auch, die nach wie vor alle Produkte testen. „Und sie sagen ganz ehrlich, was ihnen schmeckt und was nicht.“

Backoffice und Backstube

Zu Beginn befürchtete Tina Dobetsberger, private Spannungen könnten auch den beruflichen Alltag belasten und umgekehrt. Doch mit der richtigen Strategie passiere das nicht: „Wenn wir Unstimmigkeiten haben und emotionsgeladen sind, sprechen wir das Thema 2 Tage lang nicht an. Danach fällt es uns leicht, in Ruhe darüber zu reden.“ Sie hat einen weiteren Tipp parat für jedes Paar, das zusammenarbeitet: „Verantwortungen im Job so strikt wie möglich trennen.“ So ist Tina für die Backstube und Administratives zuständig, ihr Mann Micha für Backoffice und Grafik. Für die Kinderbetreuung sind nach wie vor beide verantwortlich. Täglich wird neu eingeteilt, wer die Kinder zu ihren diversen sportlichen Aktivitäten führt. Mittlerweile beschäftigt das kleine Unternehmen eine Angestellte; weitere



**„KOPF UND HERZ
MÜSSEN EINER
MEINUNG SEIN, SONST
LÄUFT ES NICHT
RUND.“**

für Produktion, Büro und Social Media werden derzeit gesucht. „Ich lerne gerade zu delegieren. Manchmal fehlt mir das Vertrauen, dass andere es auf ihre Art genauso gut machen wie wir“, gibt Tina Dobetsberger zu.

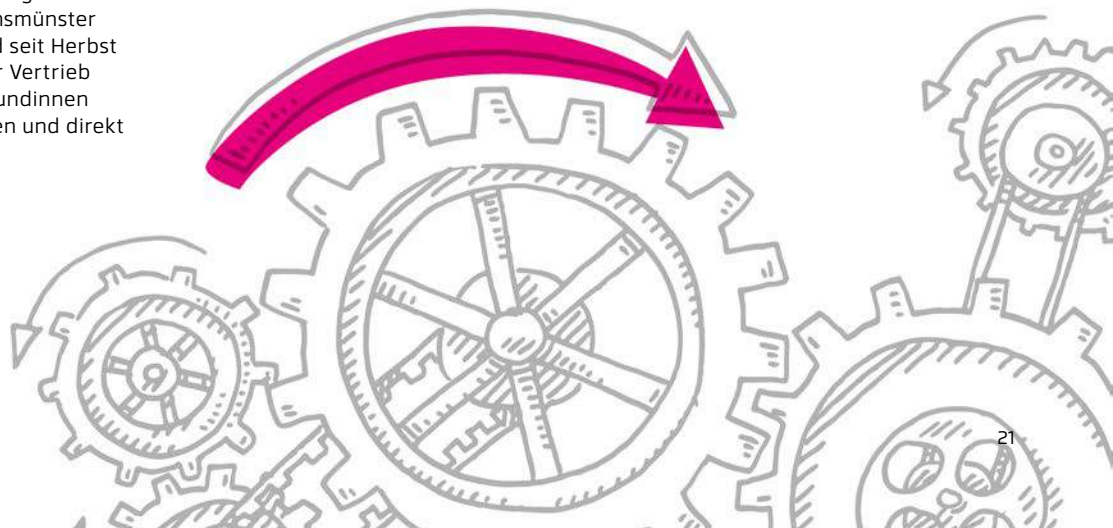
Riegel im Rampenlicht

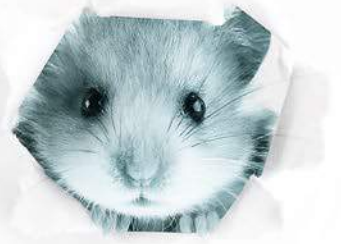
Im vergangenen März hatte die Familie Dobetsberger auf Puls 4 ihren großen Auftritt: In „2 Minuten 2 Millionen“ präsentierten sie ihr Start-up und ihre Riegel-Kreationen. Die Bewertungen der potenziellen Investoren und einer Investorin bei der Verkostung vor laufender Kamera waren ermutigend. Und nach der Ausstrahlung wurde der Webshop gestürmt: „Wir haben die Wochen danach viel gebacken und wenig geschlafen.“ Auch die Nachfrage nach Riegeln mit individuellem Branding ist seither gestiegen. Ein Investor aus der Sendung zeigte zwar Interesse an einer Beteiligung, die Dobetsbergers wurden sich mit ihm dann doch nicht einig. „Es war trotzdem eine unserer besten Entscheidungen, in der Show mitzumachen“, resümiert die Riegelfabrikantin. Diesen Herbst wird – völlig ohne fremde Beteiligung – eine neue Produktlinie gelauncht.

RIEGELFABRIK

Tina und Micha Dobetsberger aus Kremsmünster/OÖ begannen 2017, Müsliriegel ohne Zuckerzusatz und chemische Inhaltsstoffe vegan und palmölfrei herzustellen. 2018 übersiedelte das Unternehmen vom Keller auf eine 200 m² große Produktionsfläche im selben Ort. Derzeit bietet die Riegelfabrik 16 verschiedene Sorten (und weitere per „Riegelkonfigurator“) an; es werden pro Monat 22.000 Stück ausgeliefert. Die GmbH mit Sitz in Kremsmünster produziert auch Müsli und seit Herbst 2020 Smoothie Bowls. Der Vertrieb erfolgt B2B oder an Endkundinnen und -kunden über Bioläden und direkt über den Webshop.

www.true-love.at





WER HAT'S GESAGT?

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

Unter allen richtigen Antworten verlosen wir 1 „OPTO“-Online-Potenzialanalyse. Der Persönlichkeitsfragebogen misst auf Basis des Big-Five-Modells die wichtigsten Dimensionen der Persönlichkeit für Leistung und beruflichen Erfolg. Und 3 Exemplare des Buches „Prinzip Menschlichkeit“ von Joachim Bauer. Geben Sie Ihre Tipps bis spätestens 16.12.2020 ab: www.hernstein.at

Viel Glück!

Die richtigen Antworten der letzten Ausgabe: 1a, 2c, 3a, 4c.
Die Gewinner der letzten Ausgabe sind: Sylvia Müller, NFON GmbH, Rene Rumpler, Hirtenberger AG, Elisabeth Wolf, CKV Gruppe.
Wir gratulieren herzlich!

*Alle guten Dinge
haben etwas Lässiges
und liegen wie die
Kühe auf der Wiese.*

- 1a_ Hubert von Goisern, österreichischer Musiker
- 1b_ Friedrich Nietzsche, deutscher Philosoph
- 1c_ Christoph Schlingensief, deutscher Regisseur

An diesem Gewinnspiel teilnahmeberechtigt sind alle, die bis zum 16.12.2020 am Gewinnspiel teilnehmen. Unter allen Teilnehmenden werden insgesamt 4 Gewinnerinnen oder Gewinner mittels Ziehung unter Ausschluss des Rechtswegs ermittelt. Sie werden unter der von ihnen angegebenen Adresse persönlich über den Gewinn verständigt. Die Daten der Gewinnerinnen bzw. der Gewinner werden zu diesem Zweck, nach Maßgabe unserer Datenschutzrichtlinien, gespeichert und verarbeitet. Die Bekanntgabe der Gewinnerinnen oder Gewinner erfolgt ohne Gewähr. Der Gewinn ist vom Umtausch ausgeschlossen. Der Gewinn ist nicht auf Dritte übertragbar. Die Barauszahlung des Gewinns ist ausgeschlossen. Auf den Gewinn gibt es keinen Gewährleistungs- oder Garantieanspruch. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen. Über dieses Gewinnspiel kann kein Schriftverkehr geführt werden.

*Jenseits von Richtig
und Falsch liegt
ein Ort. Dort treffen
wir uns.*

- 2a_ Carl von Ossietzky, deutscher Journalist
- 2b_ Jostein Gaarder, norwegischer Schriftsteller
- 2c_ Rumi, persischer Dichter

*Sobald sich Gefühle in
festen Begriffen ausdrücken
lassen, hat ihre Stunde
geschlagen.*

- 3a_ Paul Valéry, französischer Lyriker
- 3b_ Herta Müller, deutsche Schriftstellerin
- 3c_ Romy Schneider, österreichische Schauspielerin

*Dass uns eine
Sache fehlt, sollte
uns nicht davon
abhalten, alles
andere an uns zu
genießen.*

- 4a_ Jane Austen, britische Schriftstellerin
- 4b_ Marcello Mastroianni, italienischer Schauspieler
- 4c_ Elizabeth Arden, US-amerikanische Unternehmerin

WAS PERIKLES SCHON WUSSTE ...

Um 500 vor Christus schickte der Athener Staatsmann Perikles eine Kriegsflotte gegen die Perser aus. Von Wind und Wetter her schien der Zeitpunkt günstig. Allerdings war eine Sonnenfinsternis angekündigt und einige Berater sorgten sich, dies könne von der Besatzung als schlechtes Omen gewertet werden. Also versammelte Perikles die Mannschaft an Deck und erklärte das astronomische Phänomen anhand von Fakten. Obwohl alle so taten, als hätten sie verstanden, brach, als es tatsächlich so weit war, Panik aus. Da zog Perikles seinen Mantel aus und warf ihn über den Kopf eines der meuternden Männer. „Hast du davor Angst? Nichts anderes macht der Mond mit der Sonne!“ Alle lachten und das Schiff konnte auslaufen.

Klar, heute leben wir in einer ganz anderen Welt. Fast alles lässt sich messen, auch im Business. Wir kennen die Kosten, den Impact, die Dauer von jeder Maßnahme. Doch gleichzeitig sind wir faktenmüde geworden. Es sind so viele – und teilweise widersprechen sich die scheinbar so sicheren Zahlen, weil dieser oder jener Faktor stärker oder schwächer bewertet wurde. Zu jedem Argument gibt es auch eines dagegen. Das führt vielleicht nicht gleich zur Meuterei, zu einer Verunsicherung aber allemal.

Das Beste gegen Verunsicherung ist, etwas einfach und anschaulich darzustellen. Das hat Perikles getan – und das tun auch wir heute in vielen Situationen. Würden Sie Ihrem Kind, wenn es Angst vor einer Schularbeit hat, statistische Zahlen auftischen, wie hoch denn die Wahrscheinlichkeit einer negativen Note sei? Oder erzählen Sie vielleicht eher eine Geschichte davon, wie Sie einmal selbst Angst hatten, die Situation aber schließlich meisterten?

Fakten sind unglaublich wichtig. Nur mit ihnen können wir rationale Entscheidungen treffen. Als mündige Mitarbeiterin will ich über sie informiert werden. Nur reicht das alleine nicht. Um Menschen wirklich für eine Sache – sei es die Unternehmensstrategie, eine Sparmaßnahme oder ein neues IT-Tool – zu gewinnen, muss ich sie bei ihren Gefühlen packen. Storytelling ist deshalb nicht nur das große Schlagwort der Kommunikationsbranche unserer Zeit, sondern ein Muss, damit alle an einem Strang ziehen und wir das Gemeinschaftsgefühl erzeugen, das ein erfolgreiches Unternehmen braucht.



**M A G .
R E N A T E S Ü S S**

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



„GEGENSÄTZE ZU ÜBERBRÜCKEN IST AUFGABE DER FÜHRUNGSKRAFT“

Der Arbeitspsychologe Christian Korunka über die Chancen und Tücken des remote Führens

INTERVIEW: EVA WOSKA-NIMMERVOLL

Was brauchen Führungskräfte, wenn sie remote führen?

Christian Korunka: Die Bereitschaft zum Vertrauensvorschuss. Am Anfang des Lockdowns hatten viele Führungskräfte diese Bilder im Kopf: Jetzt sitzen alle zu Hause und tun nichts. Dann erlebten sie, dass es sich lohnt, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu vertrauen. Natürlich: Vertrauen trägt immer ein Stück Risiko in sich. In einem Interview sagte mir ein Angestellter: „Ich war mir nicht sicher, ob ich den Geschirrspüler ausräumen darf, während ich im Homeoffice bin.“ Das zeigt: Er nimmt seine Verantwortung ernst.

Welche Probleme gibt es beim Führen von verstreuten Teams?

Führungskräfte denken womöglich, wenn sie nämlich vertrauen: „Die machen das schon.“ Doch die vertrauensvolle Basis bedeutet auch, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht allein gelassen werden. Dafür braucht es klare Rahmenbedingungen und einen permanenten Rückkopplungsprozess. Sonst entsteht bei den Mitarbeitenden der Eindruck, dass es der Führungskraft egal ist, wie sie arbeiten. Nach dem Motto: „Hauptsache, ich bringe es irgendwie hin.“

Genügt das nicht, wenn ohnehin alles klar ist bis zur Deadline?

Die Mitarbeiterin, der Mitarbeiter kann zwar selbst entscheiden, wo und wann sie oder er die Arbeit macht. Doch als Führungskraft sollte ich die Verantwortung für den Prozess übernehmen und unterstützend zur Seite stehen. Diese paradoxe Spannung zwischen Loslassen und doch da sein zu überbrücken, zeugt von einem guten Führungsstil. Also: Einerseits Vertrauen haben, andererseits die Autonomie aktiv unterstützen.

Inwiefern ist es Aufgabe der Führungskraft, Menschen zur Autonomie zu erziehen?

Führung ist nicht mit Erziehung zu verwechseln. Ich finde es problematisch, wenn Führungskräfte im Unternehmen ein Familienbild entwickeln. Ich habe einmal ein Unternehmer-Paar gesehen, das sich wie Eltern benahm, inklusive gemeinsamen Mittagessens und Abendprogramms. Das mag im patriarchalen Sinne gut gemeint sein, ist aber keinesfalls etwas, das gute Führung ausmacht. Das Menschenbild dahinter ist jedoch sehr wohl vergleichbar: „Ich unterstütze dich, lasse dir viele Möglichkeiten offen und vertraue dir.“

Manche Unternehmen sehen sich sogar als eine Art Familie.

Ich verstehe das, weil wir in einer Zeit leben, in der Bindungen weniger werden, insbesondere von Mitarbeitenden zu Unternehmen. Wir haben alle das Bedürfnis nach sozialer Einbindung – das kann im Privaten und auch im Büro erfüllt werden. Am Arbeitsplatz sollte es bedeuten, dass ich als Person mit meinen Schwierigkeiten ernst genommen werde. Aber ich bin nicht Ersatz für Partner, Schwester, Kind.

Wie erzeuge ich im Homeoffice ein Teamgefühl?

Im Büroalltag läuft Kommunikation einfacher ab, weil während der Kernzeiten ohnehin alle anwesend sind. Da muss ich nicht extra für jedes kurze Gespräch einen Termin vereinbaren. Im Homeoffice

„VERTRAUEN TRÄGT IMMER EIN RISIKO IN SICH.“



UNIV. - PROF. DR. CHRISTIAN KORUNKA

leitet den Bereich „Arbeits- und Organisationspsychologie“ an der Fakultät für Psychologie an der Uni Wien. Er ist Gesundheitspsychologe, Supervisor und personenzentrierter Psychotherapeut. Seine Schwerpunkte: neue Anforderungen in der Arbeitswelt, neue Formen der Arbeit. Er hat bisher rund 20 Bücher und Herausgeberwerke und rund 100 Fachartikel veröffentlicht.

hingegen sind Kernzeiten nicht selbstverständlich. Darum braucht es zeitliche Präzision, klare Vereinbarungen, regelmäßige Meetings – ob die virtuell oder tatsächlich stattfinden, ist zweitrangig. Die Aufgabe der Führungskraft ist es, auf all diese Dinge zu achten, ohne dass sich das Team überwacht fühlt.

Nicht alle können mit Autonomie gleich gut umgehen ...

Trotzdem sollte man allen das gleiche Maß an Autonomie zumuten – also jenen, die mehr Projekterfahrung haben, genau wie anderen, die diese Erfahrung noch nicht haben. Das Bedürfnis nach Autonomie steht in einer dynamischen Spannung zu jenem nach sozialer Einbindung. Diese Gegensätze zu überbrücken ist Aufgabe der Führungskraft.

Was muss ein Team können, um im Homeoffice erfolgreich zu arbeiten?

Bei remote Führung ist immer Self-Leadership, also Self-Management, gefragt. Das bedeutet unter anderem, am Projekt dran zu bleiben, obwohl ich jederzeit am Bildschirm private Dinge erledigen oder hinausgehen und das schöne Wetter genießen kann. Das betrifft Selbstständige ja immer schon.

Wie wird sich das Thema „remote Führen“ entwickeln? Hybrid-Konzepte aus Homeoffice und Präsenzzeiten könnten in Zukunft gut funktionieren. Und auf jeden Fall darf man nicht vergessen, dass das Thema Homeoffice trotz Corona nur 15 bis 20 Prozent aller Tätigkeiten betrifft. Die Jobs, von denen wir sprechen, sind meist anspruchsvolle Tätigkeiten mit hohem Akademikeranteil.

LINKTIPP

Flexible-Working-Studie 2020
von Deloitte und Uni Wien:
http://bit.ly/flexible_working_studie

WIDERSPRÜCHE RUND UM FLEXIBLES ARBEITEN

97%

der Unternehmen ermöglichen Homeoffice (mehrheitlich für definierte Zielgruppen).

ABER 85%

der Unternehmen legen Wert auf physische Anwesenheit.

75%

geben an, dass den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Hinblick auf flexibles Arbeiten viel Vertrauen entgegengebracht wird.

ABER 39%

der Unternehmen verfügen bei flexiblem Arbeiten über zusätzliche Kontrollmechanismen.

Quelle: Flexible Working Studie 2020 von Deloitte und Uni Wien

„WIR FINDEN IMMER NEUE NISCHEN“

Zwei Brüder im Zweirad-Geschäft: Die KSR Group aus Niederösterreich

EVA WOSKA - NIMMERVOLL

Alles begann um das Jahr 2000. Der Unternehmer Michael Kirschenhofer erinnert sich: „Meine Eltern hatten damals ein Modegeschäft in Krems. Aber mein Bruder Christian und ich sahen darin für uns keine Zukunft.“ Stattdessen importierten die Jungunternehmer lieber ihre ersten Mopedautos aus Frankreich. Zum Vertrieb von Zweirädern aus Taiwan war es dann nur noch ein kleiner Schritt. Sie begannen mit viel Energie und vielen Ideen – aber auch mit 100 Prozent Fremdkapital. Für den Kredit hafteten die Eltern, sodass die beiden Brüder mit 3 Angestellten in ihrem ersten Büro im Keller werken konnten. 20 Jahre später leiten die beiden ein international erfolgreiches Unternehmen mit 2 Geschäftszweigen, die ihnen heuer knapp 180 Millionen Umsatz bescheren. Michael Kirschenhofer meint heute über den Familienbetrieb: „Hätte ich das nicht gemeinsam mit meinem Bruder gestartet, wären wir nie so weit gekommen. Christian treibt Dinge voran.“ Christian Kirschenhofer ist für den Vertrieb zuständig, Michael für Einkauf und Produktentwicklung.

Ungeplant erfolgreich

Es begann mit Learning by Doing, ganz ohne Businessplan – und auch heute lieben sie es noch zu experimentieren: „Das Unternehmen ist eine Spielwiese“, ist Michael Kirschenhofer überzeugt. „Wir sagen nie: ‚Das können wir nicht‘, sondern finden immer wieder neue Nischen.“ Dabei setzen sie auf neue Trends, zum Beispiel im Bereich E-Mobilität: Mittlerweile ist das Unternehmen Marktführer für Smart E-Scooter in Europa. Als Sharing Economy zum Schlagwort wurde, reagierte die KSR Group schnell, erinnert sich der Geschäftsführer:



Michael Kirschenhofer ist als Geschäftsführer für strategischen Einkauf, Business Development und Produktentwicklung verantwortlich.

KSR GROUP

Die KSR Group ist einer der führenden hersteller-unabhängigen Importeure von zweirädrigen Fahrzeugen in Europa mit Sitz in Gedersdorf/Niederösterreich. Die Produktpalette reicht von Motorrädern, Rollern, Quads, E-Bikes und leichten Elektrofahrzeugen bis hin zu Unterhaltungs- und Haushaltselektronik. Die KSR Group tritt als Distributor auf, fungiert aber auch als Fahrzeugentwickler und -hersteller für die eigenen Marken Brixton Motorcycles, KSR Moto, Malaguti, Lambretta und A-TO. Mehr als 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in ganz Europa in 6 Länderbüros tätig – 150 davon allein am Standort in der Nähe von Krems. Weitere 40 Personen arbeiten in 4 Partnerbüros in Asien exklusiv für KSR.

<https://ksr-group.com>

„Im Zweiradbereich gab es noch keine Anbieter. Und wir hatten bereits die Ressourcen und das Netzwerk dafür.“ Mit dem sicheren Background ihrer Kerngeschäfte wagten sie sich an eine neue Geschäftsidee – und hatten Erfolg. „Aber das stand alles wieder mal in keinem Businessplan drin“, erzählt Michael Kirschenhofer und gibt zu: „Wir sind nicht sehr risikobewusst und haben auch schon Geld verloren, weil wir falsch entschieden haben.“

Alte Marken, neue Erfolge

Das Unternehmen gliedert sich heute in das Fahrzeuggeschäft und die Smart Products für Handelsketten. Smart Products sind digital gesteuerte Alltagsgeräte für Haushalt, Gartenarbeit, Wellness und Mobilität. Beide Bereiche arbeiten mit teils globalen Marken – daraus ergeben sich spezielle Anforderungen bezüglich Marketing, Branding und Vertrieb. Mit Malaguti hat KSR eine 90 Jahre alte Marke wieder zum Leben erweckt. Auch Lambretta, die es seit 1949 gibt, ist mittlerweile eine ihrer Konzernmarken (weiterer: siehe Seite 26). Auf Brixton Motorcycles ist die KSR Group besonders stolz, da sowohl Produkt als auch Marke in Eigenregie entwickelt und gestaltet wurden. Für Michael Kirschenhofer sind es auch genau die Marken, die die KSR Group als Arbeitgeberin interessant machen. Für die „Spielwiese“, vor allem im Kreativbereich, werden Menschen gesucht, „die bei unserem Tempo mitkommen und Neues als Herausforderung und nicht als Problem betrachten“.

Struktur trotz Freestyle

Vor einiger Zeit äußerten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Wunsch nach einer klareren Struktur und mehr definierten Prozessen – vor allem in Bezug auf das starke Wachstum des Unternehmens. „Es war ihnen zu viel Freestyle“, meint Michael Kirschenhofer. „Wir haben versucht, klare Prozesse zu definieren und selbst abzubilden, aber ohne externen Blickwinkel funktioniert das nicht.“ Nun arbeitet ein internes Organisationsteam gemeinsam mit Hernstein daran. Die Kirschenhofers wollen da gar nicht mitmischen: „Ich sehe die Resultate. Mit jemandem von außen, der führt, begleitet und

Ergebnisse einfordert, geht viel weiter.“ Das Kreative und Spontane soll jedoch darunter nicht leiden. Aus der Geschäftsführung wollen sich die Brüder in absehbarer Zeit zurückziehen. „Das können andere viel besser“, sagt Michael Kirschenhofer. „Die sollen dann sagen, ob sie uns als Ideen- und Impulsgeber da noch dabei haben wollen oder nicht.“ Strategisch werden sie jedenfalls im Unternehmen weiterhin mitarbeiten.



UND DAS SAGT DER TRAINER ...

„Die Agilität liegt der KSR Group im Blut. Im Fokus stehen die Menschen, die gelingenden Projekte, die Zusammenarbeit mit Kundinnen und Kunden und das schnelle Reagieren auf Veränderung. Exploitation, also Ausnutzung von Bestehendem, und Exploration, Erkundung von Neuem, haben hier eine seltene Synthese gefunden.“

DR. HEINZ PETER WALLNER, CMC

studierte an der TU Graz Verfahrenstechnik und beschäftigte sich intensiv mit dem Thema Nachhaltigkeit. Heute ist er Führungskräftetrainer, Change- und Strategieberater, Buchautor und Vortragender.

EINE FRAGE DER PERSPEKTIVE

Die Trainerin Nina Halder-Schüssel wendet ein Selbstcoaching-Tool an sich selbst an

6 Monate lang war meine Arbeit als Organisationsberaterin und Trainerin durch Corona mehr oder weniger auf Stand-by. Anfangs stand ich unter Schock, dann begann ich, der Situation positive Aspekte abzugewinnen. Dazwischen wieder Panik: Wie würde ich den Verdienstentgang überstehen? Ich beschloss, mich nicht länger von meinen Gefühlen tyrannisieren zu lassen. Immerhin halte ich seit nun gut 15 Jahren Seminare zum Thema Selbstcoaching. Also packte ich meine Tools aus.

Das Instrument „Perspektivenwechsel“ erschien mir für meine Situation besonders brauchbar. Bei dieser Übung stelle ich 3 Stühle nebeneinander. Zuerst setze ich mich in meinen „Drama-Stuhl“. Auf diesem Platz erlebe ich alles als Zumutung, lasse meinem eigenen „Drama“ freien Lauf und schreibe meine Gefühle und Gedanken dazu auf einen Zettel. Wenn mir nichts mehr einfällt, wechsele ich den Platz. Der zweite Stuhl repräsentiert das Gegenteil; hier nehme ich alle Chancen wahr. Ich erlebe eine angenehme Ruhe in mir, sehe positive Bilder und bin fast euphorisch, was alles möglich ist. Diese Gedanken schreibe ich ebenfalls auf. Der dritte Stuhl, auf den ich mich setze, steht für eine Art Metaebene, einen Ort der inneren Weisheit, an dem ich mich frage: „Was genau heißt all das jetzt für mein Leben? Was ist ein guter erster Schritt, um aus dem Gefühlschaos herauszukommen?“ Die Antwort, die sich dann auftat, war klar: „Nutze die positiven Aspekte dieser Zeit.“

An jenem Tag gelang es mir, das Gute zu sehen. Ich sammelte mit meiner 3-jährigen Tochter Steine, die wir mit Wasserfarben bunt anmalten – ein wunderschönes Erlebnis. Seitdem versuche ich immer wieder, meinen Perspektivenwechsel zu aktivieren. Das bedeutet nicht, eine rosarote Brille aufzusetzen. Eine neue Perspektive einzunehmen heißt, auch die andere Seite der Medaille zu sehen und eine neue Haltung einer Situation gegenüber zu entwickeln. Die Realität bleibt zwar dieselbe, wohl aber ändert man damit die eigene Gefühlswelt.



M A G . N I N A H A L D E R - S C H Ü S S E L

studierte Psychologie in Wien und Barcelona mit Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie. Sie arbeitet als systemische Organisationsberaterin und Trainerin. Ihre Schwerpunkte umfassen Führungskräfteentwicklung, Strategie und Teamentwicklung, Selbstcoaching sowie Konflikt- und Gruppendynamik.

Alle Trainings und Entwicklungsprogramme sind auch firmenintern buchbar!

2021 NEU BEI HERNSTEIN

Für mehr Führungskompetenz – auch online

NEUE TRAININGS

26.–27. April 2021 und 20.–21. Oktober 2021
SINNVOLL UND SOUVERÄN FÜHREN NACH KRISENZEITEN
 Entwickeln Sie ein neues Mindset und lernen Sie neue Handlungsoptionen kennen.
 Dauer: 2 Tage + digitale Lernbegleitung

10.–11. Juni 2021 und 29.–30. November 2021
AGIL IN PROJEKTEN
 Die Erwartung lautet: schneller, flexibler, näher an den Kundinnen und Kunden. Erfahren Sie, wie Sie erfolgreiches Arbeiten nachhaltig verankern.
 Dauer: 2 Tage

16. April (Präsenz) + 23. April (online)
SENIOR PROFESSIONALS – ENDSPURT IN DER FÜHRUNG
 Nützen Sie bewusst die 1.000 Tage vor Ihrem Ruhestand, um für sich und Ihr Team das Beste herauszuholen.
 Dauer: 1 Tag Präsenz, 4 x 45 Minuten Webseminar, 1 Online-Coaching

5. + 12. Mai 2021 und 8. + 19. November 2021
NEW NORMAL LEADERSHIP – DIGITALE ZUSAMMENARBEIT ÜBER DIE KRISE HINAUS
 Zeigen Sie auch auf Distanz Führungsstärke – mit einer Kombination von klassischem Leadership und modernen digitalen Tools.
 Dauer: 2 x 90 Minuten Webseminar, Transferaufgaben, Lernplattform

4. + 5. Februar 2021 und 22. + 23. November 2021
ENTSCHEIDUNGSFREUDE – EINE KERNKOMPETENZ FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE
 Beherrztes Agieren und Entscheiden – ausschlaggebend ist das richtige Timing.
 Dauer: 2 x 90 Minuten Webseminar, Transferaufgaben, Lernplattform

Termine nach Vereinbarung
FÜHREN SIE SICH SELBST – JETZT ERST RECHT
 Ungewissheit zwingt zu Flexibilität und extremer Lernbereitschaft. Jetzt ist es wichtig, diesen flüchtigen Übergangszustand auch für die persönliche Neuausrichtung zu nutzen.
 Dauer: 2 x 90 Minuten Webseminar, Transferaufgaben, Lernplattform

BLENDED LEARNING

DISTANCE LEARNING

DISTANCE LEARNING

DISTANCE LEARNING

NEUE ENTWICKLUNGSPROGRAMME

Start: März 2021
AGILE LEADERSHIP EXPLORER

Als etablierte Führungskraft gilt es, sich laufend einer sich immer schneller verändernden Umwelt zu stellen. Der Schlüssel dafür: eine gute persönliche und organisationale Anpassungsfähigkeit. Lernen Sie in diesem Distance-Learning-Programm die maßgeblichen Grundlagen der Agilität kennen.
 Dauer: 7 x 0,5 Tage Online-Module und 6 x 2 Stunden Online-Practice-Sessions

DISTANCE LEARNING

Start: Mai 2021
HERNSTEIN NEXTPERIENCE ENTWICKLUNGSPROGRAMM FÜR KEY PLAYER

Heute sind immer öfter Menschen gefragt, die rasch und manchmal auch nur phasenweise in Führung gehen. Die HERNSTEIN Nextperience bereitet Talents, angehende Führungskräfte und andere Key Player auf die Vielfalt zeitgemäßer Führung vor.
 Dauer: 9,5 Tage inklusive 1 Coachingstunde und DigZone-Begleitung

Ihre Investition/Hernstein Trainings:

390 Euro:
 – New Normal Leadership
 – Führen Sie sich selbst – jetzt erst recht
 – Entscheidungsfreude – eine Kernkompetenz für Führungskräfte

1.580 Euro:
 – Sinnvoll und souverän nach Krisenzeiten
 – Agil in Projekten

1.465 Euro:
 – Senior Professionals – Endspurt in der Führung

Alle Preise zuzüglich MwSt. und gegebenenfalls Aufenthaltskosten

Infos und Anmeldung:

www.hernstein.at/Offene-Programme/Trainings

Alle Angaben vorbehaltlich Änderungen.

KOMPETENZ IM ANFLUG

Führungskräfte entwickeln sich auch im Homeoffice mit Planspielen und Online-Simulationen

KARL KAIBLINGER

Würden Sie gerne in einem Flugzeug sitzen, dessen Pilot das Fliegen nur in einem Seminar gelernt hat? Also nur mit Flipchart und Gruppenübungen? Piloten trainieren natürlich primär in einem Flugsimulator – und das so lange, bis der Inhalt verinnerlicht worden ist, Fehler ausgebessert sind, Erfahrungen für die Praxis sitzen. Und dabei riskiert niemand, tatsächlich abzustürzen oder Menschenleben zu gefährden. Die neue Generation der Lernmethode „Planspiel“ funktioniert nach demselben Prinzip. Statt in klassischer Sesselkreis-Atmosphäre trainieren Führungskräfte praxisnah, individuell und nachhaltiger. „In einer Zeit der Veränderung benötigen wir innovative Lernformen“, meint dazu Michaela Kreitmayer, Leiterin von Hernstein.

Veränderung durch Verankerung

Wo liegt der Unterschied? Klassische Seminare vermitteln Lerninhalte, aber oft fehlt die Zeit, diese im Training so intensiv zu trainieren, dass sie in der Praxis sofort umgesetzt werden können. Gut konzipierte Planspiele gehen einen Schritt weiter und schaffen – wie der Pilot im Beispiel – bereits im Training Erfahrungswerte und damit Sicherheit für die Praxis. Viele von uns kennen diesen Effekt seit der Kindheit: Wenn jemand eine packende Geschichte erzählt, dann können wir konzentriert folgen. Und werden uns Inhalte viel leichter merken – eine Voraussetzung, dass sie nachhaltig in uns wirken und wir bereit sind, etwas zu verändern. Das verstärkt den Lerneffekt und fördert auch die



KARL KAIBLINGER

ist Ausbildungstrainer für Planspiele und Business-Simulationen sowie in der Aus- und Weiterbildung von Führungskräften und Mitarbeitenden in Verkauf und Service als auch in der Führungskräfteentwicklung tätig.

Kreativität und das Potenzial der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, innovativ zu denken oder zu handeln. Je nach Ziel eines Planspiels tauchen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in spezielle Szenarien ein – sie schlüpfen beispielsweise in die Rolle von CEOs und müssen Entscheidungen für den erfolgreichen Fortbestand des Unternehmens treffen. Bei einem anderen sind sie die Erben eines Unternehmens, das schon mal bessere Zeiten erlebt hat. Oder aber sie bewegen sich im Weltraum, um ein Raumschiff in Not erfolgreich zu steuern.

Planspiele verbessern Performance

Für jetzige und zukünftige Manager und Führungskräfte ist eine komplexe Business-Simulation ideal. Sie können damit zum Beispiel ihr strategisches Denken und Handeln verbessern oder sich dem

Thema Change Management so praxisnah wie möglich nähern. Die ÖBB Infrastruktur AG wickelte mit Hernstein ein Entwicklungsprogramm ab, in dem das Training „Wirtschaftlich führen – unternehmerisch denken“ eingebaut war. Dank des Planspielkonzepts identifizierten die Teilnehmenden die wichtigsten Stellhebel für den Unternehmenserfolg und damit auch für die eigene Arbeit. Das Interpersonal Skills Lab wiederum wurde ursprünglich für das Pilotentraining entwickelt. Lernen mit Emotionen und nahe der eigenen Praxis – das ist laut wissenschaftlichen Erkenntnissen das optimale Lernsetting für Erwachsene. Seine Wirksamkeit ist nachgewiesen und es wurde bereits mehrfach ausgezeichnet. Michaela Kreitmayr hat selbst teilgenommen: „Die Teams bekommen sofort Feedback über 7 Performance-Faktoren und können schon nach 10 Minuten Übungszeit beginnen, die Performance zu verbessern.“

Es lohnt sich in jedem Fall, neue Lernmethoden auszuprobieren – on- wie offline. Besonders in einer Zeit wie heute, wenn Teams räumlich getrennt agieren müssen, sind Online-Planspiele sinnvoll.

LITERATUR

Bettina Hilbich: „Spielst Du nur oder lernst Du schon?“ – Game-Based Learning als innovativer Ansatz für die Förderung von Soft Skills in der Erwachsenenbildung“, 2012 – auf interpersonalskillslab.ch
http://bit.ly/game-based_learning_1

Willi C. Kriz/Eberhard Auchter: 10 Years of Evaluation Research Into Gaming Simulation for German Entrepreneurship and a New Study on Its Long-Term Effects, 2016 – auf journals.sagepub.com
http://bit.ly/game-based_learning_2

Willi C. Kriz/ Tanja Eiselen/Werner Manahl: The Shift from Teaching to Learning: Individual Collective and Organizational Learning through Gaming Simulation (Download kostenlos) – auf researchgate.net
http://bit.ly/game-based_learning_3

Nächste Trainings

„Mission: Erfolgreiche Teamführung“:
 17. Juni 2021 und 10. November 2021

„Wirtschaftlich führen – unternehmerisch denken“: 20.–21. April 2021 und
 12.–13. Oktober 2021

Das Interpersonal Skills Lab ist Teil des Hernstein Trainings „Mission: Erfolgreiche Teamführung“; das BWL-Planspiel „Heureka“ wird bei „Wirtschaftlich führen – unternehmerisch denken“ eingesetzt. Hernstein kooperiert bei diesen Trainings mit dem Planspielzentrum.

Hamster sind eifrige Tiere, sehr aktiv und sehr umtriebig, und wenn sie in ihrem Rad laufen, geben sie alles – allerdings, ohne vom Fleck zu kommen. Darum sagt man auch, man fühlt sich wie ein Hamster im Rad. Und vergisst dann die eigenen Gefühle, die nötig sind, um das Labyrinth der täglichen Aufgaben und Probleme aus einer anderen Perspektive zu sehen. Unser Hamster hat es gewagt.