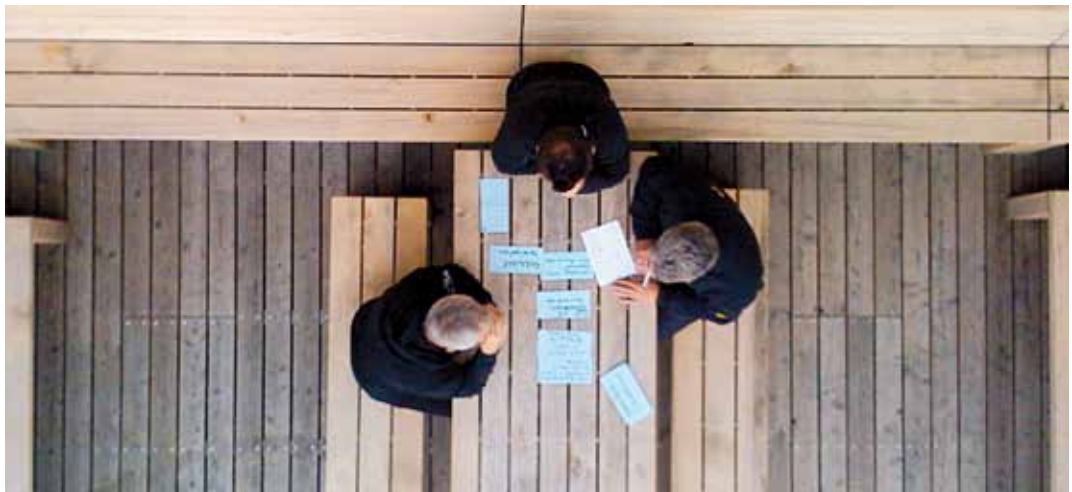




Führungsgrundsätze – wozu?



Man kennt sie, die Hochglanz-Plakate mit den schönen Formulierungen über Werte und Handeln von Führungskräften. Sie hängen in der Lobby oder in Gängen, wo jeder daran vorbeiläuft. Beeindruckt sind meist nur die Besucher. Spricht man Mitarbeiter darauf an, so erntet man oft nur ein mildes Lächeln als Reaktion, oder man hört: „Wäre schön, wenn sich unsere Führungskräfte auch daran halten würden ...“ Schade eigentlich. Denn aus unserer Sicht sind Führungsgrundsätze eine sehr sinnvolle Einrichtung, wenn ... - ja, wenn sie als Instrument der Organisationsentwicklung eingesetzt werden.

Was bedeutet das?

1. Die Absicht - das Warum?

Organisationstyp und Führungskultur müssen zusammenpassen: Führung in einem schnelllebigen Medienunternehmen unterscheidet sich stark von Führung in der Verwaltung oder in einer Bank. Die besondere Entwicklungskultur der Organisation, ihre Geschichte und ihre Identität gilt es zu berücksichtigen. Durch Diskussion und Dialog entstehen gemeinsame Werte und ein gemeinsames Verständnis, wie in dieser Organisation geführt werden soll. Der Austausch darüber, welche Führungskultur man im Unternehmen will,

welche Führungskompetenzen die Organisation braucht, ist ein spannender Entwicklungsprozess, der oft wichtiger ist als das perfekt ausformulierte und auf Glanzpapier schön gedruckte Ergebnis.

2. Der Prozess - das Wie?

Wie kommt man nun aber zu einem gemeinsamen Nenner über die gewünschte Führungskultur?

Mehrere Wege sind möglich:

1. Das Topmanagement setzt sich in einer Klausur mit den Themen auseinander und definiert gemeinsam Führungsgrundsätze. Diese werden in kleinen Workshops, Führungs-Seminaren oder in einer Großgruppenveranstaltung mit allen Führungskräften diskutiert und gegebenenfalls noch adaptiert.
2. Eine Projektgruppe - gemischt aus Führungskräften und Geführten - erarbeitet gemeinsam einen Vorschlag für die Geschäftsleitung.
3. In einer Großgruppe wird mit allen Führungskräften an der Frage gearbeitet: Welche Führung braucht unsere Organisation? Das inhaltliche Ergebnis wird dann noch einmal von der Geschäftsleitung oder einer kleinen Projektgruppe in Form von „Führungsgrundsätzen“ ausformuliert.



Wie auch immer Sie den Prozess anlegen: Die Formulierung von Führungsgrundsätzen entsteht durch einen gemeinsamen Diskussions- und Entwicklungsprozess. Es hat keinen Sinn, Führungskultur per Weisung von oben zu „verordnen“ und zu erwarten, dass dann alle danach handeln.

3. Der Inhalt – das Was?

Wenn Sie versuchen, Führungsleitlinien, Werte, Grundsätze zu definieren, dann beachten Sie bitte:

- Weniger ist mehr: Überschaubar sind vier bis sechs Prinzipien.
- Hilfreich sind schlagkräftige Begriffe als Überschriften und eine kurze Erklärung zu jedem Leitsatz.
- Sprachliche Einheit: Achten Sie darauf, entweder nur Zeitworte (kommunizieren, delegieren ...) oder Hauptworte (Verantwortung, Entwicklung ...) zu verwenden.
- Wir- oder Ich-Formulierungen fördern die Identifikation mit dem Inhalt: Als Führungskraft bei ... kommuniziere ich ...
- Wie bei der Definition von Zielen: Formulieren Sie die Grundsätze so, als ob sie schon erreichte Ziele wären: Wir informieren die Mitarbeitenden zeit- und stufengerecht über strategische Entscheidungen.

Liest man ausformulierte Führungsgrundsätze, so finden sich zum Teil immer wieder ähnliche Formulierungen. Das ist nicht verwunderlich: „Wertschätzender, respektvoller Umgang mit Mitarbei-

tenden“ wird aus unserer Sicht in allen Organisationen wichtig sein. Man sollte trotzdem nicht einfach „abschreiben“. Der Dialog der Führungskräfte ist wichtig: Das Ringen um Formulierungen, der Gedankenaustausch darüber, was man unter „wertschätzendem Umgang“ versteht, das Besprechen von Beispielen, ist nämlich schon die erste Maßnahme zur Entwicklung einer neuen Führungskultur in der Organisation.

4. Die Anwendung – das Wofür?

Hat man einmal Werte, Leitlinien, Prinzipien für die Führung entwickelt, so sollten diese nicht einfach in den Schubladen schlummern und an Wänden verstauben. Daraus soll sich eine „gelebte Führungskultur“ entwickeln. Zahlreiche Maßnahmen sind zur Unterstützung möglich:

- Einarbeitung der Führungsleitlinien in die Anforderungsprofile von Führungskräften,
- Beurteilung des Führungsverhaltens an Hand der Leitlinien beim jährlichen Mitarbeitergespräch,
- Definition von Jahreszielen für Führungskräfte, die speziell auf das angestrebte Führungsverhalten abzielen,
- Umfrage zum angestrebten Führungsverhalten bei den Mitarbeitenden, Vorgesetzten, Kollegen und Vergleich mit einer Selbstbeurteilung (360°-Feedback) mit anschließendem Entwicklungs-Coaching,
- Vereinbarung eines Jahresmottos, mit dem ein Schwerpunkt zur Umsetzung der Führungsgrundsätze gesetzt wird.

Mit Führungsgrundsätzen ist es wie mit den 10 Geboten: Trotz aller Maßnahmen werden wir natürlich nicht erreichen, dass alle Führungskräfte jederzeit im Alltag entsprechend der Grundsätze handeln. Die regelmäßige Auseinandersetzung mit dem Thema wirkt aber im Führungsalltag und gibt den Mitarbeitern eine wichtige Orientierung.

Marianne Grobner

Dialogisches Wandern als Seminarform – Auszeiten als Gehzeiten



Wussten Sie, dass das Wandern eine der gesündesten Bewegungsarten ist? War Ihnen auch bekannt, dass das Wandern hervorragend für eine Teamentwicklung, eine Führungskraft- oder Persönlichkeitsentwicklung geeignet ist?

„Mens sana in corpore sano“ – Ein gesunder Verstand in einem gesunden Körper

war schon bei den alten Römern ein wichtiger Grundsatz, der sich auf deren Lebenseinstellung und Verhalten auswirkte.

Heute beweisen verschiedene Untersuchungen - viele davon auch im wissenschaftlichen Kontext - dass körperliche Bewegung positive Ergebnisse in physiologischer und psychologischer Hinsicht bewirkt.

Wildor Hollmann, Forscher an der Deutschen Sporthochschule Köln bewies in vielen Versuchen, dass Sport das Lernvermögen enorm steigert, dem Gehirn zu größerem Volumen verhilft und die Neubildung von Nervenzellen anregt. Das Fach der „Bewegungs-Neurowissenschaft“ entstand. Hollmann erklärt dazu: „Das Gehirn ist das am meisten veränderbare Organ des Menschen. So kurios es klingt: Körperliche Aktivität trainiert es besser als geistige.“

Eine Studie zur „Bewegten Schule“ (Breithecker 2002) zeigte auf, dass Kinder, die in diesem Konzept unterrichtet wurden, einen höheren Grad an anhaltender Aufmerksamkeitsleistung - auch an langen Schultagen - aufwiesen.

Mit der Amas Höhenstudie 2000 bewiesen Humpeler und Schobersberger (Veröffentlichung 2001), dass ein Wanderurlaub in den Bergen neben der positiven Stimulierung von Puls- und Blutdruckwerten und anderen physiologischen Verbesserungen auch positive neuropsychologische Effekte hat. So zeigte sich z.B. ein anhaltender

Rückgang von subjektiven Beschwerden oder negativ wirkenden Befindlichkeiten sowie eine Verbesserung der positiven Lebenseinstellung und der Stimmung.

Gehzeiten als Gesprächszeiten

Noch vor wenigen Jahren wusste ich nichts von diesen Untersuchungen. Dennoch beobachtete ich während meiner Berufsjahre im touristischen Umfeld viele Besonderheiten beim Unterwegs-Sein in der Natur mit Freunden, Bekannten oder Gästen. Es war z.B. ganz einfach, mit den Menschen ins Gespräch zu kommen. Wie von selbst nahmen wir Kontakt miteinander auf. Wie von selbst lag der Fokus der Gespräche auf dem gegenwärtigen Moment und das Interesse galt dem, was ist. Wertschätzende Akzeptanz drückte sich in gegenseitigem Wohlwollen aus. Titel, Funktionen oder Hierarchien, Gekleidet-Sein oder Aussehen waren bedeutungslos. Statt dessen entwickelte sich ein Rhythmus im Gehen, in dem sich die Gehenden fanden. Gesprächspartner wechselten, wenn der eigene Rhythmus ein anderer wurde oder weil er sich einem anderen anpasste. Meist gab es ein Ziel und eine Idee für das Unterwegs-Sein: Zeit mit Freunden zu verbringen, gemeinsam ein Ziel oder miteinander etwas Schönes erleben zu wollen.

Dialogisches Wandern - die Entwicklung der Wander-Dialoge

Schon vor dem Beginn meiner Selbstständigkeit faszinierten mich diese Erfahrungen. Hinzu kamen meine persönlichen Erlebnisse, die ich während der Jahre bewegend in den Bergen machte und mich in meinem persönlichen Glauben bestärkten: ein beweglicher Geist lebt in einem bewegten Körper. So suchte ich als beginnende Unternehmerin mit einem ausgeprägten Wirklichkeitssinn nach Möglichkeiten, mehr aus diesem Unterwegs-Sein zu machen. Mit dem Dialog von David Bohm entdeckte ich eine Kommunikationsform, die mir für sinnvolle Gespräche und nach vorne gerichtetem Denken geeignet erschien.

Mit dem Erleben des Lernweges der Systemischen Organisationsentwicklung und dem Kennen lernen von vielen Möglichkeiten des Unterwegs-Seins in Seminaren, die von den BeraterInnen des Management Center Vorarlberg (z.B. Peter Gruber, Walter Häfele, Göpf Hasenfratz) angewendet werden, hatte ich mein Konzept gefunden: Das dialogische Wandern als mögliche und alternative Seminarform für Führungskräfte, Teammitglieder oder für Menschen mit speziellen Anliegen.



Das Besondere am dialogischen Wandern ist der Austausch und das gemeinsame Gehen in leichtem Gelände in Form von Dialogen zu bestimmten Themen oder Fragestellungen. Basis ist ein Anliegen, das in einem Vorgespräch mit dem/ den AuftraggeberInnen geklärt wird. Passend dazu wird eine inhaltliche, zeitliche, räumliche und soziale Struktur modelliert. Die inhaltliche Struktur wird in Abstimmung mit dem Anliegen und der Streckenplanung gemacht, die Dialoge werden entsprechend angepasst. Wegstrecken, Pausenplätze und Dauer der Wanderung insgesamt, an einem oder mehreren Tagen, müssen dabei berücksichtigt werden. Neben den einzelnen Dialogen während des Wanderns gibt es gemeinsame Dialogrunden, in denen die TeilnehmerInnen in einer kurzen Reflexion berichten. Gleichzeitig wird das Thema des nächsten Dialoges eingeführt und eine passende Gesprächsstruktur empfohlen.

Vom Nutzen

erzählt Gregor Sieböck, der Weltenwanderer: „Die Welt zu Fuß erkunden nicht nur um die Welt zu erkunden, sondern auch sich selber.“ Ist eine Gruppe miteinander unterwegs, erfahren die Gruppenmitglieder viel voneinander: Themen können besprochen werden, die sonst nie Thema sind. Perspektiven und Standpunkte tauchen auf, die neu und auch überraschend sein können. Die Wandernden entdecken, wie wertvoll Selbstverständliches und Normales ist und erleben diese Tage als sehr sinnvoll. Ein angenehmer Nebeneffekt ist die körperliche Müdigkeit, die sich anders, oft auch befriedigender, anfühlt als die geistige und mentale Müdigkeit. Die Menschen sind energetisiert und angereichert, lernen sich selbst und andere besser kennen und erleben ein ganzheitliches Wohlbefinden.

Das dialogische Wandern als alternative Seminar- methode eignet sich besonders gut für Gruppen und Teams, die gemeinsam arbeiten aber weniger (gut) miteinander im Gespräch sind. Wohl aber gibt es Themen aus dem Arbeitsalltag, die für eine vitale Auseinandersetzung geeignet sind: Kommunikation und Konflikt, Wollen und Widerstand, Zuversicht und Zweifel, Lebendigkeit und Krise.

Die Herausforderungen

des dialogischen Wanderns sind jene Elemente, die nicht planbar sind. Dazu gehören Rahmenbedingungen, die das Unterwegs-Sein beeinflussen oder auch stören können: Hindernisse, die nicht vorhersehbar sind oder Wetterkapriolen, die nicht leicht händelbar sind. Wesentlichen Anteil an der Wirkung des dialogischen Wanderns hat die Auswahl der Strecke: Passt sie zu den Fähigkeiten der TeilnehmerInnen, stimmt sie in der Länge zu den Inhalten und Themen, bietet sie Möglichkeiten zum Einkehren oder für Ruhepausen, und sind diese an den richtigen Stellen angesichts der Streckenlänge. Als LeiterIn muss man mit diesen unbestimmten Rahmenbedingungen umgehen oder sie so in die inhaltliche Struktur einbauen können, dass sie zu einem wesentlichen Element der Erfahrungen werden. Dazu braucht es persönliche Überzeugung, Entschieden- und Entschlossenheit und die Freude am Unterwegs-Sein. Meine eigene Begeisterung und Überzeugung für dieses Konzept erhält immer wieder Nahrung durch positive Rückmeldungen von TeilnehmerInnen, die diese Tage wert- und sinnvoll empfinden, dies rückmelden und weitererzählen. Was gibt es Schöneres für eine/n SeminarbegleiterIn?

Gabriele Walch

Eine sinnvolle Herausforderung

Vier Fundamente für Leadership

Marianne Grobner*

Würden Sie Ihren Beruf als „sinnvolle Tätigkeit“ bezeichnen? Oder besteht Ihr Job aus Entscheidungen und Aktivitäten, hinter denen Sie eigentlich nicht stehen? Opfer widriger Umstände? Funktionieren statt Handeln?

Genau hier beginnt die Verantwortung von Führungskräften: Nicht alle Dinge als gegeben zu nehmen, sondern Verantwortung zu übernehmen für den Spielraum eigener Entscheidungen und sich zu fragen: Was sind meine Aufgaben? Wo bin ich wirklich gefragt? Wofür bin ich selbst verantwortlich? Betrachtet man Führung aus dieser Sicht, so ergeben sich vier grundlegende Herausforderungen für sinnvolle Führung, entsprechend der Struktur der Existenzanalyse:

■ Akzeptieren, was ist:

Viele Probleme entstehen dadurch, dass man zu spät hinschaut, was „Sache“ ist: Um sich oder andere zu schonen, schwindeln wir uns an der Realität vorbei, reden Missstände und Fehler schön, wollen geänderte Rahmenbedingungen und notwendigen Veränderungsbedarf nicht wahrhaben. Wer Führungs-Sinn hat, stellt sich der Realität.

■ Das Wertvolle leben:

Was mich berührt, was mir nahegeht, was mich bewegt – das ist das Wertvolle, für das ich mich einsetzen mag. An solchen Dingen hängt mein Herz. Es ist zwar emotional – aber ich muss mir gestehen, es ist mir wichtig. Und ich habe die Möglichkeit, dass ich das, was mir wertvoll ist, verfolgen kann. Ich arbeite nicht um des Erfolges willen, sondern weil ich eine Idee, eine Vision, die mich „ge-

packt“ hat, umsetzen will. Selbst wenn ich scheitere, war mein Einsatz nicht sinnlos. Denn die Sache war gut.

■ Sich und andere wertschätzen:

Wertschätzung erfordert zuerst Beachtung und Kontakt mit dem anderen, mit sich selbst. Erst im Hinsehen auf den Mitarbeiter kann ich Qualitäten (an-)erkennen. Dabei geht es nicht um eine „Soft-Variante des Führens“, in der nur gelobt wird: In einer guten Beziehung kann und soll man auch eine kritische Position einnehmen und offen Stellung beziehen, wenn man etwas nicht für gut hält. Auch das ist wertschätzende Beziehungspflege.

■ Orientierung geben:

„Wozu soll das Ganze gut sein?“ ist eine häufige Frage,

1. Teil

wenn etwas geändert werden soll. Man will persönlich etwas damit anfangen können. Sachliche Argumente und unternehmerische Ziele reichen da nicht. Es braucht ein sichtbares Wofür, eine Ausrichtung auf eine Zukunft, einen Sinn. Leadership ist eine höchstpersönliche Angelegenheit – fernab von allgemeingültigen Rezepten über „richtiges Management“: Als Führungskraft ist man gefordert ...

... Verantwortung zu übernehmen, sich nicht auf „äußere Umstände“ auszureden;

... in eine kritische Selbstreflexion zu gehen, ob das, was man tut, „stimmig“ ist;

... mutig Konsequenzen aus seiner Wahrnehmung zu ziehen;

... achtsam mit sich und seinen Mitarbeitern umzugehen;

... sich seiner Werte bewusst zu sein und danach zu handeln.

Kein leichter Weg, aber ein sinnvoller.

*Marianne Grobner ist Geschäftsführerin des Managementcenter Vorarlberg (MCV).



Quelle:
„Der Standard“,
Samstag/Sonntag,
18./19. Dezember 2010

Intuition – Führung mit dem „sechsten Sinn“

Auch auf die innere Stimme vertrauen

Alfried Längle*

Haben Sie schon einmal erlebt, dass eine Bewerberin bei der Tür hereinkommt und Sie spüren gleich: „Die ist es!“ oder „Der wird es nicht“? Oder dass ein Projekt gescheitert ist, bei dem Sie schon lange „ein ungutes Gefühl“ gehabt haben?

Die meisten Führungskräfte kennen dieses Bauchgefühl, das man auch als Intuition bezeichnet. Sie ist eine angeborene emotionale Fähigkeit des Menschen. Ein Gespür für die Ganzheit einer Realität, für das Hintergrundgründe einer Situation, für das Wesen einer Sache. Intuition ist keine Interpretation, bei der Fremdwissen oder Theorie dazugegeben werden.

Im Gegensatz zum Nachdenken wird „das Entscheidende“ der aktuellen Situation gefühlsmäßig erfasst: Hier verknüpfen wir all unsere Sinneseindrücke und unsere Erfahrung. Erstaunlich ist dabei: Wir spüren und sehen sogar zukünftige Entwicklungen voraus – dieser Mitarbeiter kann sich gut entwickeln, diese Idee wird ein Erfolg.

In der Intuition handelt es sich um die Fähigkeit, das Einmalige einer Situation zu erkennen, statt das Generelle und Allgemeine. Führungskräfte ohne Intuition sind blind, empirisch tastend und wirken oft „verkopft“. Speziell für den Umgang mit Menschen brauchen wir Intuition.

Wer intuitiv wahrnehmen kann, was Menschen bewegt und auch was sie ausmacht,

- findet spontan passende Lösungen im Verkaufsgespräch,
- kann besser auf Mitarbeiter eingehen und sie in ihren Potenzialen fördern,
- reagiert rechtzeitig auf Spannungen im Team und Probleme in Projekten,
- entwickelt ein Gespür und Ideen dafür,

was der Markt braucht und was Kunden wünschen.

Ein Sonderkapitel von Intuition ist die Kreativität: Alleine aus Fakten, Daten, Zielvorgaben, Analysen und einem Diktat des Marktes entstehen keine kreativen Prozesse. Erst in der persönlichen und intuitiven Auseinandersetzung mit dem Bestehenden kommen neue Ideen. Wie kann nun Intuition und Kreativität entstehen?

Intuition kann nicht gemacht werden. Sie ist ein hoch kreativer Prozess, äußerst komplex und bis dato von keinem Computer simulierbar. Man kann nur eines: die Situation auf sich wirken lassen und auf das Echo in sich achten. Intuition ist Aufmerksamkeit auf sich selbst, die einen für die Situation bzw. für den anderen „gspürig“ macht. Wir spüren die innere

2. Teil

Stimmigkeit oder die Unstimmigkeit. Viele meinen, Gefühle hätten in unternehmerischen Belangen und in der Wirtschaft keinen Platz. Sie seien bestenfalls für die Werbung gut. Sie misstrauen diesem Bauchgefühl und stützen sich nur auf sachliche, objektive Argumente. Diese lassen sich ja auch leichter kommunizieren.

Und Intuition ist auch keine Garantie. Doch haben gestandene Führungspersonlichkeiten den Mut, subjektiv zu sein. Sie vertrauen ihrer „inneren Stimme“ und trauen sich, diese für Entscheidungen heranzuziehen. Sie verzichten dagegen, alles mit Fakten begründen zu müssen, und berufen sich auf ihr Bauchgefühl. Sie haben die Erfahrung gemacht: Ich kann mich auf meine Intuition verlassen.

*Alfried Längle ist Arzt und Psychotherapeut und leitet gemeinsam mit Marianne Grobner das Seminar „Führungs-Sinn“ im Management Center Vorarlberg (MCV).



Quelle:
„Der Standard“,
Freitag/Samstag/Sonntag
24./25./26. Dezember 2010

Teil 3 und 4 unserer Standard-Artikelserie „Leadership mit Sinn“ erscheinen in der nächsten MC-Notiz im August 2011.

Eindrücke zu meinem Lernweg der Systemischen Organisationsentwicklung



18. März 2009 -

der Beginn des 12. Lernweges zur Systemischen Organisationsentwicklung. Als junger Krankenhausmanager hatte ich gerade eine Klinik für Geburtshilfe geschlossen und war sehr erleichtert, dass wie aus magischer Hand dieser, für viele Mitarbeiter sehr schmerzliche Prozess, ohne Kündigungsschutzklagen und Aufstände der Belegschaft gelungen war. Bis zur letzten Minute hatten sich die Mitarbeiter für ihre Klinik, deren Ende bevorstand, engagiert und für die jungen Eltern und Neugeborenen wundervoll gesorgt. Es schien, als hätte ich als Führungskraft intuitiv einiges richtig gemacht, um die Mitarbeiter in diesem Prozess adäquat zu begleiten.

Ich beschloss, den Lernweg „Systemische Organisationsentwicklung“ beim Management Center Vorarlberg zu absolvieren, um diese „Magie“ in mein Bewusstsein zu holen und damit meiner Intuition eine bewusste Ebene hinzuzufügen. So saß ich an diesem 18. März zusammen mit 15 weiteren Weggefährten in Bezau voller Vorfreude auf den Lernweg, als Walter Häfele das erste Seminar mit folgendem kurzen Text von Robert Lax begann:

„Aufmerksamkeit ist wie heilen – darum will sie jeder haben. Wenn Du jemandem Deine 100%ige Aufmerksamkeit schenkst, dann ist das wie das Weitergeben eines Segens. Wo Menschen keine Aufmerksamkeit bekommen, da werden sie für Unruhe sorgen, und zwar für große Unruhe.“ Na klar, dachte ich mir. Menschen benötigen wirkliche Aufmerksamkeit. Es war so nahe liegend und

trotzdem in der Schnelligkeit und Hektik „meines“ Krankenhauses nicht der Alltag. Für mich als zielorientierten Manager war damit meine Ausgangsfrage beantwortet. Und während ich überlegte, ob denn der Lernweg überhaupt noch etwas Zusätzliches bieten könnte, las Walter den Text noch einmal vor – dieses Mal mit dem Zusatz: „Nun denkt beim Zuhören mal nicht an die anderen sondern an Euch selbst!“

In diesem Moment wurde es ganz still in mir. Dieser Halbsatz von Walter traf mich mitten ins Herz. Und ich ahnte, dass es im OE-Lernweg nicht nur um mein Handeln in der Organisation gehen würde, sondern dass dieser Weg bei mir selbst beginnen wird, bei meinen Vorstellungen über das Leben und über die Menschen. Veränderung beginnt zunächst bei mir ganz persönlich bevor andere Menschen ins Spiel kommen. Die folgenden 18 Monate ging ich mit diesen Themen schwanger. Dabei ist etwas in mir gereift, als Mensch genauso wie als Führungsperson.

In diesem Beitrag möchte ich über meine ganz persönlich erlebten Schätze des Lernweges erzählen. Es sind meine Schätze von denen ich rede und ich weiß, dass jeder Teilnehmer dieses Lernweges für sich ganz individuell von den gemeinsamen Erfahrungen profitieren konnte. So war es zwar ein gemeinsamer Lernweg von 16 Teilnehmern und dennoch ein persönlicher Prozess für jeden einzelnen.

Alles eine Sache der „richtigen“ Perspektive
Menschen erzählen sich Geschichten und halten diese für ihr Leben. Wie häufig kommt es vor, dass wir im privaten wie beruflichen Kontext über das Gleiche reden und doch etwas vollkommen anderes sehen, erkennen und interpretieren? Anzuerkennen, dass jeder Mensch aufgrund seines Standpunktes, seiner Überzeugungen und Erfahrungen eine eigene Sicht auf die Dinge hat, ist für mich zu einer großen Entlastung in meinem Führungsalltag geworden. Denn mit dieser inneren Haltung kann ich den Blickwinkel der anderen zu meinem eigenen dazu stellen und es besteht die Möglichkeit, eine gemeinsame Sicht zu entwickeln. Es geht nicht mehr um Recht und Unrecht, das Durchsetzen eines Blickwinkels, sondern um den Austausch von Sichtweisen, die allesamt ihre Berechtigung haben.



Christian Macke

Ein gründlicher Austausch dieser Perspektiven zu Beginn eines Projektes erhöht die Umsetzungswahrscheinlichkeit beträchtlich. Und wenn ich ehrlich bin: Übergangene Sichtweisen zu Beginn eines Projektes holen einen spätestens auf der Zielgeraden zum Projektabschluss ohnehin wieder ein – fehlende Aufmerksamkeit am Anfang – große Unruhe am Ende.

Vertrauen

Angenommen, wir könnten darauf vertrauen, dass alles, was es für eine bestmögliche Zukunft braucht, für uns selbst oder für die Unternehmen in denen wir arbeiten, dass alle notwendigen Antworten im jeweiligen System bereits vorhanden sind. Wir könnten vertrauen, dass diese nur entwickelt, wie ein Geschenk ausgewickelt werden müssten. Was würden wir dann an unserem Führungsverhalten verändern?

Mit diesem Vertrauen ausgestattet muss ich als Führungskraft nicht alles im Griff behalten, permanent überwachen oder kontrollieren. Mit dieser Haltung bin ich erfolgreich, wenn ich Mitarbeitern den Raum gebe, ihre Ideen auf ein Ziel hin zu entwickeln, zu diskutieren und umzusetzen. Verglichen mit einem Geburtshelfer begleite ich mit dieser Haltung den Prozess des Gebärens einer Aufgabe, eines Projekts, Sorge für Orientierung und gebe Impulse zur Selbsthilfe. Gebären aber muss die Frau bzw. die Projektgruppe selbst. Diese veränderte innere Haltung erleichtert mir meinen Führungsalltag sehr. Auch privat vertraue ich mittlerweile darauf, dass es möglich ist, von einem Sinn erfüllt durchs Leben zu gehen. Was es braucht, ist das Vertrauen darauf, dass meine für mich bestmögliche Zukunft bereits heute tief in mir verankert ist. Sie möchte mich finden. Je mehr ich jedoch verkrampt danach suche, plane oder unternehme, umso weniger wird sie mich finden. Überzogene Hektik verhindert oft, diese inneren Rufe zu spüren und sie zu hören. So erlebe ich es auch mit der Lösungskompetenz in meinem Unternehmen. Operative Hektik und permanenter Druck erschweren die Veränderungskompetenz im System. Deshalb ist der folgende Schatz für mich mindestens genauso wichtig geworden:

Innehalten

Zu Beginn des Lernweges war „Vollgas“ mein Lebensmotto, auf das ich besonders stolz war. Dass mich die zu Beginn erwähnte Geschichte so stark berührte, hat sicher mit der mangelnden Aufmerksamkeit zu tun, die ich mir, meinen Bedürfnissen und den Symptomen meines Körpers geschenkt habe. Permanent Vollgas zu geben erschwert das bewusste Wahrnehmen, das Wesentliche zu erkennen und Distanz zum eigenen Tun zu bekommen. Außerdem nutzt die eigene „Beifung“ schneller ab und der innere Benzinverbrauch steht in keinem günstigen Verhältnis zum Ergebnis.

Um nochmals zum Bild der Geburt zurückzukehren, scheint es insbesondere im Unternehmensalltag häufig so, dass wir oft bereits die Geburt einleiten, obwohl eigentlich noch niemand so wirklich schwanger geworden ist. Hier kann Innehalten einen guten Beitrag liefern, damit wir uns zunächst gut und ausreichend im Projekt orientieren und in Anschluss an den Rhythmus der Organisation zu kommen. Erst wenn wir uns sicher sind, dass die Schwangerschaft geglückt ist, können wir uns dem Wachsen und Reifen zuwenden und uns auf die Geburt vorbereiten.

Mit der Entdeckung des Innehaltens ist in mir eine große Sehnsucht nach Entschleunigung und Spiritualität aufgekommen, die sich in meinem Privatleben und in meinem Führungsalltag sukzessive gewinnbringend niederschlägt. Jedoch waren die ersten Schritte auf diesem Weg zunächst fast wie eine Kriegserklärung an meine innere Überzeugung.

Mittlerweile habe ich den Lernweg vor fast einem halben Jahr abgeschlossen. Aber mein persönlicher Entwicklungsprozess als Führungskraft und als Mensch läuft weiter auf eine sehr bewusste und tiefe Art und Weise.

Organisationsentwicklung bedeutet eben auch, dass sie nie zu Ende ist, nie „fertig“ ist. Immer bleibt etwas offen - bereit für Neues, das in die Welt kommen möchte und bereit für Entwicklung.

Christian Macke

Seminare April – Dezember 2011

27.04. – 29.04.2011

Wirkungsvoller kommunizieren

Mit anderen in Kontakt kommen, den eigenen Standpunkt klar vertreten und in schwierigen Gesprächen klar und wertschätzend kommunizieren.

Ort: Hittisau, Seminarleitung: Bruno Strolz,
Teilnahmegebühr: € 2.200,-
Frühbucherbonus: € 1.950,-

11.07. – 12.07.2011

BurnIn – Das Seminar für Vitalität und Lebensfreude

In diesem Seminar erfahren Sie, wie Sie sich nachhaltig generieren und auftanken, um mit mehr Energie, Vitalität und Gelassenheit dem beruflichen Alltag zu begegnen.

Ort: Lech, Seminarleitung: Gerald Beigl,
Teilnahmegebühr: € 980,-

17.08. – 19.08.2011

Wir sehen uns in Zukunft - Progressive Lebens- und Unternehmensführung

Mit ungewöhnlichen und ganzheitlichen Methoden entwickeln Sie ein kraftvolles Zukunftsbild für sich persönlich und Ihr Unternehmen bzw. für Ihren Verantwortlichkeitsbereich.

Ort: Viktorsberg, Seminarleitung: Walter Häfele,
Teilnahmegebühr: € 2.200,-
Frühbucherbonus: € 1.950,-

06.09. – 07.09.2011

Start Existenzanalytisches Coaching

Die Suche nach dem Sinn und den eigenen Werten wird vor allem für Führungskräfte im Coaching immer bedeutsamer. Dieser Lernweg ist eine umfassende Coachingweiterbildung auf Basis der Modelle der Existenzanalyse und Logotherapie nach Viktor Frankl.

Ort: Viktorsberg, Seminarleitung: Alfried Längle

06.09.2011

Start Reine Frauensache – Gruppencoaching für Führungskräfte und Beraterinnen, mit drei weiteren Terminen

Vier fixe Tage im Jahr als „Tankstelle“. Bearbeitet werden aktuelle Projekte und Fragen aus dem Berufsalltag.

Ort: Lochau, Seminarleitung: Marianne Grobner,
Teilnahmegebühr: € 2.500,-
Frühbucherbonus: € 2.350,-

08.09. – 10.09.2011

Führen ohne Hierarchie – Leadership mit Persönlichkeit

In diesem Seminar vermitteln wir Ihnen die Erfolgsfaktoren des Führens ohne disziplinarische Verantwortung. Sie erweitern Ihr Methodenrepertoire und stärken Ihre persönliche Sicherheit und Kompetenz für Ihre Rolle als fachliche Führungskraft.

Ort: Vorarlberg, Seminarleitung: Stefan Marti,
Teilnahmegebühr: € 1.850,-
Frühbucherbonus: € 1.650,-

26.09. – 01.10.2011

An Persönlichkeit gewinnen – Das „Mehr“ in mir

„Auszeit“ um Ihr berufliches Potenzial auszuloten und Arbeit, Führung, Familie und andere Lebensbereiche in eine neue Balance zu bringen.

Ort: Vorarlberg, Seminarleitung: Karl Blöchliger/
Regula Admaty-Ramseier,
Teilnahmegebühr: € 2.400,-
Frühbucherbonus: € 2.150,-

28.09. – 30.09.2011

Interventionstechnik –

„Magic moments“ erzeugen

Die richtigen Interventionen sind eine Mischung aus Methoden und dem Einbringen der eigenen Persönlichkeit – ein Seminar für Führungskräfte, ProjektleiterInnen und BeraterInnen in Entwicklungsprozessen.

Ort: Lochau, Seminarleitung: Walter Bertolini,
Teilnahmegebühr: € 2.200,-
Frühbucherbonus: € 1.950,-

03.10. – 05.10.2011

Führungssinn –

Intuition und authentisches Leadership

Intuition und Authentizität als Leadership-Qualitäten entwickeln – das bedeutet wertorientiert entscheiden und handeln, wollen statt müssen und Aufgaben mit Sinn erfüllen statt nur erledigen.

Ort: Bezau, Seminarleitung: Alfried Längle/
Marianne Grobner,
Teilnahmegebühr: € 2.200,-
Frühbucherbonus: € 2.050,-

05.10. – 07.10.2011

Wirkungsvoller kommunizieren

Mit anderen in Kontakt kommen, den eigenen Standpunkt klar vertreten und in schwierigen Gesprächen klar und wertschätzend kommunizieren.

Ort: Bezau, Seminarleitung: Bruno Strolz,
Teilnahmegebühr: € 2.200,-
Frühbucherbonus: € 1.950,-

11.10. – 14.10.2011

Menschen führen – Ein anderes Führungsseminar

Sie reflektieren Ihr Führungsverhalten und dessen Wirkung auf andere. Lernen Sie Ihre Führungsaufgabe bewusster und freudvoller wahrzunehmen.

Ort: Bezau,
Seminarleitung: Bruno Strolz / Peter Gruber,
Teilnahmegebühr: € 2.350,-
Frühbucherbonus: € 2.200,-

07.11. – 09.11.2011

Konflikt – Konkurrenz – Kooperation

Sie lernen Ihre Verhaltensweisen und Muster bei Konflikten, Konkurrenz und Kooperation besser kennen und erhalten Impulse zur persönlichen Weiterentwicklung.

Ort: Bezau, Seminarleitung: Walter Bertolini,
Teilnahmegebühr: € 2.200,-
Frühbucherbonus: € 1.950,-

10.11. – 11.11.2011

Vitalität in Unternehmen stärken

Energie in Unternehmen entsteht aus der Summe der Gefühle aller Beteiligten. Als Berater und Führungskraft können Sie Organisationen so steuern, dass sie vitalisierend wirken und damit krisenfest und innovationsfähig sind.

Ort: Vorarlberg, Seminarleitung: Barbara Albrecht/
Dorothe Liebig,
Teilnahmegebühr: € 1.600,-
Frühbucherbonus: € 1.450,-

15.11. – 18.11.2011

OE-Prozesse initiieren und gestalten

Sie erleben und erlernen Konzepte, Methoden, Werte und Prinzipien der systemischen Organisationsentwicklung anhand konkreter Projekte aus dem Teilnehmerkreis.

Ort: Bezau, Seminarleitung: Walter Häfele/
Manfred Schwarz,
Teilnahmegebühr: € 2.450,-
Frühbucherbonus: € 2.300,-

24.11. – 25.11.2011

Neu in der Führung

Wenn Mitarbeiter zum ersten Mal Vorgesetztenaufgaben übernehmen, stellt das in der Regel eine markante berufliche und persönliche Veränderung dar. In diesem Seminar erfah-

ren Sie alles Wichtige über die entscheidenden Grundsätze der Führungsarbeit und Kommunikation.

Ort: Vorarlberg, Seminarleitung: André Burtscher,
Teilnahmegebühr: € 1.380,-
Frühbucherbonus: € 1.230,-

01.12. – 02.12.2011

Gut im Gespräch – das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument

Richtig eingesetzt, ist das Mitarbeitergespräch eines der kraftvollsten Instrumente der Führungsarbeit. Eine gute Vorbereitung und sichere Struktur tragen wesentlich zum Gesprächserfolg bei.

Ort: Vorarlberg, Seminarleitung: André Burtscher,
Teilnahmegebühr: € 1.380,-
Frühbucherbonus: € 1.230,-

29.11. – 02.12.2011

Standorte und Perspektiven – Impulse zur Lebensgestaltung

Lebens- und Berufsperspektiven, Orientierung und Neuausrichtung, Innehalten und „Auftanken“ sind Ziele dieses persönlichkeitsorientierten Seminars.

Ort: Bezau, Seminarleitung: Peter Gruber/Gabriele Walch,
Teilnahmegebühr: € 2.350,-
Frühbucherbonus: € 2.200,-

05.12. – 07.12.2011

Resilienz – An und mit Schwierigkeiten wachsen

Die Fähigkeit Krisen und Drucksituationen zu bewältigen (neuerdings auch bezeichnet als „Resilienz“) ist eine Schlüsselkompetenz für Menschen im Berufsleben. Sie kann in diesem Seminar gestärkt werden.

Ort: Bezau, Seminarleitung: Göpf Hasenfratz/
Bruno Strolz,
Teilnahmegebühr: € 2.200,-
Frühbucherbonus: € 1.950,-

06.12. – 07.12.2011

Moderation – Sitzungen und Workshops gestalten und leiten

Erwerben Sie die Fähigkeit, mit professioneller Moderation Meetings, Besprechungen, Sitzungen ergebnisorientiert zu steuern.

Ort: Vorarlberg, Seminarleitung: Bruno Strolz,
Teilnahmegebühr: € 1.600,-

MCV

Jahres-
Programm

OE

Systemische
Organisationsentwicklung

Weiterbildungsweg

EA

Existenzanalytische
Coachinausbildung

Fordern Sie unsere
aktuellen Programmbroschüren an
www.mcv.at

LS

Leadership-
Lehrgang

Ein Entwicklungsprogramm
für Führungskräfte



In diesem Buch erscheinen erstmals in konzentrierter Abfolge ausgewählte Texte, die das Schaffen von Alfred Längle, die Entwicklung der Existenzanalyse und Logotherapie und insbesondere die Neuausrichtung nach der sogenannten personalen Wende in der Existenzanalyse nachzeichnen. Damit steht eine Sammlung aus 30 Jahren Tätigkeit in Forschung, Lehre und Praxis in Psychotherapie, Beratung und Coaching zur Verfügung, die einen eindrücklichen Überblick über die theoriebildenden Stationen sowie die zentralen Anwendungsgebiete der Existenzanalyse vermittelt.



Management Center Vorarlberg

MCV GmbH, Millennium Park 9, A 6890 Lustenau
Telefon 0043 (0)5577 83970, Telefax 0043 (0)5577 83970 - 13