

Management

Muster des Erfolges

Wer sich heute mit dem Thema „Management“ beschäftigt und die Frage beantworten will, wie eine zukunftsweisende Unternehmensführung ausschauen soll, der findet viele Antworten! In diesem Beitrag fasst Harald Thurnher die wesentlichsten Punkte einer Rede zusammen, die er anlässlich des diesjährigen TechnoKontakte-Gastgebertages und der Auszeichnung der besten TechnoKontakte-Gastgeberunternehmen gehalten hat. Vorweg sei gesagt: Die österreichischen Unternehmen haben viele Manager, die die Kunst der Unternehmensführung perfekt beherrschen!



Dr. Harald Thurnher ist neben seiner Tätigkeit als TechnoKontakte Geschäftsführer und *INSight*-Chefredakteur Astro-Coach für Führungskräfte. Vortrags- und Beratungstätigkeit im In- und Ausland

Wir leben in einer komplexen Welt mit superschnellen Prozessen und einer schwindelerregenden Wandlungsrate. Allerdings ist es eine Tatsache, dass auch immer mehr Probleme zu Tage treten, die durch den Globalisierungsprozess ausgelöst werden. Globalisierung, daran besteht kein Zweifel, ist zwar der Hauptmotor für Expansion und Wirtschaftswachstum, jedoch schafft sie auch Arbeitslosigkeit, größer werdende Einkommensunterschiede, Umweltzerstörung, Ausbeutung der begrenzten Ressourcen oder auch Migrantenströme, die von den armen zu den reichen Ländern ziehen. Und wir wissen, dass Einkommenslücken und ungleichmäßige Entwicklung religiöse, ethnische und rassistische Konflikte schüren und sicher auch für den ausufernden Terrorismus ein gesunder Nährboden sind.

Was ich damit sagen will: Heute braucht jeder Manager wie auch jeder einzelne Mensch ein verlässliches, vielleicht neues Navigationssystem, das ihm hilft, mit diesen komplexen wirtschaftlichen, ökologischen, sozialen aber in letzter Konsequenz zutiefst persönlichen Herausforderungen zurecht zu kommen. Wir sind aufgefordert, neue Antworten auf eine konstruktive, ganzheitlich orientierte Lebensweise zu finden. Wir sollten uns aber bewusst sein, dass wir Probleme nur schwer mit derselben Denkweise lösen können, die zu dem Problem geführt hat. Um konstruktive Lösungsansätze zu kreieren und neue Wege zu beschreiten, brauchen wir neue Denkansätze und ganzheitliche, holistische Modelle, mit denen wir die Wirklichkeit interpretieren können.

Als Organisator der vom Wirtschaftsministerium vor 12 Jahren initiierten Best Practice Initiative „TechnoKontakte – Lernen von den Besten“ habe ich mit meinem Team über 400 Best Practice-Seminare in Österreich und viele Veranstaltungen in Südtirol, Deutschland und seit letztem Jahr auch in der Schweiz bei den besten Unternehmen zu den unterschiedlichsten Themen durchgeführt. Da ich selbst bei etwa 300 Seminaren in den Firmen persönlich anwesend war, konnte ich im Rahmen dieser faszinierenden Aufgabe einen sehr umfassenden Eindruck von den Leistungen aber auch von den Problemen der heimischen Unternehmens-Top-Liga gewinnen und mich mit der Frage auseinandersetzen, wie man unternehmerisch und

persönlich erfolgreich ist. Faszinierend an dieser Tätigkeit ist, dass ich bei den Seminaren und im Zuge der jährlichen Gestaltung des Programms die Gelegenheit habe, Spitzenmanager und Managerinnen, aber ebenso „einfache“ Mitarbeiter näher kennen zu lernen, mehr über ihre Motivation, ihren Führungsstil, ihren Umgang mit Mitarbeitern und natürlich auch über ihre Probleme und Schwierigkeiten zu erfahren.

Erfreulich ist, dass in den Unternehmen, in denen wir mit TechnoKontakte zu Gast waren, schon vieles gelebt wird, was die Managementliteratur für „erfolgreiches Managen“ fordert. Ich könnte etwa von Führungskräften sprechen, die ihre natürliche Autorität nicht mehr aus der Zurschaustellung von Machtsymbolen oder aus Hierarchien ableiten, sondern die einfach authentisch sind und so handeln, wie es ihrer Persönlichkeit entspricht. Für sie ist es wichtig, ihre Mitarbeiter zu unterstützen, sie zu inspirieren und sich zu fragen, wie sie ihr volles Potenzial im Unternehmen aber auch in ihrem Privatleben entfalten können.

DURCH WERTSCHÄTZUNG ZUR WERTSCHÖPFUNG

Das Verhältnis von Chef und Mitarbeitern ist in diesen Unternehmen nicht mehr von Macht und Angst geprägt, sondern von gegenseitigem Respekt, Vertrauen und Anerkennung als Mensch. Die Richtung, der diese Manager folgen lautet: durch Wertschätzung zur Wertschöpfung. Deshalb ist und wird in Zukunft nicht derjenige Manager erfolgreich sein, der jeweils den neuesten Trend im Management als erster mitmacht, sondern dessen Führungsstil von Menschlichkeit, Authentizität und Nachhaltigkeit geprägt ist. Wertschätzung ist in diesem Sinne keine Folge von, sondern eine Voraussetzung für erfolgreiche Arbeit.

Auf jedem leitenden Manager lastet heute ein enormer Erfolgsdruck, den ihm das Wirtschaftssystem, der Konzern oder er sich selbst auferlegt. Wirtschaftliches Handeln zeigt nämlich eine enorme Eigendynamik, die sich primär und praktisch von Tag zu Tag an der Verbesserung der wirtschaftlichen Kennzahlen orientiert.

Es stellt sich die Frage, ob diese Eigendynamik noch im Dienste unserer Kultur, im Dienste der gemeinsamen Gestaltung unseres Lebens oder ganz allgemein

FÜR DIE PIONIERE DES NEUEN MANAGEMENTS HÄNGT
ERFOLG MIT SELBSTVERWIRKLICHUNG UND EINER
AUTHENTISCHEN LEBENSWEISE ZUSAMMEN



der persönlichen Selbstverwirklichung steht. Ich kenne einige selbstbewusste Manager, die sich diese Fragen ganz bewusst stellen.

Für diese Pioniere des neuen Managements hängt Erfolg mit Selbstverwirklichung und einer authentischen Lebensweise zusammen. Sie haben durchschaut, dass „immer schneller und immer rationeller“ nur bedingt zu den gewünschten Zielen führt. Sie betrachten Ihre Arbeit als tägliche Quelle der Inspiration und der Freude. Sie verstehen es, auch einmal zufrieden zu sein, wenn die Ziele erreicht (und nicht übertroffen) wurden. Diese Vorzeigemanager sind nicht Getriebene eines immer von neuem zu übertreffenden Plansolls, sondern authentische Personen mit einem gesunden Weitblick. Sie wissen, dass man mit Erfolg zwar Macht und Ansehen gewinnt, aber sie definieren sich nicht ausschließlich über diese Art des Erfolges.

Für sie ist es wichtig, dass sie authentisch sind und sich nicht verkaufen müssen. Sie tun lieber das, wozu sie im Innersten berufen sind. Diese Manager lassen sich auch von Niederlagen und kritischen Stimmen nicht von ihrem Weg abbringen, wenn sie sicher sind, das Richtige zu tun. Sie wissen, dass aus einer Niederlage auch Siege entstehen können. Und sie wissen, dass wirkliche Veränderungen, ein neues Denken und Handeln nur dann stattfinden kann, wenn man den Mut hat, aus der seelischen Mitte heraus zu leben. Diese authentischen Manager wissen, dass Führen bedeutet, den anderen seine Werte vorzuleben und nicht von den anderen etwas zu verlangen, wozu man selbst nicht imstande ist.

FÜHRUNG IN EINEM NEUEN BEWUSSTSEIN

Die neue Führung zeigt ein alternatives Denken, ein echtes Fühlen und konsequentes Handeln. Dies führt uns an einen Punkt, den wir alle innerlich kennen, den viele Menschen in verantwortungsvollen Positionen jedoch im Laufe der Jahre vielleicht vergessen haben: Unsere Qualität als Mensch wieder zu spüren und in unser tägliches Handeln zu integrieren. Wie sieht diese „Führung in einem neuen Bewusstsein“ in der Praxis aus? Ich habe versucht, einige Themenfelder zu definieren, die das „Unternehmensrad“ in Zukunft neu ins Rollen bringen könnten. Diese Themenfelder habe

ich bei unseren gastgebenden Unternehmen und hier zusammengefasst:

Vorbild: Eine ganzheitliche Lebensweise bringt Körper, Geist und Seele in Einklang. Erst bei sich selbst und dann, als Vorbild, bei den Menschen in der eigenen Abteilung, spricht dem Team. Erst wer sich selbst führen kann, kann beginnen, andere zu führen. Ganzheitlich zu leben bedeutet, alle Lebensbereiche mit einander in Harmonie zu bringen. Beruf, Familie, Hobbys und die eigene Entwicklung. Bereits Albert Einstein sagte: „Vorbild zu sein ist nicht das Wichtigste, wenn wir auf andere Einfluss nehmen wollen. Es ist das Einzige.“

Offenheit für Veränderungen: Ganzheitlich orientierte Führungskräfte haben keine Angst vor Veränderungen. Im Gegenteil: Sie treiben diese aktiv, mit Augenmaß und auf eine menschliche Art und Weise voran. Sie ermutigen ihre Mitarbeiter, Veränderungen als etwas Normales zu betrachten und nehmen ihnen die Angst davor. Ganzheitlich orientierte Führungskräfte sind offen und informieren ihre Mitarbeiter rechtzeitig. Sie beziehen sie frühzeitig in Entscheidungsprozesse mit ein und nutzen so auch noch den großen Sachverstand und die intime Kenntnis informeller Strukturen. Vertrauen heißt auch Fehler zuzulassen und daraus zu lernen. Erfolgreiche Unternehmen haben eine Fehlerkultur, die Fehler fördert und fordert. Die Mitarbeiter sind aufgefordert, Neues auszuprobieren. Das fördert ihre Kreativität und Innovationsfähigkeit. In einer Fehlerkultur entstehen wesentlich mehr Ideen als in einer Kultur, in der Fehler sanktioniert werden.

Potenzialerkennung und Talentefokus: Ganzheitliche Führungskräfte setzen Mitarbeiter so im Unternehmen ein, dass diese ihr volles Potenzial leben und ihre Talente einbringen können. Sie sorgen dafür, dass sie selbst und ihre Mitarbeiter ihr (un)bewusstes Potenzial entdecken und fördern. Führung in einem neuen Bewusstsein bedeutet, die Talente zu stärken anstatt die Schwächen auszumerzen. Das spart Zeit und Kraft. Die Aufgabe einer ganzheitlich orientierten Führungskraft ist es, das Beste in sich und anderen hervorzuheben, die Kreativität und die Eigenverantwortung zu fördern. Sie fragen immer wieder was die Mit-

**TechnoKontakte
Seminartipp**
Hali
Büromöbel GmbH
Mit „Fun at work“
die Krise
gemeistert
3. April 2008

**TechnoKontakte
Seminartipp**
Skidata AG
Erfinden Sie den
Unternehmens-
erfolg täglich von
Neuem!
8. April 2008

**TechnoKontakte
Seminartipp**
I.K. Hofmann GmbH
Mit Mitarbeiteren-
gagement zum be-
sten Arbeitgeber
17. April 2008

WENN SIE DAS PRINZIP DER „INNEREN FÜHRUNG“ BEHERRSCHEN UND MIT SICH SELBST IM REINEN SIND, ENTWICKELN SIE EINE KRAFTVOLLE PERSÖNLICHKEIT



arbeiter wirklich wollen. Wenn jeder weiß, was er wirklich will und dies im Unternehmen umsetzen kann, wird Effizienz zur Selbstverständlichkeit. Die Bedeutung der Potenzialerkennung und die Wichtigkeit, Talente richtig zu fördern, spiegelt sich heute in der unübersichtlichen Zahl von Fachliteratur sowie einem enorm gewachsenen Beratermarkt wider.

**TechnoKontakte
Seminartipp**

Kapsch Gruppe
So fördern Sie
Mitarbeiter auch
in turbulenten
Zeiten richtig
29. April 2008

Selbstwahrnehmung und Selbst(er)kenntnis:

Selbstführung und die Führung anderer gehören untrennbar zusammen. Andere zu führen ist in dem Maße möglich, in dem es gelingt, sich selbst zu führen. Ganzheitliche Führungskräfte wissen um Ihre Wirkung auf andere. Führungskräfte in einem neuen Bewusstsein setzen sich mutig mit sich selbst auseinander und fragen sich immer wieder, weshalb sie in gewissen Situationen immer gleich reagieren und sich bestimmte Muster ständig wiederholen. Mit diesem Selbstbewusstsein kommen sie der Selbst(er)kenntnis ein gutes Stück näher.

**TechnoKontakte
Seminartipp**

Wimtec GmbH
Ganzheitliche In-
novation als Er-
folgswfaktor und
Wachstumstreiber
7. Mai 2008

Ganzheitliche Führungskräfte haben ihre Schattenseiten integriert und sind durch nichts mehr zu erschüttern. Wenn sie das Prinzip der "inneren Führung" beherrschen und mit sich selbst im Reinen sind, entwickeln sie ihre kraftvolle Persönlichkeit. Ein Beispiel in dieser Hinsicht ist das oberösterreichische Paradeunternehmen Fronius International GmbH. Einer der führenden Innovationsmanager praktiziert seit einigen Jahren Zen. Durch die manchmal mehr beziehungsweise weniger gelingende Präsenz findet ein Zugang zu schlafenden Potenzialen statt. So bemerkt er auch sofort eine Verhaltensänderung in seinem Team und leitet seine Mannschaft nach der Devise: „Wenn ich präsent bin, dann sind auch meine Mitarbeiter motivierter und konzentrierter bei der Arbeit. Und weiter: wenn ich absolut im Hier und Jetzt bin, dann bin ich auch mit dem was ich tue im Klaren und benötige nicht mehr unbedingt eine Anerkennung“.

Man sollte sich fragen, ob man mit seinem Denken und Tun nur das Bild schützen will, das man von sich selbst aufgebaut hat. Ich möchte es positiv formulieren: Eine authentische Führungskraft hat kein Schutzbedürfnis, denn sie tut das, was sie tut, nicht um Anerkennung zu bekommen. Ein solcher Manager sagt sich: „Was ist, das ist und was nicht ist, das ist nicht!“

Ein ganzheitlich orientierter Manager beobachtet die Innen- und Außenwelt und leitet daraus Verhaltensweisen ab, die einer ausgewogenen Mischung aus Herz, Verstand und Profit entsprechen. Ein solcher Manager ist eine ganzheitlich orientierte Person, die in der Lage ist, ausgeglichen und selbstbestimmt auf ihre physische und psychische Umwelt zu reagieren und sie zu gestalten.

WIE WIRD MAN ALS MANAGER SUBSTANTIELL?

Mir ist klar, dass es in unserer Gesellschaft nicht leicht ist, ein Individuum zu werden und als Individuum zu bestehen. Von allen Seiten wird ein starker Druck ausgeübt, der auf die Entpersönlichung eines jeden einzelnen abzielt. Die heutige Gesellschaft und Lebensweise nimmt uns immer mehr die Räume und die Möglichkeit, wirklich individuell und originell zu sein, und das gilt ganz besonders für das Management. Doch der Druck der Gesellschaft, aus uns eine anonyme Nummer zu machen, hat nur dann eine Chance, wenn wir keine persönliche Substanz aufgebaut haben oder nicht zu unserem authentischen Ich stehen. Doch wie findet, wie schafft man Substanz als Manager? Man muss sie vielleicht durch bedeutsame Erfahrungen sammeln, muss echte und vitale Beziehungen zu seinen Mitarbeitern aufbauen, Freundschaften pflegen und sich Freiräume schaffen, in denen wir zu der Person wachsen können, die wir im Innersten sind.

Ich möchte die Frage den großen Menschenkenner und Psychologen C.G. Jung beantworten lassen. Er sagte: „Zur Persönlichkeit kann man niemand erziehen, der sie nicht selber hat. Und nicht das Kind, nur der Erwachsene kann Persönlichkeit erreichen als reife Frucht einer auf dieses Ziel eingestellten Lebensleistung. Denn in der Erreichung der Persönlichkeit liegt nichts Geringeres als die bestmögliche Entfaltung des Einzelwesens. Es ist gar nicht abzusehen, was für eine unendliche Zahl von Bedingungen hiezu zu erfüllen sind. Es ist ein ganzes Menschenleben mit allen seinen biologischen, sozialen und seelischen Aspekten hierzu nötig. Persönlichkeit ist höchste Verwirklichung der eingeborenen Eigenart, der absoluten Bejahung des individuell Seienden und der erfolgreichsten Anpassung an das universal Gegebene

**TechnoKontakte
Seminartipp**

SKF Österreich AG
Steigern Sie Ihren
Erfolg durch ein
„messbares“ inno-
vatives HR-Modell
28. Mai 2008

EINE ECHTE PERSÖNLICHKEIT HAT IMMER
EINE BESTIMMUNG UND GLAUBT AN SIE

bei größtmöglicher Freiheit der Entscheidung“. Und Jung meint auch, dass eine echte Persönlichkeit immer eine Bestimmung hat und an sie glaubt. Und eine Bestimmung zu haben, heißt von seiner inneren Stimme angesprochen zu sein.

Diese Stimme ist die Stimme eines weiteren, umfanglicheren Bewusstseins. Da jedes Individuum sein ihm eingeborenes Lebensgesetz hat, haben wir die Möglichkeit, diesem Gesetz zu folgen und so zu einer Persönlichkeit beziehungsweise zu einem Manager mit Charakter zu werden. Ich möchte Sie für 2008 motivieren, ihr eigenes Lebensgesetz zu erkennen, Ihre innere Stimme wahrzunehmen und Ihrem ganz persönlichen Ruf zu folgen!

ÜBEN SIE ACHTSAMKEIT

Es stellt sich nun die Frage, wie wir veraltete Werte loswerden können? Wie schaffen wir den Sprung zu einer neuen Lebensvision? Ich kenne zahlreiche Manager, die anders denken und handeln als die Allgemeinheit. Wenn man ihre Lebensgeschichte hört, dann erfahren wir, dass sie durch das „harte“ Schicksal, durch einschneidende Erlebnisse, Lebenskrisen, oder auch durch Meditation, der Beschäftigung mit Weisheitslehren zu dem geworden sind, was sie heute sind. Oder wie ein chinesischer Weisheitslehrer sagt: „Macht euch keine Sorgen, wenn die Menschen um euch herum nicht ihr Bestes tun. Sorgt euch nur darum, dass ihr eure Sache gut macht. Wenn ihr euer Bestes tut, dann ist das der sicherste Weg, diejenigen, die um euch sind, daran zu erinnern, ihr Bestes zu tun. Um eure Sache gut zu machen, müsst ihr ständig Achtsamkeit üben. Das steht fest. Nur durch die Übung von Achtsamkeit verlieren wir uns nicht, sondern entwickeln strahlende Freude und Frieden. Nur durch die Übung der Achtsamkeit können wir jedem mit offenem Geist und mit Augen der Liebe betrachten.“ (Das Wunder der Achtsamkeit, 1975)

Weitere zentrale Eigenschaften einer ganzheitlich orientierten Führungskraft sind Integrität, Wahrhaftigkeit und Authentizität. Solche Manager leben ihre persönlichen Überzeugungen, Maßstäbe und Wertvorstellungen jeden Tag aufs Neue. Sie sind sich ihrer selbst bewusst, hinterfragen ihr eigenes Verhal-

ten und tun das, was sie gesagt und sich vorgenommen haben. Ganzheitlich orientierte Führungskräfte handeln eigenverantwortlich und suchen die Schuld nicht bei anderen. Wenn das Ergebnis nicht stimmt, fragen sie sich, was sie selbst tun können, um die Situation zu verändern. Eine solche Haltung, davon bin ich überzeugt und sie können dies selber einmal ausprobieren, schafft konstruktive Lösungen.

Das führt uns zum Thema „Umgang mit Macht“, das in vielen Betrieben oft für Konflikte sorgt. Ganzheitlich orientierte Führungskräfte nutzen ihre Macht, um andere Menschen in ihrem Wachstum zu unterstützen, ihnen den Rücken frei zu halten, sie zu ermutigen, täglich besser, bewusster, authentischer zu werden. Als Coach ihrer Mitarbeiter nutzen diese Führungskräfte ihre Position, um Projekte auf menschliche Weise voranzubringen. Sie setzen ihre Macht, Kompetenz und Ausstrahlung in eine positive Kraft um, die jeden einzelnen im Unternehmen inspiriert. Die Führungskraft in einem neuen Bewusstsein stärkt in sich selbst und in anderen die persönlichen Qualitäten, um Macht verantwortungsvoll, positiv, respektvoll und zum Wohle aller einzusetzen.

Zu diesem Punkt gibt es interessante Beispiele aus der „TechnoKontakte-Gastgeberfamilie“. Nach dem Motto „Der Mensch ist die wesentliche Triebfeder des Erfolges“ hat Direktor Ernst Müllner vor einigen Jahren bei NXP Semiconductors, BL Sound Solutions (vorher Philips Speaker Systems Vienna PSS) ein Restrukturierungskonzept durchgeführt, das in der österreichischen Unternehmenslandschaft einmalig ist und das Unternehmen an die Weltspitze geführt hat. Er hat es verstanden, die „schlafenden Potenziale“ seiner Mitarbeiter zu wecken und durch sein Vorbild zu Höchstleistungen zu motivieren. „Mensch“, „Produkt“, „Organisation“, „Technologie“ und „Strategie“ wurden optimal zum Wohle aller aufeinander abgestimmt.

Ich möchte Sie einladen, sich von den Qualitäten der Führungskräfte und den Erfolgsmodellen bei unseren zahlreichen Best Practice-Seminaren ein Bild zu machen. Sie werden Führungskräfte kennen lernen, die Sie beeindruckt werden!

Kontakt: www.technokontakte.at

**TechnoKontakte
Seminartipp**
Sonnentor Kräuter-
handels GmbH
Wie ein Unterneh-
men aus einer Idee
entsteht und zum
Marktführer wird
4. Juni 2008

**TechnoKontakte
Seminartipp**
Plansee SE
A Step Ahead in
Human Resources
Development
10. Juni 2008

**TechnoKontakte
Seminartipp**
Omicron Electro-
nics GmbH
Great Place To
Work: So wird man
europäischer Top-
Arbeitgeber