

Wertschätzung ergibt Wertschöpfung

Dr. Sigrun Schlick bietet seit vielen Jahren Seminare für Führungskräfte, zum Teambuilding und zur Persönlichkeitsentwicklung sowie Coaching an. Über die Gründe des Erfolgs sprach **Oliver Pascherer** mit der seit Jahrzehnten aktiven und gefragten Trainerin.



Sigrun Schlick

Warum sind Ihre Seminare stets ausgebucht, obwohl doch die landläufige Meinung besteht, reifere Trainer sind nicht mehr am Puls der Zeit, sprechen noch eine andere Sprache und leben rein von Ihren Erfahrungen von vor 25 Jahren?

Die Grundmotivationen der Menschen haben sich in den Jahrtausenden unserer Entwicklungsgeschichte nur wenig verändert. Wir haben Wünsche, wir haben Angst, wir trauern und wir freuen uns! Der sokratische Ansatz des Fragens – in der Führungspraxis angewendet – führt zum Beispiel, heute wie damals, zu erstaunlichen Erfolgen.

Selbstverständlich vermittele ich auch den neuesten Stand psychologischen und soziologischen Wissens. Die aktuellen Forschungsergebnisse der Neurowissenschaften sind ebenfalls eine stets neue Quelle für die Inhalte in den Seminaren.

Vielleicht soll ich einen Grundsatz meiner Arbeit erwähnen: Es liegen Jahrzehnte hinter uns, in denen Mitarbeiter, Führungskräfte, der Mensch generell als Ressource angesehen wurden, die es zu nutzen gilt. Dabei wurde übersehen, dass das menschliche Hirn ja, wahrscheinlich bis zum Tod, in der Lage ist, neue Zellen zu bilden und neue Verbindungen (Synapsen) herzustellen. Das bedeutet, dass unter bestimmten Bedingungen der Mensch viel mehr zu leisten imstande ist, ja über ein nahezu unbegrenztes Potenzial verfügt. Mit dieser Überzeugung versuche ich, gemeinsam mit den Teilnehmern, die persönlichen Potenziale herauszuarbeiten, bewusst zu machen und zu stärken. Durch meine jahrzehntelange Präsenz am Markt – mit dem öpwz verbindet mich eine 25 Jahre dauernde Kooperation – haben Tausende von Managern meine Seminare besucht und – empfehlen mich weiter! Die Personalabteilungen der Firmen werden mit Prospekten und Internetauftritten von Anbietern überschwemmt. Da wird die Auswahl schwierig.

Wie hat sich das Führungsverhalten im 21. Jahrhundert verändert? Was begegnet den jungen Führungskräften heute im Gegensatz zu früheren Generationen?

Lassen Sie mich zunächst die veränderten Umfeldbedingungen erwähnen, denen sich Führungskräfte heute gegenüber sehen:

- Es wird weniger Sorgfalt in die Auswahl und die Vorbereitung der Mitarbeiter auf die Führungsaufgabe gelegt. Man wird einfach ins kalte Wasser geworfen – hörte ich oft. Für viele meiner Seminarteilnehmer blieben diese drei Tage die einzige Managementausbildung.
- Kurzfristige Erfolgswänge: Es ist nicht lange her, da wurde nach einer Generation – nach ca. 30 Jahren – über Erfolg oder Misserfolg wirtschaftlichen Handelns ein Urteil gefällt. Durch die Börsennotierung vieler Unternehmen wurde daraus das Quartal als Maß aller Dinge. Von einigen Firmen höre ich, dass es wochenweises Monitoring mit Konsequenzen für die Verantwortlichen geben soll. Auf diese kurzfristige Betrachtung sind wir entwicklungsgeschichtlich nicht vorbereitet und reagieren darauf mit schädlichem Stress, mit Dauerstress.
- Zahlenorientiertes Management: In nackten Zahlen ist für menschliche Phänomene wie Krankheit, Trauer, Leistungsschwankung, Lebensphasen, Wünsche nur wenig Platz. Funktionieren und Leisten haben die Top-Priorität. Es ist meine Erfahrung, dass ein produktives Betriebsklima – wo ein wertschätzender Führungsstil und wertschätzende Kommunikation gelebt werden – eine nachhaltige Wertschöpfung unterstützt. Dabei geht es mir um die Synthese von materieller und immaterieller Wertschöpfung.
- Fehlen langfristiger Perspektiven: Wenn langfristige Perspektiven fehlen, kommt es auch nicht zu Investitionen in jenen Bereichen, die eine nachhaltige Wertschöpfung hervorbringen können wie

Bildung und Forschung und Entwicklung.

- Vergrößerung der Berichtsspannen: Seit Peter Drucker wissen wir, dass sinnvolle Führung von Mitarbeitern, die das Wort auch verdient, auf ein Team von 6 bis 15 beschränkt sein soll. Er begründet es damit, dass zur Führung das Wahrnehmen der Mitarbeiter als ganze Menschen gehört, weil nur dann Motivation in einem hohen Ausmaß auch erreicht wird. Motivation der Mitarbeiter setzt das Wissen um die Lebensumstände, die Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeiter voraus. Mitarbeiter öffnen sich aber eher in einem Klima des Vertrauens, die Entwicklung von Vertrauen braucht aber Zeit. So kam Drucker auf die Faustregel: pro Mitarbeiter 2 Wochen Führungszeit. Eine Kontrollspanne, die weit über diese 15 hinausgeht, geht auf Kosten der Wertschöpfung, des Erfolges des Unternehmens. Für die Führungskraft, die so viele Menschen zu führen hat, ist der Misserfolg vorprogrammiert, sie ist häufig frustriert und zweifelt letztlich oft am Selbstwert.
- Projektorientierung ohne direkten Einfluss auf die Entwicklung der Mitarbeiter.
- Schwindende Loyalität: Immer leichter

trennen sich Unternehmen von Mitarbeitern und immer leichter wechselt der Mitarbeiter auch eines geringen materiellen Vorteils wegen den Arbeitgeber. Das bringt für Führungskräfte auf allen Ebenen mehr Unsicherheit und weniger zwischenmenschliche Bindung. Wieder eine Quelle für erhöhten negativen Dauerstress.

- Zunehmende Burnout-Gefahr schon bei jungen Führungskräften, hervorgerufen durch die oben angeführten veränderten Rahmenbedingungen.

Was sollen junge Führungskräfte daher beachten? Durch Selbstreflexion die eigene Situation erkennen, um gegen Selbstausbeutungstendenzen rechtzeitig gegenzusteuern und sich selbst treu zu bleiben.

Wie halten Sie sich so fit, wie Sie sind, nämlich geistig und körperlich? Was raten Sie den reiferen, aktiven Jahrgängen?

Ich bleibe in direktem Kontakt mit der nachfolgenden Generation und nehme am Leben teil. Klar ist, dass ich mich gesund ernähre und in Bewegung halte.

Wie benutzen Sie die neuen Medien und wie beeinflusst das Internet die Kommunikation?

In den Seminaren verwende ich nach Möglichkeit keines der neuen Medien. Manchmal vermittelt und unterstützt ein kurzer Filmausschnitt ein Lernziel. Ich benutze Tools wie PowerPoint nur punktuell dort, wo es pädagogisch von Vorteil ist. Konserven verhindern den lebendigen menschlichen Kontakt und erlauben nur sehr eingeschränkt, das momentane Denken und Fühlen der Teilnehmer mit einzubeziehen. Es hat sich in unserem Sprachgebrauch das Wort Kommunikation eingeschlichen, auch wo es sich im strengen Sinne nur um Information handelt. So wurde zwischenmenschliche Kommunikation Schritt für Schritt gerade durch das Internet auf den bloßen Sachinhalt reduziert! Der Empfänger der Botschaften muss auf wichtige Faktoren wie Stimme, Mimik und Gestik verzichten, die uns aber bei der Interpretation des Inhaltes von großem Nutzen sind. □

Nächste Seminare beim ÖPWZ:

23. – 25. 4. Führen für Fortgeschrittene

18. – 20. 6.: Gestern Mitarbeiter – heute Führungskraft

Ort: Wien

www.opwz.com



Sprachen lernen für den Beruf – VHS zahlt sich aus

DEUTSCH • ENGLISCH • FRANZÖSISCH • SPANISCH • RUSSISCH • KROATISCH • TSCHECHISCH

Zertifikate

Im Berufsleben ist ein anerkannter Nachweis von Sprachkenntnissen mittels Zertifikaten immer gefragter. Die Wiener Volkshochschulen bieten Ihnen daher die Möglichkeit, sich auf entsprechende Prüfungen vorzubereiten und diese auch gleich bei Ihrer VHS abzulegen.

Cambridge Business English Certificates (BEC)

Diese Zertifikate gelten als Nachweis über die Fähigkeit, im Geschäftsleben auf Englisch kommunizieren zu können. Sie werden auf den Stufen B1 (BEC Preliminary), B2 (BEC Vantage) und C1 (BEC Higher) angeboten.

TELC – The European Language Certificates

TELC ist ein System von Sprachprüfungen, die sich am „Gemeinsamen Europäischen Referenzrahmen für das Sprachenlernen“ orientieren. So wird die Sprachkompetenz unter objektiven und fairen Bewertungskriterien gemessen.