

Jenseits des Verstands

Selbstmanagement Bei Führungskräften setzt sich allmählich die Erkenntnis durch, dass auch das Unbewusste Arbeitsprozesse beeinflusst.

HELGA WIENRÖDER

Das Institut für Selbstmanagement und Motivation Zürich (ISMZ), ein Spin-off der Universität Zürich, geht in der Weiterbildung neue Wege. Leiterin Maja Storch mahnt, dass der Verstand allein nicht ausreicht, um die Handlungen zu steuern, sondern das Unbewusste eine ebenso wichtige Rolle spielt.

«Man hat an den Universitäten jahrelang das Unbewusste als esoterischen Unfug abgehandelt», kritisiert die Psychologin. In den vergangenen 15 Jahren führte jedoch die Hirnforschung zu vielen Ergebnissen, die beweisen, dass die Idee von unbewusster Informationsverarbeitung keine esoterische ist, sondern naturwissenschaftlicher Fakt. «Man weiss heute in der Psychologie, dass ein sehr grosser Anteil von Handlungssteuerung über unbewusste Prozesse erfolgt», sagt Storch.

Unangenehmes wird verschoben

Inzwischen ist die Skepsis weitgehend gewichen. Eine Fülle von Studien hat immerhin erreicht, dass dieses Thema heute salonfähig ist – doch ist das Wissen in der Welt der Wirtschaft und der Führung noch nicht richtig angekommen. Geschweige denn, wie man weiss, wie man es schult und wie Führungskräfte systematisch darin ausgebildet werden. «Über diese Thematik arbeiten wir in unserem Selbstmanagement-Seminar, dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM)», erklärt Storch. Das Ziel sei, zu erfahren: «Wenn ich mich

für etwas motivieren will, wenn ich eine bestimmte vernünftige Absicht in Handlung umsetzen will, muss ich das Unbewusste mit ins Boot holen – sonst klappt es mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht.»

Storch kennt ein typisches Problem der Chefs, das nicht mit dem Verstand alleine, sondern mit dem Unbewussten angegangen werden muss. Es ist das Problem einer Führungskraft, die Mitarbeiter kritisieren muss, dabei oft unangenehme Gespräche führt – die aber unbewusst ein grosses Harmoniebedürfnis hat und darum diese ungeliebten Gespräche nicht konsequent



«Manager lernen, wie die moderne Psychologie zur Motivation aussieht.»

Maja Storch
Leiterin, ISMZ, Zürich

angeht, immer von sich wegschiebt und hofft, dass sich das Thema irgendwann von selbst erledigt hat. Ein weiterer Klassiker unter den Problemen der Chefs ist der Perfektionismus und das Nicht-abschalten-Können. Wenn man dann einmal nicht arbeitet, trotzdem permanent an die Firma denkt und so auf ein Burnout zusteuert. Wer die Kunst des Entspannens nicht geübt hat – Storch nennt sie Mañana-Kompetenz – kann sich seine Ziele noch so oft vornehmen. Mit dem bewussten Verstand alleine wird es nie klappen, weil auch die unbewusste Informationsverarbeitung berücksichtigt werden muss.

Zentral ist das Thema für Führungskräfte bei objektiven Zielvereinbarungsgesprächen. Eine Bachelor-Arbeit an der

Universität St. Gallen dazu ergab, dass die Stärke, mit der ein Mitarbeiter sich persönlich verpflichtet sieht, das Ziel auch zu erreichen, oft ins Leere geht, weil 52 Prozent der Chefs nicht mit den Motiven des Untertans konform gehen. «Wenn man das betriebswirtschaftlich umsetzt – eine Vergeudung von viel Zeit», sagt Storch. Denn beide Seiten müssen sich vorbereiten.

Hinterher braucht der Mitarbeiter nochmals vier Stunden Psychohygiene, so Storch, weil er sich so über den «Mist» ärgert, den er da eingefangen hat. Obwohl größter «Unfug», wird dieses Ritual unverdrossen in den Firmen weitergeführt, weil man sich daran gewöhnt hat und weil es alle so machen. Dazu Storch: «Diese und andere Probleme sind die Themen unserer Führungskräfte-Seminare, bei denen die Manager lernen, wie der aktuelle Stand der modernen Motivationspsychologie aussieht – und was das für Konsequenzen für die eigene Führung wie auch für das Führen und Motivieren von Mitarbeitern hat.»

Führen von neuen Teams lernen

Immer häufiger kommt es vor, dass durch die Globalisierung Firmenzusammenschlüsse entstehen und damit völlig neue Teams aus diversen Ländern und Sprachen miteinander arbeiten. Für einen Chef, der mit dieser grossen Herausforderung nicht klarkommt, auch nicht mit sich selbst, wird es sehr schwer werden. Dann hat er kein Charisma, keine Ausstrahlung und wird die Mitarbeiter nicht kraft der eigenen Persönlichkeit an sich binden können. Ein typischer Fall für das Selbstmanagement-Seminar, das auch mit Trainern aus den USA angeboten wird.



Mai 2010: Die Expertenkommission des Bundes für das neue Weiterbildungsgesetz nimmt ihre Arbeit für den Entwurf auf.

ANZEIGEN

Special Weiterbildung

Beilage zur Handelszeitung
31. Januar und 29. August 2013

Special MBA

Beilage zur Handelszeitung
20. September 2012, 28. Februar und 19. September 2013

Special Master-Studiengänge

Beilage zur Handelszeitung
25. Oktober 2012, 24. Oktober 2013

Special Studium + Karriere

Beilage zur Handelszeitung
6. Dezember 2012, 11. April und 5. Dezember 2013

Special Schulen + Internate

Beilage zur Handelszeitung
13. Dezember 2012

Weitere Informationen:
Telefon 043 444 58 42 oder Mail adi.frei@handelszeitung.ch

Executive School of Management,
Technology and Law (ES-HSG)
 Universität St. Gallen

Weiterbildung für Führungskräfte flexibel gestalten



Wachstum in Business-to-Business-Märkten (WBM-HSG)

Gestaltungsbereiche für Wachstum
1. Durchführung 2013/2014
21 Präsenztage
Anmeldeschluss: 31. März 2013

Advanced Management Program (AMP-HSG)

Sozial- und Persönlichkeitskompetenz/Unternehmensentwicklungskompetenz
3. Durchführung 2013/2014
21 Präsenztage
Anmeldeschluss: 30. November 2012

Management von Wachstum in Technologie-Unternehmen (TU-HSG)

7. Durchführung 2013/2014
42 Präsenztage
Bewerbungsschluss richtet sich nach Wahl der Module aus dem WBM- bzw. AMP-HSG

Gerne beraten wir Sie in einem persönlichen Gespräch!

Nadja Barthel, Programmleiterin
Tel. 071-224 7501, E-Mail: unternehmerschule@unisg.ch
www.unternehmerschule.es.unisg.ch

INFORMATIONSANLASS – Melden Sie sich jetzt an!

18. Oktober 2012 – um 18:00 Uhr im Hotel Radisson Blu (SAS), Zürich-Airport Anmeldung: unternehmerschule@unisg.ch