

"Management jenseits des Verstandes"

Wie Emotionen und Körperempfinden die Einstellungen und Leistungsfähigkeit beeinflussen.

Schon in seinen beiden bisherigen Symposien, "DIE KOSTEN DER EITELKEIT IM MANAGEMENT" und "DIE FUNKTION VON WITZ UND HUMOR IN ORGANISATIONEN", hat sich der Universitäts.Club Klagenfurt mit den alltäglichen irrationalen Handlungsabläufen sowie den individuellen und wirtschaftlichen Konsequenzen solcher verdeckter oder auch offensichtlicher Phänomene in Organisationen auseinandergesetzt.

Dieses Symposium mit dem Thema "MANAGEMENT JENSEITS DES VERSTANDES" geht nun noch einen Schritt weiter und stellt die Rationalität unternehmerischer Entscheidungen und Handlungen grundsätzlich auf den Prüfstand: "Wie rational, kalkuliert, wohlüberlegt sind Entscheidungen von Unternehmern, Strategen und Managern wirklich?"

Ist rein rationales Managen überhaupt möglich oder zeigt nicht die Erfahrung, daß in der Praxis doch alles anders aussieht, als in der Theorie gedacht? Gerade erfolgreiche Manager und Unternehmer betonen immer wieder, daß sie sich von ihrem Gefühl, ihrem Gespür, ihrem Instinkt leiten ließen, "aus dem Bauch heraus" entschieden haben. Im Mißerfolgsfall hingegen wird oft das rationale Bild des Managers als Rechtfertigungsgrundlage herangezogen, wenn darauf verwiesen wird, daß man alles erdenkliche eingeplant, an alles gedacht, alles mögliche getan, einkalkuliert und berücksichtigt hätte, diese sorgfältige Planung jedoch durch unvorhersehbare, überraschende, irrationale Entwicklungen zunichte gemacht wurden. Ist dieses vernunftbetonte Verständnis von Management vielleicht nur im Wunschenken "althergebrachter Hierarchen" verankert, die ein Unternehmen noch als Maschine sehen, bis ins Detail planbar, in dem Mitarbeiter nur Räder im Getriebe sind, die man, wenn sie nicht (mehr) funktionieren, nur auszutauschen braucht?

Es geht in diesem Symposium nicht nur um grundsätzliche Fragen des Verständnisses von Organisation und Führung, sondern auch um die Effizienz der Umsetzung von Strategien und Entscheidungen, ja um die Effizienz von Management selbst.

Es scheint zwar müßig, auch hier wieder auf die dramatisch verschärften Rahmenbedingungen hinzuweisen, das Ausmaß dieser Veränderungen rechtfertigt dies jedoch: Es reicht nämlich heute für immer mehr Unternehmen nicht mehr aus, sich im Verhältnis zu den regionalen oder traditionellen Mitbewerbern durchzusetzen oder schlicht schwarze Zahlen zu schreiben. Die Europäische Wirtschafts- und bald auch Währungsunion sowie die rasante kommunikationstechnologische Entwicklung bringen es mit sich, daß Märkte, Anbieter und Kundenverhalten einem radikalen Wandel unterzogen werden. Wenn die Konkurrenz nur mehr einen Mausklick entfernt ist und bisher erfolgreiche Konzepte nicht mehr ausreichen, werden Schnelligkeit und Zeit in ganz neuer Dimension zu Wettbewerbsfaktoren wirtschaftlichen Handelns. Es bleibt kaum mehr Zeit, um nachzudenken, sich zu konsolidieren oder zu regenerieren. Den eigentlichen Paradigmenwechsel verursachte aber der in Mode gekommene Shareholder Value. Er ist Ursache und zugleich Wirkung eines

Wirtschaftsverständnisses, bei dem sogar positiv bilanzierende Geschäftszweige aufgelöst und Betriebe zugesperrt werden, nur weil sie nicht die von den Shareholdern geforderte Höhe des Ertrages bringen. Die Globalisierung der Finanzmärkte führt zu einem Wettbewerb der Performance der Aktien, zu einem Wettbewerb von Unternehmens-Kennziffern, nach denen sich die internationalen und institutionellen Anleger orientieren und in der das einzelne Unternehmen (durch Fusion oder Verkauf oder Schließung), vor allem aber der dort arbeitende und davon lebende Mensch auf der Strecke bleibt. Dieses Wirtschaftsverständnis bringt eine Welt, in der vergangene Verdienste nicht mehr zählen und Fünfzigjährige, weil sie nicht mehr leistungsfähig genug und zu teuer sind, in die Arbeitslosigkeit geschickt werden. Dieser Zeit-, Veränderungs- und Erfolgsdruck einerseits und das Bewußtsein, daß die eigene Leistung nicht mehr davor schützen kann, ausrangiert zu werden (weil auf einer ganz anderen Ebene und anhand vom einzelnen nicht mehr beeinflusbarer Kriterien entschieden wird) andererseits, führen bei immer mehr Menschen zu einem Gefühl des Ausgebranntseins durch beruflichen Verschleiß, zur "inneren Kündigung" mit nachlassender Arbeitsmoral und wachsender Frustration mit körperlichen Symptomen als Folge. Dabei sind gerade die Besten und Motiviertesten bedroht, denn "ausbrennen" kann nur jemand, der für seinen Job "Feuer und Flamme" war.

Damit sind Fragen der Motivation bzw. Motivierbarkeit unmittelbar verknüpft, sowohl bezogen auf sich selbst als auch auf die Führung von Mitarbeitern und Teams. Darüberhinaus werden körperliche Gesundheit und Fitneß zur unbedingten Voraussetzung, um in seinem Beruf den gewachsenen Anforderungen standhalten zu können. Manager, die an die Spitze kommen und sich dort halten wollen, müssen heute dem Aspekt, daß nur in einem gesunden Körper ein gesunder Geist auf Dauer leistungsfähig bleibt, vermehrt Rechnung tragen. Dies umso mehr, als vermutet werden kann, daß unser "modernes" Verhalten weit mehr von archaischen Mustern menschheitsgeschichtlicher Prägung bestimmt wird, als uns bewußt ist. Im täglichen Kampf um das Überleben bestimmen heute noch Verhaltensweisen aus der alten "Jagdgruppe", in der nicht zuletzt auch die körperliche Fitneß das psychische und physische Überleben des einzelnen und der Gruppe sicherte, die Kommunikation und Zusammenarbeit in hochkomplexen modernen Organisationen....

PROGRAMM:

Donnerstag, 4. Juni 1997

9.30 Uhr - 11.00 Uhr:

Ankunft der Teilnehmer, Orientierung und persönliche Annäherung. Begrüßungskaffee und Ausgabe der Tagungsunterlagen

11.00 Uhr - 11.30 Uhr:

Eröffnung: Einführung in das Programm. Organisation, Arbeitsformen und inhaltliche Annäherung an das Thema.

11.30 Uhr - 13.00 Uhr:

Mag. Christian DOMANY:

"Entscheidungen in Unternehmen. - Rationalität und Emotionalität in der Praxis des Managements"

Entscheidungen haben dem Postulat der Rationalität zu folgen. Fakten werden erhoben, Alternativen anhand detaillierter Analysen einander gegenübergestellt. Berücksichtigt wird, was gemessen werden kann. Daß diesen Entscheidungen eine wichtige Dimension fehlt, stellt man spätestens dann fest, wenn diese Entscheidungen in Handlungen umgesetzt werden sollen. Menschen, auf die sich unternehmerische Entscheidungen beziehen, lassen sich nicht auf quantitative Größen reduzieren. Viele Einflußgrößen sind nicht in Zahlen abbildbar. Erfolgreiche Unternehmensführung muß über den rein rationalen Ansatz hinauswachsen.

13.00 Uhr - 14.30 Uhr: **Brunch mit Dario**

14.30 Uhr - 16.00 Uhr:

Dr. Ewald KRAINZ:

"Im Garten der Lüste. - Managementstile und Widersprüche in Organisationen"

Warum Lüste? Lüste worauf? Heißt es nicht, in Organisationen gäbe es keinen Platz für Emotionen? Welche Emotionen? Wenn man unter einem Management-Stil eine spezifische "emotionale Grundkonfiguration" versteht, woher kommen solche Grundkonfigurationen, was ermöglichen sie, was verhindern sie, und welche Rolle spielt dabei der Verstand? Nach dessen "Jenseits" zu fragen bedeutet ja noch nicht, daß sein "Diesseits" schon klar wäre. Und gibt es auch ein "Dazwischen"? Der Beitrag geht diesen Fragen nach und untersucht, in welcher Weise sich Verhaltens-Stile im Management bemerkbar machen, wodurch sie organisationsseitig erzeugt werden, worauf sie in den Organisationen treffen und was sie dort "anrichten".

16.00 Uhr - 16.30 Uhr: **Pause**

16.30 Uhr - 18.00 Uhr:

Dr. Traude WEBER:

"Burnout-Syndrom. - Management, Energieverschleiß und alternative Medizin"

Das Burnout-Syndrom zeigt sich personell in unterschiedlichen Formen infolge der heute oft auftretenden Überbelastung der psychisch-physischen Energie der Menschen. In der Akupunkturlehre läßt sich das Wissen um die Energieflüsse anhand der Reflexologie von Ohr, Muskel, Kopf und Nerven erkennen und mit verschiedensten Krankheitssignalen des Körpersystems in Verbindung bringen. Mit der Elektroakupunkturuntersuchung werden chemische Vorgänge im Immunsystem aufgedeckt und meßbar gemacht, Herzinfarkte, Apoplexien, sogar Krebsgeschehen können vorzeitig erkannt werden. Präventive Maßnahmen werden dadurch möglich und können zum Wohle von Menschen, von denen der Beruf körperliche und geistige Höchstleistung erfordert, eingesetzt werden.

18.00 Uhr - 19.00 Uhr: **Cocktailstunde**

20.30 Uhr: **Weindegustation** bei einem der friulanischen Top-Winzer auf Einladung des Universitäts.Clubs

Freitag, 5. Juni 1998

9.30 Uhr - 11.00 Uhr:

Dr. Gerhard SCHWARZ:

"Neandertal läßt grüßen! - Archaische Muster im Gefühlsleben des modernen Menschen"

So wie uns Körper noch immer auf das Leben in Wäldern und Städten der Warmzonen unserer Erde eingerichtet ist, wir etwa mühsam das Klima Afrikas nach Europa mitnehmen müssen - wir nennen das heizen, so gibt es auch im Psychischen und in den Kommunikationen zwischen den Menschen noch immer die archaischen Muster aus der Steinzeit. Angriff und Verteidigung, Ärger über einen Außenseiter, Suche nach Ranking in der Gruppe usw. finden sich bei Managern genauso wie in der Fußballwelt (der Reproduktion der alten Jagdgruppe). Vieles, was heute im Verhalten rätselhaft erscheint, findet so eine Erklärung.

11.00 Uhr - 11.30 Uhr: **Pause**

11.30 Uhr - 13.00 Uhr:

Stefan CASSANI:

"Eben Leben"

Der Clown kommt zu spät. Dabei möchte er berühmt werden. Er möchte, wenn er von hier geht, sagen können: "Ich war da!"

Wer möchte das nicht! Doch kurz bevor er berühmt ist, kommt er zu spät.

Er ist ein Clown mit Leib und Seele. Die Seele wird getränkt in seinen Reisen durch all die bunten Kontinente, durch das Dick und Dünn der Gefühle. Daß dabei nicht viel für seinen Kühlschrank zuhause übrigbleibt, ist sonnenklar. Das Gefühl, er müßte sich nun

endlich brotverdienende Gedanken machen, ist verständlich, aber läßt ihn letztendlich wieder zu spät kommen. Wie bleibt er sich treu. Wie findet er sich, mit vollem Kühlschrank, auf der großen Bühne. Auf der Bühne des Lebens. Ein Clown - **ist** ein Manager, jenseits des Verstandes.

13.00 Uhr - 14.30 Uhr: **Brunch mit Dario**

14.30 Uhr - 16.00 Uhr:

Dr. Traugott LINDNER:

"Motivation und Management. - Unbewußtes Handeln in Organisationen"

Die bescheidene Forderung nach Reflexion und das Stopfen logischer Löcher im Managen von Gruppen und Organisationen ist das Thema diese Beitrages.

Was ist für einen Psychologen und Psychoanalytiker schon rational und irrational? Gibt es überhaupt so etwas wie rationale Gefühle? Und wenn nicht, kann emotionslos rational geplant werden, wenn es um zielgerichtetes Management geht?

Es soll der Versuch unternommen werden, motivationstheoretisch zu klären, wann Manager in ihren Bemühungen, sich selbst und andere zu motivieren, Aussicht auf Erfolg haben können. Welche Rolle hat Irrationalität und Unbewußtes bei der Konstruktion von Zukunft, bei unternehmerischem Fingerspitzengefühl und visionärem Management?

16.00 Uhr - 16.30 Uhr: **Pause**

16.30 Uhr - 18.00 Uhr:

Dr. Karin LACKNER:

"Im Zwiespalt der Gefühle. - Management zwischen Hochgefühl und Angst"

Gefühle begleiten unser Handeln. Entscheidungen, Konflikte, Veränderungsprozesse, - wir sind der emotionalen Begleitmusik ausgeliefert, ob wir es wollen oder nicht. Gefühle halten sich an keine rational-logischen Gesetzmäßigkeiten, sie erfassen uns ganzheitlich und ambivalent. Wir erleben Triumphe, Freuden, Ekstasen sowie Angst, Furcht und Entsetzen zugleich. Mal sind sie Motor unserer Aktionen, mal blockieren sie. Besonders dann, wenn wir unseren "Verstand" am nötigsten bräuchten (wie z.B. in Konfliktsituationen), beherrschen sie unser Tun.

Im Bereich des Managements haben wir uns aus dem Paradies der Eindeutigkeit und der Machbarkeit des Möglichen verabschiedet. Die Logik unseres Handelns wird von der Dynamik des Widerspruches überholt. Antworten fehlen oder bleiben uneindeutig. Unsicherheit und Angst werden die neuen Begleiter unseres Alltags. Wir können aus ihnen an Energie gewinnen - oder nicht.

18.00 Uhr - 19.00 Uhr: **Cocktailstunde**

20.30 Uhr: Es gibt kein offizielles Abendprogramm, aber eine **Empfehlung**: Ein **Degustationsdinner** im Hauben-Restaurant Campiello (separate Anmeldung am Vortag)

Samstag, 6. Juni 1998

9.30 Uhr - 11.00 Uhr:

Dr. Karl SCHNABL:

"Management als Leistungssport? - Einfluß von körperlicher Fitneß auf Streßverhalten und Streßreaktionen

Der fettleibige, zigarrenrauchende Industriekapitän ist passe´. Ohne körperliche und mentale Fitneß ist man auf Dauer den heutigen Anforderungen in den Chefetagen nicht mehr gewachsen. Nur wer topfit ist, bleibt an der Spitze.

Dabei erweist sich das Laufen (als Ausdauersport) als ein ideales Aufbaumittel nicht nur für die körperliche, auch für die mentale Fitneß. Die Gehirndurchblutung wird gefördert, Kreativität durch Bildung von ACTH angeschoben, gefährliche Streßhormone werden abgebaut, sogar dem Alterungsprozeß wird entgegengewirkt. Richtig durchgeführte körperliche Aktivität ist eines der geeignetsten Mittel, Leistungsfähigkeit und Streßtoleranz für einen anstrengenden Job zu garantieren und somit eine wichtige Voraussetzung für beruflichen Erfolg. Wer keine Zeit für Ausgleichsbewegung findet, wird mit ziemlicher Sicherheit Zeit für Krankheit reservieren müssen.

11.00 Uhr - 11.30 Uhr: **Pause**

11.30 Uhr - 13.00 Uhr:

Dr. Thomas BRANDAUER:

"Leistungsoptimierung im Management durch Biofeedback"

Die selbstverantwortliche Handlungsregulierung in wichtigen Situationen steht im Mittelpunkt dieses Beitrages. Biofeedback ist eine lerntheoretische Methode, bei der physiologische Vorgänge, die sich normalerweise außerhalb unseres Bewußtseins oder unter geringer willentlicher Kontrolle befinden, über leicht wahrnehmbare Signale rückgemeldet werden. Dadurch entwickelt sich eine bessere Wahrnehmung dieser Vorgänge und es gelingt mit einiger Übung, diese Prozesse unter willentliche Kontrolle zu bringen. Der/die BenutzerIn lernt dabei auch, die mit einem bestimmten Spannungs- oder Entspannungszustand zusammenfallenden Gedanken und Gefühle wahrzunehmen und gezielt zur psychophysischen Kontrolle einzusetzen (z.B. Entscheidungsverhalten in Wettkampfsituationen)

13.00 Uhr: **Brunch zum Ausklingen und Abschalten ...**

Referenten

Dr. Gerhard SCHWARZ

Universitätsdozent für Philosophie (Universität Wien) und Gruppendynamik (Universität Klagenfurt), arbeitet seit Anfang der 60er Jahre in den Gebieten Organisationsentwicklung, Gruppendynamik, Konfliktmanagement, mehrdimensionale Ursachenforschung und Crosscultural-Projekte. Er ist Berater renommierter Unternehmen. Von seinen vielen Veröffentlichungen fanden besonders seine Bücher "Die heilige Ordnung der Männer" und "Konfliktmanagement" große Beachtung.

Dr. Ewald KRAINZ

Studium der Psychologie in Wien, ao. Univ-Prof. für Gruppendynamik und Organisationsentwicklung am Institut für Philosophie und Gruppendynamik der Universität Klagenfurt, Vorsitzender der Österreichischen Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung (ÖGGO), Managementtrainer und Organisationsberater in- und ausländischer Unternehmen und Nonprofit-Organisationen.

Dr. Traude WEBER

1921 in Villach geboren; 1944 Promotion in Prag, von da an praktische Ärztin. Seit 1954 befaßt mit traditioneller chinesischer Medizin, Akupunktur und anderen Naturheilmethoden. Physikalisch-therapeutisches Institut in Villach, mit speziellen Therapien der Alternativmedizin. Aufenthalte in China, Tibet und Indien. Vorträge im In- und Ausland. Im Jahr 1995 erschien auch das Buch "Geheime Gesellschaft der Kräuter, geheimer Rythmus der Lebensuhr". Dieses Buch wurde auch in die italienische Sprache übersetzt.

Dr. Karin LACKNER

Studium der Psychologie, Biologie und Philosophie an der Universität Wien. Ausbildung zur Gruppendynamikerin und Organisationsberaterin im Rahmen der ÖGGO. Gesundheitspsychologische Praxis. Ass. Professorin an der Universität Klagenfurt im sozialwissenschaftlichen Bereich am Institut für Psychologie und am Interuniversitären Institut für Forschung und Fortbildung. Grundlagen- und Motivforschung. Beratungs- und Trainingstätigkeit im In- und Ausland (Verwaltungsorganisationen, Gesundheits- und Sozialwesen, Banken international, Industrie ...)

Dr. Karl SCHNABL

der sich als aktiver Sportler mit dem Olympiasieg und einer Bronzemedaille im Schisprung 1976 in Innsbruck einen Namen machte, setzte sich nach seiner sportlichen Laufbahn nochmals auf die Schulbank und studierte an der Universität Innsbruck Medizin. Promotion 1984, Sportarzt Diplom 1987, mehrere Ausbildungsaufenthalte auf dem Gebiet der Sportmedizin. 1989 eröffnete er in Innsbruck seine eigene sportmedizinische Praxis und war auch Mannschaftsarzt der österreichischen Schispringer. Heute ist er Leiter des Institutes für Sportmedizin am Landeskrankenhaus Klagenfurt. Neben der Leistungsdiagnostik, Sporttraumatologie und Orthopädie legt er

besonderes Augenmerk auf die Präventivmedizin und sieht Sport als präventive und therapeutische Maßnahme gegen Schäden am Bewegungsapparat und Erkrankungen des Herz-Kreislauf-Systems.

Dr. Thomas BRANDAUER

Sportpsychologe, staatlich geprüfter Trainer

Studium der Psychologie, Philosophie und Pädagogik sowie Anglistik an der Universität Klagenfurt; Ausbildung zum Biofeedbacktherapeuten, zuständig für den Bereich Sportpsychologie am Institut für Sportmedizin des Landes Kärnten, Lehrbeauftragter für Sportpsychologie an der Universität Klagenfurt sowie Traineraus- und -fortbildung an der Bafg Innsbruck; Betreuung von diversen SpitzensportlerInnen.

Mag. Christian DOMANY

Studium der Betriebswirtschaft an der Wirtschaftsuniversität Wien, Konzeptionierung des "Jugend- und Studentenservice" der CA-BV, Leiter des Bereichs "Personal, Finanzen und Organisationen" in der Industriellenvereinigung, Stv. Generalsekretär der Industriellenvereinigung, Mitglied des Beirates beim Zentrum für Berufsplanung an der Wirtschaftsuniversität Wien, Mitglied des Österreichischen Forschungsinstitutes für Sparkassenwesen, seit Oktober 1997 Generalsekretär des Hauptverbandes der Österreichischen Sparkassen.

Dr. Traugott LINDNER

Psychologe und Honorarprofessor für Gruppendynamik an der Universität Klagenfurt.

Arbeitet als selbständiger Unternehmensberater und Managementtrainer.

Mitherausgeber der Zeitschrift "Gruppendynamik" und Gründungsmitglied des Hernstein-Management-Institutes. Feldforschung für Wirtschaftsbetriebe und öffentliche Verbände. Lehrtrainer und Lehrberater im Rahmen der ÖGGÖ.

Stefan CASSANI

Clown - Sportlehrer - Feldenkraispädagoge. 8 Semester Sportstudium in München, Ausbildung bei Jacques Leqoc in Pantomime Clown Maske/München; Ausbildung bei Maria Thanhoffer in Körpersprache/Wien; Ausbildung bei Desmond Jones School of Mime and Physical Theatre/London; Arbeit mit Keith Jonestone in Improvisation/Berlin; Feldenkrais-Ausbildung bei Mark Rees.



Abbazia di Rosazzo, Friaul/Italien