

## Spiritualität im Management? Ja, unbedingt

Für eine produktivere und schönere Arbeitswelt

Irene Kloimüller

Im Zuge meiner Beratungsarbeit zum nachhaltigen Personalmanagement hatte ich in den letzten Jahren eine Anzahl von Begegnungen mit Management und Führungskräften, die mir in besonderer Erinnerung geblieben sind. Die Dialoge und die Zusammenarbeit mit diesen Menschen waren von besonderer Qualität geprägt. Es begegneten mir Persönlichkeiten, die nicht dem Turbokapitalismus weitere Beschleunigungskicks gaben oder ihrem persönlichen Hedonismus frönten, sondern für mich spürbar nach einem achtsamen, würdevollen und intelligenten Zusammenleben in Wirtschaft und Gesellschaft streben.

Führungskräfte, die sich nicht nur mit Planungsmodellen, Organisationsplänen und Kriterien für Leistungsbewertung beschäftigen, sondern über Werte, Sinnorientierung und Ethik von Führung und über den unternehmerischen Beitrag zur Entwicklung der Gesellschaft nachdenken. Ich bezeichne diese Führungskräfte als besetzt, hier findet praktische Spiritualität außerhalb des religiösen Kontextes statt.

Wodurch zeichnen sich diese Führungskräfte aus:

- Sie sind meist sehr visionär und inspirieren andere, aktiv zu werden, zu handeln, ins Tun zu kommen. Sie versuchen ihre Vision gemeinsam mit anderen umzusetzen.
- Sie übernehmen Verantwortung für das was sie tun, selbstverständlich, aus ihren Grundwerten heraus.
- Sie leben „Beziehung und haben einen wertschätzenden Umgang mit anderen.
- Sie öffnen Räume für Mitarbeiter für deren schöpferische Kreativität.
- Sie sind generell offen für Neues, gegenüber Diversität und „anders sein“.
- Sie verstehen, respektieren und ermutigen unterschiedliche Führungsstile in ihren Teams.
- Sie sind Freigeister, hinterfragen kritisch konstruktiv und äußern couragiert ihre Gedanken.
- Sie haben einen Zugang zu ihren

inneren Bildern und vertrauen ihrer Intuition.

■ Sie stellen sich in den Dienst der Sache, nicht in den ihrer eigenen Geltung (gemäß P. F. Drucker).

Der Dalai Lama bezeichnet Spiritualität als die volle Entfaltung derjenigen menschlichen Werte, die für das Wohl der Menschen unabdingbar sind. Erst die spirituelle Dimension bringt unser ganzes menschliches Potenzial zur Entfaltung, denn sie eröffnet einen Weg der inneren Wandlung, der die Welt verwandeln kann.

Umgelegt auf Management und Führung bedeutet das, dass wenn von Führungskräften solche Werte gelebt werden können, durch die Entwicklung und Wertschätzung ihrer MitarbeiterInnen ungläubliche Kräfte freigesetzt werden und damit eine hohe ethische Wertschöpfung ermöglicht wird.

Die Arbeitswelt wäre eine produktivere und schönere, würden wir mehr in das Potenzial der praktischen Spiritualität vertrauen.

**IRENE KLOIMÜLLER** ist Existenzanalytikerin und Logotherapeutin. [www.wertarbeit.at](http://www.wertarbeit.at)



GASTKOMMENTAR

## Weiterbildung an der Spitze: Diskret oder im Ausland

Wer im Top-Chefbüro sagt schon gern implizit, dass er etwas zu lernen hätte?

**Karin Bauer** hat die Führungskräfteberaterin **Claudia Daeubner** gefragt, wie Spitzenmanager mit Weiterbildung umgehen (sollten).

**STANDARD:** *Permanente Weiterbildung ist nicht etwas, womit sich Top-Manager schmücken. Sind sie bildungsavers, wissen sie schon alles, oder nennen sie ihre Weiterbildung nur anders?*

**Daeubner:** Der Zugang zur Weiterbildung ist international unterschiedlich. In den USA ist Executive Education seit Jahrzehnten eine Selbstverständlichkeit. Der europäische C-Level, also das Spitzenmanagement, ist daher auch immer mehr interessiert, Executive-Programme an Elite-Universitäten wie Harvard zu besuchen. In Österreich ist Spitzenmanagern die öffentliche Weiterbildung rasch peinlich, denn es gibt hier immer noch „ja kann der/die denn das nicht“. Daher erfolgt sie im Ausland oder hinter verschlossenen Türen.

**STANDARD:** *Wie wichtig sind nachgewiesene Business-School-Module für Executive Search Companies – zählt das im Lebenslauf (CV)*



Beim Nachwuchs für die sogenannte C-Suite (Firmenspitze) zählen vor allem internationale Abschlüsse: Claudia Daeubner. Foto: Archiv

*ganz oben überhaupt noch, oder geht es um Netzwerke?*

**Daeubner:** Für Executive Search Consultants zählen vor allem vergangene Erfolge. Nachgewiesene Business-School-Module sind wie das Sahnehäubchen am Kaffee. Bei Jungmanagern zählen diese Module wesentlich mehr. Es dominieren natürlich politische Netzwerke. Andere Netzwerke

zählen selbstverständlich auch, denn eine Word-of-Mouth-Empfehlung zählt besonders viel.

**STANDARD:** *Einen Trend zu Abschlüssen (MBA) – gibt es so etwas beim Nachwuchs in den C-Suites?*

**Daeubner:** Beim C-Suite-Nachwuchs zählen vor allem internationale MBA-Abschlüsse wie Fontainebleau.

**STANDARD:** *Sollte das Spitzenmanagement intern bewusst sagen, dass es sich weiterbildet, um Vorbildwirkung zu haben?*

**Daeubner:** Ja, denn das Topmanagement hat automatisch eine Vorbildfunktion. Wichtig ist jedoch, dass es nicht nur „lip service“ ist, denn dann zeigt es keine Wirkung und wird sowieso schnell durchschaut.

**STANDARD:** *Zählt Beratung als Weiterbildung?*

**Daeubner:** Executive Counseling & Executive Coaching wird von Top-Managern in Österreich kaum im CV angegeben, während Nachwuchsführungskräfte das sehr wohl anführen. In den USA wird jedoch Executive Coaching / Executive Counseling sehr wohl im CV angegeben.

**CLAUDIA DAEUBNER** kommt aus der Personalberatung und ist seit vielen Jahren als Executive Councilor international tätig.

## Forum für lebensbegleitendes Lernen

University Meets Industry: Jahresthema 2013 „Vertrauen“



Wissenstransfer, das Thema des „Lebenslangen Lernens“ ist das, was das Forum „University Meets Industry“ (uniMind) trägt. Das Postgraduate Center der Universität Wien, Forums-Initiator, will einerseits Unternehmen anregen, in den Dialog mit Universitäten zu treten und sich über aktuelle Fragen aus Wissenschaft und Praxis auszutauschen. Durch die Möglichkeit an das Wissen und an die Ergebnisse aus Forschung und Wissenschaft anzudocken, soll die Weiterentwicklung der tagtäglichen Arbeitsprozesse angeregt, neue Impulse für zukünftiges Handeln gefunden werden.

Andererseits aber bekomme die Universität über dieses Forum

und den Austausch mit Unternehmen, Organisationen oder Verwaltungen die Möglichkeit, über deren inhaltliche Problemstellungen wiederum die wissenschaftliche Forschung voranzutreiben,

heißt es seitens des Postgraduate Center. Beide Seiten sollen von diesem wechselseitigen Prozess profitieren.

Im ersten das Forum begleitenden uniMind-Sammelband *University Society Industry* sind Beiträge zum lebensbegleitenden Lernen sowie Wissenstransfer nachzulesen – aus der Wissenschaft ebenso wie aus der Praxis und Good-Practice-Beispielen. Der Folgeband widmet sich dem Jahresthema 2013 „Vertrauen“. Ebenfalls zum Generalthema findet am 28. Jänner der uniMind-Workshop „Vertrauen als Führungsaufgabe“ statt. (red)

Weiterführende Informationen: [www.postgraduatecenter.at](http://www.postgraduatecenter.at)

## Spiritualität im Management? Ja, unbedingt

Für eine produktivere und schönere Arbeitswelt

Irene Kloimüller

Im Zuge meiner Beratungsarbeit zum nachhaltigen Personalmanagement hatte ich in den letzten Jahren eine Anzahl von Begegnungen mit Management und Führungskräften, die mir in besonderer Erinnerung geblieben sind. Die Dialoge und die Zusammenarbeit mit diesen Menschen waren von besonderer Qualität geprägt. Es begegneten mir Persönlichkeiten, die nicht dem Turbokapitalismus weitere Beschleunigungskicks gaben oder ihrem persönlichen Hedonismus frönten, sondern für mich spürbar nach einem achtsamen, würdevollen und intelligenten Zusammenleben in Wirtschaft und Gesellschaft streben.

Führungskräfte, die sich nicht nur mit Planungsmodellen, Organisationsplänen und Kriterien für Leistungsbewertung beschäftigen, sondern über Werte, Sinnorientierung und Ethik von Führung und über den unternehmerischen Beitrag zur Entwicklung der Gesellschaft nachdenken. Ich bezeichne diese Führungskräfte als be-seelt, hier findet praktische Spiritualität außerhalb des religiösen Kontextes statt.

Wodurch zeichnen sich diese Führungskräfte aus:

- Sie sind meist sehr visionär und inspirieren andere, aktiv zu werden, zu handeln, ins Tun zu kommen. Sie versuchen ihre Vision gemeinsam mit anderen umzusetzen.
- Sie übernehmen Verantwortung für das was sie tun, selbstverständlich, aus ihren Grundwerten heraus.
- Sie leben „Beziehung und haben einen wertschätzenden Umgang mit anderen.
- Sie öffnen Räume für Mitarbeiter für deren schöpferische Kreativität.
- Sie sind generell offen für Neues, gegenüber Diversität und „anders sein“.
- Sie verstehen, respektieren und ermutigen unterschiedliche Führungsstile in ihren Teams.
- Sie sind Freigeister, hinterfragen kritisch konstruktiv und äußern couragiert ihre Gedanken.
- Sie haben einen Zugang zu ihren

inneren Bildern und vertrauen ihrer Intuition.

■ Sie stellen sich in den Dienst der Sache, nicht in den ihrer eigenen Geltung (gemäß P. F. Drucker).

Der Dalai Lama bezeichnet Spiritualität als die volle Entfaltung derjenigen menschlichen Werte, die für das Wohl der Menschen unabdingbar sind. Erst die spirituelle Dimension bringt unser ganzes menschliches Potenzial zur Entfaltung, denn sie eröffnet einen Weg der inneren Wandlung, der die Welt verwandeln kann.

Umgelegt auf Management und Führung bedeutet das, dass wenn von Führungskräften solche Werte gelebt werden können, durch die Entwicklung und Wertschätzung ihrer MitarbeiterInnen ungläubliche Kräfte freigesetzt werden und damit eine hohe ethische Wertschöpfung ermöglicht wird.

Die Arbeitswelt wäre eine produktivere und schönere, würden wir mehr in das Potenzial der praktischen Spiritualität vertrauen.

**IRENE KLOIMÜLLER** ist Existenzanalytikerin und Logotherapeutin. [www.wertarbeit.at](http://www.wertarbeit.at)



GASTKOMMENTAR

## Weiterbildung an der Spitze: Diskret oder im Ausland

Wer im Top-Chefbüro sagt schon gern implizit, dass er etwas zu lernen hätte?

**Karin Bauer** hat die Führungskräfteberaterin **Claudia Daeubner** gefragt, wie Spitzenmanager mit Weiterbildung umgehen (sollten).

**STANDARD:** *Permanente Weiterbildung ist nicht etwas, womit sich Top-Manager schmücken. Sind sie bildungsavers, wissen sie schon alles, oder nennen sie ihre Weiterbildung nur anders?*

**Daeubner:** Der Zugang zur Weiterbildung ist international unterschiedlich. In den USA ist Executive Education seit Jahrzehnten eine Selbstverständlichkeit. Der europäische C-Level, also das Spitzenmanagement, ist daher auch immer mehr interessiert, Executive-Programme an Elite-Universitäten wie Harvard zu besuchen. In Österreich ist Spitzenmanagern die öffentliche Weiterbildung rasch peinlich, denn es gibt hier immer noch „ja kann der/die denn das nicht“. Daher erfolgt sie im Ausland oder hinter verschlossenen Türen.

**STANDARD:** *Wie wichtig sind nachgewiesene Business-School-Module für Executive Search Companies – zählt das im Lebenslauf (CV)*



Beim Nachwuchs für die sogenannte C-Suite (Firmenspitze) zählen vor allem internationale Abschlüsse: Claudia Daeubner. Foto: Archiv

*ganz oben überhaupt noch, oder geht es um Netzwerke?*

**Daeubner:** Für Executive Search Consultants zählen vor allem vergangene Erfolge. Nachgewiesene Business-School-Module sind wie das Sahnehäubchen am Kaffee. Bei Jungmanagern zählen diese Module wesentlich mehr. Es dominieren natürlich politische Netzwerke. Andere Netzwerke

zählen selbstverständlich auch, denn eine Word-of-Mouth-Empfehlung zählt besonders viel.

**STANDARD:** *Einen Trend zu Abschlüssen (MBA) – gibt es so etwas beim Nachwuchs in den C-Suites?*

**Daeubner:** Beim C-Suite-Nachwuchs zählen vor allem internationale MBA-Abschlüsse wie Fontainebleau.

**STANDARD:** *Sollte das Spitzenmanagement intern bewusst sagen, dass es sich weiterbildet, um Vorbildwirkung zu haben?*

**Daeubner:** Ja, denn das Topmanagement hat automatisch eine Vorbildfunktion. Wichtig ist jedoch, dass es nicht nur „lip service“ ist, denn dann zeigt es keine Wirkung und wird sowieso schnell durchschaut.

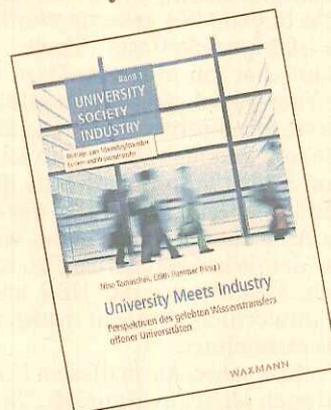
**STANDARD:** *Zählt Beratung als Weiterbildung?*

**Daeubner:** Executive Counseling & Executive Coaching wird von Top-Managern in Österreich kaum im CV angegeben, während Nachwuchsführungskräfte das sehr wohl anführen. In den USA wird jedoch Executive Coaching / Executive Counseling sehr wohl im CV angegeben.

**CLAUDIA DAEUBNER** kommt aus der Personalberatung und ist seit vielen Jahren als Executive Councilor international tätig.

## Forum für lebensbegleitendes Lernen

University Meets Industry: Jahresthema 2013 „Vertrauen“



Wissenstransfer, das Thema des „Lebenslangen Lernens“ ist das, was das Forum „University Meets Industry“ (uniMind) trägt. Das Postgraduate Center der Universität Wien, Forums-Initiator, will einerseits Unternehmen anregen, in den Dialog mit Universitäten zu treten und sich über aktuelle Fragen aus Wissenschaft und Praxis auszutauschen. Durch die Möglichkeit an das Wissen und an die Ergebnisse aus Forschung und Wissenschaft anzudocken, soll die Weiterentwicklung der tagtäglichen Arbeitsprozesse angeregt, neue Impulse für zukünftiges Handeln gefunden werden.

Andererseits aber bekomme die Universität über dieses Forum

und den Austausch mit Unternehmen, Organisationen oder Verwaltungen die Möglichkeit, über deren inhaltliche Problemstellungen wiederum die wissenschaftliche Forschung voranzutreiben,

heißt es seitens des Postgraduate Center. Beide Seiten sollen von diesem wechselseitigen Prozess profitieren.

Im ersten das Forum begleitenden uniMind-Sammelband *University Society Industry* sind Beiträge zum lebensbegleitenden Lernen sowie Wissenstransfer nachzulesen – aus der Wissenschaft ebenso wie aus der Praxis und Good-Practice-Beispielen. Der Folgebildband widmet sich dem Jahresthema 2013 „Vertrauen“. Ebenfalls zum Generalthema findet am 28. Jänner der uniMind-Workshop „Vertrauen als Führungsaufgabe“ statt. (red)

Weiterführende Informationen: [www.postgraduatecenter.at](http://www.postgraduatecenter.at)