

LEADERSHIP

Wirtschaftsforum der Führungskräfte

Das Magazin für Österreichs Führungskräfte

4 · 2009



Schwerpunkt

- 6** Krisen verlangen nach den besten Beratern
von Alfons H. Helmelt
- 9** Rollenverteilung hilft Dramenzu verhindern
von Gabriele Riedl

WdF-Intern

- 11** Semmering: Young Leaders eroberten die Nachtpiste
- 13** Mit der Krise leben lernen – das sagten die Experten

Expertenforum

- 16** Nichts mehr vergessen: Merkhilfe für Manager
von MMag. Dr. Luise Maria Sommer

René Otto Knor über die Verstärkung des Managements „von außen“

Seite 4-5

Externe Berater



Führungskraft für Führungskräfte

„Die Erkenntnis besser zu sein



Als Gründer der NLP-Akademie hat René Otto Knor vor allem mit der Kommunikation zwischen Consultern und Management zu tun. Beratung, die immer auch mit einer Änderung des firmeninternen Denkens zu tun hat, ähnelt dem Dolmetschen zwischen sich fremden Gedankenwelten. Wie man eingefahrene Rollenverteilungen als externer Berater durchbricht, erklärt er im Interview mit „Leadership“.

Herr Knor, die Kernfrage gleich zu Beginn: Wann wird es für das Management Zeit, auf externes Wissen zu setzen?

Knor: Klassisch betrachtet sind es zwei Szenarien, die Unternehmen bewegen, auf externes Wissen zuzugreifen. Erstens, wenn ein Unternehmen in einer Krise steckt. Oder im zweiten Fall, wenn nicht nur das Bewusstsein im Unternehmen vorhanden ist, Prozesse zu optimieren, sondern auch diese Vorhaben realisiert werden sollen. Aus NLP-Sicht ist es förderlich, zumindest ein Referenzbeispiel für die gewünschte Zielerreichung zu haben, da ansonsten kein signifikanter Unterschied festgestellt werden kann. Die einfachste Form dieses Referenzbeispiels ist in der Wirtschaft der Vergleich durch Benchmarks. Jedoch macht dieser Vergleich nur transparent, was außerhalb, sprich im Markt, sichtbar ist. Ein konkretes Beispiel: In der Formel 1 entscheidet jede Hunderstel-Sekunde über Sieg oder Niederlage. Einer gewinnt und die anderen verlieren. Aber woher weiß das Team genau, warum es gewonnen hat? War es die Technik, die Reifen, der mentale oder physische Zustand des Fahrers, etc.? Das heißt, alleine das Ergebnis besser zu sein, ist zu wenig. Genau

das ist der Grund, warum zum Beispiel jeder Spitzensportler seinen Coach hat. Um „Fehler“ aufzuzeigen, diese gezielt zu verändern – und zu gewinnen.

Jetzt lässt sich zwar der Betriebsblindheit mit jemanden von außen klar begegnen, im Unternehmen muss man seine Fremdsicht aber „glauben“ und er sich damit auch noch gegen den Mainstream durchsetzen. Gibt es dazu Tipps aus Ihrer Praxis?

Knor: Abgesehen davon, dass sowohl die Botschaften als auch die Umsetzung von der Hierarchie, von oben nach unten, transportiert werden sollten, ist die Wahl der Kommunikationsstrategie ein entscheidender Faktor. Gerade für das Erzielen von erfolgreichen und nachhaltigen Veränderungsprozessen, sind die Akzeptanz und die Motivation der Mitarbeiter unerlässlich. Sie tragen die getroffenen Entscheidungen mit und müssen daher diese Botschaften nicht nur kognitiv verstanden, sondern vor allem auch sprichwörtlich „begriffen“ haben. Daher legen wir, im NLP, auf die Art und Weise, wie eine Botschaft transportiert wird, größten Wert. Es reicht nicht aus, eine Botschaft mit einem guten internen Marketing

glänzend darzustellen, sondern die Sprache und das Weltbild zu erreichen, das jeweils dahinter steckt. Denn die Tatsache, dass Menschen unterschiedliche Bedürfnisse und Werte haben, zeigt, dass die Botschaften unterschiedlich kommuniziert werden müssen. Jeder Mitarbeiter, der in „seiner“ Sprache auch emotional erreicht wird, wird Veränderungen folgen können. Nicht aus der Macht der Durchsetzungskraft heraus, sondern aus der Nachvollziehbarkeit. Das gelingt mit empathischer und erfolgreicher Kommunikation.

Sie beschäftigen sich sehr viel mit Kommunikation. Warum hört man in der Beraterszene so selten Kunden-Namen? Angst vor Imageschaden, weil man „schon eine Beratung braucht“?

Knor: Beratende Unternehmen selbst streben aus meiner Sicht die Vermarktung von ihren Kunden nicht unbedingt an. Außer ein Berater braucht für weitere Akquisitionen Referenzen seiner Tätigkeiten. Für unser Unternehmen ist die Diskretion selbstverständlich und es obliegt dem Kunden bzw. der Unternehmensphilosophie und jeweiligen Lernkultur, ob sie unsere Dienstleistung an Dritte kommunizieren oder nicht.

reicht nicht“

Ein alter Vorwurf lautet, Unternehmen würden Berater gerne ins Haus holen, wenn eigener Sparbedarf gegenüber der Belegschaft als externe „Idee“ zu verkaufen ist?

Knor: Um es ganz klar auf den Punkt zu bringen: Wenn der Berater es zulässt, sich dafür herzugeben, so muss er es selber mit seinen ethischen Werten vertreten können.

Kommen wir zur Personalauswahl in der Beratung: Woran erkenne ich einen guten Berater beim Erstgespräch?

Knor: Zwei wesentliche Punkte gibt es aus meiner Sicht zu beachten: Wie viel Know-how hat ein Berater im erforderlichen Bereich und wie kongruent ist er. Ob der Berater sehr rasch seine Lösung präsentiert oder die Lösung für das Unternehmen in den Vordergrund stellt. Es geht darum, wie weit ein Berater in der Lage ist, sich in das Modell der Welt des

Unternehmens, hinein zu versetzen. Die NLP Akademie erhebt dafür in persönlichen Gesprächen mit dem Auftraggeber und der Geschäftsführung zuerst genau den tatsächlichen Bedarf. Unter anderem werden gemeinsam Ziele definiert und die realistische Umsetzung abgeglichen. Erst mit diesem Ergebnis wird eine maßgeschneiderte Strategie konzipiert.

Der von Berater eingeleitete Change bringt oft fast reflexhaft Abwehr mit sich. Wie lassen sich firmeninterne Skeptiker am besten ins Boot holen?

Knor: Speziell bei Skeptikern ist es wichtig zu unterscheiden, um welche Art von Skepsis es sich dabei handelt. Ich werde mit einem ungemütlichen, kritischen, aber konstruktiven Skeptiker anders kommunizieren, als mit einem typischen „Quengler“, der aus Prinzip gegen alles ist. Bei beiden verbirgt sich eine andere Motivationsstrategie für ihre Skepsis, die es in der zwischenmenschlichen



Foto: Petra Spiegl

Zur Person

René Otto Knor ist Unternehmensgründer und Haupttrainer der NLP Akademie, Mitglied der International NLP Trainer-Association (INLPTA) sowie NLP-Trainer, Success- und Personalcoach, Systemischer Aufstellungsleiter, Finanzcoach, Mentaltrainer und ausgebildeter Feuerlaufftrainer, Dipl. LSB. Seit 2001 erfolgreich als Trainer und Coach in den Bereichen Persönlichkeitsentwicklung, Verkauf, Selbstmanagement, Kommunikation, Konfliktmanagement, Teamentwicklung, Präsentation und Rhetorik tätig.

Kommunikation zu berücksichtigen gibt. Bei dem einen gewinne ich konstruktive Beiträge durch gezielte Fragestellungen und die Wertschätzung seiner Kompetenz und beim anderen berücksichtige ich Metaprogramme (übergeordnete Denkstrukturen), so dass die Botschaft angenommen werden kann. <<