

Managementseminare gibt es wie Sand am Meer. Doch nur wenige erreichen die Führungskräfte wirklich dort, wo Veränderungen nachhaltig und einschneidend wirksam werden: in ihrem Wesen. Anders sieht es beim Hoffman-Prozess aus. Kein Wunder, dass das Intensiv-Training die Gemüter spaltet – es fordert den Teilnehmern einiges ab. Von manchem mit Vorbehalten betrachtet, möchten die meisten, die es durchgezogen haben, die Erfahrung um nichts in der Welt missen.

Von Ute Dorau

Nein Tage ohne Handy, ohne Zigaretten, Musik oder Bücher. Neun Tage abgeschottet von der Welt, das Zimmer mit einem wildfremden Menschen teilend – und ständig eingebunden in ein festes und intensives Seminarprogramm, das schon mal zwölf Stunden des Tages beansprucht. Wer in aller Welt tut sich so etwas an?

Eine ganze Menge Leute. Weltweit haben bislang rund 60.000 Menschen am Hoffman-Prozess (siehe Kasten) teilgenommen. Selbst die Harvard University bietet seit drei Jahren hochqualifizierten Stipendiaten den Hoffman-Prozess als Führungstraining für emotionale Kompetenz an. Auch in Europa melden sich immer mehr Führungskräfte, High Potentials und Spitzenmanager an.

Zum Beispiel Axel Imming, 37, Internationaler Marketingdirektor beim Danone-Konzern. Schon früh lief alles perfekt für den jungen Topmanager: 2005 bot die Firma dem gerade einmal 35-jährigen Mar-

Für viele Führungskräfte ist das Training im Hoffman Institut ein Befreiungsschlag. Fast alle sprechen von einer Initialzündung.

Foto: photos.com



Unter die Haut

ketingspezialisten nach hervorragenden Leistungen seinen ersten Posten als Marketingdirektor an – eine Position, von der manche Manager mit zehn Jahren mehr auf dem Buckel noch träumen. Aber: „Nach einem kurzen Hochgefühl tauchte eine Frage immer stärker auf: War das alles? erinnert sich Imming. „Ausgerechnet auf dem Höhepunkt meiner Karriere, als alles wie von selber lief, hatte ich das Gefühl: Das bin nicht ich, ich spiele eine Rolle. Meine Erfolge erschienen mir auf einmal wertlos; so, als hätte ich einen Teil von mir extrem ausgebildet, während der Rest total verkümmerte. Aber ich kam nicht wirklich dahinter, was mir fehlte. Ich hatte doch alles erreicht!“ Kurz: der erfolgs-

verwöhnte junge Mann war auf dem besten Weg in eine massive Sinnkrise.

Etwas fehlt

Er erbat – und bekam – ein halbes Jahr Sabbatical von Danone, „was ich meiner Firma immer noch sehr hoch anrechne, und ich jeder Firma nur empfehlen kann, es ihren Topleuten in ausreichend großen Abständen immer wieder anzubieten“, sagt Imming.

Es war ein Freund seines Vaters, ein Top-Manager bei Unilever, der ihm in dieser Auszeit den entscheidenden Tipp gab. „Er empfahl mir den Hoffman-Prozess, kurz danach auch eine Freundin meiner Frau, die bei Philipp-Morris arbeitet; daraufhin

noch ein anderer Manager, den ich am Anfang der Auszeit auf einer Reise kennen lernte. Den letzten Anstoß gab ein Telefonat mit einer Psychologin des Hoffmann-Instituts, die mir die Zielsetzungen des Prozesses erklärte und bereits nach einigen Minuten die Finger in eine meiner Wunden gelegt hatte.“

Auf die Frage, ob ihn der harte Charakter des Seminars nicht abgeschreckt hätte, antwortet Imming: „Mir war vorher klar, das ist nichts für Weicheier. Aber wer schon Angst davor hat sich mit sich selbst zu konfrontieren, der sollte nun wirklich die Finger von Führungspositionen lassen.“

Weniger dramatisch war der Entscheidungsprozess für Christoph Buro. Der Manager bei BMW in München hat dem eigenen Bekunden nach „eine sehr aufgeschlossene, neugierige Ehefrau“. Und diese hatte sich bereits im Jahr 2000 auf Anraten von Freunden die Bewerbungsbögen des Hoffman Institut kommen lassen. „Wir haben sie zusammen durch gesehen – und ich fand den Fragebogen höchst interessant“, sagt der Betriebswirt und diplomierte Maschinenbauer, dem sein Spitzenjob bei BMW eigentlich nur wenig Zeit für außerbetriebliche Aktivitäten gibt.

Erste Eindrücke

Für ihn waren es zunächst auch eher persönliche Gründe, die ihn schließlich dazu bewogen, sich auch selber für das Hoffman-Training anzumelden. „Wie sehr der Prozess sich auf meine Arbeit auswirkt, das habe ich erst später gemerkt“, lacht der ruhige Manager, dessen Kernteam im Automobilkonzern 20 Mitarbeiter beträgt – das aber je nach Projektaufwand zwischendurch auch auf über 100 Kollegen unterschiedlichster Nationen anwachsen kann. Ein wenig mulmig wurde ihm allerdings, als er zu Seminarbeginn feststellte dass im gleichen Seminar auch zwei Kollegen von BMW saßen. „Aber die Erfahrungen meiner Frau waren gut, das hat auf jeden Fall schon mal Vertrauen geschaffen. Außerdem haben die Trainer uns hervorragend durch den Prozess ge-coacht“ erinnert sich Buro. Trotzdem erschien ihm der Anfang recht hart. Denn von Beginn an isoliert der Prozess die Gruppe von der gewohnten Außenwelt: ohne Ablenkung durch Medien, Anrufe oder Zerstreuung durch Alkohol oder Zigaretten gehen die Trainer den Teilnehmern direkt unter die Haut. Alte Strukturen und Verhaltensmuster aus der Kindheit werden aufgespürt, ans Tageslicht ge-



„Ich fühlte mich trotz der schnellen Karriere fremd in meiner Haut, hatte ständig das Gefühl, eine Rolle zu spielen. Durch das Seminar bin ich menschlicher, wärmer, authentischer geworden, ohne meine Ziele aus den Augen zu verlieren.“ Axel Imming (37), ist Internationaler Marketingdirektor bei dem Großkonzern Danone.

Foto: Hansjörg Künzel

holt und – wenn nötig – Änderungswege aufgezeigt. Und das zehn, zwölf Stunden am Tag. „Am Anfang des ersten Tages steht eine detaillierte persönliche Standortbestimmung. Wo stehen Sie? Womit sind Sie in Ihrem Leben unzufrieden? Wo können Sie Ihre eigenen Potenziale nicht ausschöpfen? Welche Wiederholungen er-

leben Sie in Ihrem Leben, in Ihren Beziehungen, in Ihrem Beruf?“, beschreibt Elke Menzel, die als Coach und Trainerin für das Hoffman Institut arbeitet. In den nächsten zwei Tagen folgt die intensive Auseinandersetzung mit dem, was die Entfaltung des eigenen Wesens behindert hat. „Die letzten beiden Tage dann stehen im Zeichen des Neubeginns und der Eigenständigkeit“, so die zierliche Trainerin weiter. Gewonnene Erfahrungen und Einsichten können sich setzen, neue Sichtweisen und Verhaltensweisen ausprobiert und die erlernten Werkzeuge für den Alltag angepasst werden. Gleichzeitig gelte es, ein Gespür dafür zu entwickeln, was angemessene Schritte bei der Umsetzung der gemachten Erfahrungen im eigenen Leben sind, was es bedeutet, sich selber in Entwicklungsprozessen zu begleiten und fürsorglich mit sich umzugehen.

Menzel sowie ihre Kollegen vom Hoffman Institut stehen den Seminarteilnehmern auch nach Abschluss des Prozesses für Fragen zur Verfügung. Die Zusammensetzung des Trainer-Teams und deren Qualifikation ist gerade für Manager oft von großer Bedeutung. Das bestätigt auch Danone-Mann Imming: „Entscheidend war für mich unter anderem, dass mein Trainer – Jochen Windhausen – der zugleich auch Leiter des Hoffman-Institutes in Düsseldorf ist mir als Manager das Wasser reichen konnte. Also nicht irgendein Thera-

HOFFMAN-STUDIE

University of California

2003 beendeten Professor Michael R. Levenson und Carolyn M. Aldwin von der Universität Davis in Kalifornien/USA ihre 3-jährige Langzeitstudie zum Hoffman-Prozess (HQP). Die Ergebnisse dieser Studie belegen, dass die Teilnehmern des Trainings einerseits eine Verminderung ihrer negativen Emotionen (Depression, Ängste, Feindseligkeit, zwanghafte Verhaltensweisen) erleben, während es gleichzeitig zu einem Anstieg ihrer positiver Emotionen (emotionale Intelligenz, Zufriedenheit, spirituelle Erfahrungen, Selbstführung, Empathie und Vergebung) kommt. Außerdem verbesserten sich die Werte für Körperliche Befindlichkeit und Vitalität. In allen Fällen handelt es sich um signifikante Veränderungen, die über den untersuchten Zeitraum von einem Jahr stabil blieben.

Dazu Mitautorin der Studie, Carolyn M. Aldwin: „Wir verwendeten dabei sehr konservative (kritische) Kriterien. Durch die Kontrollgruppe konnten wir sicherstellen, dass die gemessenen Veränderungen nicht durch gesellschaftliche Ereignisse ausgelöst werden (wie z. B. durch den 11. September in Amerika). Gleichzeitig haben wir alle Daten über einen längeren Zeitraum erhoben. Es ist relativ einfach, Veränderung zu bewirken, die kurzfristig messbar sind, nach einem Jahr aber nicht mehr nachweisbar sind. Deshalb ist es wichtig, Langzeiteffekte zu untersuchen. In unserer Studie haben wir dabei festgestellt, dass die Teilnehmer am HP auch noch nach einem Jahr wesentlich besser abschnitten als die Kontrollgruppe. (...) Ich ging davon aus, dass es einige positive Effekte geben würde, aber ich war erstaunt, wie groß diese Effekte gewesen sind. Ehrlich gesagt, hat keiner von uns erwartet, so eindeutige Ergebnisse vorzufinden.“



Trainerin und Coach Elke Menzel nimmt es in den Hoffman-Seminaren mit gestandenen Managern auf. Für die Trainerin ist es selbstverständlich, dass sie „ihren“ Teilnehmern auch nach dem Prozess als Ansprechpartnerin zur Verfügung steht.

Foto: Hansjörg Künzel

peut, bei dem ich sage: Junge, lern erst mal die Welt kennen. Im Gegenteil. Die wissen einen auch zu packen und lassen nicht los.“

Initialzündung

„Normale Führungskräfteseminare – und davon kenne ich etliche – enden meist genau an der Stelle, an der es eigentlich interessant würde“, beschreibt BMW-Manager Buro seine Erfahrung. „Hier war es ganz anders. Ich habe mich selbst kennen

gelernt und kann dadurch aufmerksamer und reflektierter mit anderen Menschen umgehen. Und das ist nicht nur für mein privates, sondern auch für mein berufliches Leben unglaublich wichtig.“ Anfangs habe er noch versucht, Kontrolle auszuüben, Informationen zuzuteilen, „die alten Muster, eben“. Doch im Laufe des Prozesses sei ihm klar geworden, was es wirklich bedeutet, auch für sein Team im Job persönlich die Verantwortung zu übernehmen. „Die Auswirkungen halten an: Aktuell geht es bei uns im Unternehmen darum, die Zukunft zu gestalten. Und das kann ich nur, wenn ich mich authentisch als Mensch vor mein Team stelle. ‚Führen‘ bedeutet ja, den Menschen eine Idee zu geben, Impulse, die sie dann weiter spinnen können.“ Buro hat zudem das Glück, dass seine Vorgesetzten seine Offenheit und Aufrichtigkeit schätzen. „Für mich war der Prozess so eine Art Initialzündung“, sagt er. „Ich habe Dinge erreicht, die wenige für möglich gehalten hätten: Mein Team vertraut mir und wagt sich an große, anspruchsvolle Projekte ran. Es geht darum, die Stärken und Schwächen der einzelnen zu erkennen, anzunehmen und daraus eine Leistung zu formen, die außergewöhnlich ist.“ Und fügt schmunzelnd hinzu: „Meine Karriere ist seither gut voran gegangen.“

Kein Zurück

Für Danone-Manager Imming verlief der Prozess ähnlich intensiv – doch zieht er aus den Ergebnissen andere Schlüsse.

„Nach dem Seminar war mir vieles bewusst, insbesondere die Ursachen für meine innere Kälte und meine Karrieresucht. Ich hatte eine Rolle gelebt, meine Vorstel-



Christoph Buro (44), Manager bei BMW und verantwortlich für die Produktionskonzeption der Rolls-Royce Motor Cars: „Normale Führungskräfteseminare – und davon kenne ich wirklich viele – enden meist genau an der Stelle, an der es eigentlich interessant würde. Hier war es ganz anders. Ich habe mich selbst kennen gelernt und kann dadurch aufmerksamer und reflektierter mit anderen Menschen umgehen. Und das ist nicht nur für mein privates, sondern auch für mein berufliches Leben unglaublich wichtig.“

Foto: Hansjörg Künzel

lung davon, wie ein erfolgreicher Manager zu sein hat. Nun bin ich einfach nur noch ich selbst. Ich bin menschlicher, wärmer, authentischer geworden, ohne meine Ziele aus den Augen zu verlieren – mit sehr positiven Auswirkungen auf das Arbeitsklima in meinem Umfeld.“ Und fügt hinzu: „Ich würde jeder Führungskraft empfehlen, diesen Prozess zu machen – als eine Art Initiierungsritual für höhere Führungspositionen. Fast alle Naturvölker pflegten solche Rituale, in denen sie junge Männer in Klausur schickten um sich selbst zu finden. Ohne Initiation, ohne Selbsterkenntnis, kann eine Führungskraft noch mit 50 emotional auf dem Niveau eines Kindes sein – fatal, insbesondere für die Mitarbeiter.“

AUF EINEN BLICK

Hoffman-Prozess

Hoffmann-Centers bieten weltweit ein Intensivtraining, den „Hoffman-Prozess“ an. Das Grundkonzept der Therapieform hat der 1926 geborene und 1997 verstorbene Kalifornier Bob Hoffman 1967 entwickelt. Heute gibt es weltweit über 30 Hoffman Institute, rund 60.000 Menschen haben bereits am Prozess teilgenommen. Das neun Tage dauernde, rund hundert Stunden umfassende Intensiv-Training verbindet in einer Art Initiations-Ritual Elemente aus der Gestalt-, Gesprächs- und kognitiven Verhaltenstherapie, aus NLP und Bioenergetik mit Formen des intuitiven Schreibens und Malens, mit Psychodrama, aktiver Imagination, Trance und Visualisierung. Negative Verhaltensmuster, die elterlichen Prägungen entstammen und welche die seelische Gesundheit sowie die Lebens- und Schaffensqualität beeinträchtigen, sollen durch Schritte der Anklage, Verteidigung und schließlich der Versöhnung mit sich selbst verwandelt werden. Bei Bedarf werden Einzelsitzungen und Gespräche, Nachbetreuung und Freshups angeboten. Noch müssen sich Interessenten aus Österreich an die Institute in Deutschland und in der Schweiz wenden. Die vermelden eine steigende Teilnehmerzahl aus unseren Landen.

ANBIETER UND KOSTEN

Hoffman Institut Deutschland

www.hoffmaninstitut.de
Teilnahmekosten für das Seminar: 2.700 Euro