

# «Die meisten können nicht führen»

**Reinhard Zehetner ist Gründer und Vorsitzender von ZTN Training & Consulting und hat bisher mehr als 14 000 Menschen trainiert. Er meint, dass man fast jeden Menschen zu einem Bewegler machen kann.**

Mit Reinhard Zehetner sprach Günther Bitschnau

**Herr Zehetner, auf Ihrer Internetseite steht, dass Sie der Satz «Wenn du einen Fisch retten kannst, dann rette ihn» sehr geprägt hat. Warum?**  
**Reinhard Zehetner:** Das steht für meine soziale Grundhaltung.

**Wie äussert sich die?**

Wir sind zwar ein Unternehmen, aber wir vergessen nie den Menschen, auch wenn es nicht immer mit dem Geschäft zu tun hat. Ein Beispiel: Unsere Psychologin gab in Schulen in Deutschland kostenlose Seminare gegen Jugendgewalt.

**Sie haben im Werdegang eine auffällige Affinität zu Banken und Versicherungen. Ist dort der Trainingsbedarf besonders hoch?**

Das hat damit nichts zu tun. Als ich die Handelsschule abgeschlossen hatte, galten Banken und Versicherungen als die Toparbeitgeber. Sehr viele Absolventen einer Handelsschule gingen dorthin. So auch ich.

**Ihre letzte Station vor der Selbstständigkeit war die Personalabteilung bei Hilti. Welche Rolle spielte der Liechtensteiner Weltkonzern für die berufliche Entwicklung?**

Hilti und die dortigen Erfahrungen spielten eine sehr grosse Rolle. Dieses Unternehmen ist sehr modern. Prägend war für mich insbesondere der Freiraum für neue Ideen.

**Wann und warum haben Sie sich dazu entschieden, Trainer zu werden?**

Ich habe mit 16 meinen ersten Vortrag gehalten. Aber es gab keinerlei Pläne, Trainer zu werden. Das ist erst langsam gewachsen. So etwa getreu meinem Motto: Suche nicht, finde. Man muss das Leben fliessen lassen.

**Man kann doch nicht einfach alles nur fliessen lassen.**

Natürlich nicht. Es gibt ein paar Grundwerte, die man haben muss. Dazu gehören neben der fachlichen Qualifikation und dem Willen zu harter Arbeit vor allem Handschlagqualität, Fairness, Gerechtigkeitsdenken und eine Portion visionäres Denken.

**Sie sagen, dass Sie selbstständig gemacht wurden.**

Ich bin ein kommunikativer Mensch und habe schon in der Schule manchmal Reden gehalten. Vor meiner Tätigkeit bei Hilti habe ich immer wieder Trainings durchgeführt. Aber bei Hilti beschäftigte ich mich damit intensiver und alles wurde professioneller. Gleichzeitig arbeitete ich als Trainer für andere Unternehmen. Gleich nach den ersten Trainingseinheiten war ich für ein Jahr ausgebucht. Das nahm in weiterer Folge immer mehr zu. Schliesslich entschloss ich mich für die Selbstständigkeit.

## Zur Person

Reinhard Zehetner wurde am 8. Mai 1957 in Hard geboren. Er ist verheiratet und Vater einer Tochter. Nach der Schulausbildung arbeitete er bei Banken und Versicherungen. Vor seiner Selbstständigkeit war er Personalentwickler bei Hilti. Zwischen 1990 und 2002 arbeitete Zehetner als Trainer, 2003 gründete er ZTN. Zehetner ist als Buchautor, Vortragender und Coach sowie als Trainer und Lehrbeauftragter der Universität Innsbruck tätig.

**Sie bezeichnen sich als Autodidakt. Wie darf man das verstehen?**

Ich habe sehr viele Ausbildungen gemacht, aber kein Studium absolviert. In den von mir absolvierten Trainings habe ich immer darauf geschaut: Wie läuft das im wirklichen Leben? Auf diesem Weg habe ich die für mich besten Inhalte herausgenommen und ein eigenes Konzept entwickelt.

**Sie sind der Ansicht, dass die Realität von der «heilen Trainingswelt» oft weit entfernt ist und Gelerntes nicht umgesetzt wird. Warum soll das nach Ihren Trainings anders sein?**

Bei uns arbeiten fast nur Praktiker, Leute mit jahrelanger beruflicher Erfahrung, etwa auf Geschäftsführungs- und gehobener Managementebene. Zum Teil arbeiten wir mit Trainern zusammen, die einen anderen Hauptberuf haben, z. B. Personalleiter. So jemand weiss, wovon er spricht.

«Man muss das Leben fliessen lassen»

**Wie sieht die ZTN-Trainingsmethode aus?**

Wir nennen es PDP – Prozessorientierte Dynamische Personalentwicklung. Dieses auf Einfachheit und Praxisbezug fokussierte Trainingsmodell verwenden wir seit 20 Jahren. Seit drei Jahren haben wir es mit 44 Bausteinen bildlich dargestellt. Diese Bausteine erachten wir als massgeblich für den Erfolg von Menschen und Unternehmen. Und zwar in menschlicher und sozialer Hinsicht und nicht in Bezug auf Zahlen. Der Geschäftsführer oder Personalleiter sortiert die Bausteine gemäss ihrer Bedeutung.

**Was geschieht danach?**

Dann gibt es einen Vorschlag für einen Gesamtprozesses, denn wir machen keine Einzeltrainings. Wir trainieren auch nicht immer wieder die gleichen Leute aus der gleichen Abteilung. Der Prozess wird dann von einer unternehmensinternen Steuerungsgruppe begleitet. Zudem bilden wir Wissensvermittler im Unternehmen aus, die als interne Trainer tätig sind. Damit das Erlernete nicht gleich wieder verloren geht, setzen wir darüber hinaus auf Begleitmassnahmen nach den Trainings.

**Worauf zielt das Training ab?**

Unternehmen und Mitarbeiter sollen noch erfolgreicher werden. Das geht nur, wenn man sich das Gesamtbild ansieht. Wir legen Wert auf Dynamik und Flexibilität. Ein Trainingsablauf kann niemals zu 100 Prozent festgelegt werden. Ich kann ja nicht wissen, was im Laufe der Gespräche plötzlich an Problemen auftaucht, von denen davor noch keine Rede war.

**Ist so ein Training teuer?**

Wir verrechnen marktconform. Aber wir schlagen den Kunden ein erfolgsabhängiges Modell vor. Wir verzichten auf etwa 20 Prozent unseres Honorars. Doch wenn der Kunde zufrieden ist, dann sollte auch ein Aufschlag von 20 Prozent möglich sein. Darüber entscheidet jedoch nur der Kunde.

**Sie werben damit, dass Sie Menschen zu Bewegern machen. Kann man jeden zu einem Bewegler machen?**

Eigentlich schon. Das Problem ist, dass die Masse der Führungskräfte nicht führen kann, weil sie es nie gelernt hat. Man gibt den Leuten die fachliche Qualifikation, aber keine soziale Ausbildung. Zudem nehmen die Betriebe oft die besten Fachkräfte und machen sie zu Führungskräften, ohne ihre Führungsqualitäten zu prüfen. Dies ist oft die einzige Möglichkeit für Firmen, den Mitarbeiter nicht zu verlieren. So meinen es zumindest



«Die Menschen kommen mit dem Tempo in der Arbeitswelt immer weniger mit»: Führungskräfte-Trainer Reinhard Zehetner. Bilder Elma Velagic

die Verantwortlichen – doch das stimmt nicht.

**Braucht jeder Mensch ein Training zur Weiterentwicklung?**

Nein. Aber wenn sich jemand weiterentwickeln möchte, dann kann ein solches Training ein Teil davon sein. Dazu gehören auch Bücher, Zeitungen, Gespräche mit Kollegen und so weiter.

**Wie viele Menschen haben Sie bisher trainiert?**

So etwa 14 000 in 18 Jahren.

**Persönlichkeitstraining hat immer etwas mit Motivation zu tun. Welche Rolle spielt das Burn-out-Syndrom?**

Leider eine immer grössere. Wir sind mit diesem Thema massiv – quer durch alle Personalbereiche – konfrontiert. Die Menschen kommen mit dem Tempo immer weniger mit. Ich halte es für eine Lüge, dass heute mehr gearbeitet wird als früher. Es wird anders gearbeitet – nämlich immer schneller und schneller.

**Wenn Führungskräfte daran leiden, dann muss das ja auch auf das Unternehmen ausstrahlen.**

Natürlich. Und ich habe viele Führungskräfte trainiert, die mir im Vier-Augen-Gespräch gesagt haben: Wenn ich könnte, würde ich sofort wieder zurück an die Basis gehen und den Führungsjob aufgeben. Aber die können oftmals nicht, weil es Image, Ansehen und Einkommen schaden würde.

**Was ist die schlimmste Situation in einem Betrieb?**

Eine überforderte Führung. Wenn wir mit den Verantwortlichen die Analyse mit unseren Bausteinen machen, so ist der Baustein, dass Führungskräfte die Handwerkszeuge des Führens nicht kennen, fast immer dabei. Zudem greift immer mehr eine gewisse Unverbindlichkeit um sich. Verbindlichkeiten werden nicht eingefordert und es gibt keine Konsequenzen dafür. Führung sieht anders aus.

«Eine überforderte Führung ist das Schlimmste»

**Woran kann ein Unternehmer oder ein Mitarbeiter erkennen, dass ein Training notwendig ist?**

Ich denke, dass die menschliche Selbsteinschätzung nicht dazu geeignet ist, so etwas zu erkennen. Man ist zu sehr von sich eingenommen. Aber viele Personalleiter und Führungskräfte wissen dennoch um die Bedeutung dieser Themen.

**Sie werben damit, dass Sie Aufträge ablehnen, wenn sie nicht den Qualitätsrichtlinien entsprechen.**

Das geschieht nicht sehr oft. Denn in solchen Fällen kommt gar kein Angebot zustande, weil der mögliche Kunde gleich merkt, dass wir von der Philosophie her nicht zusammenpassen.

**Welche Qualifikationen muss ein ZTN-Trainer haben?**

Eine fachlich einwandfreie Ausbildung samt Berufspraxis, hohe soziale Kompetenz sowie Handschlagqualität und Ehrlichkeit. Für uns ist es eine Grundvoraussetzung, dass unsere 30 Trainer Wissen begeisternd, nachhaltig und in hoher Qualität vermitteln können.

**Was würden Sie rückblickend anders machen?**

Nichts, denn ich bin zufrieden. Ich hatte Höhen und Tiefen, aber in den meisten Fällen waren es Höhen. Dafür bin ich dankbar. Aber es muss halt an manchen Tagen auch Regen geben, damit wieder etwas wachsen kann.