

hernsteiner

1/2017

Schwerpunkt: Purpose



**AUF DER SUCHE
NACH SINN
UND WERTEN**

GEFORDERTE FÜHRUNGSKRÄFTE

70 % der Führungskräfte fühlen sich belastet. Auffällig daran: oft arbeitsbedingt mehr als durch private Probleme. Mehr als ein Drittel erwähnt die Arbeitsanforderungen. Stress, Druck und das Gefühl, dass das Privatleben zu kurz kommt, spielen dabei eine große Rolle. Das Thema Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter belastet mehr als ein Viertel der Befragten. Geeignetes Personal zu finden und bei Konflikten zu vermitteln – diese Themen bereiten mehr Kopfzerbrechen als finanzielle Belange.

Souveränes Führen bedeutet auch empathisches Führen: Eine große Herausforderung für Führungskräfte ist nach wie vor Kommunikation in Krisensituationen. Konflikte mit Vorgesetzten oder Kolleginnen und Kollegen stressen viele. Auch eine Kündigung auszusprechen ist nur für 6 % kein Problem, hingegen eine große Herausforderung für die Hälfte der Führungskräfte. Bei Führung ohne Vorgesetztenfunktion redet es sich offensichtlich leichter: 59 % empfinden diese Form der Führung als kaum belastend.

Die Hälfte der Führungskräfte holt sich in schwierigen Situationen Unterstützung im privaten Bereich: Wenn es hart auf hart geht, sind Partnerin, Partner oder Freundin und Freund für sie da. Das Gefühl, für das Privatleben zu wenig Zeit zu haben, sollten sie auch deshalb ernst nehmen – und sich entsprechend Freiräume schaffen.

Das fällt Führungskräften leicht

1. Führung von jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
2. Delegationsgespräche
3. Gespräche zu Weiterbildung und Karriereperspektiven

Das fällt Führungskräften schwer

1. Kündigungsgespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
2. Konfliktsituationen mit eigenen Vorgesetzten
3. Konfliktsituationen mit Kolleginnen und Kollegen



WAS BELASTET
FÜHRUNGSKRÄFTE?

37 %

Arbeitsanforderungen (Stress, Druck,
zu wenig Privatleben)

26 %

Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter
(Personal finden, Konflikte u. a.)

12 %

strukturelle Gegebenheiten
(Organisation, Umstrukturierungen)

8 %

Finanzen (wirtschaftliche Situation,
eigenes Gehalt, Umsatzziele)

6 %

Unstimmigkeiten mit Vorgesetzten/
Kolleginnen und Kollegen

6 %

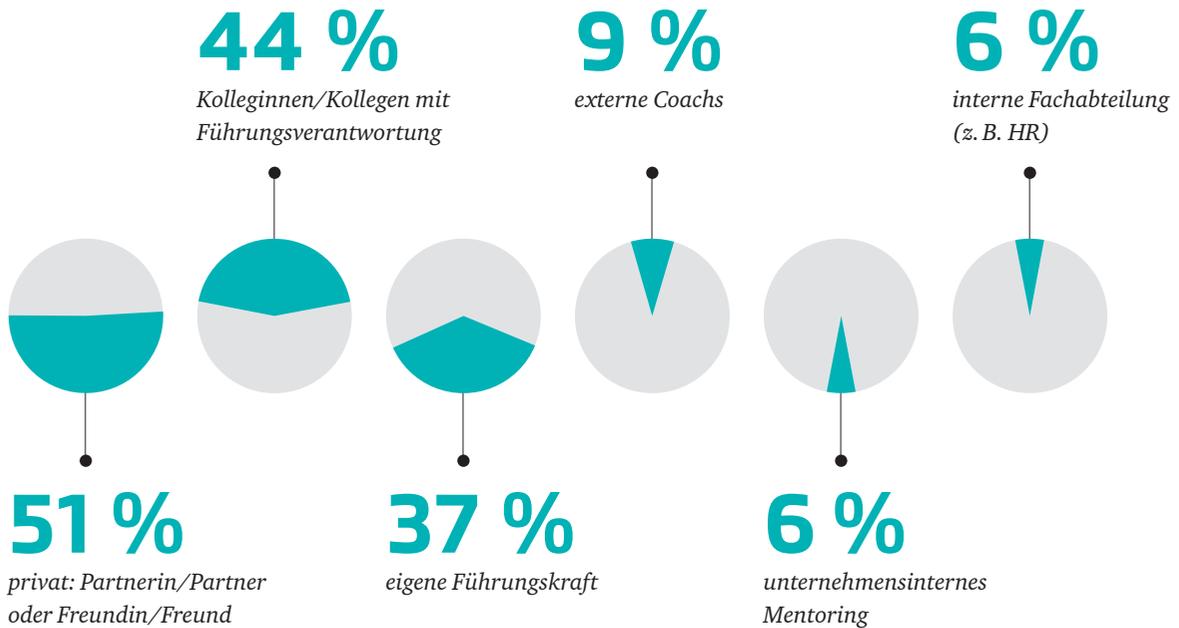
individuelle Belastungen

5 %

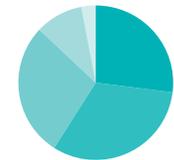
Unternehmensexternes (familiäre
Probleme, politische Situation)

WAS FÄLLT FÜHRUNGSKRÄFTEN LEICHT
UND WAS SCHWER?

WER UNTERSTÜTZT
FÜHRUNGSKRÄFTE?



FÜHREN OHNE VORGESETZTENFUNKTION
FÄLLT FÜHRUNGSKRÄFTEN ...



WAS FORDERT WEIBLICHE FÜHRUNGSKRÄFTE
MEHR ALS MÄNNLICHE?

Weibliche Führungskräfte finden 4 Situationen schwieriger bzw. belastender als ihre männlichen Kollegen:

- Gespräche über mangelhafte Leistung
- Kündigungsgespräche
- Konfliktsituationen mit Kolleginnen und Kollegen
- Konfliktsituationen mit eigenen Vorgesetzten

Quelle: Hernstein Management Report

Seit 18 Jahren erhebt der Hernstein Management Report jährlich ein Stimmungs- und Meinungsbild unter Führungskräften im deutschsprachigen Raum. Online-Befragung durch vieconsult Vienna Corporate Research and Development GmbH (www.vieconsult.at). Befragungszeitraum: Februar 2016, Sample: 1.566 Personen. Aufgrund kaufmännischer Rundungen können Prozentwerte zwischen 99 % und 101 % auftreten.

Mehr Infos unter: www.hernstein.at/Wissenswert/Hernstein-Management-Report/

Inhalt

6 KURZMELDUNGEN

*Manager findet Purpose/Inhouse bei McDonald's/
Freiräume (Un)Conference in Graz/
Kurzworkshops in Salzburg*

7 KLARER SINN UND KLARE ROLLEN

8 Tipps von Barbara Friesenbichler

8 „WER AUTHENTISCH IST, KANN ANDERE BEGEISTERN“

*Michaela Kreitmayer, die neue Leiterin
von Hernstein, im Interview*

11 UNTERWEGS MIT WERTELANDKARTE

Tipps rund um Ihre persönlichen Werte

28 DIE ZUKUNFTS-CHALLENGE

*Die FHWien der WKW setzt auf
Design Thinking*

30 KOMPLEXITÄT BRAUCHT MENSCHEN

Markus Tomaschitz von AVL im Gespräch

32 „MEIN ERSTES ‚GUT‘ HAT MIR FLÜGEL VERLIEHEN“

*Erste Stimmen aus dem
Masterstudium Leadership*

35 HERNSTEIN LOCATIONS

Die Höldrichsmühle im Porträt



12 SCHWERPUNKT: PURPOSE

*Wo liegt der Sinn? Wer
braucht welche Werte?
Warum kommen Antworten
aus der Natur? Wie
organisiert man sich
neu? Und wozu braucht
man mehrere Hirne?
Überraschende Antworten
und frische Impulse.*



EDITORIAL

SURFEN STATT UNTERGEHEN

Anfang der Nullerjahre entstand in der Softwarebranche das „Agile Manifesto“. Es bildete quasi die Spielregeln der Softwareentwicklung und war die Antwort der Branche auf hohe Dynamik und ihre Gefahren. Seine Werte lauten:

1. Individuen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge.
2. Funktionierende Software ist wichtiger als umfassende Dokumentation.
3. Zusammenarbeit mit dem Kunden ist wichtiger als Vertragsverhandlung.
4. Reagieren auf Veränderung ist wichtiger als das Befolgen eines Plans.

Manche dieser Prinzipien sind auch für andere Branchen hilfreich: Da geht es darum, Kunden früh und kontinuierlich in den Prozess der Leistungserstellung einzubeziehen. Und dass es besser ist, veränderte Anforderungen zu integrieren, statt stur nach Plan zu arbeiten. Die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist ausschlaggebend dafür, mit welchen Projekten sie betraut werden. Wichtig für gute Ergebnisse sind persönliche Kommunikation und tägliche Zusammenarbeit. Das Manifesto betont auch noch, dass selbstorganisierte Teams den besten Output liefern. Einfachheit ist essenziell und damit die Frage: Was muss nicht gemacht werden? Schließlich hat Reflexion einen hohen Stellenwert. Sie macht Teams effektiver.

Viele Unternehmen der Softwarebranche haben es damit geschafft, ihren Status zu halten oder sogar auszubauen. Sie waren mit ihrem Manifest anderen Branchen einen großen Schritt voraus. Denn die Dynamik hat heute alle erfasst, ihre Gefahren bedrohen Unternehmen aus allen Bereichen. Mit den richtigen Prioritäten gelingt es jedoch, auf den Wellen der Veränderung souverän zu surfen – statt von ihnen überrollt zu werden und unterzugehen.

Wer heute eine Organisation erfolgreich führen will, nimmt sich also lieber ein Beispiel am „Agile Manifesto“.

In eigener Sache: Ich surfe nach 14 Jahren bei Hernstein in die Selbstständigkeit. Mit Dankbarkeit blicke ich auf die unterschiedlichen, immer spannenden Rollen zurück und bedanke mich bei Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, für Ihr Vertrauen. Ich habe mit vielen wunderbaren Menschen zusammengearbeitet und dabei viel gelernt. Jetzt habe ich den Mut, etwas Neues zu beginnen.

Dr. Lisa Kratzer
Gesamtredaktion, Leitung Marketing und Innovation

IMPRESSUM

Hernsteiner – Fachzeitschrift für Management- und Leadership-Entwicklung **Herausgeber, Medieninhaber und Redaktion:** Hernstein Institut für Management und Leadership der Wirtschaftskammer Wien, Währinger Gürtel 97, 1180 Wien, T: +43/1/514 50-5600, hernstein@hernstein.at, www.hernstein.at **Copyright:** alle Rechte bei Hernstein Institut für Management und Leadership der Wirtschaftskammer Wien **Redaktion:** Dr. Lisa Kratzer, Mag. Eva Woska-Nimmervoll **Corporate Publishing:** Egger & Lerch, 1030 Wien (Artdirektion und Layout: Anika Reissner, Sabine Peter) **Fotos/ Illustrationen:** Franz Pfluegl (S. 7); Philipp Tomsich (S. 8, 9, 10, 13); Rahel Krabichler (S. 16); Sissi Furgler (S. 18); Gisela Schenker (S. 18); Florian Albert (S. 18); DB Schenker (S. 18); hokify (S. 19); Patent & Founder Factory (S. 19); EHL (S. 19); Wolfgang Janschitz (S. 19); Tele Haase (S. 21); tmeb (S. 23); Michael Krebs (S. 24, 27); Mischa Nawrata (S. 25); Markus Thums (S. 29); Christian Jungwirth (S. 30); Bogar Salgado Villanueva (S. 32, 33); Österreichische Post AG (S. 33); Hotel Restaurant Höldrichsmühle, E. Moser GmbH (S. 35); Shutterstock: photomaster (S. 1, 12), lLeyesen (S. 1, 12), onot (S. 1, 24), ESB Professional (S. 12), Eric Isselee (S. 12, 17, 27), ayzek (S. 12, 17), bioraven (S. 12, 16, 17), jurra8 (S. 20), Luisca74 (S. 22), George3973 (S. 23), Mr Twister (S. 26) **Hersteller:** Bösmüller, 2000 Stockerau **Offenlegung der Eigentumsverhältnisse nach dem Mediengesetz:** Hernstein Institut für Management und Leadership der Wirtschaftskammer Wien, Währinger Gürtel 97, 1180 Wien. Der Hernsteiner erscheint 3-mal pro Jahr. Der Inhalt der Beiträge spiegelt die Meinung der Autorinnen und Autoren wider, deckt sich aber nicht unbedingt mit der Meinung des Herausgebers.

DANK HERNSTEIN: MANAGER FINDET UNTERNEHMENS-PURPOSE

Das Hernstein Buch „Weil Führung sich ändern muss. Aufgaben und Selbstverständnis in der digitalisierten Welt“ ist Anfang des Jahres erschienen. Das Weiterbildungsmagazin „managerSeminare“ druckte in seiner Dezemberausgabe das Kapitel „Sinn stiften: Purpose definieren“ inklusive Tutorial „Den Unternehmens-Purpose finden“ ab. Dieses inspirierte Reto Gurini, den Geschäftsführer eines Schweizer Unternehmens, dazu, es gleich auszuprobieren. Seine Rückmeldung: „Ich habe den Workshop bereits am Montag durchgeführt und genau nach Ihrem Tipp moderiert. Die entstandenen Resultate sind hervorragend – ich kann das Umsetzen auf diese Art und Weise sehr empfehlen. Vielen Dank für diesen wertvollen Impuls.“

www.managerseminare.de/pdf/tt60.pdf

LEADERSHIP-ENTWICKLUNG BEI MCDONALD'S

Anfang 2017 startet McDonald's Österreich ein aus mehreren Modulen bestehendes Inhouse-Projekt mit Hernstein. Im maßgeschneiderten Leadership-Programm geht es um Teamleitbild, Führungsverständnis und Selbstführung, Mitarbeiterführung und Teamarbeit. Die Module gliedern sich jeweils in einen Workshop-Tag und einen Praxistag. In den Workshops wird ein gemeinsames Verständnis geschaffen und mit Theorie-Inputs untermauert. An den darauffolgenden Praxistagen wird das Erlernte durch das Arbeiten an konkreten Fallbeispielen, kollegialer Fallberatung, Case Studies und Reflexion ganz nach dem Motto „Tun schafft Wirklichkeit“ gefestigt.

Weitere Infos zu Inhouse-Seminaren:
www.hernstein.at/massgeschneiderte-loesungen/

HERMANN ARNOLD VON HAUF- UMANTIS BEI DER FREIRÄUME (UN)CONFERENCE IN GRAZ

In der Grazer Seifenfabrik findet heuer vom 8. bis 9. Mai die „Freiräume (Un)Conference“ statt. Kernthemen: Selbstorganisation, Ganzheit und sinnstiftende Unternehmen. Keynote-Speaker ist Hermann Arnold, Autor des Buchs „Wir sind Chef“ und Mitgründer von Haufe-umantis. Bei diesem IT-Unternehmen sind neue Organisations- und Arbeitsformen wie etwa demokratische Entscheidungen oder Peer Recruiting Teil der DNA. Die Freiräume (Un)Conference bietet die Chance, mit ihm und vielen anderen Pionierinnen und Pionieren ins Gespräch zu kommen.

Weitere Infos: <http://freiraeume.community>

KURZWORKSHOPS JETZT AUCH IN SALZBURG

3 Titel aus der Reihe „Facetten der Führung“ bietet Hernstein heuer auch in Salzburg an: Den Anfang macht das seit Jahren erfolgreiche Thema „Führen in der verwöhnten Organisation“ am 28. April. Im Mai folgt „Radikal kreativ im Führungsalltag“ und im Juni „Digital Leadership – to disrupt or to be disrupted“. In den Kurzworkshops werden Aspekte erfolgreicher Führungsarbeit in jeweils 3 Stunden gebündelt. Alle Workshops finden von Vormittag bis Mittag im Wyndham Grand Salzburg statt.

Weitere Infos: bit.ly/kurzworkshops

KLARER SINN UND KLARE ROLLEN

Was Sie brauchen, wenn Sie sich in Richtung Selbstorganisation verändern wollen.

BARBARA FRIESENBICHLER

Fit für die Selbstorganisation? 8 Tipps, die Ihnen helfen, einen neuen Weg zu gehen:

1. Sinn: Sorgen Sie dafür, dass Sinn und Zweck des Unternehmens für alle klar erkennbar und verstehbar sind. Dann können Bereiche und Individuen mehr Kompetenzen bekommen und trotzdem sicher entscheiden und agieren. Das System wird flexibler, gleichzeitig wirkt der Sinn stabilisierend.

2. Prozessorientierung: In der Selbstorganisation stehen Prozesse im Vordergrund. Achten Sie darauf, dass Prozesse und Zieldefinitionen flexibel bleiben und sich permanent entwickeln. Wenn sich etwa Märkte oder Kunden verändern, muss der Prozess sich anpassen. Mit fixen Strukturen und Methoden kann das heute nicht mehr erreicht werden.

3. Interaktion aller Systemteile: Sorgen Sie dafür, dass bei der selbstorganisierten Zusammenarbeit kein Unternehmensbereich ausgegrenzt wird.

4. Klare Spielregeln: Wenn die Selbstorganisation einmal versagt, muss allen klar sein, was dann passiert, damit durch Hilfe einer weiteren Instanz ein Ausweg gefunden wird.

5. Sinnorientierte Führungskultur: Je stärker die Sinnorientierung im Unternehmen verankert ist, desto mehr kann auf konkrete Anweisungen und andere bürokratische Elemente verzichtet werden. Auch in unvorhersehbaren Situationen sorgt diese Art der Führung für Orientierung. Sie erhöht die

Handlungssicherheit für alle, die schneller und flexibler im Sinne des Unternehmens agieren können. Für Sie als Führungskraft heißt das, bewusst loszulassen, ohne jedoch die Führungsrolle abzugeben.

6. Selbstkonzept und Rollenklarheit: Selbstorganisation erfordert ein klares Selbstbild auf persönlicher und beruflicher Ebene. Dann ist auch eine bewusste Verknüpfung von Individual- mit Unternehmenswerten möglich. Einzelne sollen nicht nur funktionieren, also den äußeren Ansprüchen folgen und genügen, sondern selbstgesteuert agieren. Fordern und fördern Sie, dass Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der beruflichen Rolle ihre Kompetenzen voll ausschöpfen. Und dass sie Rollen bei Bedarf neu verhandeln, wenn sich die Bedingungen verändert haben.

7. Selbstentwicklung und Selbstführung fördern: Die ungewohnte Freiheit der Selbstorganisation kann bei manchen Angst und Überforderung auslösen. Unterstützen Sie diese Menschen durch Coaching oder Sparring. Angstbedingte Blockaden können die Selbstorganisation gefährden.

8. Auch den vertikalen Dialog stärken: Der ideale Dialog ist ein reifer, informativer, offener Austausch, der bewusst auch nach oben geführt wird. Wenn Sie für reife Kommunikation sorgen, tun Sie etwas Wichtiges für das Gelingen von Selbstorganisation.



BARBARA FRIESENBICHLER

arbeitet als systemische Unternehmensberaterin und Executive Coach im Bereich Führungskräfte-, Strategie- und Organisationsentwicklung. Aufgrund eigener Wirtschaftsprüfung, Beratungs- und Führungserfahrung kennt und versteht sie die Anforderungen auf wirtschaftlicher und personeller Ebene.



„WER AUTHENTISCH IST, KANN ANDERE BEGEISTERN“

Seit dem Vorjahr leitet Michaela Kreitmayer das „Juwel der Wirtschaftskammer Wien“.

INTERVIEW: EVA WOSKA-NIMMEROVOLL

Sie sind nun 23 Jahre im Hernstein Institut tätig – haben Sie sich von Anfang an an der Spitze gesehen?

Michaela Kreitmayer: Nein, als 19-jährige Maturantin wollte ich einfach nur mein eigenes Geld verdienen. Mein erster Job war in der Poststelle der Wirtschaftskammer Wien. Da merkte ich rasch, dass ich gerne mit Menschen arbeiten möchte. Die Bildungsbranche hat mich schon immer interessiert. Und alles, was mit sozialer Kompetenz und Persönlichkeitsentwicklung zu tun hat.

Was reizt Sie an Führung?

Der Blick aufs große Ganze. Damals, als Jüngste im Team, wurde ich immer mit Teilaufgaben wie Anmeldungen und Fakturierungen betraut. Ich will aber lieber einen gesamten Prozess verantworten. Was mich auch reizt: andere für etwas Sinnvolles begeistern und den Funken überspringen lassen. Und Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erkennen, sie dementsprechend einsetzen und



Die neue Leiterin von Hernstein empfiehlt zur persönlichen Orientierung die „Wertelandskarte“.

**MAG. (FH)
MICHAELA
KREITMAYER**

ist seit 23 Jahren beim Hernstein Institut, davon 14 Jahre in Führungspositionen. Berufsbegleitend absolvierte sie das FH-Studium „Unternehmensführung/Management“ und zahlreiche persönlichkeitsbildende Seminare wie das Hernstein Führungskräfteentwicklungsprogramm für das mittlere Management und die Coaching-Ausbildung bei The Green Field. Sie leitet das Hernstein Institut, führt Potenzialanalysen und Feedbackgespräche durch und coacht Führungskräfte.

fördern. Was mir immer wichtig ist: authentisch sein, gerade als Führungskraft. Ich will mich nicht verbiegen.

Ist Authentizität der Schlüssel zum Erfolg?

Nur wer authentisch ist, kann als Vorbild agieren und andere begeistern. Das entspricht auch der Hernstein Philosophie. Die Leute müssen sich auf mich einstellen können. Ich finde nichts schlimmer als unberechenbare Führungskräfte.

Sie leiten nun ein 12-köpfiges Team ...

... mit mir 13! Die Selbstführung ist der Ausgangspunkt für die Führung anderer. Zum Team kommen noch rund 80 externe Trainerinnen und Trainer. Sie werden hauptsächlich von unseren Produktmanagerinnen und -managern betreut. Je besser wir die Kernkompetenzen der Mitglieder des Trainer-Netzwerks kennen, desto besser können wir sie in projektbezogene Anfragen einbinden.

Hätten Sie sich auch vorstellen können, etwas anderes zu tun?

Immer, wenn ich meine Fühler auf dem Markt ausgestreckt habe, ist intern ein gutes Angebot gekommen. Ich hatte immer wohlwollende Menschen in meinem Umfeld, die mich gefördert haben. Die haben mich auch in eine Richtung gestupst, die ich selbst noch gar nicht gesehen habe. Karriere war mir aber nie wichtig. Wäre ich nicht bei Hernstein, würde ich vermutlich eine Partnervermittlung leiten. Ich verkuppe nämlich privat gerne und erfolgreich Leute.

Sie sprechen von „wohlwollenden Menschen“ – ist Ihnen die emotionale Ebene wichtig?

Sehr wichtig. Wenn ich mit jemandem in Meetings sitze, den ich so gar nicht leiden kann, wird es auf Dauer schwierig und man wird auf der Sachebene schwer zusammenkommen.

Was war Ihre letzte Aufgabe vor der aktuellen?

Ich leite nach wie vor den Bereich Kundenberatung und Salesmanagement. Die Leitung des Hernstein Instituts habe ich zusätzlich zu dieser Funktion übernommen. Deshalb ist jetzt gutes Selbstmanagement, das ich durch mein berufsbegleitendes Studium gelernt habe, noch wichtiger. Und die Delegation klappt mit meinem tollen Team auch sehr gut.

Welche Ihrer umfangreichen Weiterbildungsmaßnahmen hat Ihnen bis jetzt am meisten gebracht?

2 von Hernstein: „Gruppendynamik“ und „Erfolgreiche Leistungsentfaltung und persönliche Zufriedenheit“. In „Gruppendynamik“ habe ich gelernt



Michaela Kreitmayer hält nichts von Ego-Trips in der Führung.

zu erkennen, was in Gruppen passiert, auch wenn es nicht ausgesprochen wird. Diese Beobachtungen geben mir die Möglichkeit, sinnvoll zu steuern. Im anderen Seminar habe ich mich vor allem mit meinen Werten auseinandergesetzt und eine Wertelandskarte für mich entwickelt, die mich seither begleitet (siehe S. 11).

Was ist besonders daran, Hernstein zu leiten?

Hernstein ist das Juwel der Wirtschaftskammer Wien und trägt zu ihrem guten Image bei. Als Qualitätsanbieter hat Hernstein zu Recht einen guten Ruf. Erst vor Kurzem hat mir ein Kunde gesagt, dass ich die einzige Anbieterin von Schulungsmaßnahmen bin, die bei ihm einen Termin bekommt. Das macht mich stolz.

Gibt es einen „typischen Hernstein Kunden“?

Der typische Hernstein Kunde ist männlich, 38 Jahre alt, kommt aus Österreich und arbeitet in einer mittleren Führungsfunktion in der Dienstleistungsbranche. Prinzipiell haben wir bunt zusammengesetzte Trainingsgruppen, was unseren Teilnehmerinnen und Teilnehmern sehr zugute kommt, da sie viel voneinander lernen können und sich vernetzen. Der Branchenmix ist uns wichtig.

Welche Führungskräfte vermissen Sie noch als Kundinnen und Kunden?

Wir wollen bewusst neue, junge Zielgruppen ansprechen, die Hernstein noch nicht so gut kennen. Mit den Kurzworkshops sind wir da auf dem richtigen Weg. Und wir wünschen uns einen höheren weiblichen Anteil. Allerdings spiegeln wir da die Wirtschaft wider: Dort liegt der Frauenanteil in Führungspositionen auch nur bei circa 30 %.

Was bedeutet für Sie ein modernes Führungskonzept?

Ein lebendiges, flexibles und agiles Konzept, in dem sich alle weiterentwickeln können, die das wollen. Eines, in dem gelernt wird, in dem es ein Miteinander und keine Ego-Trips gibt. Dazu gehört auch, dass Fehler und Störungen als Stärkung des Systems wahrgenommen werden, weil sie Chancen für Qualitätsverbesserung bieten. Modern führen bedeutet, jede und jeden in ihrem oder seinem Tempo abzuholen und in der Entwicklung zu unterstützen. Das ideale Führungskonzept passt sich an die zu führenden Personen und gleichzeitig an die jeweilige Unternehmenskultur, Größe und Branche an. Es gibt nicht ein einziges Konzept, genauso wenig, wie es einen einzigen Führungsstil gibt.

Planen Sie Änderungen in den Angeboten?

Führung wird immer wichtiger werden, weil sie nicht mehr nur von wenigen getragen wird. Es geht gar nicht anders, schon allein von der Fülle der Aufgaben her. Es gibt viele Arten der Führung, auch die laterale, hierarchieübergreifende und projektbezogene. Wir werden uns deshalb weiter mit der Zukunft der Führung auseinandersetzen und dementsprechende innovative Angebote entwickeln. In Zukunft wird auch Blended Learning eine Rolle spielen.

Passt Blended Learning überhaupt zu den Hernstein Inhalten?

Gruppendynamik funktioniert tatsächlich nur in der Gruppe und nicht online. Der Präsenzteil wird sicher bleiben. Doch es gibt Elemente des Blended Learning, die wir verwenden können. Zum Beispiel, indem wir die Theorie eines Trainings vorab als Lernvideo zur Verfügung stellen. So bleibt im Training mehr Zeit für die Aha-Erlebnisse, die für nachhaltiges Lernen erforderlich sind.

UNTERWEGS MIT WERTELANDKARTE

Welche Werte leiten Sie heute und generell?
Finden Sie es heraus.

LISA KRATZER UND MICHAELA KREITMAYER

Der Wertekanon eines Menschen ist sein ganz persönliches Set von Überzeugungen, die sein Handeln prägen. Wer Wettbewerb als einen wichtigen Wert einschätzt, wird in vielen Situationen anders denken und agieren als jemand, der Kooperation für besonders wichtig hält. Die individuellen Werte lassen sich nicht von außen festlegen, erfinden oder erdichten. Sie lassen sich aber bewusst machen.

Reflektieren Sie Ihren Wertekanon. Sie lernen sich so selbst besser kennen. Sie verstehen Ihre spontanen Reaktionen besser und wissen, was Sie antreibt. Welche Werte sind Ihnen sehr wichtig, welche gar nicht? Wie verändern sich Ihre Prioritäten im Laufe Ihres Lebens? Manche Werte sind von Lebensphasen abhängig, manche helfen bei Entscheidungen oder in Krisen.

1. Nehmen Sie Papier und Stift zur Hand und erstellen Sie eine Liste Ihrer wichtigsten Werte. Schreiben Sie zunächst im Sinne von „Brainwriting“ alle Werte auf, die Ihnen einfallen. Kürzen Sie die Liste auf jene 10 Werte, die Ihnen ganz besonders wichtig sind, und reihen Sie sie nach der Bedeutung, die sie in Ihrem Leben haben.

– **Unser Tipp:** Lassen Sie sich von einer Liste mit mehr als 150 Werten inspirieren, die auf unserer Website zum Download bereitsteht (siehe unten). Ergänzen Sie um Werte, die Ihnen wichtig sind, auch wenn sie nicht auf der Liste stehen.

2. Betrachten Sie die Werte, die Sie nach ihrer aktuellen Bedeutung in Ihrem Leben gereiht haben: Welche davon sind unverrückbar und unabhängig

von Ihrer aktuellen Situation gültig? Welche sind verhandelbar? Welche sind nur bedeutsam, weil Sie sich gerade in einer ganz speziellen Lebensphase befinden? Wenn Sie die Übung später wiederholen: Welche Werte haben an Bedeutung gewonnen, welche sind weniger wichtig geworden oder gar von der Liste der 10 wichtigsten Begriffe verschwunden?

3. Gehen Sie jetzt die Werte einzeln durch. Welche Vorteile hat ein bestimmter Wert für Sie? Welche Nachteile? Was müssen Sie beispielsweise in Kauf nehmen, weil Ihnen Kooperation wichtig ist? Was würde das Gegenteil in Ihrem Leben bewirken?

4. Reflektieren Sie die Bedeutung der Werte in Ihrem Leben. Stellen Sie sich Fragen wie: Wie passt jeder einzelne Wert zu meinem Leben? Zu meinem Beruf? Bin ich mir selbst treu?

– **Unser Tipp:** Reden Sie mit anderen darüber, lassen Sie sich befragen und tauschen Sie sich aus. Es zahlt sich aus: Wenn Sie das Fremdbild mit Ihrem Selbstbild vergleichen – was praktisch automatisch geschieht –, lernen Sie sich selbst wieder ein wenig besser kennen.

Die Liste mit den Werten finden Sie hier:
www.hernstein.at/wertelandkarte

**14 PURPOSE QUEST:
WO LIEGT DER SINN?**
Führungskräfte finden Antworten in der Natur

18 DEM SINN AUF DER SPUR
*4 Expertinnen und 4 Experten über ihre
persönlichen Wege zum Sinn*

**20 „ MAULFAUL DARFST DU
HIER NICHT SEIN “**
*Führungslabor: So wird Tele
ein selbstorganisiertes Unternehmen*

**22 MEHRHIRN - DENKEN
MACHT MEHR SINN**
*Der Organisationsberater Torsten Meiffert
über Perspektivenwechsel*

**24 STABILITÄT
STATT STRASSE**
*Warum das neunerhaus Obdachlose
nicht in Heimen unterbringt*

25 VOM ZWANG ZUM ZWECK
*Julia Culen und Christian Mayhofer
werfen einen Blick in die Zukunft
der Unternehmen*

26 ZITATERÄTSEL

**27 ZIELSTRATEGISCH
MARKTORIENTIERT?**
*Sagen Sie lieber nichts! – meint Renate Süß
in ihrem Kommentar*



LEITARTIKEL

58 %

der Führungskräfte verfügen nach eigener Einschätzung über die nötigen Kompetenzen und das Wissen, um sich fundiert mit Zukunftstrends zu befassen.

63 %

der Führungskräfte macht es Spaß, Strategien und langfristige Zukunftsszenarien zu entwickeln.

14 %

der Führungskräfte finden, dass Zukunftsthemen und langfristige Strategieentwicklung in ihrem Unternehmen eher zu kurz kommen.

LEBEN SIE NACH IHREN WERTEN?

Arbeitszeit ist Lebenszeit. Die meisten Menschen wollen ihre Lebenszeit sinn-voll verbringen. Aber was ist das: Sinn? Ganz einfach: Sinn hängt von den Werten ab, die wir hochhalten, und ist höchst subjektiv. Werte sind Gedanken zu wichtigen Dingen des Lebens. Sie sind mit Gefühlen verbunden und beeinflussen das Handeln, die wichtigeren mehr als jene, die weniger wichtig sind. Wer Flexibilität als wichtigsten Wert definiert, wird anderes für sinnvoll halten als jemand, für den Sicherheit mehr als alles andere bedeutet. Werte verschieben sich auch, das ist ganz normal. Je nach Lebensphase treten die einen in den Vordergrund und verdrängen andere, die früher wichtiger waren.

Sind Sie sich Ihrer zentralen Werte bewusst? Leben Sie konsequent danach? Oder anders herum gefragt: Sind Sie unzufrieden? In einer Krise? Wissen Sie nicht, was Sie tun sollen? Dann macht es vielleicht Sinn, wenn Sie Ihre Wertelandkarte (siehe auch Tutorial auf S. 11) überprüfen. Ich mache die Übung hin und wieder und stelle mir selbst Fragen: Was ist mir wichtig? Was weniger? Und, weil ich die Übung schon öfter gemacht habe: Was ist gleich geblieben? Was ist wichtiger geworden? Was ist in den Hintergrund gerutscht? Es tut mir gut, herauszufinden, was ich gerne mache, und mehr davon zu machen. Das ergibt Sinn.

Reflektieren Sie, ob Sie nach Ihrer Wertelandkarte leben. Stimmen Ihre Gefühle mit Ihrem Verstand überein?

Der ehemalige deutsche Minister Egon Bahr sagte einmal: „Verstand ohne Gefühl ist unmenschlich, Gefühl ohne Verstand ist Dummheit.“ In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viele sinnvolle Tätigkeiten und die Chance, immer mehr von dem zu machen, was Ihren Werten entspricht. Dann werden die sinnlosen Tätigkeiten automatisch weniger.



Michaela Kreitmayer
ist seit November 2016
Leiterin des Hernstein
Instituts.



Hören Sie auf, nach dem Sinn zu suchen – sondern warten Sie, bis die Schlüsselbilder zu Ihnen kommen.

PURPOSE QUEST: WO LIEGT DER SINN?

Die Frage nach Sinn und Ausrichtung stellt sich in vielen Organisationen jeden Tag. Der Weg zu einer Antwort führt durch die Natur.

MATTI STRAUB-FISCHER

Viele Firmen und speziell ihre Führungsteams sind gefordert. Sie wollen begeisterte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, agile Teamplayer, flache und unkomplizierte Strukturen sowie starkes Wachstum. Doch der Arbeitsalltag ist hektisch und lässt wenig Muße und vertiefte Reflexion zu. Sinnfragen werden meist nur oberflächlich in Workshops bearbeitet. Die Resultate sind für die Beteiligten oft unbefriedigend. Tiefe ist schwer zu erreichen, wenn wir immer gleich wieder weiterwollen.

Wer zur Essenz vorstoßen will, die Motivation, Identifikation und Vitalität gibt, muss bereit sein, tief in sich und das ganze Team hineinzuhören, um zu erkennen, was sich hier und jetzt zeigen will.

Klarheit in der Natur finden

Wenn wir nach Sinn in unserem Leben suchen, dann lohnt es sich, uns einige Tage Zeit alleine draußen in der Natur zu nehmen. Dabei haben wir unsere Fragen präsent und hören einfach zu, was in uns und um uns herum als Antworten auftaucht. Diese Sinn- und Visionssuche für einzelne Menschen wird oft als „Vision Quest“ oder als „Hero's Journey“ beschrieben. Traditionell dauert diese Selbstfindung und Klärung bei vielen naturnahen Völkern

Amerikas 5 Tage und 4 Nächte. Konfrontiert mit sich selber, begleitet von einer Ältesten oder einem Ältesten aus dem Stamm, hilft diese Form des Alleinseins, essenzielle Fragen zu klären und neue Erkenntnisse für die Ausrichtung der nächsten Jahre zu gewinnen. Diese Erfahrung tut auch vielen Unternehmerinnen und Unternehmern nachhaltig gut. In der Stille können sie den inneren Kompass neu kalibrieren und ihrem Lebenskurs eine frische Perspektive geben. Das Knistern des Feuers, die Erde unter sich, Regen und kühle Morgenluft im Gesicht – all das weckt die Sinne auf eine Art, die im Großraumbüro auch bei klarster Bildschirmauflösung nicht erreichbar ist. Nach einem Vision Quest wissen wir wieder, was uns am Herzen liegt und was für uns wirklich zählt, wo wir Prioritäten setzen wollen, um auf Kurs zu sein.

„Purpose Quest“ als Teamerfahrung

Eine mögliche Form ist ein „Purpose Quest“, eine gemeinsame Suche nach der Absicht und dem Sinn eines Unternehmens. Die erste Hälfte der 5 Tage verbringen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer für sich allein in der Natur. Sie suchen sich je einen Kraftort und gehen dort einfachen und starken Fragen nach: Was sind meine Talente? Wie würde sich mein Leben anfühlen, wenn ich meine Talente



MATTI STRAUB-FISCHER

ist Headmaster der ChaosPiloten-Schule in Bern, Gründer der Beratungsfirma changels und des Innovationsdorfes Bern. Dort arbeiten heute rund 100 Unternehmerinnen und Unternehmer sowie ChaosPiloten-Studierende interdisziplinär zusammen, forschen und entwickeln nachhaltige Dienstleistungen und Produkte. Matti ist Council Guide und begleitet Purpose Quests und Kulturentwicklungsprozesse von Unternehmungen.

PLÖTZLICH KRISTALLISIEREN SICH ERKENNT- NISSE HERAUS, DIE FREUDE IM TEAM AUSLÖSEN.

und Stärken voll auslebte? Was sind für mich wichtige Werte und Prinzipien? Was sind meine Träume und wie will ich sie leben? Die einen zeichnen, die anderen meditieren, wieder andere achten auf Emotionen und Erinnerungen, die auftauchen – oder auf Signale von außerhalb: Welche Tiere sind wahrzunehmen? Welche Botschaften bringen sie? Intuitiv und instinktiv wissen wir die Antworten oft schon genau, daher ist der Schlüssel zum Erfolg, dass wir mit dem Herzen wahrnehmen und das analysierende Gehirn möglichst ruhen lassen. Mit der Klarheit, die die Teammitglieder aus den persönlichen Quests gewinnen, kommen sie nach 2,5 Tagen zusammen, erzählen einander, was sie für sich gefunden und erkannt haben. Mit dem Guide werden dann aus den individuellen Inputs die gemeinsamen Elemente herausgelöst: Was liegt uns allen am Herzen für unsere gemeinsame Unternehmung? Welche Formulierungen und Bilder bringen das mit größtmöglicher Klarheit, Eleganz und Schönheit auf den Punkt?

Slow down

In diesem Prozess sind es immer wieder die Nächte, die magische Transformation ermöglichen. Plötzlich kristallisieren sich Erkenntnisse heraus, die Freude im Team auslösen. Es tut gut, wenn bei aller Unterschiedlichkeit und Vielfalt in der Geschäftsleitung plötzlich neue gemeinsame Werte und Spielregeln

sichtbar werden. Die Teilnehmenden spüren unmittelbar, ob etwas für alle wichtig ist oder nicht. Es ist eine Zeit zum Hinhören und, wenn nötig, zum Stellen von Verständnisfragen. Gefeilscht wird nicht. Vielmehr lassen die Teilnehmenden bei Unklarheiten Erkenntnisse und Aussagen von anderen einfach mal eine Nacht lang wirken. Am nächsten Morgen in der Morgenrunde vor dem Frühstück wird auch hier klar, was sich herauskristallisiert hat. Es wird deutlich: Alle wollen sinnvolle Zusammenarbeit, die täglich Freude macht und jedem im Team Energie gibt.

„Ich freue mich auf dieses Abenteuer mit euch“

In der Mitte des Sitzkreises haben die Mitglieder des Teams nun alle gemeinsamen Essenzen für das Unternehmen und Teamplay auf Karten notiert und ausgelegt. Wie ein Magnetfeld wird damit klar, was der Anziehungspunkt für die Firma konkret ist: Zum Beispiel sagt der CFO: „Wir wollen Menschen auf Augenhöhe begegnen.“ Seine Teamkollegen pflichten ihm bei: „Ja, fort mit Machtspielen. Wir arbeiten als Partner miteinander und mit unseren Kunden und Lieferanten zusammen. Wir wollen Win-win-win in allen Vereinbarungen und Aufträgen schaffen. Dafür nehmen wir uns die Zeit, die wir brauchen.“ Die Augen der gestandenen Führungskräfte leuchten. Sie merken, dass sie ansprechen, was ihnen am Herzen liegt. Der COO sagt: „Wir haben



das früher schon ähnlich beschrieben, aber wir konnten das damals noch nicht umsetzen. Jetzt wird mir vieles klarer und ich freue mich auf dieses Abenteuer mit euch!“ Weitere Fragen werden betrachtet: Wie wollen wir zusammenarbeiten? Was halten wir für ideale Aufträge? Welche Anforderungen sehen wir auf uns zukommen? Wie gehen wir bei Konflikten im Team miteinander um? Auch wenn manchmal mehrere Fragen gleichzeitig auftauchen, ermahnt der Guide die Geschäftsleitung, langsam vorwärtszu-gehen. Er schickt jeden und jede einzeln auf einen Verdauungsspaziergang, um das neu gelernte Verständnis von Purpose im Team mit der persönlichen Vision abzugleichen. Jedes Mitglied erzählt anschließend, was ihm klar geworden ist: Passen unsere gemeinsame Vision und mein persönlicher Traum zusammen? Was brauche ich noch, damit es für mich passt? Wie groß ist meine Lust, in den nächsten 3 Jahren in diesem Team mitzuwirken?

Keine Überredungsmanöver, keine Taktiererei

In der abendlichen Runde am Lagerfeuer erzählen die Teammitglieder, wozu sie sich verpflichten wollen, um ihren Zielen näherzukommen. Die Teilnehmenden lernen, einander offen zuzuhören, um wirklich zu verstehen, was der oder die andere genau meint. Keine Überredungsmanöver, keine Taktiererei, nur Verständnisfragen. Dann klären die Mitglieder der Runde die nächsten Schritte: Was kommunizieren wir wem und bis wann? Wo brauchen wir noch mehr Information? Wo setzen wir Prioritäten? Der fünfte und letzte Tag des Purpose Quests bricht an. Die Teilnehmenden genießen die frühmorgendliche Meditation im weichen Morgenlicht. Jeder nutzt



den Moment, um für sich zu überprüfen: Wo stehe ich nun? Ist alles mir Wichtige besprochen? Was brauche ich nun?

Beim Frühstück ist die Stimmung herzlich und offen. Die Teilnehmenden sind beeindruckt und erleichtert, dass sie gemeinsam so viel in so kurzer Zeit erreicht haben. Die Tage und Nächte in der Natur, an der Sonne, abends auf dem Boden liegen, die Sterne beobachten, Nebeltropfen auf dem Gesicht und den Wind auf der Haut spüren. Der CEO sagt in der Schlussrunde am Feuer: „Ich bin tief berührt – von dieser Zeit mit euch und mir. So viel Klarheit und mutige Worte habe ich selten in so wenigen Tagen erlebt. Ich fühle mich wie bei einem Neustart. Danke euch allen!“

PURPOSE QUEST – WAS IST DAS?

Purpose Quest ist eine Methode zur Strategieausrichtung für ganze Unternehmerteams. Unternehmerteams, die ihren Purpose und ihre Ausrichtung überarbeiten oder verfeinern wollen, verbringen 5 Tage und 4 Nächte draußen in der Natur. Begleitet von einem Guide, entwickeln die Teilnehmenden ihre persönliche Vision und danach diese für die gemeinsame Unternehmung. Vision, Werte sowie Abmachungen für eine lebendige Zusammenarbeit werden zusammengetragen und verdichtet. Das neue gemeinsame Verständnis wirkt wie ein Magnetfeld für die Ausrichtung der Organisation. Sie schafft starke Abmachungen und Selbstorganisation für eine gesunde Zusammenarbeit, wo jede Stimme zählt und niemand andere dominieren muss.

Die Übernachtung erfolgt in einfachen Unterkünften, im Zelt oder unter dem Sternenhimmel. Da es um Achtsamkeit und Klarheit geht, gehören Alkohol, Mobiltelefone und Internet nicht zum Purpose Quest.





Mag. Manuela Grundner

Wie finden wir heraus, welche Werte in unserem Unternehmen wichtig sind? In unserem „murbit-Werte-Jahr 2016“ haben wir an einer Antwort gearbeitet. Zu Jahresbeginn definierten wir 14 Themen, die uns relevant erschienen. Pro Monat haben wir an einem Wertebegriff gearbeitet. Wir besprachen, was er bedeutet, wie wir ihn aktiv in unseren Alltag integrieren können, und bewerteten Wichtigkeit und Umsetzbarkeit im Unternehmen. Auf Basis unserer Diskussionen und Erfahrungen im „gelebten“ Wertealltag werden wir nun unsere Kernwerte definieren und gewichten.

Mag. Manuela Grundner ist Raumschafferin und Teamentwicklerin bei www.murbit.at. Gemeinsam mit ihren Kundinnen und Kunden schaut sie gerne über den Tellerrand und festigt die neuen Erkenntnisse im Alltag.

DEM SINN AUF DER SPUR

Erfahrungsschatz: 4 Expertinnen und 4 Experten über ihre persönlichen Wege zum Sinn.



Philip Doyle

Die Kraft der Marke wird in der Unternehmensführung meist unterschätzt. Wenn sich wertezentrierte Führung an der Markenstrategie ausrichtet, wird die oft vergessene Unternehmensidee, also Sinn und Zweck, ins Unternehmen hineintransportiert. Führungsverhalten kann die Marke positiv aufladen, dann stärkt sich die Marke von innen nach außen. Wirklich wertekonforme Führung ist glaubwürdig und ehrlich. Sie leitet tief greifende Veränderungen in der Führungskultur ein. Dann kratzt Führung nicht nur an der Oberfläche, sondern ist Überbringer des unternehmerischen Sinns.

Die gestaltende Kraft einer Organisation liegt oft in ihrer inneren Bewegtheit. Dafür sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erforderlich, die sich stark mit der Organisation identifizieren und für die Inhalte brennen. Dahinter stehen persönliche und emotionale Geschichten, die Platz und Raum brauchen und immer wieder erzählt werden wollen – nicht nur im Vorstellungsgespräch. Es ist eine immer wichtigere Aufgabe der Führung, diesen offenen Dialog im Team zu schaffen und damit die gemeinsamen Werte sichtbar zu machen. Sie geht weit über die traditionelle Rolle als Hüter der Werte hinaus.

Philip Doyle ist Experte für die strategische Konzeptionierung, Leitung und Evaluierung internationaler Kampagnen und Initiativen im Menschenrechtsbereich.

Mag. (FH) Nicole Rimser ist Brand Consultant bei Brand Trust und entwickelt gemeinsam mit Unternehmen hoch verdichtete Markensysteme, die mittels wertezentrierter Führung erlebbar werden und so in gesättigten Märkten für Wachstum sorgen.



Mag. (FH) Nicole Rimser

Das Streben nach Sinn ist eine ganz elementare Antriebskraft eines jeden oder einer jeden Einzelnen. Wir fördern das, indem wir klar kommunizieren, dass die Kundenbedürfnisse die Eckpfeiler unseres Handelns als Serviceprovider sind. Auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne direkten Kontakt zum externen Kunden können ihr Handeln an den Kundenbedürfnissen ausrichten, weil jeder und jede sie kennt. Wir weisen etwa bei jedem internen Seminar aus, wie externe Kunden davon profitieren, wenn die Teilnehmenden die Weiterbildung optimal nutzen.

Univ.-Lekt. Mag. Robert Stangl ist Head of HR Management und Deputy Director Human Resources South East Europe bei DB Schenker. Mit seinem Team realisiert er innovative Projekte im Bereich der Aus- und Weiterbildung, im Lehrlingsmanagement und in der Personalgewinnung.

Univ.-Lekt. Mag. Robert Stangl



Karl Edlbauer, MSc



Unser Start-up entstand aus der Vision, dass Jobsuchende mit unserer Technologie schneller den passenden Job finden. Diese Vision bestimmt unser Handeln. In wenigen Monaten sind wir stark gewachsen. In dieser schnellen Wachstumsphase ersetzt der Sinn nicht vorhandene Strukturen und Hierarchien und gibt allen Orientierung. Damit dieser Sinn spürbar bleibt, haben alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter regelmäßigen Kontakt mit Jobsuchenden. Das erinnert an die Herausforderung der Jobsuche und unsere Aufgabe, zur Lösung dieses Problems beizutragen.

Karl Edlbauer, MSc, gründete während seines Studiums hokify – die mobile App zur Jobsuche und Bewerbung. In nur 8 Monaten wurden mehr als 100.000 Bewerbungen über hokify versendet und das Start-up wuchs von 3 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf 18.

Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist es schon lange nicht mehr ausreichend zu wissen, was ihre Tätigkeit umfasst, sondern in erster Linie, warum sie etwas tun und was der Mehrwert für das Unternehmen daraus ist. Das bedeutet, dass sich auch Recruiting-Gespräche verändert haben: Besprochen und hinterfragt wird neben dem Tätigkeitsfeld immer häufiger auch das Leitbild unseres Unternehmens. Auch bei Veränderungen ist Transparenz sehr wichtig. Wir formulieren die Ziele sehr klar, damit sich die Mitarbeitenden darauf einstellen und die Veränderungen und Umstellungen mittragen können.

DI Sandra Bauernfeind ist Geschäftsführerin der EHL Immobilien Management GmbH. Sie studierte Raumplanung und Raumordnung an der TU Wien und ist allgemein beeidete und gerichtlich zertifizierte Sachverständige und Vorstandsmitglied des ÖVI – Österreichischer Verband der Immobilienwirtschaft.

DI Sandra Bauernfeind



Sinn ist immer da. Ob dieser Sinn Antreiber für mein Handeln ist, hängt allerdings davon ab, wie stark ich mich persönlich mit diesem identifizieren kann. Oft liegt für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im „WIE arbeiten wir?“ mehr Sinn als im „WAS arbeiten wir?“. Zum Glück. Das WAS ist häufig nicht nahe und verführerisch genug. Umso wichtiger ist es, eine attraktive Arbeitsatmosphäre für sinnstiftendes Arbeiten und Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu schaffen. Management, Kollegenkreis und insbesondere die Unternehmenskultur beeinflussen die Performance von Menschen meist mehr als das Produkt oder die Dienstleistung, die erschaffen wird.

Mag. (FH) Veronika Harzl studierte Sozialarbeit mit Schwerpunkt Sozialmanagement an der FH Joanneum. Sie ist nach mehrjähriger Erfahrung in der Unternehmensberatung im Bereich betrieblicher Gesundheitsförderung seit Mai 2015 bei AVL List GmbH für Corporate HR-Themen zuständig.

Johannes Höfler



Durchschnittlich 8 Jahre seines Lebens verbringt der Mensch mit Arbeit; kostbare Lebenszeit, in der wir nicht mehr sinnbefreit vor uns hinarbeiten möchten. Sinnleere macht unglücklich. Wenn wir aber sehen, dass durch die eigene Arbeit die Welt ein Stück weit verändert wird, wird Sinn für uns erkennbar. Ich wünsche mir zufriedene und glückliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, nicht nur aus reinem Altruismus. Wer seine Arbeit mag, macht sie besser – das bedeutet in der heutigen Zeit einen wesentlichen Wettbewerbsvorsprung.

Johannes Höfler ist Gründer der Heliovis AG mit derzeit 25 Mitarbeitenden, Mitbegründer der Vocier GmbH (Red Dot Award 2016) und Eigentümer der Patent & Founder Factory, eines Start-up-Studios für ökologische und sozial vorteilhafte Unternehmungen.

Mag. (FH) Veronika Harzl





„MAULFAUL DARFST DU HIER NICHT SEIN“

Führungslabor: Tele auf dem Weg zum selbstorganisierten Unternehmen.

LISA KRATZER (LK)

„WIR SIND WEDER STREICHELZOO NOCH KUSCHELKOMMUNE.“

Markus Stelzmann,
Tele Haase

Ein nasskalter Tag im Industriegebiet, ich komme bei Tele Haase an. Ein paar Mitarbeiter begrüßen mich in der Halle und bieten mir Kaffee an. Neben der Kaffeestation: Sitzgruppe, Stehtische und weiße beschriebene Wände. Türen zu Großraumbüros stehen offen. 2 Männer unterhalten sich neben der Kaffeemaschine. Ich schnappe den Begriff „Gremium“ auf. Was das wohl in einem Technologieunternehmen bedeutet? Da kommt schon Markus Stelzmann (MS) auf mich zu, nach Eigendefinition „Regisseur des Unternehmens“. Das klingt eher nach Film und Theater als nach Business.

MS: Wir lehnen das Aufblasen von Rollen und Funktionen ab und beschreiben uns und unsere Prozesse in normaler Sprache.

Wir gehen in sein Büro, wo Michaela Pichler (MP), die Prozessverantwortliche für HR, arbeitet, weil sie hier mehr Ruhe hat als im Großraumbüro. Interessiert verfolgt sie unser Gespräch von ihrem Schreibtisch aus.

SO ORGANISIERT SICH TELE HAASE

Statt hierarchischer Strukturen gibt es Prozesse mit flexiblen Teams, die in Gremien zusammenkommen und demokratische Entscheidungen treffen. Einzelne oder Arbeitsgruppen setzen das Beschlossene eigenverantwortlich um. Der Prozess „Regie“ hat ein Vetorecht. Gremien sind strategisch, Prozesse operativ. Sie setzen die Entscheidungen der Gremien um. Die Macht des Unternehmens liegt in den 2 vernetzt agierenden Gremien „Organisation“ und „Geschäftsplan“. Einem Gremium kann sich anschließen, wer besondere Fähigkeiten und/oder Erfahrungen hat oder eine Berufung für das Thema verspürt. Komplexe Themen werden vom Gremium in Arbeitsgruppen ausgelagert und dort aufbereitet.

Es gibt Prozessverantwortliche mit Weisungsbefugnis gegenüber allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Prozess. Prozessverantwortung ist keine Vollzeitaufgabe, sondern sie wird neben dem eigentlichen Job übernommen. Personalverantwortliche sind für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Prozesses verantwortlich. Sie können an verschiedenen Prozessen beteiligt sein und darin unterschiedliche Rollen einnehmen, aber nie für denselben personal- und prozessverantwortlich sein.

Mehr Infos dazu: <https://www.tele-online.com/menschen-unternehmen/organisation/>

Die Initiative zum Umbau der Organisation ging vom Eigentümer aus. Das Ziel war ein Unternehmen, in dem die Menschen gerne arbeiten.

MS: Wie viele Leute waren wir 2011, als wir umgestellt haben, Michi?

MP: 100.

LK: Und wie haben die auf die Umstellung reagiert?

MS: Mehrheitlich negativ.

Erstaunlich – mir persönlich erscheint die Selbstorganisation höchst wünschenswert. Alles erfahren, überall mitreden können, selbstbestimmt sein ...

LK: Was hatten die Leute dagegen?

MS: Am Anfang sind wir alle durch Krisen gegangen. Transparenz plus Verantwortung macht Angst.

Man hört ja oft: „Wäre ich der Bundeskanzler, würde ich ...“ Plötzlich sind sie alle Bundeskanzler geworden – aber die Verantwortung wollten sie nicht.

LK: Frau Pichler, finden Sie das System mittlerweile gut?

MP: Ich finde es richtig.

LK: Und welche Art von Verantwortung müssen Sie übernehmen?

MP: Manchmal zu viel! (lacht)

MS: Wir sind ja weder Streichelzoo noch Kuschelkommune, sondern ein Wirtschaftsunternehmen mit bestimmten Rahmenbedingungen: Menschlichkeit, offener Kommunikation und eben Transparenz. Maulfaul darfst du hier nicht sein, du musst dich ausdrücken können. Und dich einbringen. Keiner kann hier mehr sagen: Habe ich nicht gewusst.

Oder: Das wurde mir übergestülpt.

Die beiden erklären mir, dass sie bei vielen Themen nicht einer Meinung sind. Aber genau das halten sie für befruchtend. Markus Stelzmann erzählt von einer Sitzung, in der er sich missverstanden fühlte und einige sich überrumpelt vorkamen.

MP: Was sie nicht verstanden haben: Sagt das jetzt der formelle Geschäftsführer? Oder ist es nur ein Input in die Diskussion – denn dann hat gefehlt: Was bedeutet das für alle? Was muss alles passieren, damit es umgesetzt wird?



MARKUS STELZMANN,

der Regisseur bei Tele Haase, sieht sich als „Lobbyist für Themen, Märchenonkel, Kindergärtner, Kummerkasten und vielleicht auch eine Art Mentor“.

TELE HAASE

Rund 80 Beschäftigte entwickeln und produzieren Lösungen für die Überwachungstechnologie mit Relais, Leistungselektronik sowie Netz- und Anlagenschutz. Tele beschäftigt sich auch mit Energiemanagement, Designer-E-Bikes und Vertical Farming. Von den rund 14 Millionen Euro Umsatz entfallen 10,5 Millionen auf den Export (2015).

Als Regisseur bei Tele hat man es nicht so leicht. Dass hier keine Anweisungen von oben kommen, daran müssen sich alle gewöhnen. Wie redet man sich dann zusammen, so interdisziplinär?

MS: Auch Technik- und Controlling-Fachleute müssen Probleme so erklären, dass jeder sie versteht und darüber eine Entscheidung treffen kann. Das ist doch die Krux in vielen Unternehmen: Etwas wird oben entschieden, dann wird es runtergebrochen, neu interpretiert und „verargumentiert“.

Da ist was Wahres dran: Menschen in Führungsebenen wissen, warum sie etwas wie organisiert haben möchten. Geht dieser Plan durch viele Ebenen und Instanzen, entsteht leicht ein Stille-Post-Effekt und am Ende kommt etwas anderes heraus.

Hier wird offenbar viel kommuniziert. Dazu braucht man die richtigen Leute.

MS: Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen eine eigene Meinung haben. Wir rekrutieren auch nicht mehr klassisch. Wir haben eine Lohnverrechnerin gesucht, den Job aber für eine „Monats-Beglückerin“ ausgeschrieben.

Passend zum Thema kommt sie in den Raum. Ich erfahre, dass sie seit knapp einem Jahr im Unternehmen arbeitet. Und dass sie nicht nur andere monatlich beglückt, sondern auch selbst glücklich ist.

Andere Technik-Betriebe hätten längst die Produktion ins Ausland verlegt. Tele Haase produziert Relais nach wie vor in Österreich. Das ist vergleichsweise teuer. Wie kann man da überleben?

MS: Wir müssen lernen, in Plattformen, in Komplettlösungen zu denken. Wir sind nicht nur Elektroniker für Relais, sondern wir sind ein Technologie-Unternehmen. Wenn wir bisher über Überwachungs-Relais reden, reden wir vielleicht zukünftig über das Thema Überwachung. Wir wollen ein Unternehmen werden, das bestehende Technologien intelligent verknüpft.

Nach einer Besichtigungstour durchs Gebäude mache ich mich auf den Rückweg. Es war ein inspirierender Nachmittag.



MEHRHIRN-DENKEN MACHT MEHR SINN

Warum Sinnstiftung keine pastorale Sonntagsbeschäftigung ist, erklärt der Organisationsberater Torsten Meiffert im Gespräch mit Lisa Kratzer.

Welche Bedeutung hat Sinn für den Erfolg von Unternehmen?

Torsten Meiffert: In Zukunft wird Sinn bedeutender werden, weil sich Menschen immer häufiger fragen, welchen Beitrag ein Unternehmen zum Gemeinwohl liefert. Das beste Beispiel dafür ist der Diesel-Skandal bei VW, wo es innerhalb eines bestimmten Kontextes – zynisch gesagt – durchaus sinnvoll sein konnte, Abgaswerte zu manipulieren. Vor dem Hintergrund anderer Kontexte war dies jedoch eine sinnlose und falsche Entscheidung. Deshalb sollten Unternehmen künftig an der Kategorie Sinn orientiert sein: Wie können wir unterschiedliche Kontexte und deren Anforderungen in Balance bringen, statt Auswirkungen in anderen Kontexten zu verdrängen?

Wie definieren Sie Sinn überhaupt?

Sinn gibt es nur in Beziehungen. Der Organisationsforscher Karl E. Weick hat einmal gesagt: „Sense-making is about how to stay in touch with context.“ Also innerhalb eines bestimmten Kontextes ergeben Handlungen und Entscheidungen entweder Sinn oder eben nicht.

Wer ist für Sinn und Sinnstiftung verantwortlich?

Zuerst jeder Mensch selber. Aber in Unternehmen sollten Führungskräfte Raum dafür geben, miteinander über Sinn und Sinnstiftung zu sprechen, und das nicht als pastorale Sonntagsbeschäftigung abtun.

Scheuen Führungskräfte davor zurück, den Kontext zu erklären, der zu einer Entscheidung geführt hat?

Ja, es wird aber auch immer schwieriger. Denn heutzutage geht es um Kontextvielfalt, also: „Sense-making is about how to stay in touch with a variety

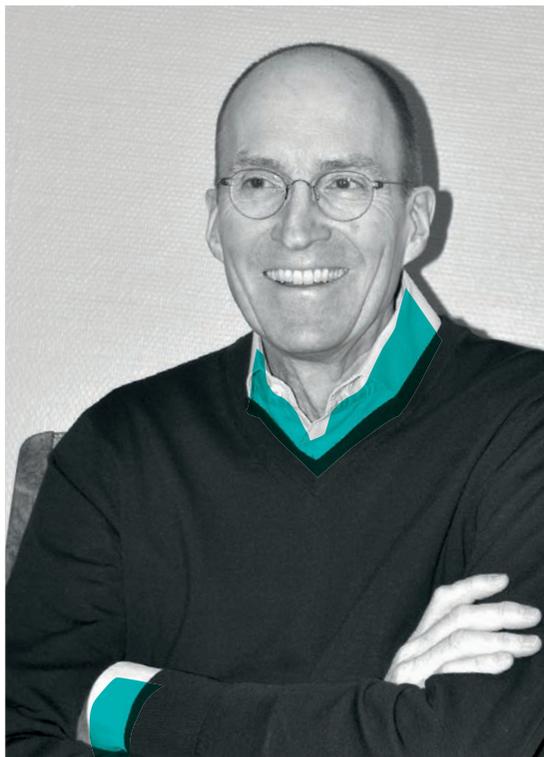
of contexts.“ Natürlich ist es sinnvoll, innerhalb des Kontextes unternehmerischen Erfolgs diese und jene strategische Entscheidung zu treffen. Im ökologischen Kontext jedoch ergibt manche Entscheidung keinen Sinn. Worum es in Zukunft immer mehr gehen wird, ist, sich diesen Widersprüchen zu stellen, die Unterschiedlichkeit von Kontexten auszubalancieren und festzustellen: Welche Folgen wird unsere unternehmerische Entscheidung in gesellschaftlichen und ökologischen Kontexten haben? Und all das muss man dann noch miteinander in Verbindung bringen.

Zwingt diese Komplexität Unternehmen zum Umdenken?

Zunehmend ja. Doch meistens fragen wir uns nur: Was können wir effizienter, besser machen? Aber wir stellen die Grundregeln des Kontextes, in dem wir agieren, nicht infrage. Der Organisationsberater Chris Argyris hat den Begriff der defensiven Routinen geprägt, die uns daran hindern, die Sinnfrage aus anderen Kontexten heraus zu stellen. Defensive Routinen wären: „Das haben wir schon immer so gemacht.“ oder: „Das sind eben die Spielregeln. Daran kann man nichts ändern.“ Besser, man versucht selbst, sich aus unterschiedlichsten Perspektiven heraus zu fragen: Ist das für uns das Richtige? Tut uns das gut? Ist das für uns sinnvoll?

Das ist ein langer Prozess und in defensiver Routine würde man sagen: „Dafür haben wir überhaupt keine Zeit.“ Natürlich brauchen wir in Organisationen häufig schnelle Entscheidungen. Wir sollten uns aber auch Off-Side-Meetings gönnen, um Mehrhirn-Denken zu praktizieren, wie Fritz Simon das

**„DIE FRAGE,
DIE MAN SICH
STELLEN SOLLTE:
WAS LASSE ICH
IN MEIN LEBEN?“**



T O R S T E N M E I F F E R T

Der studierte Germanist und Philosoph bildete sich in Organisationsentwicklungsberatung, systemischer Beratung, Gruppendynamik u. a. weiter. Er war lange Jahre in Journalismus und PR tätig, arbeitete als interner Trainer und Berater für Führungskräfteentwicklung und Organisationsentwicklung in einem internationalen Industrieunternehmen und ist seit 1995 freiberuflich tätig. Seine Schwerpunkte liegen u. a. in der Begleitung und Beratung von Veränderungsprozessen in Organisationen, im Coaching (auch von Teams) und in der Reflexionszeit für Managerinnen und Manager.

Nächste Trainings mit Torsten Meiffert

„Leadership braucht Sinn“: 6.–7. April 2017; 21.–22. September 2017

genannt hat. Momentan ist ja leider der Trend populär, Komplexität in Ökonomie und Politik immer mehr zu reduzieren. Es wird versucht, die unterschiedlichsten Perspektiven und Diversity draußen zu lassen und es sich rund um die blinden Flecken der Aufmerksamkeit gemütlich zu machen. Das wird auf Dauer nicht funktionieren. Im Übrigen ist der andere Weg auch viel spannender und kreativer.

Wie häufig wird im Training oder in der Beratung Sinn zum Thema?

In Einzel-Coachings manchmal explizit: „Ich weiß nicht, ob das, was ich tue, tatsächlich sinnvoll ist.“ Im Training eher indirekt, wenn über Leitbilder, Mission oder Vision des Unternehmens gesprochen wird. Man fragt sich: „Was für einen Stellenwert hat das alles für uns und unsere tägliche Arbeit? Sind das nicht nur hohle Phrasen?“ Und dem Sinn als Quelle der Eigenmotivation kommt man mit einer schön saloppen Frage, frei nach Management-Berater David Allen, auf die Spur, die man sich täglich stellen sollte: „Was lasse ich in mein Leben?“

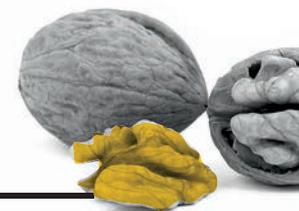
Wie sollen Unternehmen damit umgehen?

Wenn ein Unternehmen an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern interessiert ist, die ihre Kompetenzen,

ihre Fähigkeiten, ihre Werte miteinbringen, ist es wichtig, Sinnangebote zu schaffen. Es geht darum, unterschiedliche Bedürfnisse und Wünsche auszubalancieren. Die Generation Y ist sowohl an Karriere als auch an Lebensqualität interessiert. Ein Angebot hier wären beispielsweise Führungs-Tandems. Damit würde man 2 Bedürfnisse, 2 Werte berücksichtigen – und nicht, wie sonst oft, gegeneinander ausspielen, unter dem Motto: Entweder Karriere oder Familie und damit Teilzeit.

Was brauchen wir also, um uns der Sinnfrage zu stellen?

Organisationen sollten Mehrhirn-Denken praktizieren und eine gemeinsame Aufmerksamkeit für unterschiedlichste Perspektiven und Kontexte erzeugen. Auf der persönlichen Ebene sollten wir dafür aber aushalten können, dass Entscheidungen schwerer fallen, wenn wir unterschiedliche Perspektiven einnehmen. Manches mag in dem einen Kontext eben sinnvoll erscheinen, in einem anderen aber nicht. Wir müssen lernen, mit diesem Widerspruch umzugehen. Unsere Werte können hier Wegweiser für Entscheidungen sein: Was ist uns kurzfristig wichtig? Was mittelfristig? Und was langfristig? Und was gibt uns kontextübergreifend Orientierung?



BUCHTIPP:
MAKING SENSE OF THE ORGANIZATION, VOLUME 2: THE IMPERMANENT ORGANIZATION
 von Karl E. Weick
 Wiley-Blackwell, 2000

STABILITÄT STATT STRASSE

Warum das neunerhaus Obdachlose nicht in Heimen unterbringt.

EVA WOSKA-NIMMERSVOLL

Die Frage nach dem Sinn stellt sich den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von neunerhaus nicht oft. Wer bei einer Obdachloseneinrichtung arbeitet, spürt tagtäglich den Purpose. Die Führungskultur seiner Organisation beschreibt Geschäftsführer Markus Reiter als kooperativ, partizipativ und im Sinne des Leitbilds. Das heißt, dem Team wird vertraut – doch ebenso den Klientinnen und Klienten, also den Obdachlosen.

Wie ist das mit jenen, die sich nicht helfen lassen? Markus Reiter kann nachvollziehen, dass viele Hilfe verweigern: „Widerstand ist eine verständliche Reaktion gegen das Funktionieren-Müssen. Herkömmliche sozialstaatliche Hilfsangebote sind ja meist an strenge Bedingungen geknüpft.“ Doch wer jahrelang abseits des Systems überlebt hat, kann sich nicht plötzlich einer Heimleitung und strengen Auflagen unterordnen.

Das von neunerhaus initiierte Projekt „Housing First“ basiert auf einem innovativen Ansatz in der Sozialarbeit: Obdach- bzw. wohnungslose Menschen werden dabei nicht in einem Heim untergebracht und von einer Heimleitung beaufsichtigt, sondern schließen selbst einen Mietvertrag mit einer Vermieterin oder einem Vermieter ab. neunerhaus vermittelt lediglich über eine eigene Immobilien-Plattform. „Auch diese Menschen sollen eigenverantwortlich und in Würde ihr Leben selbst gestalten können“, sagt Sozialökonom Markus Reiter. neunerhaus begleitet und betreut die Neo-Mieterinnen und -Mieter, solange nötig. Kontrollen, Alkoholverbote und Ausgangssperren sind kein Thema. Nur wer



MAG. EVA
WOSKA-NIMMERSVOLL

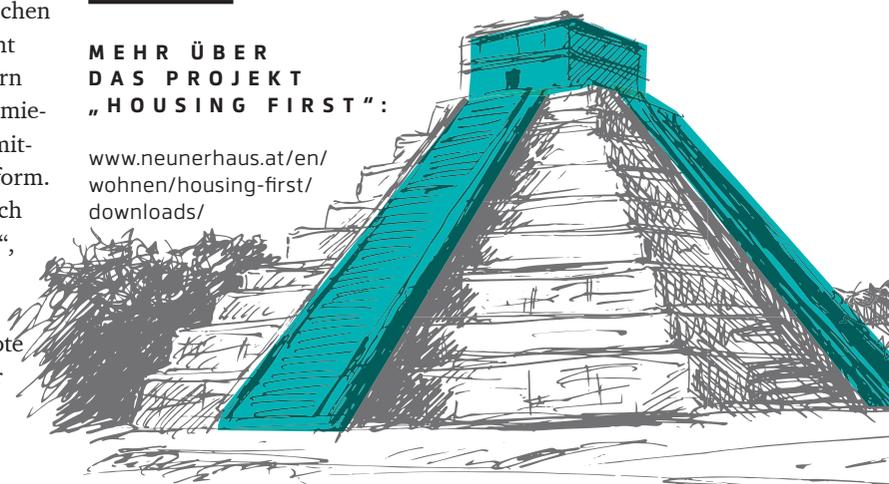
ist Journalistin, Texterin im Bereich Corporate Publishing und verfasst Kurzgeschichten. Außerdem ist sie Lektorin an der FH Wien der WKW und leitet Seminare.

über sein Leben selbst bestimmt, kann es gestalten und so auch wieder Sinn darin erkennen. Für viele ist es nach langer Zeit das erste Mal, dass sie Verantwortung für sich selbst übernehmen – und die letzte Chance, sich in die Gesellschaft zu integrieren. Es mag naiv erscheinen, Leuten mit oft nicht wirklich bekannter Vorgeschichte eine eigene Wohnung anzuvertrauen. Aber, so Markus Reiter, wie jemand früher gelebt hat, interessiert nicht. Der Erfolg gibt ihm recht: 4 Jahre später leben 98 % der 131 im Projekt betreuten Menschen in stabilen Wohnverhältnissen.

Die Werte Selbstbestimmung und Partizipation werden von neunerhaus eben im Alltag gelebt. Eine klare Mission, verinnerlicht von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Sie ist wohl auch der Grund dafür, warum sich viele bestens qualifizierte Menschen dort bewerben – und immer mehr Obdachlose dem neunerhaus vertrauen und der Weg zurück in ein eigenständiges Leben gelingt.

MEHR ÜBER DAS PROJEKT „HOUSING FIRST“:

[www.neunerhaus.at/en/
wohnen/housing-first/
downloads/](http://www.neunerhaus.at/en/wohnen/housing-first/downloads/)



VOM ZWANG ZUM ZWECK

Unser Blick in die Zukunft: Wohin Unternehmen sich entwickeln werden.

JULIA CULEN UND CHRISTIAN MAYHOFER

Ob es in 10 Jahren überhaupt noch Unternehmen im klassischen Sinn geben wird? Also mit Chefinnen und Chefs, Belegschaft und Betriebsrat, Abteilungen und Gebäuden? Wir erkennen 3 unterschiedliche Trends:

1. Die Entstehung von Mega-Unternehmen wie Google, Apple und Facebook, deren Portfolio von Software über Autos bis Satelliten reicht und deren Aktivitäten den ganzen Globus umspannen. Sie entwickeln sich zu supranationalen Macht-konglomeraten, bald mächtiger als Regierungen.
2. Die Entstehung von vielen Einzel- und Kleinunternehmen, die ihre Services selbstständig auf dem Markt anbieten und in Kooperationsnetzwerken agieren. Menschen organisieren sich rund um spezifische Aufträge und Projekte und nicht rund um Arbeitgeber und Marken. Sie verkaufen nicht mehr ihre Zeit, sondern ihre Leistung. Diese temporären Zusammenschlüsse werden zu völlig neuen Organisationsformen führen, die wir Netzwerkorganisationen nennen. Sie entsprechen dem Trend zu mehr Autonomie und Eigenverantwortung, allerdings auf Kosten von Sicherheit und Stabilität.

Der Hype um die Start-ups, die mit Investorengeldern hochgezüchtet und auf Wachstum getrimmt werden und deren ultimatives Ziel ein „Exit“ (Verkauf oder Börsengang) ist, wird nachlassen. Es wird wieder mehr Wert auf Nachhaltigkeit und funktionierende Geschäftsmodelle gelegt werden.

3. Die traditionellen Unternehmen, die auf unterschiedliche Weise versuchen, mit den Umwälzungen der Märkte umzugehen. Jene Unternehmen, denen es gelingt, ihre Kompetenzen mit neuen Technologien

zu verbinden, könnten einen Wettbewerbsvorteil gegenüber kurzlebigen Start-ups haben. Dazu müssten sie aber viele alte Denkweisen loslassen, wie z. B. die Gewissheit, dass die Erfolgsrezepte von gestern auch morgen funktionieren. Dann wird es sie selbst in 10 Jahren noch geben. Aber nicht alle werden es schaffen.

Wir gehen davon aus, dass sich hierarchische in netzwerkartigere Systeme transformieren müssen, um mit der Agilität der Netzwerkorganisationen (siehe Punkt 2) mithalten zu können. Managementtools wie Strategien, Budgets und HR-Programme wird es zwar noch geben, aber sie werden weniger starr und weniger wichtig werden. Ausrichtung und innerer Zusammenhalt werden stärker über Kulturelemente wie etwa Sinn (Purpose), Werte, Verhaltensnormen, eine starke gemeinsame Identität und Wertschätzung gewährleistet werden. Die Aufgabe von Führung wird es zunehmend sein, diese Kulturelemente bewusst zu gestalten, zu kommunizieren und vor allem selbst zu leben.

Die größte Unbekannte ist aus unserer Sicht, wie sich künstliche Intelligenz und Digitalisierung auf Organisationen und die Art, wie wir miteinander arbeiten, auswirken werden.

Viele Möglichkeiten, die Zukunft mitzugestalten, zeigen sich nur, wenn wir neugierig und offen bleiben.



JULIA CULEN UND
CHRISTIAN MAYHOFER

beraten und begleiten Führungsteams, die ihre Organisationen grundlegend transformieren möchten oder müssen und bereit sind, bei ihren eigenen Sicht- und Verhaltensweisen zu beginnen.



Die einzige Möglichkeit, Menschen zu motivieren, ist die Kommunikation.

- 2a_ Lee Iacocca, US-amerikanischer Manager
- 2b_ Elisabeth Noelle-Neumann, deutsche Kommunikationswissenschaftlerin
- 2c_ Toni Innauer, österreichischer Skispringer und Erfolgstrainer

WER HAT'S GESAGT?

Jemanden anrufen, raten, googeln oder es gar selbst wissen – alles ist erlaubt.

Die ersten 10 Einsendungen belohnen wir mit dem Hernstein Buch „Weil Führung sich ändern muss. Aufgaben und Selbstverständnis in der digitalisierten Welt“. Unter allen richtigen Antworten verlosen wir einen Kurzworkshop nach Wahl aus dem aktuellen Hernstein Programm. Geben Sie Ihre Tipps bis spätestens 31. März 2017 ab: www.hernstein.at
Viel Glück!

Die richtigen Antworten der letzten Ausgabe: 1c), 2b), 3a), 4c)
Die Gewinnerin des Kurzworkshops der letzten Ausgabe ist Herta Atz. Wir gratulieren herzlich!

Alle Verantwortung ist an Selbstverantwortung gebunden.

- 1a_ Astrid Lindgren, schwedische Schriftstellerin
- 1b_ Reinhard K. Sprenger, deutscher Autor
- 1c_ Erni Mangold, österreichische Schauspielerin

Wenn jeder Einzelne „zusammen“ vorwärts geht, dann muss man sich um Erfolg nicht kümmern.

- 3a_ Henry Ford, US-amerikanischer Automobilhersteller
- 3b_ Christine Bauer-Jelinek, österreichischer Wirtschaftscoach
- 3c_ Hannes Androsch, ehemaliger Finanzminister und Vizekanzler

Freiheit bedeutet Verantwortlichkeit; das ist der Grund, warum die meisten Menschen sich vor ihr fürchten.

- 4a_ Eugen Drewermann, deutscher Psychoanalytiker
- 4b_ George Bernard Shaw, irischer Dramatiker und Politiker
- 4c_ Amelia Earheart, US-amerikanische Flugpionierin

ZIELSTRATEGISCH MARKTORIENTIERT? SAGEN SIE LIEBER NICHTS!



**M A G .
R E N A T E S Ü S S**

leitet die Redaktion
der Corporate-
Publishing-Agentur
Egger & Lerch
in Wien.

Wenn ich Ihnen mitteile, dass mein Babysäugling hörakustisch auffällig ist, halten Sie mich bestimmt für bescheuert. Zu Recht! Was aber, wenn ich von zielstrategischen Innovationen am Puls der Zeit schreibe?

Mein Favorit, wenn es um sinnentleertes Business-Kauderwelsch geht, ist „zielstrategisch“. Strategie ist, salopp gesagt, der Plan, um ein Ziel zu erreichen. Eine Strategie ohne Ziel kann es daher nicht geben. Zielstrategisch ist semantisch also ähnlich intelligent wie beispielsweise „Babysäugling“ oder „hörakustisch“.

Beliebt im Business-Sprech sind auch Attribute, die zwar keinen Neuigkeitswert haben, durch die ein Text aber entschieden langatmiger und komplizierter klingt. Hierher gehört zum Beispiel die „marktorientierte Unternehmensführung“. Dass man ein Unternehmen an den Bedürfnissen des Marktes orientieren muss, war schon in den 1920er-Jahren in Standardwerken für Wirtschaftsstudierende zu lesen. Mittlerweile sollte das eine Selbstverständlichkeit sein, selbst dann, wenn man die Firma nebenbei auch noch mitarbeiterorientiert und nachhaltig führt.

Etlche Phrasen wurden durch übermäßigen Gebrauch sinnlos. „Individuelle und innovative Lösungen“ bietet heute vom Wurstfabrikanten bis zur Wanderartikelherstellerin so ziemlich jedes Unternehmen. Solche Floskeln lösen bestenfalls ein herzhaftes Gähnen aus.

Um spannend zu kommunizieren, muss man, so hört und liest man überall, auf Content setzen. Stimmt auch, nur leider wird auch dieses Wort so inflationär eingesetzt, dass es schon langsam seinen Inhalt verliert. Und das ist, weil es doch Inhalt heißt, sogar ein bisschen komisch. Was ich Ihnen rate, ist ganz banal: Fragen Sie sich bei jedem Satz und Begriff in Ihren Unternehmensmedien, ob er etwas für Ihre Leserinnen und Leser Interessantes transportiert. Das darf Sinn oder sogar lustiger Unsinn sein, aber bitte nicht nichts.



DIE ZUKUNFTS-CHALLENGE

Wie kann eine Fachhochschule zur Lösung der zukünftigen Herausforderungen von Unternehmen beitragen?

LISA KRATZER

Dieser Frage widmete sich kürzlich die FHWien der WKW zusammen mit zahlreichen Vertreterinnen und Vertretern aus der Wirtschaft. Ideales Setting für diese Frage: der interdisziplinäre und nutzerzentrierte Ansatz Design Thinking, begleitet von Hernstein.

Innovativ und produktiv

Eine Design-Thinking-Challenge ist eine geeignete Methode, wenn es darum geht, auf komplexe Fragen innovative Antworten zu finden. Bei Design Thinking steht der Kundennutzen im Fokus: Kundinnen und Kunden werden zu Interviews eingeladen, in denen sie Einblick in ihre Lebenswelt geben. Das ermöglicht, künftige Leistungen möglichst genau auf die Zielgruppe zuzuschneiden. Der Design-Thinking-Prozess ist ergebnisoffen und wird von Facilitatorinnen statt Trainerinnen oder Trainern begleitet. Er hat 6 Phasen, die iterativ bearbeitet werden.

Im 3-tägigen Zukunftsworkshop der FHWien der WKW ging es für das Kernteam zuerst darum, die Aufgabe möglichst genau zu definieren. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der FH führten dazu Interviews mit Top-Führungskräften aus Firmen aller Größen und unterschiedlichsten Branchen. Dabei hörten sie vor allem zu, um zu verstehen, wie die Frage aus der Perspektive der Unternehmen aussieht. Michael Heritsch, Geschäftsführer der FHWien der WKW, fasst zusammen: „Die grundlegende Frage war, wie sich Unternehmen in den nächsten 10 Jahren verändern werden und welche Herausforderungen sich daraus ergeben. Wie können wir als Hochschule diesen Prozess unterstützen? Welche Möglichkeiten haben wir in Lehre und Forschung, um unsere Absolventinnen und Absolventen auf die Anforderungen der Wirtschaft vorzubereiten?“ Beate Huber, die Kollegiumsleiterin, ergänzt: „Um Antworten zu finden, haben wir uns für Design Thinking entschieden: Wir wollen externen Input offensiv in die Diskussion einbringen. Von diesem offenen Format haben wir uns gänzlich neue Ideen erwartet.“

Die Design-Challenge

Am ersten Tag wurden die Gäste aus der Wirtschaft befragt. Danach ging es wieder in die Arbeit in Kleingruppen: Welche Schlüsse können aus dem Gehörten gezogen und welche Ideen entwickelt werden? Was heißt das für die zukünftigen Lehrpläne? Jede Kleingruppe wählte aus den gesammelten Ideen eine aus und baute einen Prototyp dazu, um die Idee zu visualisieren.

Im Design Thinking wird dieser Abschnitt oft „Denken mit den Händen“ genannt und ist zumeist der kreativste Teil des Prozesses. Anschließend werden die Prototypen den davor Interviewten vorgestellt.

FHWIEN DER WKW

Die FHWien der WKW ist eine Fachhochschule für Management und Kommunikation. Eng vernetzt mit den heimischen Unternehmen bietet die FHWien der WKW eine ganzheitliche und praxisbezogene akademische Ausbildung für derzeit mehr als 2.600 Bachelor-, Master- und Weiterbildungs-Studierende. 2 Drittel der Lehrenden kommen direkt aus der Wirtschaft. Ziel ist es, die Absolventinnen und Absolventen exakt auf die Bedürfnisse der Wirtschaft vorzubereiten. Derzeit laufen 17 Bachelor- und Master-Studien, wobei die Bachelor-Studien größtenteils in der berufsbegleitenden als auch in der Vollzeit-Studienvariante belegt werden können. Master-Studiengänge werden ausschließlich in der berufsbegleitenden Variante angeboten. Darüber hinaus umfasst das Portfolio der FHWien der WKW 10 Weiterbildungsprogramme, die akademische Abschlüsse für Berufserfahrene ermöglichen.

Dieser Test gibt Aufschluss darüber, ob die Interviews richtig verstanden worden sind. So entsteht nach und nach ein umfassendes Bild der unternehmerischen Realität.

Die Antworten auf die Frage, wie die FH zur Lösung unternehmerischer Probleme beitragen kann, wurden schrittweise konkreter. Auf beiden Seiten gab es so manches Aha-Erlebnis. Für die eine oder andere Prototyp-Entwicklungsgruppe hieß es: „Kill your Darlings“, also zurück an den Start. Am dritten Tag des Workshops wurden die Ergebnisse ausgewertet: Die entwickelten Ideen wurden verdichtet, konkrete Schritte und Bedürfnisse definiert und im Plenum präsentiert.

4 Schwerpunkte kristallisierten sich dabei für die FHWien der WKW heraus:

- _ Forcierung des unternehmerischen Denkens bei Studierenden und in der Hochschule
- _ Ermöglichen neuer Sichtweisen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- _ Erhöhung des Einsatzes und der Vermittlung in Hinblick auf die Themen IT/Technologie/Digitalisierung
- _ Einsatz neuer didaktischer Modelle in der Lehre

Michael Heritsch hat nun neue Inhalte bzw. starke Impulse für zukünftige Lehrpläne: „Wir wollen die Ergebnisse in laufende und neue Projekte einbringen. Einige Themen sind für uns nicht neu, aber jetzt hat sich gezeigt, wie bedeutend sie sind. Andere Themen sind im Augenblick nicht umsetzbar oder müssen noch detaillierter überdacht werden.“

... UND DAS SAGEN DIE FACILITATORINNEN:

Um Design Thinking ist in letzter Zeit ein richtiger Hype entstanden. Damit diese Methode jedoch verwertbare Ergebnisse für die Praxis bringt, genügt es nicht, einfach auf den Design-Thinking-Zug aufzuspringen. Vielmehr sollte man vorab genau hinterfragen, was man damit erreichen will und was mit den Ergebnissen danach passiert. Dazu bedarf es guter Vorbereitung: Wesentliche Punkte sind die passende Design-Frage, die Definition des Users, ein multidisziplinäres Arbeitsteam, variable Raumgestaltung. Wichtig ist auch das Eintauchen in die User-Welt. Wer einmal erkannt hat, welches Potenzial in gut gemachtem Design Thinking steckt, ändert seine Einstellung zu Innovation grundlegend, meist mit durchschlagendem Erfolg.



MAG. EVA-MARIA AYBERK

arbeitet weltweit vernetzt zum Thema Modern Leadership. Sie experimentiert mit neuen, oft auch radikalen Methoden und designt daraus innovative Lösungen in Co-Creation mit ihren Kunden. Aktuell richtet sie ihren Fokus auf Innovation, Agilität und Digitalisierung.



DR. LISA KRATZER

ist Expertin für Leadership und Organisationsformen in der digitalisierten Welt sowie für das Management von Marken und Netzwerken. Sie ist Co-Autorin des Buchs über agiles Leadership „Weil Führung sich ändern muss. Aufgaben und Selbstverständnis in der digitalisierten Welt“. Ihre Leidenschaft ist Co-Creation mit Design Thinking.

KOMPLEXITÄT BRAUCHT MENSCHEN

Worauf es ankommt, wenn Menschen und Maschinen zusammenarbeiten, weiß Dr. Markus Tomaschitz von AVL. Das Gespräch führte Lisa Kratzer.

Wie verändert sich die Arbeitswelt?

Markus Tomaschitz: Derzeit werden eher in den Bereichen der ehemaligen Blue-Collar-Worker die Menschen durch Maschinen ersetzt – ich betone: noch. Wir beschäftigen uns aber mit der Frage: Wo können uns Computer und Roboter Wissensarbeit oder administrative Agenden abnehmen?

Können Sie Beispiele nennen?

Die Aufzeichnungen eines Werksfahrers zum Beispiel. Sein Handy misst heute: Wo fährt er hin? Wie lange war er unterwegs? Hält er seine Ruhezeiten ein? Dass er das nicht manuell evaluieren muss, erleichtert ihm die Arbeit. Allerdings muss er richtiges Daten-Management beherrschen. Auf diese komplexe Kommunikation muss der Mitarbeiter auch vorbereitet werden. Was gebe ich wann und wie ein? Ein anderes Beispiel ist die Entortung der Arbeit. Sie teilen heute Daten, sind per Skype verbunden. Virtual Reality ist da meiner Meinung nach der nächste Schritt: Der Kollege aus Japan und Sie haben dann Brillen auf und denken, Sie wären im gleichen Raum.

Was ist neu am Zusammenspiel von Mensch und Maschine?

Bisher haben wir das Denken übernommen und die einzelnen Aufgaben den Maschinen kommuniziert. Neu ist, dass sich die Dinge vernetzen, miteinander kommunizieren, für uns Denkaufgaben übernehmen.

Was brauchen die Leute dafür an Rüstzeug?

Zuerst einmal müssen die Menschen zwar nicht programmieren, aber das Gerät richtig einsetzen können. Und ganz wesentlich ist Handlungskompetenz, also die Fähigkeit, Know-how und Erfahrung in Resultate überzuführen. Hier kommt dem Thema Kommunikation eine besondere Rolle zu. Der Mensch hat im Gegensatz zum Computer Kontextfähigkeit, er kann zwischen den Zeilen lesen, merkt, wohin sich ein Gespräch entwickelt. Es gibt Kulturen, da kann ein „Ja“ 17 Bedeutungen haben. Da kann kein Computer mithalten. Die beiden Bereiche, wo wir wirklich Menschen brauchen, sind der Umgang mit komplexen Mustern und die Kommunikation. Es ist wichtig, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Ängste vor der Substituierbarkeit zu nehmen. Die Menschen sind das Wichtigste, denn sie lenken die Maschinen. Die wiederum gewinnen an Bedeutung, weil sie uns bei allem, was repetitiv und linear ist, entlasten und wir damit Zeit für mehr Kreativität haben.

Gelingt es in Ihrem Unternehmen, die frei werdende Zeit für Kreativität zu nutzen?

Nicht in dem Ausmaße, wie ich es mir wünschen würde. Ein Mitarbeiter, der tut, was er gut kann, sieht seinen Erfolg. Man muss die Menschen aber dazu bringen, ihre Komfortzone zu verlassen und neue Begabungen zu entdecken.

Was gibt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Orientierung in der Veränderung?

In erster Linie Bildung und Ausbildung, also die Potenziale, die sie schon in den Job mitbringen. Die Entwicklung im Unternehmen müssen wir sicherstellen. Mitgehen wollen dabei alle, niemand will unbeschäftigt werden. Die Frage ist: Wie halten wir es mit der Geschwindigkeit? Die Early Movers, die Stars im Unternehmen, galoppieren ohnehin los. Aufgabe der Personalarbeit ist es, alle anderen mitzunehmen. Hier sind 3 Dinge entscheidend: Die Führung muss klar kommunizieren, was verlangt wird, die Personalentwicklung muss richtige Maßnahmen setzen und das Dritte ist die Bestätigung durch die Arbeit selbst. Entwicklung passiert ja letztlich aus Aufgaben heraus und mit der Herausforderung.

Was bremst das Arbeiten in der digitalen Welt?

Es muss uns gelingen, Arbeitsumwelten zu schaffen, die adhokratisch funktionieren: wenig Regeln, wenig Dokumentation, aber ein Commitment zu ein paar Vereinbarungen. Die Beschäftigung mit Markt, Kunden und Produkten muss im Zentrum stehen; bei Prozessen und Arbeitsabläufen wäre es Zeit, zu entrümpeln. Je mehr Freiheiten, Eigenverantwortung und Möglichkeiten zur Selbstentfaltung man gibt, desto höher entwickelt sich der IQ der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Was bedeutet das für Führungskräfte?

Wenn wir Menschen wie kleine Kinder behandeln, verhalten sie sich auch so. Befehlen und Gehorchen wird es im Produktionsbereich, wo klare Regeln und Prozesse wichtig sind, auch weiterhin geben. Sonst wird das an Bedeutung verlieren. Gerade bei



**DR. MARKUS
TOMASCHITZ**

ist Vice-President
Human Resources
bei AVL in Graz.

**AVL – EIN
HIDDEN
CHAMPION
AUS GRAZ**

AVL ist das weltweit größte unabhängige Unternehmen für die Entwicklung, Simulation und Prüftechnik von Antriebssystemen (Hybride, Verbrennungsmotoren, Getriebe, Elektromotoren, Batterien und Software) für Pkw, Lkw und Großmotoren. Der Sitz der Zentrale ist in Graz. Der österreichische Hidden Champion erwirtschaftet weltweit 1,4 Milliarden Umsatz mit rund 9.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern; davon arbeiten 65 % in Wissenschaft und Forschung.

der Wissensarbeit gibt es 3 Themen, um die man als Führungskraft nicht herumkommt: autonomes Arbeiten zu ermöglichen, Leistungsbereitschaft einzufordern und Sinn zu vermitteln. Die neuen Generationen haben einen hohen Anspruch an Organisation und Führungskräfte.

Wie geht es den Führungskräften damit?

Viele glauben nach wie vor, die fachliche Ausbildung reicht, und Management und Führung – das lernt man dann schon noch. Tatsächlich müsste man spätestens im tertiären Bildungssystem mit dem Thema „Wer will Führungskraft sein und was ist dafür erforderlich?“ beginnen. Was wir heute aber auch erleben, ist, dass immer weniger junge Leute eine Führungsposition anstreben. Sie sagen: „Macht mich zu einer exzellenten Arbeitskraft im technischen Bereich, aber erspart mir das Kopfweh.“

Und was können andere Unternehmen konkret von AVL lernen?

Unsere Fähigkeit, Komplexität zu meistern. Wenn es nur mehr Spezialistinnen und Spezialisten gäbe, könnte keiner mehr das Puzzle zusammenfügen. Wir sind in der Lage, über Systemgrenzen hinwegzudenken, weil wir es sehr gut schaffen, Spezialisten und Generalisten zu verbinden.

„MEIN ERSTES ‚GUT‘ HAT MIR FLÜGEL VERLIEHEN“

Erste Eindrücke aus dem Masterstudium Leadership:
Im Herbst 2016 startete Hernstein gemeinsam
mit der FHWien der WKW das Masterstudium Leadership.
Wie geht es den Studierenden nach dem ersten Semester?
Der Hernsteiner hat nachgefragt.



Am Anfang war ich unsicher, ob ich das Lernen schaffen würde. Mein erstes großes Erfolgserlebnis dann war meine erste Note, ein „Gut“ – das hat mir Flügel verliehen. Es hat mir gezeigt, dass ich eine richtige Entscheidung getroffen habe. Seit 2008 bin ich in Führungsfunktionen, die Verantwortung ist immer mehr geworden. Ich habe vieles aus dem Bauch heraus entschieden. Jetzt bekomme ich endlich den theoretischen Hintergrund dazu. Das gibt mir viel Bestätigung – ich kann das Studium jeder und jedem, egal welchen Alters, nur empfehlen.

Andreas Brandner
Leiter Order Management
Österreich
MAN Truck & Bus Vertrieb
Österreich GesmbH



Ich bin in einem firmeninternen High-Potential-Programm und war noch auf der Suche nach einem ergänzenden externen Programm, daher habe ich mich für die Ausbildung zur Akademischen Expertin entschieden. Das Angebot von Hernstein passt ausgezeichnet in meinen Arbeitsbereich HR. Einige Themen wende ich bereits erfolgreich an, andere finde ich toll und will sie in der Praxis umsetzen. Zum Bauchgefühl kommt nun auch das Handwerkszeug – eine enorme Bereicherung. Für mich ist das Programm stimmig und passt sehr gut: Die Zusammenarbeit in der Gruppe, die ausgezeichneten Trainerinnen und Trainer, viel Theorie und noch mehr Praxis.

Cornelia Buchschachner
Leitung Personalmanagement
Traktionssysteme
Austria GmbH



Mein stärkstes Aha-Erlebnis im 1. Semester hatte ich im Modul Gruppendynamik, und da speziell die Erkenntnis: Weniger ist mehr. Das habe ich zwar schon oft gehört, richtig bewusst ist mir die Bedeutung, weniger Input zu geben und einfach dem Vakuum, das dadurch entsteht, Raum zu lassen, am Beispiel von Projekten geworden. Besonders wichtig ist für mich auch der Branchenmix in der Runde. Bei uns im Konzern gibt es zwar ein großes Angebot an Ausbildungen für Führungskräfte, aber es ist ein wesentlicher zusätzlicher Vorteil, die Sichtweisen auch aus anderen Branchen kennenzulernen.

Hannes Gürtl
International Business
Sparkassen Versicherung AG



Hier geht's viel um Reflexion. Ich mache das Programm gemeinsam mit einem Kollegen, das ist ideal, weil wir unsere Erfahrungen gemeinsam reflektieren können. In der Vorstellungsrunde hat sich für mich eine komplett neue Welt eröffnet: Unsere Firma ist auf Wachstumskurs und auf Erschließung neuer Geschäftsfelder getrimmt. Einer der Teilnehmer hier hat berichtet, dass sein Geschäft zurückgefahren wird. Das ist für mich eine völlig neue Perspektive, die mir in meiner bisherigen beruflichen Karriere noch gar nie untergekommen ist. Besonders gefällt mir der Mix aus Praxis und Theorie. Ich ertappe mich dabei, dass ich nun vieles in der Firma durch eine andere Brille betrachte. Wird ein neues Projekt aus der Konzernzentrale präsentiert, betrachte ich es durch die wissenschaftliche Brille und erkenne viele theoretische Ansätze dahinter. Ich kann diesen Mix aus Praxis und Theorie jeder Führungskraft nur empfehlen.

Peter Krameter
Verkaufsleitung
MAN Truck & Bus Vertrieb
Österreich GesmbH



Bei der Wahl des Masterprogramms waren für mich inhaltliche Qualität und Vereinbarkeit mit meinem Zeitbudget entscheidend. Dass Feedback und Anregungen – sowohl seitens des Teilnehmerkreises als auch der Vortragenden – in die inhaltliche Gestaltung einfließen, erachte ich als großen Vorteil unserer Pioniergruppe. Aus meiner Sicht profitieren alle davon. Beispielsweise wurde unserem Wunsch nach mehr Fallarbeit situativ entsprochen. Die zeitlich flexible Organisation des Programms passt gut zu meiner Lebens- und Arbeitssituation. Es macht Spaß, dabei zu sein!

Robert Modliba

Leitung Geschäftsfeld
Produktion & Logistik
Österreichische Post AG



Ich habe nach BWL-Studium und 12 Jahren Praxis schon länger nach einer weiteren Ausbildung gesucht. Da ich ohnehin beruflich sehr eingespannt bin, will ich meine Zeit nur in etwas Sinnvolles investieren. Deshalb bin ich froh, dass ich mich für Hernstein entschieden habe. Die Ausbildung ist zwar sehr zeitintensiv, aber sie liefert viele wertvolle Impulse. So gesehen ist sie keine Belastung neben dem Job, sondern gibt mir Energie und neue Perspektiven.

Florian Raimann

Key Account Manager
bei ANECON



Nach ein paar Jahren Führungserfahrung will ich wissen: Wo stehe ich jetzt, was gibt es noch, wo geht es hin? Ich bin neugierig, was die Wissenschaft Neues erforscht hat, während ich meine Praxiserfahrung gesammelt habe, und wie ich davon profitieren kann. Überraschend und spannend, welche Problemlösungen die anderen Teilnehmenden aus ihren beruflichen Umfeldern mitbringen. Die Wissenschaft kann auch oft erklären, warum manche Strategien, die ich anwende, in der Praxis funktionieren. Und auch, warum man mit manchen scheitert. Man ist einfach nie zu alt, um etwas Neues zu lernen.

René Schmidtbauer

Referatsleiter bei einem österreichischen
Personen-Nah-
Verkehrsunternehmen



Bisher habe ich mich stark auf fachliche Ausbildung konzentriert, weniger auf Führungskompetenzen. Früher als erwartet habe ich eine Führungsrolle übernommen. Im Hernstein Newsletter ist mir dann diese Ausbildung ins Auge gefallen. 10 Minuten später habe ich mich angemeldet. Neben den Vortragenden ist auch die Gruppe eine Bereicherung: Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind unterschiedlich lang in ihren Führungsrollen und kommen aus verschiedenen Branchen. Da nehme ich viele Ideen mit. Zudem habe ich schon viel aus den Erfahrungen und Fehlern von anderen gelernt. Und sie hoffentlich aus meinen.

Florian Tatscher

Leitung Konzerncontrolling
und IT bei Alwera AG

Tipp:
Informieren Sie sich
über Anrechenbarkeit
bereits absolvierter
Hernstein Programme
sowie über Stipendien
und Möglichkeiten der
Teilzahlung!

M S C LEADERSHIP

Leadership-Qualitäten gefragt? Das Masterstudium bietet eine fundierte wissenschaftliche und praxisnahe Ausbildung zu den Kernkompetenzen moderner Führungskräfte. Der Studiengang findet berufsbegleitend statt, in modularem Aufbau mit geblockten Lehrveranstaltungen und dauert 4 Semester (44 Präsenztage). Die kürzere Variante davon ist der Lehrgang Akademische Expertin für Leadership bzw. Akademischer Experte für Leadership mit einer Dauer von 2 Semestern (24,5 Präsenztage).

Infos und Anmeldung:

Mag. Gabriele Schauer,
gabriele.schauer@hernstein.at, t +43/1/514 50-5623

Tipp:
Alle Trainings und
Workshops sind auch
inhouse buchbar!

IHRE NÄCHSTEN TRAININGS

Neue Termine und neue Themen rund um Führungskompetenzen.

NEU

18.–19. Oktober

FÜHREN MIT HIRN UND VERSTAND

Konflikte liegen in der Natur der Kooperation. Als Führungskraft vermitteln Sie bewusst zwischen Konfliktparteien und stärken Arbeitsbeziehungen. 2 Tage mit Dr. Hannes Horngacher

NEU

4.–5. Mai 2017 oder 16.–17. Mai 2017

GAMIFICATION – FÜHREN SIE SPIELERISCH

Sie wollen gehirngerecht führen und das Lernen fördern? Ihre spielerische Ader auch in Ihrer Führungsfunktion zum Einsatz bringen? Ihr lernfreudiges Hirn wird es Ihnen danken. Nutzen Sie spielerische Elemente im Business-Alltag und steigern Sie mit hoher innerer Motivation und Einsatzbereitschaft Ihre Leistung. 1,5 Tage mit Mag. Monika Herbstrith-Lappe

NEU

NEU 26.–27. Juni 2017 oder 30.–31. Oktober 2017

ERFOLGREICH FÜHREN IM GENERATIONEN - DSCHUNGEL

Sie haben einen Generationen-Mix in Ihrem Team? Nutzen Sie die jeweiligen Stärken und Potenziale Ihrer Teammitglieder, integrieren Sie Präferenzen und unterschiedliche Erwartungen und ermöglichen Sie Motivation und Engagement.

2 Tage mit Mag. Sabine Sawczynski



2. Juni 2017 oder 17. November 2017

MISSION:

ERFOLGREICHE TEAMFÜHRUNG*

Sie verwenden 90 % Ihrer Zeit für Kommunikation, Führung und Aufgabenkoordination? Verteiltes Wissen, Komplexität und Zeitdruck sind dabei die größten Herausforderungen. Führen Sie Ihr Team in einer simulierten Notlage zum Ziel und erleben Sie Ihr eigenes Verhalten unter Druck. Entwickeln Sie Handlungsalternativen, die Sie als Führungskraft noch effektiver machen.

1 Tag mit Karl Kaiblinger

14.–15. September 2017 und 8.–9. November 2017

IHR WEG INS TOP-MANAGEMENT

Sie wollen sich für eine Position im Top-Management bewerben oder bereiten sich gerade auf den Wechsel an die Spitze vor? Sie fragen sich, ob Sie der Aufgabe gewachsen sind? Entfalten Sie Ihre Potenziale und gehen Sie gut gerüstet Ihren Weg.

2 Module à 2 Tage mit Mag. Sebastian Eger-Mraulak und Mag. Karl-Heinz Eder



Wo? Alle Seminarhotel Schloss Hernstein, NÖ außer * Roomz Hotelmanagement GmbH, Wien

Ihre Investition: 950 Euro (1-tägiges Training)

1.500 Euro (1,5-tägiges Training)

1.725 Euro (2,3-tägiges Training)

3.500 Euro (4-tägiges Training)

Alle Preise zuzüglich MwSt.

Infos und Anmeldung:

www.hernstein.at/Offene-Programme/Trainings



EIN MALERISCHER ORT

Die Höldrichsmühle in Niederösterreich inspiriert seit 200 Jahren.

Mitten im Wienerwald liegt das Seminar- und Businesshotel Höldrichsmühle in Niederösterreich, nur wenige Kilometer von der Hauptstadt entfernt. Wie inspirierend die Gegend und das Haus wirken, davon konnte schon der Komponist Franz Schubert vor knapp 200 Jahren ein Lied singen: Er komponierte der Legende nach hier im Schatten eines alten Lindenbaums das Lied „Der Lindenbaum“. Auch der österreichische Maler Ferdinand Georg Waldmüller verewigte das Haus in einigen seiner Bilder.

Die Höldrichsmühle wurde bereits im Jahr 1210 erstmals urkundlich erwähnt. Heute bietet sie zeitgemäße Ausstattung, kombiniert mit dem Charme des ehemaligen Mühlengasthofs. Die Gastronomie

orientiert sich an regionalen Gegebenheiten und Produkten. Für Workshops und Seminare stehen 7 Räume in verschiedenen Größen zur Verfügung. Doch die historischen Gebäude eignen sich nicht nur für geschäftliche Anlässe: Auch für Hochzeiten und andere Feiern bildet das Hotel den idealen Rahmen. Eine Besonderheit des Hauses: der integrierte Reiterhof. Zum Hotel gelangt man jedoch nicht nur per Pferd, sondern auch mit dem Auto und öffentlichen Verkehrsmitteln.

Die einzigartige Lage inmitten des 2005 von der UNESCO unter Schutz gestellten Biosphärenparks macht die Höldrichsmühle unverwechselbar. Der 4-Sterne-Betrieb trägt das Österreichische Umweltzeichen und ist ein idealer Tagungsort für Green Meetings.

Weitere Informationen:
www.hoeldrichsmuehle.at

WAS MACHEN SIE AB MORGEN ANDERS?

In der nächsten Ausgabe widmet sich der
Hernsteiner dem Thema „New Work“.