

hernsteiner

2/2017

Schwerpunkt: New Work



**WAS MACHEN
SIE AB MORGEN
ANDERS?**

„Es ist mir
wichtig, meinen
ökonomischen
Status im
Unternehmen
auch sichtbar
nach außen
darstellen zu
können.“

Dieser Aussage
stimmen

8%

völlig zu

22%

eher zu

27%

teilweise zu

24%

eher nicht zu

19%

nicht zu

ALLES AUSSER KLUNKER

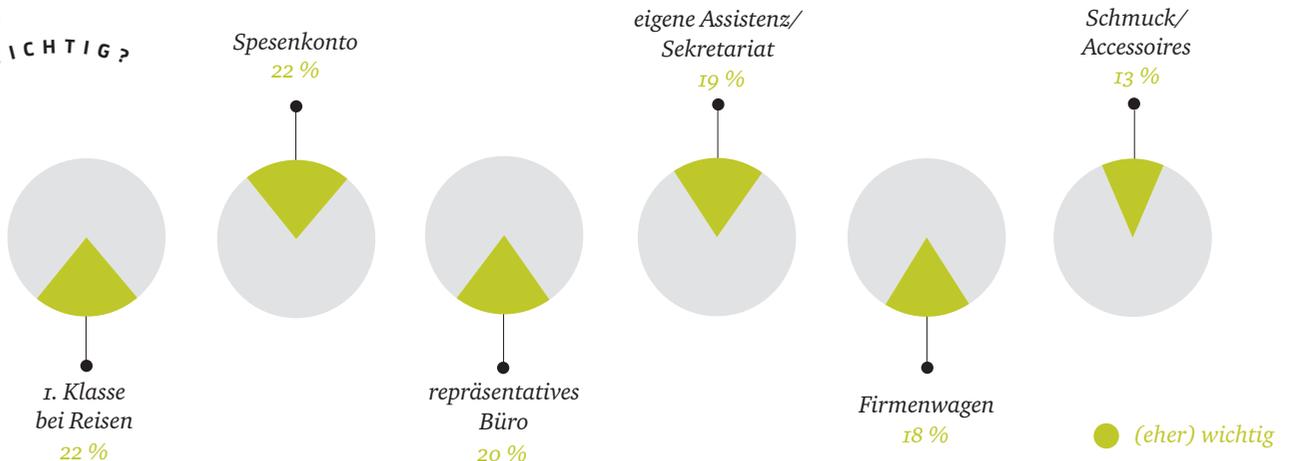
Befragt man Führungskräfte, wie wichtig ihnen Statussymbole sind, antwortet knapp die Hälfte (47%), dass sie keinen Wert darauf legt. Das Statusdenken nimmt jedoch zu, je höher jemand in der Hierarchie steht, besonders bei jungen Top-Führungskräften.

Viele der abgefragten Statussymbole sind zu Recht begehrt: Wer möchte nicht bei langen Geschäftsreisen die Beine in der 1. Klasse ausstrecken. Oder entspannt im Dienstwagen cruisen, statt 3-mal umzusteigen? Wer viel Zeit seines Lebens im Büro verbringt, will es verständlicherweise schön eingerichtet und geräumig haben. Auch eine Assistentin oder ein Assistent wird hoffentlich nicht nur als „Aufputz“ gesehen, sondern nimmt der Führungskraft wichtige Aufgaben ab.

Darum verwundert es auch nicht, wenn Schmuck und Accessoires die am wenigsten genannten Statussymbole sind: Die exklusive Uhr ist was fürs Auge, erleichtert jedoch kaum den Führungsalltag. Um die Zeit anzuzeigen, braucht man sie eigentlich nicht mehr.

Apropos Zeit: Sie ist heute der größte Luxus – und vielleicht auch bald Statussymbol? Eigentlich sollte man sie in den Fragenkatalog aufnehmen.

WELCHE STATUSSYMBOLE SIND
FÜHRUNGSKRÄFTEN WICHTIG?



„Es ist mir wichtig, meinen *hierarchischen* Status im Unternehmen auch sichtbar nach außen darstellen zu können.“

Dieser Aussage stimmen

9%

völlig zu

17%

eher zu

28%

teilweise zu

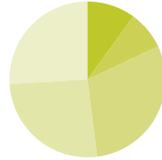
29%

eher nicht zu

18%

nicht zu

VON WIE WEIT SIND FÜHRUNGSKRÄFTE
VON IHREM WUNSCHGEHALT ENTFERNT?



10%

verdienen in etwa das Wunschgehalt

8%

sind 5 % entfernt

30%

sind 10 % entfernt

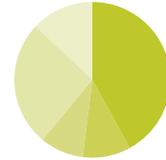
26%

sind 20 % entfernt

27%

Wunschgehalt liegt mehr als ein Fünftel höher

WARUM SIND FÜHRUNGSKRÄFTE
MIT DEM GEHALT UNZUFRIEDEN?



42%

führen es auf ein starres Gehaltsschema zurück

10%

meinen, schlecht verhandelt zu haben

9%

trauen sich nicht, nach einer Gehaltserhöhung zu fragen

26%

Das Unternehmen kann aus wirtschaftlichen Gründen das Gehalt nicht erhöhen

13%

andere Gründe

Quelle: Hernstein Management Report

Seit 19 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: März 2017. Sample: 1.585 Personen. Aufgrund kaufmännischer Rundungen können Prozentwerte zwischen 99 % und 101 % auftreten.

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

Inhalt

6 KURZMELDUNGEN

*Beste Seminaranbieter/Masterarbeit Mythos
Selbstorganisation/Inhouse bei Fercam/
Studie „Gesundes Arbeiten – Gesundes Führen“*

7 EIN TEAM ENTWICKELT SICH

4 Tipps von Mag. Nina Halder-Schüssel

8 MASSGESCHNEIDERT

*Ulrike Haiden, MA, und Verena Asenbaum, BSC,
verraten, wie sie Inhouse-Trainings organisieren*

28 FÜR MEHR FINGERSPITZENGEFÜHL

*BDO Austria trainiert Social Skills
bei Hernstein*

30 ERFAHRENE ANFÄNGER IN DER VUCA-WELT

Mag. Monika Herbstrith-Lappe im Gespräch

32 REISE ZU DEN DIGITALEN PIONIEREN

Learning Journey nach London

33 GRUPPENDYNAMIK FOREVER

*Dieses Training sollte jede Führungskraft
einmal besucht haben*

35 HERNSTEIN LOCATIONS

Das Refugium Hochstrass im Porträt

12 SCHWERPUNKT: NEW WORK

*Wer landet auf
Vernetzungsinseln und
Industrieplattformen?
Was sagt uns das Gefühl?
Warum gibt es für
Veränderungen keine
Werkzeuge? Und wie
managt man eine Jazz-Session?
Überraschende Antworten
und frische Impulse.*



EDITORIAL

WENN DER FUNKE ÜBERSPRINGT

Haben Sie sich schon einmal mit jemandem unterhalten, der bereits viele Jahrzehnte glücklich seinem Beruf nachgeht? Falls nicht, kann ich Ihnen so ein Gespräch nur ans Herz legen. Denn nichts ist inspirierender, als zu erfahren, was Menschen über solch einen langen Zeitraum motiviert – und damit auch leistungsstark macht. Diese Menschen haben eines gemeinsam: Sie sind nach wie vor begeistert von dem, was ihre Arbeit täglich an Interessantem bietet. Und in vielen Fällen sind sie es auch, die den Funken auf die nächste Generation überspringen lassen.

Wir erleben bei Hernstein solche Menschen als Teilnehmerinnen und Teilnehmer an den Trainings. Sie sind keinesfalls „zu alt“ oder „zu kurz vor der Pensionierung“ für Fortbildung. Erstens hört ihre persönliche Entwicklung nicht auf, nur weil sie sich in absehbarer Zeit aus dem Erwerbsleben zurückziehen. Und zweitens profitieren von ihnen all jene, die neu im Beruf oder in einer Führungsrolle sind. Der Erfahrungsschatz, den die Jüngeren hier heben können, ist wertvoll für ihr gesamtes weiteres Berufsleben. Eine spannende Begegnung von Alt und Jung – nur gehen sie von verschiedenen Seiten durch das „Tor“. Bei Hernstein öffnen wir es bewusst und geben dem Austausch zwischen den Generationen Raum.

Arbeiten Menschen unterschiedlichen Alters zusammen, entstehen auch Spannungen. So erscheinen traditionelle Strategien der Älteren nicht mehr zeitgemäß usw. Doch die Menschen arbeiten immer länger und bleiben damit länger dem Team erhalten. Hier gilt es, die Erfahrungen der älteren Generationen anzuerkennen und zu nutzen, beispielsweise durch Mentoring-Programme. Bei Hernstein widmen wir uns diesem Thema im Training „Erfolgreich führen im Generationendschungel“.

In diesem Sinne freuen wir uns schon auf Sie, egal, wie alt Sie sind.

Michaela Kreitmayer
Gesamtredaktion und Leitung Hernstein Institut

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:** Mag. (FH) Michaela Kreitmayer (Gesamtredaktion und Leitung HERNSTEIN Institut), Mag. Eva Woska-Nimmervoll. **Corporate Publishing:** Egger & Lerch, 1030 Wien (Artdirektion und Layout: Anika Reissner, Sabine Peter). **Fotos:** Philipp Tomsich (S. 5, 13); Claudia Hauser (S. 6); Anna Stöcher (S. 7, 29); Maria Noisternig (S. 8–11); Klöckner & Co. (S. 16); www.deinshooting.at (S. 18); privat/Mario Partl (S. 18); Gerhard Ribnicsek (S. 19); Billa AG (S. 19); Christian Husar (S. 19); Rachelle Fopiano (S. 21); Dodo Kresse (S. 23); Michael Krebs (S. 24, 27); Sissi Furgler (S. 25); Nik Pichler (S. 28); Andrea Klem (S. 31); Refugium Hochstrass/Andreas Balon (S. 35); Shutterstock: Steven Gale (S. 1, 12), fizkes (S. 1, 12), Alikosina (S. 1), Yurii Andreichyn (S. 1, 18, 19), bluebay (S. 14, 16), Danussa (S. 14–17, 24), Archman (S. 14), paffy (S. 14), Mirko Rosenau (S. 20), Jody Ann (S. 26, 27), S. Borisov (S. 32). **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.

HERNSTEIN WIEDER BESTER SEMINARANBIETER

Hernstein ist auch 2017 die Nummer 1 bei der österreichweiten Umfrage zum Thema „Beste Seminaranbieter Österreichs“. Heuer befragte das „Industriemagazin“ berufstätige Österreicherinnen und Österreicher zu Image und Qualität der bekanntesten Weiterbildungsinstitute. Das Hernstein Institut überzeugte erneut in der größten Ranking-Kategorie „Führung und Strategie“, in der insgesamt 26 Anbieter bewertet wurden.

HERNSTEIN: INHOUSE BEI FERCAM

Das europäische Transport- und Logistikunternehmen FERCAM startete kürzlich ein Leadership-Programm mit Hernstein. Bis 2019 durchlaufen die Führungskräfte mehrere 2-tägige Module. Die Schwerpunkte wurden von dem Trainer und den Führungskräften gemeinsam entwickelt. Besonders gut kommen bei den Teilnehmenden die Kaminabende an, an denen an aktuellen, strategischen Themen gearbeitet wird. „Das Eingehen des Trainers auf die individuellen Fragestellungen und die hohe Praxisorientierung sind ein echter Mehrwert“, so Christian Jarnig, Geschäftsführer von FERCAM Austria.



MASTERARBEIT: MYTHOS SELBSTORGANISATION

Kollektive Intelligenz statt Ellbogentaktik: Christian Hauser hat für seine Masterarbeit 5 Unternehmen, die Modelle der Selbstorganisation umgesetzt haben, unter die Lupe genommen. Auch das Holacracy-Modell war Thema der Studie „Neue Organisationsformen von Arbeit in Österreich mit Fokus auf hierarchiefreien und hierarchiereduzierten Unternehmen“. Die Ergebnisse sind ab Herbst auch auf der Hernstein Website nachzulesen.

STUDIE: „GESUNDES ARBEITEN – GESUNDES FÜHREN“

Wie führt man gesundheitsförderlich? Und welche Rolle spielen dabei die Arbeitsumgebung und die Persönlichkeit der Führungskraft? Antworten liefert die Umfrage „Gesundes Arbeiten – Gesundes Führen“, die Hernstein kürzlich in Kooperation mit dem Institut für Psychologie der Karl-Franzens-Universität Graz durchgeführt hat. 185 Personen, davon 131 Führungskräfte, nahmen daran teil. Die Ergebnisse der Studie werden in Kürze vorliegen. Sie werden dann auch auf der Hernstein Website veröffentlicht.

EIN TEAM ENTWICKELT SICH

Das braucht Zeit. Und eine Führung, die es dabei unterstützt.

NINA HALDER-SCHÜSSEL

Tipps für Interventionen aus der Gruppendynamik, mit denen Sie Ihr Team in den verschiedenen Entwicklungsphasen unterstützen können:

1. Sicherheit geben

In der Startphase eines Teams herrscht oft Unsicherheit – es besteht der Wunsch nach viel Information. Oft kennt man einander noch nicht gut, es gibt kein klares Ziel, keine eindeutig definierten Rollen und Zuständigkeiten, wenige Regeln und die Erwartungen aneinander sind noch unausgesprochen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wünschen sich von Führung, sie möge Sicherheit und Informationen geben, steuernd eingreifen, Ziele, Rollen und Regeln vorgeben und Entscheidungen alleine treffen.

2. Spannungen und Konflikte sichtbar und bearbeitbar machen

Sobald im Team ausreichend Sicherheit besteht, werden Spannungen und eventuell Konflikte auftreten, teilweise wird sogar Führung infrage gestellt. In dieser Phase ist es für Führungskräfte wichtig, diesen Themen Raum zu geben, sie sichtbar und ansprechbar zu machen. Teams in dieser Entwicklungsstufe tendieren nämlich dazu, diese Spannungen und Themen nicht offen anzusprechen und austragen zu wollen. Hier ist Führung gefordert, einen Rahmen zu bieten, innerhalb dessen alle Unstimmigkeiten bearbeitet werden können. Das ist oft der Beginn einer guten Konfliktkultur.

3. Vereinbarungen festhalten und auf Machbarkeit prüfen

Wenn ein Team gelernt hat, Differenzen offen auszutragen, und Vertrauen geschöpft hat – in seine Führungskraft und untereinander –, beginnt

es eigenständiger und effektiver zu arbeiten. In dieser Phase ist es Teammitgliedern oft ein Bedürfnis, ihre Rollen, Zuständigkeiten und Regeln neu zu definieren. Ein selbstgesteuertes, von Führung unabhängigeres Arbeiten im Team wird möglich. Führungskräfte können nun unterstützend wirken, indem sie Lösungsvorschläge, Regeln, Rollen und Zuständigkeiten ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter festhalten und auf Machbarkeit hin prüfen. Sinnvoll ist es auch, Vereinbarungen abzusichern und, wenn nötig, einen Perspektivenwechsel untereinander zu fördern.

4. Neue Impulse und Feedback geben

Ein Team, das die ersten Entwicklungsebenen durchlaufen und eigene Spielregeln gefunden hat, zeichnet sich meist durch hohen Output und ein hohes Maß an Autonomie aus. Hochleistungsteams steuern sich selbst, indem sie eine tragfähige Konfliktkultur entwickelt haben, Zuständigkeiten klar abgegrenzt sind und das gemeinsame Ziel für alle erstrebenswert ist.

Ganz ohne Führung geht es in der Praxis meist nicht. Führungskräfte bleiben wichtige Impulsgeber. Sie sorgen durch neue Zielvorgaben und regelmäßiges Feedback für die weitere Entwicklung jedes und jeder Einzelnen. Verlässt jemand das Team oder kommt jemand neu hinzu, kann es passieren, dass das Team in seiner Entwicklung zurück an den Start geworfen wird. Dann wird Führung wieder besonders wichtig.



**MAG. NINA
HALDER-SCHÜSSEL**

arbeitet seit 15 Jahren als selbstständige Organisationsberaterin und Trainerin.

Mehr über Gruppendynamik auf Seite 33.



MASSGESCHNEIDERT

Ulrike Haiden und Verena Asenbaum verraten, wie Hernstein Inhouse-Trainings organisiert.

INTERVIEW: EVA WOSKA-NIMMERSVOLL

Wie kommt es dazu, dass Unternehmen ein Inhouse-Training nachfragen?

Ulrike Haiden (UH): Sie melden sich nach einem Kundenberatungsgespräch, aufgrund der Website oder als Stammkunde. Vielfach war auch jemand in einem Kurzworkshop oder in einem Training aus dem offenen Programm und würde das Thema gern ins Unternehmen tragen und dort vertiefen. Inhouse-Trainings boomen gerade, sie haben viele Vorteile. (Siehe Seite 11.)

Verena Asenbaum (VA): Große Konzerne haben oft auch eigene Akademien, in die die Hernstein Angebote integriert werden. So decken wir einzelne Themen in deren Bildungskatalogen ab oder sind mit einzelnen Modulen in firmeninternen Lehrgängen vertreten. Ein solches Training läuft bei einem Kunden bereits seit 2006.



BUNTE INHALTE

Auch wenn ein Unternehmen noch gar nicht genau weiß, welches Training es braucht: Ulrike Haiden (li.) und Verena Asenbaum (re.) finden heraus, welche Inhalte zum Bedarf passen.

Wer fragt an?

UH: HR-Verantwortliche, bei kleineren Unternehmen oft die Geschäftsführung. Auch Abteilungsleiterinnen oder Abteilungsleiter, die mit ihrem Team an verschiedenen Themen arbeiten oder beispielsweise eine Teamentwicklung anbieten wollen.

Wie läuft eine solche Anfrage?

VA: Wir wissen, welche Fragen wir stellen müssen, um den eigentlichen Bedarf herauszufinden. Manchmal kommen wir nämlich drauf, dass er woanders liegt, als der Kunde ursprünglich gedacht hat. Oft ist auch eine Potenzialanalyse hilfreich, um den Weiterbildungsbedarf zu ermitteln.

Wozu genau dient die Potenzialanalyse?

VA: Man kann unsere Potenzialanalyse verwenden, um offene Lernfelder aufzudecken. Jede Person bekommt ein individuelles Auswertungsgespräch. Wenn bei 10 Leuten offene Lernfelder im Bereich Kommunikation auftauchen, bieten wir ein Inhouse-Training in diese Richtung an. Wir sehen uns die Unternehmenskultur und die Besonderheiten der Zielgruppe genau an.

UH: Als weitere Variante kann die Potenzialanalyse auch als Bildungscontrolling-Instrument eingesetzt werden. Sie wird dann sowohl vor als auch nach einem Entwicklungsprogramm von den Teilnehmenden durchgeführt. Vorher, um den Weiterbildungsbedarf zu ermitteln und den Lehrgang darauf maßzuschneidern. Nach dem Programm, um zu überprüfen, ob bzw. inwieweit die offenen Lernfelder durch die Maßnahme gedeckt wurden.

Das klingt nach großem Vertrauen vonseiten der Unternehmen ...

VA: Auf jeden Fall. Apropos: Auch die Inhalte, die im Training bearbeitet werden, bleiben zwischen Teilnehmenden und Trainerinnen bzw. Trainern.

Wo und in welchem Setting finden die Inhouse-Trainings statt?

UH: Wir empfehlen als Veranstaltungsort eher Hotels, wie zum Beispiel das Seminarhotel Schloss Hernstein, als firmeninterne Schulungsräume. Ansonsten kommt es häufig vor, dass die am Training teilnehmenden Personen in den Pausen an ihren Arbeitsplatz zurückkehren. Ein ungestörtes Arbeiten, weg vom Büroalltag, ist uns wichtig.

VA: Ein Inhouse-Training dient besonders auch dem Erfahrungsaustausch innerhalb des Unternehmens und ist – gerade innerhalb von größeren oder internationalen Unternehmen – zum Netzwerken optimal geeignet. Oft kommen Führungskräfte von verschiedenen Standorten zusammen, die sich sonst nie sehen. Neben den gemeinsamen Trainingseinheiten kann die Zeit auch für Arbeit an internen Fragen genutzt werden. Wir organisieren dazu beispielsweise Kaminabende, die von einer Hernstein Trainerin oder einem Hernstein Trainer moderiert werden. Manchmal kommt auch jemand aus der Geschäftsführung für einen Vortrag hinzu.

Inwieweit können die Kundinnen und Kunden die konkreten Inhalte mitbestimmen?

UH: Ein Beispiel: Kürzlich, bei einer Kick-off-Veranstaltung, haben Trainerinnen bzw. Trainer und Teilnehmende gemeinsam einen Lehrgang erstellt – ganz auf die Bedürfnisse des Teilnehmerkreises maßgeschneidert.

VA: Bei längeren Programmen können die Teilnehmenden auch in Peer Groups außerhalb der Trainings bis zum nächsten Modul an ihren Praxisfällen arbeiten. Durch dieses vertiefende Auseinandersetzen mit dem Thema wird der Transfer in die Praxis gesichert.

Welche Kundenwünsche sind nicht machbar?

UH: Wir lehnen Aufträge ab, wenn unrealistische Anforderungen an uns gestellt werden, beispielsweise in einen Tag 5 Themen reinzuquetschen. Erfahrungsaustausch, Gruppenarbeiten und Reflexionsübungen brauchen ihre Zeit. Darum sind auch die Teilnehmerzahlen begrenzt. Sonst leidet die Qualität.

Wie kommen Sie zu Ihren Trainerinnen und Trainern?

UH: Interessierte Trainerinnen oder Trainer senden ihre Konzepte an unsere Produktmanagerinnen und -manager. Wenn ein Konzept zu uns passt, laden wir sie ein, es uns, dem Hernstein Team, als Trainingsgruppe für ein paar Stunden zu präsentieren. Wir machen die Übungen mit und sehen uns an, wie praxisorientiert er oder sie arbeitet.

VA: Wir arbeiten derzeit mit 80 erfahrenen Trainerinnen und Trainern zusammen, die auch selbst schon in Führungspositionen waren. Und die systemisch arbeiten. Gerade im Inhouse-Bereich ist es wichtig, sich das Unternehmen als System genau anzusehen.

Welche Trainings sind möglich?

UH: Grundsätzlich alle Angebote aus dem offenen Programm und darüber hinaus. Unsere Kernkompetenz im Inhouse-Bereich liegt jedoch in der Konzeption von mehrmoduligen Führungskräfteentwicklungs-Programmen. Und zwar sowohl auf Deutsch als auch auf Englisch.

VA: Wir bieten inhouse auch maßgeschneiderte Planspiele an, bei welchen man unterschiedliche



**U L R I K E
H A I D E N ,
M A ,**
hat das Masterstudium für Personal- und Organisationsentwicklung einschließlich einer systemischen Coaching-Ausbildung an der FHWien der WKW absolviert.



**VERENA
A SENBAUM,
BSC,**
hat Betriebs-
wirtschaft an der
WU Wien studiert.
Ihre Schwerpunkte:
Bildungsmanage-
ment und Wirt-
schaftstraining
sowie verhaltens-
wissenschaftlich
orientiertes
Management.

Kompetenzen trainiert, beispielsweise zu wirtschaftlichen Themen oder Führungsplanspiele, bei denen verschiedene Führungsaufgaben zu lösen sind. Nur die klassische Hernstein Gruppendynamik gibt es inhouse nicht.

Warum nicht?

UH: Bei der klassischen Gruppendynamik sollten sich die Teilnehmenden im Idealfall nicht kennen. Weil man sich in einer Gruppe anders verhält, wenn man einander bereits kennt. Inhouse bietet sich aber sehr wohl die Möglichkeit, wertvolle Elemente der Gruppendynamik in Teamentwicklungen und Trainings zu integrieren.

Wie sieht es mit Online-Angeboten aus?

VA: Für die Vorbereitung, zur Auffrischung oder als ergänzende Theorie kann es sehr sinnvoll sein, manche Inhalte online zu stellen. Oder wir bieten Tests vor den Trainings an, die im Training ausgewertet werden.

UH: Gerade bei längeren Lehrgängen werden wir in Zukunft verstärkt auf Blended Learning setzen. So können die Teilnehmenden sich auch zwischendurch mit den Inhalten befassen – und vergessen nicht alles bis zum nächsten Termin. Wir ergänzen die Präsenzstunden durch Reflexionsübungen oder Videos.

10 VORTEILE VON INHOUSE-TRAININGS

- **1. Objektive Auswahl.** Hernstein als neutrale Schnittstelle wählt den für das Unternehmen und Thema passenden Trainer aus.
- **2. Gut kalkulierbar.** Inhouse-Maßnahmen sind auch wirtschaftlich gesehen oft sehr attraktiv.
- **3. Inhouse bedeutet maßgeschneidert.** Das Training wird individuell für das Unternehmen und die Zielgruppe konzipiert.
- **4. Für alles ist gesorgt.** Alle Kundenwünsche bezüglich der Gestaltung der Inhalte und bei der Organisation (Hotel, Datum, Dauer, Trainer oder Trainerin ...) werden berücksichtigt.
- **5. Bedarfsgerecht.** Vor jedem Training/Lehrgang gibt es ein ausführliches Abstimmungsgespräch des Auftraggebers oder der Auftraggeberin mit dem von Hernstein vorgeschlagenen Trainer, um den konkreten Weiterbildungsbedarf zu ermitteln.
- **6. Teambuilding und Netzwerken.** Inhouse-Veranstaltungen fungieren oft zusätzlich als Teambuilding-Maßnahme oder zum Netzwerken für Personen aus verschiedenen Unternehmensbereichen.
- **7. Praxisorientiert.** Die Teilnehmenden profitieren von der individuellen Beratung durch die Trainerin oder den Trainer und arbeiten an Praxisfällen direkt aus ihrem Unternehmen.
- **8. Größere Hebelwirkung.** Die Inhalte werden im Unternehmen stärker verankert, wenn eine Gruppe (anstatt einzelner Personen) an einer Weiterbildungsmaßnahme teilnimmt.
- **9. Kulturwandel.** Längere Inhouse-Programme tragen zum Aufbau einer gemeinsamen Führungskultur und eines gemeinsamen Führungsverständnisses im Unternehmen bei.
- **10. Strategisch und vertraulich.** Thematisch ist bei Inhouse-Trainings nahezu alles möglich. Auch tiefer gehende, strategische Themen können in vertraulichem Rahmen bearbeitet werden.

**14 MEHR ALS NUR
TECHNISCHER FORTSCHRITT**

*Der Stahlhändler Klöckner & Co wird eine
Industrieplattform betreiben*

**18 WAS MACHEN SIE
AB MORGEN ANDERS?**

*2 Expertinnen und 3 Experten erzählen,
wie New Work in ihrer Praxis aussieht*

**20 FÜHRUNGLABOR:
DIESES GUTE GEFÜHL**

*Der Unternehmer Ronald Jacobs
macht eiskalte Geschäfte mit Kurt*

22 „DROP YOUR TOOLS“

*Warum wir für New Work doch noch
Menschen brauchen, weiß Heinz Peter Wallner*

**24 DIE CHANCE AUF EINEN
STARKEN AUFTRITT**

*Was man beachten sollte, wenn
man improvisiert*

25 MEET THE MILLENNIALS

*Manuela und Peter Grundner
werfen einen Blick in die Zukunft
der Generation Y*

26 ZITATERÄTSEL

27 ÜBERBLICK FÜR ALLE

*Interne Kommunikation ist wichtiger denn je,
meint Renate Süß in ihrem Kommentar*



LEITARTIKEL

58 %

der Führungskräfte sind der Meinung, dass Innovation und Kreativität wichtige Zukunftsthemen in ihrem Unternehmen sind.

37 %

der Führungskräfte halten den Ausbau von Selbstverantwortung und Handlungsautonomie im Unternehmen für sehr wichtig.

69 %

des oberen Managements glauben, dass neue Ideen und Anregungen der Mitarbeitenden offen und dankend angenommen und vom Unternehmen berücksichtigt werden.

REIF FÜR DIE VERNETZUNGSINSEL

Kürzlich war ich zu Besuch bei einem Transport-Unternehmen. Stolz führte mich der HR-Manager bei einem Rundgang zur Vernetzungsinsel. Ungeachtet der Hierarchie trifft man sich dort und tauscht sich auf Augenhöhe aus. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens sind eingeladen, die Vernetzungsinsel dann zu besuchen, wenn ihnen danach ist. Manchmal wird aus einer Plauderei ja auch ein Brainstorming: Die besten Ideen entstehen nicht auf Knopfdruck oder unter Zeitdruck, sondern in einer lockeren Atmosphäre, gut unterstützt durch einen offenen Rahmen.

Vernetzungsinseln sind aber nur eine von vielen Facetten der neuen Führungskultur. Viele andere treten ebenso in den Vordergrund:

- Selbstführung wird immer wichtiger, weil Arbeits- und Privatzeit immer mehr verschmelzen.
- Unternehmen müssen an ihrer Vertrauenskultur arbeiten – und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter öfter selbst entscheiden lassen, zu welchen Zeiten sie arbeiten wollen. Das Ergebnis zählt letztlich.
- Es braucht agile Führung in agilen Organisationen. Nur mit Flexibilität kann man heute auf dem Markt bestehen.
- Soziale Plattformen – digital wie auch face-to-face – ergänzen die Arbeit im Home-Office.
- Employer Branding wird aufgrund demografischer Entwicklungen noch wichtiger: Attraktive Unternehmen wertschätzen die individuellen Kompetenzen und Ideen jedes und jeder Einzelnen.
- Dank Computerisierung bleibt den Menschen mehr Zeit für Kreativität.
- Generationen im Miteinander – Mentoring und Erfahrungsaustausch bekommen einen besonderen Stellenwert.

Und eines wird damit klar: Führungskräfte, die Veränderungen managen, werden mehr denn je gebraucht.



Michaela Kreitmayer
ist Leiterin des
Hernstein Instituts.



Mit konsequenter Digitalisierung ist man Vorreiter – und anderen einen großen Sprung voraus.

MEHR ALS NUR TECHNISCHER FORTSCHRITT

Digitalisierung ändert alles: Sie erzwingt radikale Umbrüche und neue Strukturen, macht aber vieles möglich. Aus dem klassischen Stahlhändler Klöckner & Co wird der Betreiber einer Industriepattform – der komplette Lieferketten managt.

GISBERT RÜHL

Stahl ist extrem robust und langlebig. Das macht ihn als Baustoff so wertvoll. Aber nicht nur das: Er ist auch extrem flexibel und vielseitig. Durch gezielte Zugabe von Legierungselementen kann das Material an viele Anwendungsbereiche angepasst werden.

Genau wie sein Produkt muss sich auch der Stahlhändler Klöckner & Co an neue Voraussetzungen anpassen. Wenn unser Unternehmen den Fokus auf neue Geschäftsmodelle im Internet richtet, dann folgen wir damit nicht blind irgendeiner Mode. Vielmehr betreiben wir Zukunftssicherung für unser Unternehmen. Das bestehende Geschäftsmodell – insbesondere der Handel mit einfachen Stahl- und Metallprodukten – wirft schon heute keine auskömmlichen Margen mehr ab. Wir sind in einem von Überkapazitäten geprägten Markt, auf dem zahlreiche Mitbewerber vergleichbare Produkte anbieten, leicht austauschbar.

In der Digitalisierung sehen wir eine große Chance, um uns vom Wettbewerb zu unterscheiden. Als Vorreiter der digitalen Transformation in der Stahlindustrie wollen wir die Liefer- und Leistungskette durchgängig digitalisieren und eine offene Industriepattform entwickeln, bei der wir die Wettbewerber miteinbeziehen. Das alles gelingt nur, wenn wir Digitalisierung nicht als technische Option, sondern als permanente Motivation für einen umfassenden Kulturwandel im gesamten Unternehmen verstehen. Wir digitalisieren nicht, um zu digitalisieren, sondern um im 21. Jahrhundert das vielfältigste Angebot, die höchste Preistransparenz und den besten Service bieten zu können.

Digitalisierung funktioniert nicht auf Knopfdruck

Auch ich bin im Silicon Valley gewesen. Natürlich hat mich dieser „New Way of Work“, das Arbeiten in flachen Hierarchien und Netzwerken, die



GISBERT RÜHL, CEO

Geboren 1959, seit 2009 Vorsitzender des Vorstands (CEO) von Klöckner & Co. Im Rahmen seiner Zuständigkeit für Corporate Development ist Gisbert Rühl verantwortlich für die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie.



„DIGITALISIERUNG FUNKTIONIERT NICHT AUF KNOPFDRUCK.“

Leichtigkeit und Unbefangenheit der Start-ups und Technologieunternehmen sofort begeistert. Aber wir scheiterten schnell mit unserem unbefangenen Experiment, diese Denke und dieses Arbeiten auf unser traditionelles Unternehmen und die konservative Stahlhandelskultur zu übertragen. Nach 6 Wochen war es beendet. Eine Innovationsgruppe mit Mitarbeitenden aus verschiedenen Bereichen unter Leitung eines Professors kam über die ersten Anläufe nicht hinaus. „Zu viele Bedenken-träger“, sagen manche. Im Rückblick denke ich, dass dieser Ansatz zu weit entfernt von unserem Wesenskern, unserer Identität gewesen ist, um schnelle Akzeptanz zu finden. Digitalisierung funktioniert nicht auf Knopfdruck. Sie bedarf ebenso der Initialzündung wie der Einbettung in das Bestehende.

In einem zweiten Anlauf haben wir kloeckner.i gegründet. Nicht in Duisburg, an unserem Stammsitz im Ruhrgebiet, sondern in Berlin Mitte. Hier war es leichter, die Menschen zu finden, die sich unbelastet – ohne Tradition und langjährig eingeübte Denkmuster – aufmachen konnten, den Stahlhandel zu digitalisieren. Ziel ist eine Industriepattform, bei der Wettbewerber miteinbezogen werden. Über diese Plattform sollen die Kunden Tag und Nacht Stahl- und Metallprodukte bestellen können. Zusätzliche Mehrwerte werden durch Informationen über

Produktverfügbarkeiten, Preise oder Lieferstatistiken sowie die Vernetzung mit anderen Dienstleistungsbetrieben geschaffen.

Neues Denken: Scheitern ist Teil des Plans

Das Start-up kloeckner.i hat nicht nur in Start-up-Manier unsere digitalen Tools entwickelt. Stück für Stück trägt die junge Einheit auch neue Arbeitsweisen und Denkmuster in unser traditionelles Unternehmen, wie etwa den Design-Thinking-Prozess. Viele dieser Methoden helfen uns dabei, sensibler für die Bedürfnisse unserer Kundinnen und Kunden zu sein, ohne gleich in konkreten Lösungen denken zu müssen. Wir werden flexibler und lernen, mit Rückschlägen umzugehen. Damit ändert sich natürlich das Führungsverständnis komplett. Ich erinnere mich noch gut an die Entwicklung unseres ersten Online-Shops, der im Praxistest durchfiel. Als die Probleme offenkundig wurden, haben wir uns umgehend von dieser Version verabschiedet und dies intern auch klar als gescheitertes Projekt kommuniziert. Früher hätten wir uns nicht so klar zu Fehlern bekannt und argumentiert, dass die erste Version noch etwas unausgereift sei, wir aber bereits mit der neuen technologischen Generation an Verbesserungen arbeiten würden. Und dann hätten wir die Lösung etwas später stillschweigend beerdigt. Das ist nun anders: Jetzt findet die Abkehr von Ideen

und Projekten lauter und unmittelbarer statt. Es gehört zu unserer neuen Welt, dass man klar und deutlich sagt: „Das ist richtig schiefgelaufen.“

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitnehmen

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind von der Digitalisierung betroffen, mal mehr und mal weniger unmittelbar. Deshalb muss die Unternehmensstrategie nicht nur Produkte und Dienstleistungen für die digitalisierte Welt möglich machen, sondern auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in diese neue Arbeitswelt „mitnehmen“. Wir müssen ihnen die notwendigen Kompetenzen vermitteln, um aus der analogen Welt in die Online-Welt wechseln zu können. Außerdem müssen wir ihnen Ängste nehmen und sie überzeugen, die Digitalisierung nicht mehr als Bedrohung, sondern als Chance zu sehen.



unserer Kunden sind, wenn sie den entscheidenden Schritt in die digitale Welt vollziehen, machen wir eigentlich nichts anderes, als unsere Mission und unsere Philosophie seit der Unternehmensgründung vor über 100 Jahren vorsehen: den Kundinnen und Kunden die Stahlbeschaffung so einfach wie möglich zu machen.

Natürlich ist es schwer, Veränderung in positiven Farben zu skizzieren; niemand kann leugnen, dass damit Einschnitte und Umbrüche einhergehen. Es kann durchaus sein, dass die Digitalisierung erst einmal Arbeitsplätze kosten wird. Anschließend können natürlich auch neue entstehen, wenn es uns gelingt, durch bessere Kundenorientierung Wachstum zu erzielen. Fest versprechen kann ich das meinem Team aber nicht. Also sagen wir ihnen sehr klar: Die Arbeitswelt wird sich verändern und wir helfen euch, den Schritt in diese digitale Welt zu machen. Bei uns könnt ihr ganz konkret an digitalen Themen arbeiten und digitale Kompetenzen erwerben – und zwar besser als bei anderen Unternehmen, die nicht so konsequent auf Digitalisierung setzen.

Kunden beim Schritt in die Digitalisierung begleiten

Wenn wir bei Klöckner & Co bis 2019 mehr als die Hälfte der Umsätze über digitale Kanäle erzielen wollen, dann müssen wir nicht nur so weit sein, dass unsere Industriepattform echten Mehrwert bietet. Auch unsere Kundinnen und Kunden müssen den Wechsel in die digitale Welt vollständig vollziehen und selbst ihre Zukunft darin erkennen. Ihnen dabei Unterstützung zu bieten, ist für uns ebenso selbstverständlich wie notwendig. Wenn wir an der Seite

Heute sind wir davon überzeugt, dass der klassische Stahlhandel als Geschäftsmodell keine Zukunft hat. Ein strategisches „Weiter so“ kann es für uns folglich nicht geben. Deshalb entwickeln wir uns zum Manager der Supply Chain weiter. Nicht, weil es die Digitalisierung so will, sondern weil es uns die Digitalisierung ermöglicht.

KLÖCKNER & CO

ist weltweit einer der größten produzentenunabhängigen Stahl- und Metaldistributoren und eines der führenden Stahl-Service-Center-Unternehmen. Über sein Distributions- und Servicenetzwerk von rund 170 Standorten in 12 Ländern bedient der Konzern rund 130.000 Kunden. Als Vorreiter der digitalen Transformation in der Stahlindustrie hat sich Klöckner & Co zum Ziel gesetzt, die Liefer- und Leistungskette durchgängig zu digitalisieren: Anfang 2015 wurde mit klöckner.i eine eigene Digitaleinheit in Berlin gegründet, die mittlerweile rund 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt. In einem ersten Schritt wurden mit Start-up-Methoden einfache digitale Lösungen entwickelt, die den Kunden die Zusammenarbeit mit Klöckner & Co erleichtern. Diese wurden in vielen Landesgesellschaften bereits in eine Serviceplattform integriert. Für das laufende Jahr ist die Integration erster Wettbewerber, die das Angebot von Klöckner & Co regional oder produktspezifisch ergänzen, geplant. In Zukunft soll die Industriepattform auch für direkte Wettbewerber völlig offen sein.

Nur Unternehmen, die sich mit neuen Führungskonzepten beschäftigen und den Wandel zu agilen Arbeitsmethoden einleiten, werden im digitalen Umfeld erfolgreich sein. Theoretisches Wissen um Begriffe wie Arbeitswelt 4.0 und Digitalisierung reicht jedoch nicht aus. Vielmehr geht es darum, digitale Strategien im Unternehmen tatsächlich umzusetzen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu befähigen, sich in diesem Umfeld zurechtzufinden. Oder, so wie Henry Ford einst sagte: „Der Unterschied zwischen Theorie und Praxis liegt im Tun.“

Dr. Mario Partl, Leitung Vertrieb LKW und eigene Servicebetriebe/Own Retail bei MAN Truck & Bus Vertrieb Österreich GmbH



WAS MACHEN SIE AB MORGEN ANDERS?

Erfahrungsschatz: 2 Expertinnen und 3 Experten erzählen, wie New Work in ihrer Praxis aussieht.



Um nachhaltig international erfolgreich zu sein, braucht man konkrete und innovative Initiativen sowie ein multifunktionales Netzwerk an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – also crossfunktionale Teams. Insbesondere die Herausforderung „Digitalisierung“ setzt eine internationale Vernetzung im Unternehmen voraus. Die Vorteile von Diversität zu nutzen, die interkulturelle Awareness zu schaffen und die Synergien vielfältiger Kompetenzen zu nutzen – all das bringt Wettbewerbsvorteile. Was man dafür braucht? Eine offene Unternehmenskultur mit besonderem Augenmerk auf nachhaltigem Generationenmanagement, gebündelt mit Wissenstransfer. Werkzeuge, die sich für mich für eine Prägung der Unternehmenskultur in diese Richtung bewährt haben: sich regelmäßig den Spiegel zur Selbstreflexion vorzuhalten und ein Fenster für mehr Weitblick zu öffnen. // // |

Mag. Katharina Standhartinger ist Leiterin Abteilung HR-International bei Rail Cargo Group. Ihr derzeitiger Schwerpunkt liegt im Aufbau und der Weiterentwicklung eines internationalen und interkulturellen HR-Netzwerks.



Das große Thema für uns: Expertenwissen. Expertinnen und Experten arbeiten anders und wollen anders geführt werden. Abteilungsübergreifende Teams arbeiten an interdisziplinären Fragestellungen, zum Beispiel am Thema Kundenclub oder an Datenbanken. Dafür braucht es verschiedenes Expertenwissen: Statistik, Mathematik, Wirtschaft, Programmierung. Was früher ein befristetes Projekt war, ist heute fix in den Arbeitsalltag eingebunden. Flexible und kreative Organisationsformen lassen die Teams zu Höchstleistungen auflaufen. Damit ändern sich auch berufliche Laufbahnen; Hierarchien und Linienverantwortungen lösen sich auf: Wer früher für ein Team verantwortlich war, organisiert und verantwortet heute einen Bereich und das damit verbundene Wissen.

Mag. Ulrike Kittinger ist Leiterin des Data Minings bei REWE International AG BILLA AG.



Bevor man „ab morgen alles anders macht“, sollte man sich die Zeit nehmen, um sich wichtige Fragen zu beantworten: Was macht uns als Unternehmen aus und hat uns bisher erfolgreich gemacht? Was sollten wir nicht verändern? Was ist unser Fundament und welche Säulen tragen uns? Aber auch Fragen wie: Was liegt außerhalb unseres Einflussbereichs? Wenn man diese Fragen beantwortet hat, kann man sich im Wissen um die Identität und Stärken des Unternehmens mit Energie auf die Themen konzentrieren, die man verändern möchte oder muss. Wir verfolgen im Unternehmen gerade einen größeren Veränderungsprozess. Das Ausarbeiten von „Fundament“ und Erfolgsfaktoren hat uns bestärkt, den Weg der Veränderung zu gehen – ohne unsere Identität zu gefährden. Aus anderen Unternehmen kenne ich Veränderungsprozesse, die darauf wenig Rücksicht nehmen und so hohe Risiken eingehen.

Rainer Schmidradler ist Bereichsleiter im Gesundheits-/Sozialversicherungssektor.



Im Wissensunternehmen gilt es anders zu führen: Wie schaffe ich es, Einzelne zu motivieren, Freiraum zu schaffen und auf sie einzugehen, ohne das Gesamtbild des Unternehmens aus den Augen zu verlieren? Ich versuche achtsamer zu sein, das heißt, mehr zu beobachten, zuzuhören und öfter offene Fragen zu stellen, als Vorgaben zu machen – also mehr Coach als Kontrolleur zu sein. Denn schließlich ist eine Wissensarbeiterin oder ein Wissensarbeiter jemand, der mehr über ihre bzw. seine Tätigkeit weiß als jeder andere im Unternehmen.

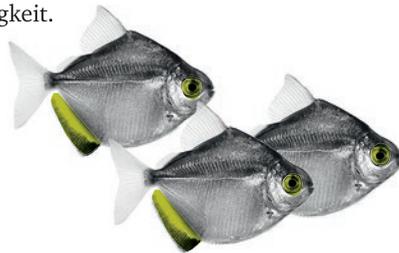
Gregor Herzog ist seit 2009 Geschäftsführer von GS1 Austria. GS1-Identifikationsstandards verbinden den Warenfluss mit dem Informationsfluss, um Geschäftsprozesse so schneller, günstiger und sicherer zu machen.

DIESES GUTE GEFÜHL

Führungslabor: Der Unternehmer
Ronald Jacobs machte eiskalte Geschäfte
mit Kurt. Jetzt geht er noch weiter.

EVA WOSKA - NIMMERVOLL

Die bevorstehende Beförderung in eine Senior-Director-Position stellte Ronald Jacobs 2009 vor die Entscheidung – Fortsetzung der Karriere in den USA oder doch lieber ein Start-up in Österreich? „Der Reiz war größer, etwas Eigenes in der Gastronomie zu probieren“, so der Food-&-Beverage-Manager, der damals in der Luxushotellerie tätig war. Mit seiner Frau Shelley, einer Kalifornierin, wagte er den Schritt zurück in die Heimat – und, nach einem Jahr Auszeit, den nächsten ins Abenteuer Selbstständigkeit.



KURT – PURE. NATURAL. YUMMY!

2010	Brainstorming
2011	„Kurt“ wird geboren Gründung der Food Concepts Trade GmbH Geschäftseröffnung im 1. Bezirk von Wien, Hoher Markt
2012–2017	Eröffnung der Standorte Wien Kruger- straße, Innsbruck, Food Truck Wien, Food Truck St. Pölten sowie von bis dato 3 temporären Pop-ups in Wien
2016	Erste Erweiterung der Produktpalette: Cool Greek, Hot Porridge

Wie vor was

Gesundheit, ökologische Verantwortung und attraktiver Lifestyle standen als zentrale Begriffe rasch fest. Und damit eine hohe Qualität. Doch was sie genau anbieten wollten, war ihnen zu Beginn noch nicht klar. Diese Phase beschreibt Ronald Jacobs so: „Bevor wir wussten, was wir machen, wussten wir, wie wir es machen.“ Beim Brainstorming kam das Thema Frozen Yogurt auf, etwas, das es damals in Österreich noch kaum gab. „Ich hatte gleich dieses Gefühl: Das wird was Großes.“

Kompromissloser Kurt

Entsprechend seinem Gewusst-wie setzte Ronald Jacobs auf biodynamische Ernährung nach Demeter, einem Grundsatz strenger als „bio“. Zutaten mit diesem Zertifikat sind teuer, aufwendiger in der Herstellung und schwer erhältlich. Ein anderer Jungunternehmer hätte die Prinzipien vielleicht über Bord geworfen. Nicht so Jacobs: „Das Warum war uns wichtig: Wir wollten etwas tun, woran wir glauben können.“ Ob die Kundschaft bereit sein würde, für die hohe Qualität auch zu bezahlen, war in dieser Phase fast nebensächlich. Das starke Warum ließ beim Wie keine Kompromisse zu.

So entstand die Marke „Kurt“. Der kurze Name steht für hochwertiges Joghurt-Eis, das über die Gasse verkauft wird. Ab 2011 werkten im Verkaufslokal im 1. Bezirk Ronald Jacobs, seine Frau, der Geschäftspartner Yong-Beom Kang und die Familie. Das Interesse, mitzuarbeiten, war im Bekanntenkreis groß. „Wenn man ein Projekt mit der richtigen Energie befeuert, spüren das die Leute und wollen Teil davon sein“, ist Jacobs überzeugt. Der Erfolg gab ihm recht: Vor dem neuen Verkaufslokal standen die



**RONALD
JACOBS**

Er schloss 2002 die Hotel- und Tourismusschulen MODUL ab. Von 2003 bis 2009 war er in der internationalen Luxushotellerie in den USA, Deutschland und Italien tätig.

Leute bald Schlange. Das rief Nachahmer auf den Plan, die ein Jahr später ähnliche Läden öffneten. Die meisten hielten sich nicht, was Jacobs so erklärt: „Die sahen nur das Geschäft. Aber Geld ist kein Warum, sondern nur die Konsequenz davon.“

Ohne große Fische

Kurt hat bisher noch niemanden reich gemacht; aber es gelang, eine wertvolle Marke aufzubauen. Das Unternehmen wurde finanziert aus „selbst Erspartem und Geld von Leuten, die an uns geglaubt haben. Da war aber kein großer Fisch dabei“, so Jacobs. Die Selbstausschöpfung der Anfangszeit hat er schon hinter sich: „Auch ich musste lernen, dass Identifikation mit einem Projekt nicht bedeutet, selbst zum Projekt zu werden.“

Mittlerweile gibt es weitere Läden im Franchise-System. Doch die Suche nach Lizenznehmerinnen und -nehmern gestaltet sich schwierig: Das nötige Kapital, die Einstellung und das Herz für die Kundenschaft vereinen wenige in einer Person. Technisches Know-how sei nicht wichtig, so Jacobs, das könne man den Leuten beibringen. „Viel wichtiger ist, dass sie eine Gastgeber-Mentalität haben – eine gewisse Wärme und Herzlichkeit. Und natürlich muss auch der Standort passen.“

Kurt kann mehr

Vor einiger Zeit erkannte Ronald Jacobs: „Unser Warum kann noch viel mehr.“ Aus dem Claim „Pure Frozen Yogurt“ wurde das breiter gefasste „Pure. Natural. Yummy!“. Reinheit, Gesundheit und Geschmack sind Grundsätze, die nicht nur auf Joghurt anwendbar sind. Seit letztem Jahr gibt es neue Produkte: Cool Greek (griechisches Joghurt) und Hot

Porridge. Eine Basis – hier Joghurt, da Porridge – kann nach Belieben mit verschiedenen Toppings personalisiert werden. Das Prinzip entspricht dem des Frozen Yogurt, bietet aber Angebote für jede Jahreszeit.

Schließlich wurde gemeinsam mit der Agentur Hofegger & Partner ein Brandbook kreiert, das die 3 obigen Grundsätze umfasst. Alle – von der Geschäftsleitung über die Lizenznehmerinnen und Lizenznehmer bis zu den Kundinnen und Kunden – sollen sie verinnerlichen. „Unsere Gäste sagen so etwas wie ‚Es fühlt sich hier irgendwie gut an‘ – das ist genau das, was wir wollen. Wenn wir das Warum zusätzlich kommunizieren, bestätigt das nur noch dieses gute Gefühl, das schon vorher da war“, sagt Jacobs.

**RONALD JACOBS ERKLÄRT
DIE 3 WS**

„In der Frühzeit der Märkte ging es um die Verfügbarkeit von Gütern, also um das Was. Als die Angebote vielfältiger wurden, zählte immer mehr das Wie, also die Qualität. In der Konsumgesellschaft mit mehr als genügend Was und Wie spüren wir jetzt – oft unbewusst –, wenn das Warum fehlt. Darum sind Unternehmen, die ein starkes Warum haben, heute erfolgreich. Nicht nur auf dem Markt, sondern auch als Arbeitgeber: Wenn man die richtigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ans Unternehmen binden will, muss man ihnen starke Gründe dafür bieten. Man kann ihnen viel zahlen, einen Dienstwagen zur Verfügung stellen. Aber Menschen, die den Job nur wegen Gehalt und Dienstwagen machen, tun nur gerade so viel, wie man ihnen aufträgt. Sie haben keinen Grund, sich darüber hinaus zu engagieren. Der Ansporn, ein Unternehmen auf das nächste Level zu bringen, kann nur ein starkes Warum sein.“

**„WIR WOLLTEN
ETWAS TUN,
WORAN WIR
GLAUBEN
KÖNNEN.“**

„DROP YOUR TOOLS“

Warum wir für New Work doch noch Menschen brauchen, erklärt der Unternehmensberater Heinz Peter Wallner.

Was ist heute in der Arbeitswelt anders als früher?

Einerseits wollen viel mehr Menschen in der Arbeit Sinn finden. Andererseits fragt die Wirtschaft immer häufiger: Brauche ich die Menschen überhaupt noch? Ein Widerspruch. Früher dachte man, Roboter machen Fließbandarbeit und der Mensch konzentriert sich auf Wissen und Expertentum. Doch mittlerweile können Computer medizinische Diagnosen stellen. Kein Mensch verfügt über so viel Wissen und kann in so kurzer Zeit das Wesentliche herausfiltern.

Es gibt ja bereits erste Roboter in der Altenpflege. Wird der empathische Pfleger dann das Premium-Produkt? Oder wofür brauchen wir noch Menschen?

Auch Roboter werden empathisch sein, wir können es uns nur noch nicht vorstellen. Wir brauchen Menschen aber an vielen Stellen. Wichtig ist der Dialog der menschlichen, intuitiven Intelligenz mit der Artificial Intelligence. Wo soll denn sonst Neues entstehen?

Was bedeutet das für die Unternehmen?

Dialog und noch mehr Dialog. Und er muss nach innen und mit der Außenwelt stattfinden. Im medizinischen Bereich ist es üblich, sich in Communitys zu vernetzen. Doch auch in anderen Unternehmen verliert die Organisationsgrenze an Bedeutung. Die Vernetzung löst frühere Zugehörigkeiten auf. Das „Wir“ ist nicht mehr so leicht definierbar, Loyalität ist kein großer Wert mehr – umso wichtiger ist es, als Unternehmen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter attraktiv zu sein. Jeder will als Individuum wahrgenommen werden, was nicht mehr zur hierarchischen Form passt. Manche Unternehmen schwören jetzt auf Holacracy als einzig wahre Orga-

nisationsform. Holacracy verteilt Führungsautorität auf mehrere Schultern und definiert Rollen innerhalb von Kreisen. Ziel ist eine hohe Entscheidungseffizienz der Teams und Eigenverantwortung der Menschen. Aber es ist aus meiner Sicht viel zu früh, sie als alleinige Lösung zu postulieren. Wir sind in einer Zeit des Ausprobierens.

Kann sich die Wirtschaft das Ausprobieren leisten?

Wo es um Umsetzung geht, bleibt Hierarchie nach wie vor wichtig. Agile Ansätze sind in kreativen Bereichen leichter durchführbar, wo wir die Unternehmen zu Spielplätzen gestalten und Menschen völlig anders in Kommunikation miteinander bringen. Bei der neuen Führung gibt es keinen Vorgesetzten mehr, sondern einen Menschen, der in einen Raum mit kreativer Atmosphäre einlädt. Nur sollten wir in Zukunft auch einen Computer ins Team einladen. Manche Unternehmen schaffen innerhalb der traditionellen Struktur Inseln der Lebendigkeit. Also Entwicklungszonen, wo man experimentiert und beobachtet, wie die Menschen auf veränderte Strukturen reagieren.

Indem sie ein Start-up kaufen und es wie ein exotisches Tier im Zoo beobachten, um davon zu lernen?

Das ist eine mögliche Strategie. Mutiger sind die, die bei laufendem Betrieb etwas ganz Neues probieren. Doch das größte Risiko gehen jene ein, die unbewusst nichts tun und glauben, es geht alles so weiter wie bisher.

Was könnte den Menschen Halt geben?

Die Umwelt zu verstehen. Die heutige Welt ist aber das genaue Gegenteil von verstehbar. Und dass man Situationen handhaben kann. In den Trainings

„DAS ‚WIR‘ IST NICHT MEHR SO LEICHT DEFINIERBAR.“



DR. HEINZ PETER WALLNER, CMC

Begonnen hat der Unternehmensberater als Techniker: An der TU Graz studierte er Verfahrenstechnik und beschäftigte sich intensiv mit dem Thema Nachhaltigkeit. Heute ist er Führungskräftetrainer, Change- und Strategieberater, Buchautor und Vortragender. Dabei leitet ihn vor allem die Frage, wie die hohe Komplexität der Umwelt mit ganzheitlichen (Self-)Leadership-Methoden zu meistern ist. In 7 Büchern und weiteren Publikationen hat er seine Forschungs- und Entwicklungsarbeit aufbereitet. Seit 2001 ist Wallner Certified Management Consultant (CMC).

Nächstes Training

Widersprüche nutzen – Erfolgreich entscheiden

24. Oktober 2017, 10:00 – 25. Oktober 2017, 17:00

sagen die Menschen zu mir: „Gib mir ein Tool, das funktioniert!“ Doch vielfach hilft nur noch: „Drop your tools.“ Wie für die Feuerwehrmänner, die ihren schweren Löschapparat fallen lassen und um ihr Leben rennen, wenn die Situation unbeherrschbar ist. Es hilft nur noch, selbst nachzudenken und auszuprobieren. Die Checklisten-Gesellschaft hat sich mit der stabilen Welt verabschiedet.

Wie entscheidet man in dieser Welt?

Intuitiv. Wir sind gewohnt, auf das Rationale zu vertrauen. Wir denken, wir müssen alle Informationen kennen, bevor wir etwas entscheiden. In einer komplexen Situation ist jedoch irgendwann der Zeitpunkt der besten Entscheidung erreicht. Wenn du dann noch mehr Informationen sammelst, sinkt die Entscheidungsqualität. Die meisten, die rational entscheiden wollen, übersehen diesen Punkt. Und das kostet die Wirtschaft enorm viel Geld.

Auf Basis von „Ich hab’ von einem irren Projekt geträumt“ bekommt man aber kein Geld von der Bank.

Selbst große Finanzentscheidungen haben intuitive Aspekte. Ich würde allerdings auch nur auf die Intuition von Menschen vertrauen, die schon Erfahrung auf dem jeweiligen Gebiet haben. Das könnte eine Strategie sein, mit dieser komplexen Welt umzuge-

hen. Und sich gleichzeitig bewusst zu sein, dass die Entscheidung nicht objektiv richtig oder falsch ist.

Was hilft uns jetzt weiter?

Begeben wir uns in eine lernende Grundhaltung. Machen wir den Führungsalltag zur Übung. Probieren wir jeden Tag etwas aus, schauen wir, was wirkt, sammeln wir Erfahrungen, die dann, wenn es drunter und drüber geht, für uns von Wert sein können. Letztlich ist der Vorgesetzte ein Modell von gestern – aus vielen Gründen. Was heute von Führung verlangt wird, ist einer Person nicht mehr zumutbar. Also übernimmt jeder eine andere Rolle und die Summe davon ist Führung. Der Mensch muss sich davon verabschieden, Führung allein innezuhaben.

Und wo fangen wir an?

New Work bietet viele Möglichkeiten für Unternehmen. Die Leitkriterien dabei: Lebendigkeit und Technologie; als Gegensätze halten sie die neue Arbeitswelt in Balance. Eine lebenswerte, kommunikative Atmosphäre im Büro ist ein guter Beginn. Der Teamgedanke muss spürbar werden. Meetings sollten freudvoll, produktiv und inspirierend ablaufen, mit starker menschlicher Kommunikation und Visualisierungen. Auch dafür muss die Offenheit gegenüber der neuen Welt überbordend sein.

DIE CHANCE AUF EINEN STARKEN AUFTRITT



MAG. EVA
WOSKA-NIMMERVOLL

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

Was man beachten sollte, wenn man improvisiert.

EVA WOSKA-NIMMERVOLL

Wo ist die Melodie? Wo die Tonart? Improvisation im Jazz ist nicht jedermanns Sache. Es liegt in der Natur des Menschen, überall logische Zusammenhänge zu suchen. Bei Free-Jazz-Sessions bleibt an Vertrautem vielleicht noch der Rhythmus – den wir zumindest spüren. Und selbst da ist für Überraschungen gesorgt: Breaks, Tempo- und Taktwechsel überfordern diejenigen, die es auch in der Musik gerne geordnet, strukturiert und vorhersehbar hätten. Mitsingen, mitschunkeln, mitklatschen unmöglich. Die Orientierung geht flöten.

Wenn die Führungskraft folgt

Doch die Unvorhersehbarkeit ist es gerade, was andere an dieser Musik lieben. Norbert Zimmermann, Aufsichtsratsvorsitzender der Berndorf AG und Jazz-Saxofonist, ist begeistertes Mitglied der „Swinging Leaders“. Die Band besteht aus 5 Unternehmern und 2 Profi-Jazzern. Einer der beiden Profis, der Saxofonist Peter Natterer, leitet das Projekt und gibt damit den Ton an. Ist es nicht ungewohnt für die Chefs, sich unterzuordnen? Zimmermann winkt ab: „Für eine Führungskraft aus der Wirtschaft fühlt es sich hervorragend an, Demut zu üben und einem professionellen Bandleader zu folgen.“ Vermutlich auch, weil er dessen Kompetenz nicht infrage stellt.

Norbert Zimmermann sieht Kreativität als etwas, das aus dem Können erwächst – weswegen er sein

Spiel auch verbessern will. Denn was für Laien manchmal wie ein Durcheinander klingt, hat viel mit harter Arbeit zu tun: „Je weniger Erfahrung man hat, desto mehr muss man üben“, so der Manager. Erst dann entwickelt man die Fähigkeit, frei zu improvisieren, ist er sich sicher. „Nur wenn man das gesetzte Thema wirklich sauber spielen kann, kommt auch eine sinnvolle Improvisation heraus.“

Verspielt, locker und spontan bleiben, wenn es rundherum turbulent wird? Das schafft man nur mit einem soliden Background. Zimmermann sieht deshalb in Umbrüchen die große Chance für Tüchtige und Begabte: „Sie können in solchen Situationen ihre Kreativität unter Beweis stellen und sich vom Durchschnitt abheben.“



MEHR ÜBER DIE
„SWINGING LEADERS“

www.swinging-leaders.at

MEET THE MILLENNIALS

Unser Blick aus der Zukunft: Die Generation Y fordert Sinn ein.

MANUELA UND PETER GRUNDNER

Wir schreiben das Jahr 2027. Die Generation Y, geboren zwischen 1980 und 1999, ist mittlerweile erwachsen. Die Hipster tragen die Bärte wieder kurz. Als sie noch Kinder waren, sahen viele ihre Eltern frustriert und desillusioniert von der Arbeit nach Hause kommen. Hoher Leistungsdruck, oft einhergehend mit der aussichtslosen Suche nach dem Sinn ihrer Tätigkeit, brachte die ältere Generation an den Rand des Burn-outs. Diese Erlebnisse prägten die heranwachsende Generation. Familie, Freunde, Sinn und Freude sind ihnen deshalb sehr wichtig. Unterbezahlte Praktika als Einstieg ins Berufsleben sowie die Jobsituation während der Weltwirtschaftskrise nach 2008 bewirkten, dass reine Brotarbeit in ihrem Wertesystem keinen hohen Stellenwert hat.

In ihren späten 30ern beziehen viele Vertreter und Vertreterinnen der Generation Y Positionen in Unternehmen.

Früher waren Unternehmenswerte oft nur Schlagworte auf der Website oder einem Wertewürfel. Das Leitbild beschrieb die Wunschorganisation; die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hatten jedoch kaum Gestaltungsmöglichkeiten, dieses Bild in die Wirklichkeit umzusetzen. Einfach nur einen Job gut auszufüllen, was damals genügte, ist ihnen heute jedoch zu wenig. Zuerst muss sich die Organisation die Frage „Was ist uns wichtig?“ stellen und daraus ihr Handeln ableiten. 2027 fragen alle Menschen nach dem Purpose. Denn Sinnorientierung hat sich mittlerweile in ihrem Denken und Tun manifestiert. Die Beweise für den gesellschaftlichen Nutzen ihrer Arbeit fordern sie auch ein. Für menschenwürdiges Arbeiten braucht es mehr als eine Rutsche, die 2 Großraumbüros miteinander verbindet, oder

Tischfußball im Pausenraum. Sich für Nachhaltigkeit einzusetzen und die allgemeine Lebensqualität zu verbessern motiviert mehr, als antiquierte Systeme zu erhalten – das Gehalt ist Nebensache.

Die Möglichkeiten der modernen Kommunikationstechnologien haben die Arbeitswelt nachhaltig geprägt. Erschien die ständige Erreichbarkeit den Älteren noch als Fluch, so pflegten die Millennials basierend auf ihrem Wertesystem einen verantwortungsbewussten Umgang mit den (gar nicht mehr so) „Neuen Medien“. Kreative Arbeit braucht kreative Umgebungen und Abwechslungsreichtum. Die Menschen setzen sich ins Kaffeehaus oder arbeiten in der Natur. Das Arbeiten in verteilten Teams zu flexiblen Zeiten bringt auch Familie und Beruf harmonischer in Einklang. Videotelefonie und Chats gehören zum Arbeitsalltag. Nichtsdestotrotz sind sich die Millennials der Vorteile einer Face-to-face-Begegnung mit Kollegen- und Kundenkreis bewusst.

2017 begegneten wir dieser damals noch jungen Generation. Damals wussten wir noch nicht, was auf uns zukommen würde, aber wir sehnten uns nach den Werten und der zukunftsweisenden Haltung der Millennials.



MANUELA UND PETER GRUNDNER

sind die Gründer von murbit, der Entwicklerei. Peter ist Ideenschmied und App-Entwickler. Manuela ist Raumschafferin und Konfliktreglerin.



WER HAT'S GESAGT?

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

Die ersten 5 Einsendungen belohnen wir mit einem Exemplar des Fachbuches „Erfolg braucht ein Gesicht – Warum ohne Personal Branding nichts mehr geht“. Unter allen richtigen Antworten verlosen wir einen Kurzworkshop nach Wahl aus dem aktuellen Hernstein Programm. Geben Sie Ihre Tipps bis spätestens 28. 7. 2017 ab: www.hernstein.at
Viel Glück!

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

*Der eine wartet,
dass die Zeit sich
wandelt.
Der andere packt
sie kräftig an und
handelt.*

- 1a_ Dante Alighieri, italienischer Dichter und Philosoph
- 1b_ Else Lasker-Schüler, deutsch-jüdische Dichterin
- 1c_ Anton Wildgans, österreichischer Dichter

*Wenn uns etwas
aus dem gewohnten
Geleise wirft, bilden
wir uns ein, alles sei
verloren; dabei fängt
nur etwas Neues,
etwas Gutes an.*

- 2a_ Werner von Siemens, deutscher Erfinder
- 2b_ Mutter Teresa, indische Missionarin
- 2c_ Leo Tolstoi, russischer Erzähler und Romanautor

*Wandel und Wechsel
liebt, wer lebt.*

- 3a_ Warren Buffett, US-amerikanischer Unternehmer
- 3b_ Richard Wagner, deutscher Komponist
- 3c_ Charlie Chaplin, britischer Schauspieler

*Ich hab so etwas
noch nie gemacht,
darum bin ich
überzeugt, dass ich
es schaffe.*

- 4a_ Pumuckl (Ellis Kaut)
- 4b_ Der kleine Prinz (Antoine de Saint-Exupéry)
- 4c_ Pippi Langstrumpf (Astrid Lindgren)

ÜBERBLICK FÜR ALLE



**MAG.
RENATE SÜSS**

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

Das Management plant, die Arbeiterinnen und Arbeiter führen aus und kennen dabei nur ihren speziellen Arbeitsschritt. Über das große Ganze müssen sie sich keinerlei Gedanken machen. Das „Scientific Management“, nach seinem Erfinder Frederick Winslow Taylor auch Taylorismus genannt, war das prägende Arbeitskonzept des 20. Jahrhunderts. Dessen Ende ist zwar keine 20 Jahre her, so zu arbeiten, ist für die meisten Unternehmen heute aber unvorstellbar.

Routinen, die viele Jahre lang funktioniert haben, werden von der Digitalisierung plötzlich obsolet gemacht, neue Arbeitsabläufe müssen initiiert werden. In schier jedem Arbeitsschritt und jeder Abteilung ist der Wandel spürbar. Ständig sind alle auf der Suche nach neuen Produkten, neuen Vertriebsmöglichkeiten und effizienteren Prozessen. Ein einheitliches Konzept, damit umzugehen, gibt es nicht. Stattdessen braucht es individuelle Lösungen für individuelle Problemstellungen. Ein Management, das produktionstechnische Details oder genaue Prozessabläufe nicht kennt, kann diese nicht allein finden. Plötzlich ist die Kreativität jedes Einzelnen gefragt.

Damit dabei die strategische Gesamtausrichtung nicht verloren geht, brauchen möglichst alle im Unternehmen einen Überblick über das große Ganze. Der internen Kommunikation kommt somit eine noch wichtigere Rolle als bisher zu. Wurde ihr Funktionieren früher mitunter als „Nice-to-have“ für ein besseres Betriebsklima gesehen, ist sie heute eine Schlüsselstelle in mittleren und großen Unternehmen. Sie vermittelt Werte und Ziele, gibt Einblick in strategische Überlegungen, holt Best-Practice-Beispiele vor den Vorhang, macht Bedürfnisse deutlich und gibt Denkanstöße, wie diese befriedigt werden können. Sie hat dafür heute viele Kanäle zur Verfügung, die aber auch professionell bespielt werden wollen: Magazine, Blogs, Intranet, Live-Acts und so weiter. Nur die Budgets sind teilweise immer noch wie im 20. Jahrhundert. Das sollte man vielleicht dort oder da mal überdenken!



FÜR MEHR FINGERSPITZENGEFÜHL

Die Beraterinnen und Berater von BDO bekommen bei Hernstein soziale Kompetenz vermittelt.

EVA WOSKA - NIMMERSVOLL

Was braucht man im Beratungsgeschäft? Neben Fachwissen auch jede Menge Soft Skills wie Einfühlungsvermögen und den richtigen Umgang mit Konflikten. Das weiß auch Michael Moschen, Head of Human Resources bei BDO. Er organisiert für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 2 spezielle Förderprogramme: Partnerakademie und Talentepool.

Nicht nur fachlich top

Die Partnerakademie ist für all jene gedacht, die Partnerin bzw. Partner in der Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatergesellschaft werden wollen oder es bereits sind. „Bei den BDO-Partnern von morgen muss auch das Persönliche passen“, so Moschen. Der direkte Kontakt zu den Kundinnen und Kunden

besteht letztlich oft viele Jahre. Die BDO Austria hat genau definiert, welche fachlichen als auch persönlichen Kompetenzen erforderlich sind. Es geht also nicht nur darum, die fachlich Besten zu rekrutieren: „Gerade bei Beratungsleistungen ist Fingerspitzengefühl nötig. Dabei ist uns eine externe Begleitung sehr wichtig.“

Der Talentepool dient der Fortbildung künftiger Führungskräfte. Er umfasst Personen, die am Anfang einer Führungsposition stehen und erstmals ein Team übernehmen. Um sich für den Talentepool zu qualifizieren, durchlaufen die Kandidatinnen und Kandidaten eine Management-Potenzial-Analyse, ähnlich einem Assessment-Center. Danach wird ein Gutachten erstellt, aus

BDO AUSTRIA GMBH

BDO zählt mit einem Umsatz von 60,4 Millionen Euro im Geschäftsjahr 2015/2016 und mit 32 Partnerinnen und Partnern sowie mehr als 450 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an den Standorten Wien, Linz, Salzburg, Graz und Judenburg zu den führenden Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften in Österreich. Die BDO Austria GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft ist Mitglied des internationalen BDO-Netzwerks (1963), das mit über 67.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in 158 Ländern an über 1.400 Standorten vertreten ist.

**„BEI DEN PARTNERN
VON MORGEN MUSS
AUCH DAS PERSÖNLICHE
PASSEN.“**

**Michael Moschen,
Head of Human Resources BDO**





dem heraus die gewünschten Entwicklungsmaßnahmen individuell definiert werden.

Was Talente brauchen ...

Zuletzt war bei den Talenten immer wieder ein Bedarf rund um das Thema Konfliktmanagement abzulesen. „Wir hatten bereits Gutes über Hernstein gehört und fanden hier das passende Angebot“, so Michael Moschen. Die Talente wurden zu einem Konfliktmanagement-Training bei Nina Halder-Schüssel eingeladen. Bei der Vorbereitung mit der Trainerin wurde Augenmerk auf die besonderen Herausforderungen für Wirtschaftsprüferinnen und -prüfer gelegt. Beispielsweise wurde die Frage behandelt: Wie reagiere ich auf unfreundliche Kunden? „Frau Halder-Schüssel hat auch bei kritischen Themen konstruktives Feedback gegeben. Damit waren alle sehr zufrieden.“ Und sie wenden die Strategien im Umgang mit Konflikten nun im Alltag an. Spannungen können überall entstehen – auch im Team. Besonders in einem kompetitiven Umfeld mit hoher Dynamik wie dem der Wirtschaftsprüfung, für welche Genauigkeit essenziell ist.

Sowohl Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus Partnerakademie als auch Talentepool haben voriges Jahr Trainings aus dem offenen Programm von Hernstein frequentiert. Besonders die Gruppendynamik wurde als „sehr spannend“ empfunden. „Die hat die Teilnehmenden an ihre Grenzen gebracht – im positiven Sinne“, resümiert Michael Moschen. „Man lernt, was das eigene Verhalten bei anderen auslöst. So etwas wirkt nach.“

UND DAS SAGT DIE TRAINERIN

Im 2-tägigen Konfliktmanagement-Training mit Mitgliedern des Talentepools bearbeiteten wir das Thema „Konflikt“ und unterschiedliche praktische Fallbeispiele anhand theoretischer Modelle. Vor allem die „Gewaltfreie Kommunikation“ nach Marshall Rosenberg, ein Instrument für deeskalierende Konflikt-/Kritikgespräche, erwies sich als zielführend. Auch die 6 Konfliktlösungsstrategien nach Gerhard Schwarz bieten eine gute Struktur für aktuelle und künftige Situationen. Für die jungen Steuerberaterinnen und Steuerberater, die künftig als Führungskräfte tätig sein werden, waren besonders die verschiedenen Rollen von Führung in konflikthafter Situationen interessant. Aber auch Persönliches, wie das Ringen um eine bessere Lebensbalance, konnten wir hier thematisieren. Dabei herrschte große Offenheit und starkes Vertrauen in der Gruppe – darauf lege ich in meinen Trainings großen Wert. Nur so ist erkenntnisreiches Arbeiten mit entsprechendem Tiefgang möglich. Besonders bereichernd erlebten die Teilnehmenden auch den Austausch mit Kolleginnen und Kollegen auf gleicher Ebene und in einer ähnlichen Arbeits- und Lebenssituation. So entstehen Netzwerke – ein wichtiger Nebeneffekt eines Inhouse-Trainings. Ein solcher Mehrwert ist für die Organisation oft noch nach Jahren spürbar.

MAG. NINA HALDER-SCHÜSSEL

studierte Psychologie mit Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie; sie hat Erfahrung als Personalentwicklerin in einem internationalen Konzern und arbeitet seit 15 Jahren als selbstständige Organisationsberaterin und Trainerin.

Mehr über Inhouse-Trainings ab Seite 8.

ERFAHRENE ANFÄNGER IN DER VUCA-WELT

„Work-Life-Balance“ ist keine Lösung – warum, erklärt die Trainerin Monika Herbstrith-Lappe.

INTERVIEW: EVA WOSKA-NIMMERVOLL

Was macht für Sie die viel zitierte VUCA-Welt aus?

Monika Herbstrith-Lappe: Es ist eine Welt voll von Widersprüchen, Doppeldeutigkeiten, Unsicherheiten und ständigen Veränderungen. Alles ist im Umbruch, aber die Service-Qualität soll stabil bleiben. Die Beschäftigten werden immer weniger, aber die Leistungsansprüche steigen. Es gibt immer mehr globalisiert standardisierte Prozesse, andererseits erleben wir das Zeitalter der vernetzten Individualistinnen und Individualisten. Aus all dem resultieren Spannungen, die erfordern, sich selbst und andere souverän zu führen. Auch der Wandel wandelt sich: vom Continuous zum Disruptive Change. Statt nach und nach verändert sich beim Disruptive Change alles unmittelbar. Als würde man beim Runterwedeln nicht die Piste, sondern vom Ski aufs Snowboard wechseln.

Und wie gehen „erfahrene Anfängerinnen und Anfänger“, wie der Organisationsberater Wolfgang Looss sie nennt, damit um?

Sie nehmen ihren Gleichgewichtssinn und ihr Wissen über die Beschaffenheit von Schnee mit. Gleichzeitig brauchen sie völlig neue Techniken.

Wer wäre so ein erfahrener Anfänger in der Wirtschaft?

BMW – als erfahrene Anfänger fangen BMW nicht bei null an. Sie kombinieren Erfahrungsschätze mit der Bereitschaft, sich auf etwas Neues einzu-

lassen. In der Automobilindustrie geht der Trend zu selbstfahrenden Fahrzeugen und Car-Sharing. Also verstehen sich BMW nicht mehr als Premium-Autohersteller, sondern als Premium-Mobilitätsservices. Sie präsentieren Autos, die automatisch fahren, während man telefoniert, die man aber lenken kann, wenn man möchte. „Freude am Fahren“ bleibt als Devise – mit zusätzlichen technischen Möglichkeiten.

Ist es nicht legitim, eine Grenze zwischen Beruf und Privatleben zu ziehen?

Ich halte den Begriff Work-Life-Balance für widersinnig, denn Arbeit ist ein Teil des Lebens und kein Gegensatz davon. Ist man während der Arbeitszeit nicht lebendig? Wenn wir Arbeit nicht als Teil unseres eigentlichen Lebens ansehen, entfremden wir uns von ihr. Das macht uns krank. Es entspricht der Haltung Souverän 1.0 (siehe Seite 31), nur fremdgesteuert To-do-Listen abzuarbeiten. So, wie die katholische Kirche predigt: „Man muss erdulden, erleiden und ertragen. Aber es gibt ein Leben nach dem Tod“, hört man im Radio heute immer wieder: „Es gibt ein Leben nach der Arbeit.“ Die 93-jährige Bäuerin fragt nicht, wie lange sie noch arbeiten muss, sondern sie sagt: „Erdäpfelschalen kann ich noch.“ Menschen wollen ja ein wertvoller Teil der Gesellschaft sein. Hier stellt sich die Frage: Welche Arbeit ist uns was wert? Ich bin zum Beispiel dafür, dass Führungskräfte in Veränderungsprozessen emotionale Schwerarbeitszulagen bekommen sollten.

Wie erlangt man in der VUCA-Welt Kontrolle über sein Leben?

Als Quantenphysikerin bin ich es gewöhnt, mit Widersprüchlichkeiten, Paradoxien und nicht Vorstellbarem zu leben und all das trotzdem handzuhaben. Nur ein Souverän-1.0-Management von heute glaubt noch wie die Physiker Mitte des

19. Jahrhunderts, dass man alles vorausberechnen kann. Alles ist im Fluss – aber in diesem Fluss gibt es Stromschnellen und Wasserfälle ...

... die auch bergauf fließen?

Beim Tauchen nennt man das „Waschmaschine“, wenn die Gefahr besteht, dass es dich in alle Richtungen durchwirbelt. Trotzdem kann so etwas ein Supertauchgang werden. Man muss nur noch achtsamer agieren als sonst.

Wie kann man da Panikreaktionen verhindern?

Wenn die Strömung stark ist, wird Selbststeuerung umso wichtiger. Paradox: Weil vieles nicht beeinflussbar ist, ist es wichtig, die eigenen Gestaltungsmöglichkeiten wahrzunehmen. Wenn es dich in einer Stromschnelle durchbeutelt, bist du nicht perfekt.

Also bedeutet die VUCA-Welt per se gar nicht Krise?

Achtsam muss man schon sein, wenn alles ungewiss ist. Für Souverän 4.0 braucht man in erster Linie Selbstvertrauen – die wichtigste Zutat für Überlebensfähigkeit. Es entsteht aus der Erfahrung, bisher auch alles geschafft zu haben. Ein Sprichwort sagt: „Ein Vogel hat niemals Angst, dass der Ast unter ihm bricht, nicht, weil er dem Ast vertraut, sondern seinen Flügeln.“ Diese Einstellung brauchen erfahrene Anfängerinnen und Anfänger in einem Disruptive Change.

Wie sehen also erfolgreiche Teams in der VUCA-Welt aus?

Es braucht viel mehr Generalisten und viel mehr Verbindendes. „Wer als Werkzeug nur einen Hammer hat, sieht in jedem Problem einen Nagel“, sagt Paul Watzlawick. Bei 90 Prozent Nägeln ist es o. k., den Überdrüber-Hammerschwinger zu haben, aber in der VUCA-Welt voller verschiedener Problemstel-



MAG. MONIKA HERBSTRIETH-LAPPE,

ursprünglich Mathematikerin und Physikerin mit Schwerpunkt Erkenntnistheorie, jetzt High-Performance-Coach, Keynote-Speaker, Top-Trainerin, Certified Management Consultant und Buchautorin (u. a. „leistungsstark & lebensfroh“).

Die nächsten Termine

High Performance mit Social Skills, 4. – 6. 10. 2017
Gamification – Führen Sie spielerisch, 16. – 17. 10. 2017

lungen kommt man damit nicht weit, da braucht man verschiedene „Handwerker“. Da ist Diversity-Management ideal – Diversity ist viel robuster als Monokultur. Und erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass jemand darunter ist, der mit Erfahrung oder einem besonderen Wissen eine neue Situation managen kann. Also bildlich gesprochen: Du brauchst einen reicheren Werkzeugkoffer, damit nicht alles wie ein Nagel aussieht, weil du nur einen Hammer kennst. Bei manchen Problemen ist man mit einem Schraubenschlüssel besser dran.

„SOVERÄN 1.0 BIS 4.0“ – DIE ERKLÄRUNG

- **Souverän 1.0** strebt in vorseilendem Gehorsam Perfektion an: Was muss ich tun, damit ich gefalle und im Beruf bestehe? Kontrollieren und Disziplinieren sowie Hierarchien zu respektieren sind typische Verhaltensweisen.
- **Souverän 2.0** (nach F. Schulz von Thun) bedeutet, inklusive Fehlern, Pannen, Kanten und Ecken stimmig zu agieren. Stimmig im Sinne von authentisch, glaubwürdig und angemessen in Bezug auf die Situation. Monika Herbstrith-Lappe ergänzt: rollenklar. Dafür braucht es eine Vertrauenskultur und eine Kultur des Scheiterns. Aber auch Reflexionsfähigkeit – eine Schlüsselkompetenz.
- Bei **Souverän 3.0** kommt die Agilität dazu – Pläne können sich ändern. „Wer A sagt, muss nicht B sagen, er kann auch erkennen, dass A falsch war.“ (Bertolt Brecht) „Sei hart und funktioniere“ aus Souverän 1.0 hat ausgedient – Hartes ist spröde und bricht leicht. Ab Souverän 3.0 ist Wendigkeit gefragt.
- **Souverän 4.0** bedeutet, mit Widersprüchen und Fragezeichen gut umzugehen. Selbst unsicher zu sein und trotzdem sicher zu führen. Selbst betroffen zu sein und dennoch Entscheidungen mitzutragen. Diese Führungskräfte geben zu, wenn sie etwas zum ersten Mal ausprobieren, und geben nicht vor, alles aus dem Ärmel zu schütteln.

REISE ZU DEN DIGITALEN PIONIEREN

Sie suchen nach zukunftsfähigen Ideen? Kommen Sie mit auf die Learning Journey nach London.

Die Zukunft liegt in der digitalen Economy, digitalen Währungen wie Blockchain, künstlicher Intelligenz, Robotik oder Big-Data-Analyse. Kaum ein Lebensbereich bleibt von der technologischen und digitalen Revolution unberührt, traditionelle Geschäftsmodelle werden dadurch infrage gestellt. Gleichzeitig verspricht sie enormes Wachstum. Vorausgesetzt, dass Innovationen im Unternehmen erkannt und genutzt werden. Gefragt sind innovative Unternehmerinnen und Unternehmer im Unternehmen. Reisen Sie mit uns zu einem der Brennpunkte der globalen Wirtschaft. Erleben Sie die East London Tech City. Sehen Sie, wie sich alternative Branchen im Silicon Roundabout entwickeln. Lassen Sie sich von der Energie des weltweit drittgrößten Innovationsclusters anstecken und machen Sie sich ein Bild von den neuesten Forschungsergebnissen zur digitalen Transformation. Erfahren Sie von digitalen Pionieren, wo sich die Trends hinbewegen und was in Zukunft alles möglich ist.

Sie erhalten Einblicke, wie sich die Digitalisierung auf das eigene Geschäftsmodell auswirkt und wie sie dafür genutzt werden könnte. Entdecken Sie, welche Geschäftsmöglichkeiten dadurch entstehen. Lassen Sie sich von erfolgreichen Praxisbeispielen inspirieren und tauschen Sie Ihre Ideen mit Innovationsprofis aus. Erweitern Sie Ihr Netzwerk und profitieren Sie vom Wissenstransfer.

Kurz: Machen Sie sich mit Hernstein auf die Reise und erhöhen Sie Ihre digitale Fitness.



Feedbacks nach der ersten Learning Journey nach London (Februar 2017)

„Ich konnte mein Netzwerk um Menschen und Unternehmen erweitern, die ich sonst nicht kennengelernt hätte.“

„Ungewöhnliche Fallbeispiele und Benchmarks, die man im weniger internationalen Umfeld in Wien so nicht findet.“

„Unzählige Anregungen und Inputs für die eigene Arbeit.“

„Frischen Schwung durch den höheren Puls der Metropole London.“

„Das nehme ich mit: viele neue Eindrücke, einen Einblick in zukünftiges Arbeiten; eine Vision zu Arbeitsumgebungen der Zukunft.“



Wann und wo?

22.–24. November 2017
East London Tech City
Die Workshops finden im Office Postshift in London statt.

Ihre Investition

3.200 Euro exkl. MwSt. und zzgl. Reise- und Aufenthaltskosten

Infos und Anmeldung

Mag. André Romano
andre.romano@hernstein.at, t +43/1/514 50-5622
www.hernstein.at/Leadership-Journey

GRUPPENDYNAMIK FOREVER

Jede Führungskraft sollte einmal dieses Training besucht haben.

Mit ihr hat Hernstein angefangen und sie ist seit 50 Jahren ein Dauerbrenner: die Gruppendynamik. Anfangs lockte das Institut noch mit dem Titel „Konferenztechnik und Verhandlungstaktik“ in das neue Training. Die ersten Teilnehmer – damals durchwegs Herren – stellten sich darunter zwar etwas anderes vor, waren aber letztlich begeistert. Für „Gruppendynamik“ hätte sich kaum jemand angemeldet, 1966 war der Begriff bei uns noch weitgehend unbekannt.

Intervenieren und steuern

7.000 Führungskräfte haben seither die Gruppendynamik-Trainings besucht. Mit 5 aufeinanderfolgenden Tagen ist das Training eines der intensivsten. Aber eine einmalige Gelegenheit, sich aus dem beruflichen Alltag herauszunehmen und sein Selbstbild mit dem Fremdbild abzugleichen – Aha-Erlebnis inklusive: Die neuen Erkenntnisse verändern das persönliche Führungsverhalten nachhaltig. In dieser Woche lernen Führungskräfte auch, wie sie in Gruppen sinnvoll intervenieren und wirksam steuern können (> Tipps aus der Gruppendynamik, siehe Seite 7). Die Teilnehmenden beobachten und erleben Teamentwicklungsphasen und wie die jeweiligen Führungsinterventionen wirken. Genau das brauchen Menschen in Führungspositionen – heute mehr denn je. Die Kombination Training und integriertes Coaching ist ein Hernstein Spezifikum.

Müssen es wirklich 5 Tage sein?

Die 5 Tage müssen sein – und Hernstein

empfiehlt, keinen Tag auszulassen.

Die Gruppendynamik entfaltet sich in der (Trainings-)Gruppe erst nach und nach. Auch der spezielle Ablauf der Gruppendynamik bewirkt bei den Teilnehmenden jedes Mal zunächst Irritation, dann Aha-Effekte und letztlich spannende wie wertvolle Lernerfahrungen.

Die nächsten Termine

25.–29. September 2017

20.–24. November 2017

Ihre Investition

Programmkosten: 3.200 Euro

Aufenthaltskosten: 605 Euro

Alle Preise zuzüglich MwSt.

Info und Anmeldung

[www.hernstein.at/trainings-und-programme/
details/gruppendynamik-1/](http://www.hernstein.at/trainings-und-programme/details/gruppendynamik-1/)



IHRE NÄCHSTEN TRAININGS

Neue Termine und neue Themen rund um Führungskompetenzen

Wo? alle Seminarhotel Schloss Hernstein, NÖ außer ⁵ Hotel Restaurant Höldrichsmühle, NÖ

Ihre Investition
1.500 Euro (2-tägiges Training)
2.250 Euro (3-tägiges Training)
Alle Preise zuzüglich MwSt.

21.–22. September

LEADERSHIP BRAUCHT SINN

Märkte und Technologien, auch unsere Gesellschaft befinden sich im Umbruch. Mit Change-Management allein ist es längst nicht mehr getan. Erkennen Sie die Muster im globalen Wandel und stellen Sie sich den damit verbundenen Fragen. Denn der Wandel im Großen wirkt auch in Ihr Unternehmen und Ihr Team hinein.

2 Tage mit Torsten Meiffert

13.–15. September¹ oder 4.–6. Dezember 2017²

KONFLIKTE LÖSEN

Haben Sie schon einmal gehört, dass Konflikte auch eine Chance bedeuten können? Und finden Sie sie doch meist anstrengend, energieraubend und hartnäckig? Ein Mix aus Selbstreflexion, Perspektivenwechsel und Theorie stärkt Ihre Konfliktkompetenz.

3 Tage mit Mag. Nina Halder-Schüssel¹ oder Cornelia Janisch-Binder²

6.–9. September³/ 11.–13. Oktober⁴/ 6.–8. November³/
4.–6. Dezember 2017⁴

ERFOLGREICH IN FÜHRUNG GEHEN

Rollen, Aufgaben, Funktionen, Führungsinstrumente, Führungsstile, Management oder Leadership – alles klar? Von Ihnen wird erwartet, dass Sie optimal zum Unternehmenserfolg beitragen und den Überblick behalten. Deshalb ist es wichtig, von Anfang an über die Grundlagen der Führung Bescheid zu wissen.

3 Tage mit Mag. Stefan Doblhofer³, MBA, oder Mag. Werner Zatorski⁴

19.–20. September⁵ oder 28.–29. November 2017

FÜHREN OHNE VORGESETZTENFUNKTION

Sie führen Projektteams, Kolleginnen und Kollegen? Und das ohne disziplinarische Führungsverantwortung? Fachliche Kompetenz, Überzeugungskraft und persönliche Autorität machen in der lateralen Führung den entscheidenden Unterschied. Gehen Sie sicher mit Widerständen um, erweitern Sie Ihre Handlungsoptionen und verstärken Sie Ihre Wirkung.

2 Tage mit Martin Halder



SEMINARE MIT WEITBLICK

Innehalten, genießen oder sich weiterbilden im Refugium Hochstrass.

Abgeschlossen und doch verkehrsgünstig: Zwischen Wienerwald und Mostviertel in Stössing nahe St. Pölten liegt das ehemalige Schulkloster Hochstrass. Einst in der Hand der „Töchter der göttlichen Liebe“, ist es seit Kurzem ein Seminarhotel mit eigener Land- und Forstwirtschaft. Wälder, Wiesen und Weiden umgeben die Klosteranlage – insgesamt 167 Hektar umfasst das Gelände.

Gerade mal 5 Jahre ist es her, dass sich Anja Ziegler auf den ersten Blick in das ehemalige Kloster in Hochstrass verliebt hat. Gemeinsam mit ihrem Mann Claus hat sie das Gebäude „aus seinem Dornröschenschlaf wachgeküsst“, wie sie sich erinnert. Seit 2016 erstrahlt das denkmalgeschützte Haupthaus als „Refugium Hochstrass“ in neuem Glanz. Im ausgebauten Dachgeschoß haben 6 Tageslicht-Seminarräume Platz gefunden. Und in 2 Schulungsräumen finden sich sogar noch alte Tafeln aus den Beständen des ehemaligen Schulklosters.

Die Klassen- und Schwesternzimmer haben sich in 24 komfortable Einzel- und 14 Doppelzimmer verwandelt, außerdem stehen 2 Suiten zur Verfügung. Dazu ein Wintergarten, eine Terrasse mit Weitblick bis zu den Alpen und eine Klosterkapelle als traditioneller Rahmen für Hochzeiten, Taufen und Gottesdienste – oder aber für Lesungen und Konzerte. Auch die Küche ist Küche geblieben: Gekocht wird auf hohem Niveau für die Hausgäste, mit vielen Zutaten aus eigener Herstellung.

Weitere Informationen:
www.refugium-hochstrass.at

Hernstein Insider-Tipps:

- Programmieren Sie Ihr Navi mit den GPS-Koordinaten, damit Sie pünktlich ankommen
- Handy-Telefonieren ist im alten Gemäuer eher schwierig, dafür lernt es sich stressfreier 😊

WIE HALTEN SIE DAS AUS?

In der nächsten Ausgabe widmet sich der
Hernsteiner dem Thema Resilienz.