

hernsteiner

3/2016

Schwerpunkt: Transformation



**ES LEBE
DIE EVOLUTION**

LERNFREUDIGE LEADER

Wer ist der typische Weiterbildungstyp unter den Führungskräften? Es ist ein Mann, Top-Manager, seit vielen Jahren im Job. Im oberen Management ist man am wissbegierigsten: Ganze 12 Tage pro Jahr werden dort mit Fortbildung verbracht. Durchschnittlich bilden sich Führungskräfte in Österreich und Deutschland 9 bis 10 Tage weiter, weibliche weniger als männliche.

Zum Thema Führung wollen die meisten noch was lernen: Mehr als 2 Drittel investieren bis zu 30 Tage im Jahr in eine Leadership-Weiterbildung, nur ein wenig mehr als ein Viertel verzichtet gänzlich darauf. Am häufigsten bilden sich jene weiter, die privat und beruflich gleich viel Zeit und Geld dafür aufwenden. Je positiver eine Führungskraft die veränderten Anforderungen an Führung einschätzt, desto höher ist auch die Zahl der Weiterbildungstage.

Grundsätzlich haben Männer und Frauen eine ähnliche Sicht auf die Veränderungen in der Führung. Frauen sind jedoch optimistischer und gelassener: 59 % der weiblichen Führungskräfte freuen sich gar darauf, bei den Männern sind es nur 52 %. Frauen haben auch den Eindruck, dass Führungsarbeit in Zukunft immer weniger eine klassische Vollzeitaufgabe sein wird. Dann bleibt ihnen sogar noch mehr Zeit, sich weiterzubilden.

WER BILDET SICH
AM MEISTEN WEITER?

Top-Management: **12** Tage

Mittleres Management: **9** Tage

First Level Management: **8** Tage

Jene mit 10–20 Dienstjahren: **10** Tage

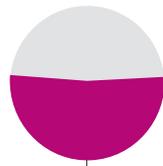
1–3 Dienstjahre: **9** Tage

4–9 Dienstjahre: **8** Tage

Männer: **10** Tage

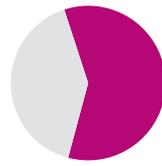
Frauen: **9** Tage

WER FREUT SICH AUF NEUE ORGANISATIONS-
FORMEN UND FÜHRUNGSSTRUKTUREN?



52 %

der Männer



59 %

der Frauen

„Wie Mitarbeitende geführt werden möchten, hat sich aus meiner Sicht in den letzten Jahren deutlich verändert.“

Dieser Aussage stimmen

72 %

aller Führungskräfte zu –
Frauen gleichermaßen wie Männer.

„Ich glaube, in Zukunft wird es immer schwieriger werden, meinen Job als Führungskraft zu erledigen.“

Dieser Aussage stimmen zu:

30 %

der Männer

26 %

der Frauen



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

*Buchtipps/Zukunftsworkshop
für FHWien/Inhouse bei Koban*

7 DIGITALISIERUNG? STEP BY STEP

Tipps von Hans-Christian Hießböck

8 WEIL FÜHRUNG SICH ÄNDERN MUSS

*Ein Reiseführer in die Zukunft der Führung
künftiger Organisationsformen*

10 MACHEN SIE SICH NÜTZLICH

*Reportage aus dem Training
„Führen ohne Vorgesetztenfunktion“*

28 RAUS AUS DER ISSO-PHASE

*Impulse von Hernstein für Führungskräfte
der Raiffeisen Bank International (RBI)*

30 VORGESETZTE MÜSSEN LERNEN, EMPATHIE ZU ENTWICKELN

Im Gespräch: Thomas Hemmerich von MAN

33 TRAININGS UND KURZWORKSHOPS

*Führungskompetenzen erweitern und
Inspirationen für den Arbeitsalltag sammeln*

35 HERNSTEIN LOCATIONS

Wolke 21 im Porträt



12 SCHWERPUNKT: TRANSFORMATION

*Wie spricht man über
Veränderung? Wer hat
das evolutionäre Gen und
wozu? Warum soll ich
mich ändern? Und was lernen
wir von den Urfarnen?
Überraschende Antworten
und frische Impulse.*



EDITORIAL

LASSEN SIE SICH INSPIRIEREN

Die Medien sind voll von Geschichten darüber, wie die Welt sich gerade verändert. Bargeld wird von elektronischen Zahlungsmitteln abgelöst, Personal von immer geschickteren Robotern. Die elektronische Steuerung von Fahrzeugen könnte bald den Straßenverkehr revolutionieren, Drohnen lösen vielleicht schon in naher Zukunft die Zustelldienste ab. An Beispielen dafür, was sich schon geändert hat, sich gerade ändert oder womit zukünftig gerechnet werden kann, darf oder muss, mangelt es nicht. Eine andere Sache ist, wie die Veränderungen entstanden sind und wie sattsam bekannte Trägheitsmomente überwunden werden.

Das Wie aufzuzeigen ist eines der zentralen Anliegen des Hernsteiners. Praktisch jede Seite enthält Anregungen, Tipps, Erfahrungsberichte, wie Transformation gelingen kann. Nichts ist als Blueprint gedacht, aber alles kann Sie auf neue Ideen bringen. Jedes Unternehmen und jeder Mensch muss seinen eigenen Weg finden, wie die notwendigen Veränderungen erkannt und klug umgesetzt werden.

Ganz besonders freuen wir uns, Ihnen auf den Seiten 8 und 9 unser Buch vorzustellen: „Weil Führung sich ändern muss. Aufgaben und Selbstverständnis in der digitalisierten Welt“. Auch das Buch enthält eine Fülle an Inspirationen. Unsere Erkenntnisse aus 30 Interviews mit Top-Führungskräften haben wir zu 7 Kapiteln verdichtet. Der Inhalt wird stark von den Praktikerinnen und Praktikern definiert, die über manche Themen ausführlich und über manche wenig oder gar nicht gesprochen haben. Sie erzählen, wie sie Verantwortung tragen, entscheiden, Strategien entwickeln, Sinn stiften, Personal einstellen und bewerten. Es geht auch um heikle Themen wie Status, neue Organisationsformen, Turbulenzen im Übergang. Lassen auch Sie sich inspirieren.

Viel Lesevergnügen mit dem Hernsteiner wünscht Ihnen

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:** Reinhard Lang (S. 5); Andreas Scheiblecker (S. 7); Markus Thums (S. 9); Christian Dusek (S. 10, 11); Michael Krebs (S. 13, 24, 27); Anika Reissner (S. 14, 16); Klaus Weissmann (S. 17); Peter Webhofer (S. 17); Infineon Technologies Austria AG (S. 18); Inge Prader (S. 18); detailsinn (S. 18); Stephan Huger (S. 19); Jürgen Hammerschmid (S. 19); Barbara Köller (S. 19); Sebastian Judtmann (S. 19); dignit (S. 21); Inga Haar (S. 21); theLivingCore (S. 25); RBI (S. 28); die umsetzer (S. 29); MAN Truck & Bus (S. 31); Wolke 21 (S. 35); Shutterstock: AlexRoz (S. 1, 12, 17, 22), Michiel de Wit (S. 1, 12), Danussa (S. 1), Piotr Marcinski (S. 14), Kuttelvaserova Stuchelova (S. 14, 24, 26, 27), Morphart Creation (S. 24), Fortish (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.

BUCHTIPP I: TAUCHEN IM OZEAN DES LEBENS

von Monika Herbstrith-Lappe und Manfred Lappe

Die Autorin und der Autor heben beim Tauchen im Ozean des Lebens reiche Schätze, die sie mit ihren beruflichen Kompetenzen wunderbar kombinieren. Davon profitieren Tauchprofis und solche, die es vielleicht noch werden wollen. Beim Lesen ebenso wie in Beratung, Training und Coaching bringt das Eintauchen in diese Gedankenwelt neue Sichtweisen und Anregungen – für den privaten und beruflichen Alltag über Wasser.

**„Tauchen im Ozean des Lebens: Tauch-Erfahrungsschätze für den privaten und beruflichen Alltag.“
Verlag Impuls & Wirkung, 2015.**

BUCHTIPP II: COOPERS WELT

von Dodo Kresse, Kurt Völkl und Heinz Peter Wallner

Cooper, ein lässiger Personalentwickler, ist dem Burn-out nahe – sein demotiviertes Team ist nicht gewillt, sich für eine positive Entwicklung des Unternehmens zu engagieren. Bei einem Spaziergang über den Wiener Naschmarkt trifft er einen alten Freund. Der meint zu wissen, was zu tun sei ... „Coopers Welt“ liest sich beinahe wie ein Kurzroman, hat mich aber in eine derart optimistische Stimmung versetzt, wie es bisher kein Managementbuch geschafft hat. Hier geht es um die Idee, wie Veränderung funktionieren kann“, meint Ulrike H., Personalentwicklerin. Das Buch richtet sich an engagierte Führungskräfte, die aus alten, nicht mehr funktionierenden Strukturen ausbrechen und neue Perspektiven einnehmen wollen.

**„Coopers Welt – Leadership für eine neue Zeit.“
Edition Summerhill, 2016.**

HERNSTEIN: ZUKUNFTSWORKSHOP FÜR FHWIEN DER WKW

Die FHWien der WKW hat Hernstein beauftragt, einen Zukunftsworkshop auszurichten. Die FHWien der WKW verbindet seit jeher konsequent Wissenschaft und Wirtschaft; mit dem Zukunftsworkshop geht sie neue Wege, um zukünftige Anforderungen der Wirtschaft und Industrie in den Bereichen Management und Kommunikation zu erfassen. Das Team der FHWien will von Top-Unternehmerinnen und -Unternehmern und Stakeholdern wissen, was die Wirtschaft von einer führenden Fachhochschule erwartet. Angelehnt an den innovationsfördernden Ansatz des Design Thinking wird interdisziplinär und nutzerorientiert an den Zukunftsbildern gearbeitet werden.

HERNSTEIN: INHOUSE BEI KOBAN

Im Dezember startet die Versicherungsmaklergruppe Koban ein aus mehreren Modulen bestehendes Inhouse-Projekt mit Hernstein. Im maßgeschneiderten Management Curriculum sollen Vision und Leitbild geschärft werden. Führungsverständnis, Zusammenarbeit und Persönlichkeitsentwicklung stehen ebenfalls auf dem Programm. Auch ein gemeinsamer Ausblick auf die Zukunft der Koban Südvers Group ist geplant. Dr. Klaus Koban, Geschäftsführer der Gruppe: „Wir sind überzeugt, mit Hernstein als Entwicklungspartner unsere Top-5-Position unter den österreichischen Versicherungsmaklern halten und ausbauen zu können.“

DIGITALISIERUNG? STEP BY STEP

Noch bevor die Konkurrenz aus dem Netz droht, sollte man das Unternehmen in die 4.0-Welt hinüberführen – am besten schrittweise.

HANS-CHRISTIAN HIESSBÖCK

Punkto digitale Revolution herrscht oft das Prinzip Hoffnung: Meine Branche wird nicht betroffen sein – unsere Dienstleistungen können nur von Menschen erbracht werden. Unsere Kernprozesse sind nicht automatisierbar. Unsere Produkte sind so individuell, dass keine Bedrohung aus dem Netz droht. Führungskräfte aller Ebenen glauben, sich der Digitalisierung nicht stellen zu müssen. Bis Unternehmen wie Uber und Airbnb diese Annahme mit einem völlig neuen Geschäftsmodell widerlegen. Das neue Unternehmen zu verklagen und zu hoffen, so die Konkurrenz aus dem Netz vom Markt fernzuhalten, ist eine kostspielige, defensive und fast immer erfolglose Strategie. Das Ruder herumzureißen und das Unternehmen im großen Rahmen an die neue Konkurrenz anzupassen, ist extrem schwierig und oft ebenfalls nicht von Erfolg gekrönt. So scheitern rund 3 Viertel aller (großen) Transformationsprozesse.

Was macht das restliche Viertel erfolgreich?

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor: mögliche Veränderungen frühzeitig antizipieren und den Wechsel schrittweise angehen. Die Transformation erfolgt so nicht von oben geplant, sondern über mehrere kleine Projekte, die oft von unten initiiert sind; beispielsweise über eine App, die als Serviceleistung angeboten wird. Die Vorteile dieses Vorgehens:

Erstens: Das Risiko ist nicht sehr groß, schon gar nicht existenzbedrohlich. Es schmerzt natürlich, wenn sich kein Erfolg einstellt. Doch leider gibt es keine Garantie, dass eine Transformation erfolgreich

verläuft, schon gar nicht in einem volatilen und komplexen Umfeld.

Zweitens: Fehler sind leichter zu tolerieren. Dass eine Transformation ohne Fehler und Rückschläge abläuft, ist illusorisch. Ein klares Ziel und die sichere Überzeugung, am Ende erfolgreich zu sein, sind hilfreich. Ein schrittweises Vorgehen erfordert aber immer auch Mut zur Lücke. Dies fällt gerade Unternehmen mit hohem Qualitätsbewusstsein schwer. Umso wichtiger ist es, erste Veränderungsschritte dort zu setzen, wo Fehler keinen großen Schaden verursachen. Im Idealfall gelingt es sogar, die Fehler im Zusammenspiel mit Kundinnen und Kunden zu beheben und damit Produkt oder Dienstleistung laufend zu verbessern.

Im Software-Bereich ist dies bereits sehr verbreitet. Mit so geringem Aufwand wie möglich wird ein Prototyp entwickelt, der kontinuierlich verbessert wird, wie zum Beispiel translate.google: Der Internet-Gigant weiß, dass Texte aufgrund ihrer Komplexität nicht einwandfrei in andere Sprachen zu übersetzen sind. Und arbeitet daran, wohl wissend, dass Fehler in den Übersetzungen passieren. Die Qualität ist heute jedoch bedeutend besser als am Anfang – und translate.google die am häufigsten eingesetzte Software für die Übersetzung von Websites.



MAG. HANS-CHRISTIAN
HIESSBÖCK

ist Wirtschaftspsychologe und Unternehmensberater und begleitet Führungskräfte und Unternehmen bei der Umsetzung von Veränderungsprozessen.

WEIL FÜHRUNG SICH ÄNDERN MUSS

Ein Reiseführer in die Zukunft der Führung künftiger Organisationsformen.

Vorgesetzte werden in Zukunft anders arbeiten, anders führen und vor allem anders denken als bisher. Wie erleben Führungskräfte den Wandel der Denk- und Handlungsmuster sowie der Organisationsformen? Wie reagieren sie auf die Forderung nach mehr Demokratie, Selbstorganisation und Agilität, die sich aus den Folgen der Digitalisierung, der Internationalisierung und den Ansprüchen der neuen Generationen im Arbeitsleben ergibt? Danach haben Eva-Maria Ayberk, Lisa Kratzer und Lars-Peter Linke Führungskräfte aus verschiedenen Branchen, Organisationsformen und Unternehmens-traditionen gefragt.

Vom Familienbetrieb bis zum Konzern

„Die Arbeit an diesem Buch war für uns das reinste Vergnügen. Wir haben mit vielen beeindruckenden

und sympathischen Menschen gesprochen, die uns in erstaunlicher und entwaffnender Offenheit über Fahrplan, Reisetstatus und Gepäck ihrer Organisation in die Zukunft berichtet haben“, so Eva-Maria Ayberk. Die 2 Autorinnen und der Autor haben Konzerne ebenso besucht wie Familienunternehmen. Sie waren in der Start-up-Szene Berlins und Wiens unterwegs, aber auch in Graz, Zürich und Hamburg.

Das Ergebnis ist ein Führungskompendium, das auf den unterschiedlichsten Erfahrungen von Unternehmen aufbaut: vom Start-up Soulbottles mit seinem 20-köpfigen Team bis zum Suchmaschinenanbieter Google mit rund 65.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Das Autorenteam sprach mit 30 Personen – vom Wirtschafts- und Politikwissenschaftler Ayad Al-Ani bis zu Christiana Zenkl, der Personalleiterin der Infineon Technologies Austria AG.

Kein „Weiter wie bisher“

Voraussetzung allen Wandels ist die Einsicht, dass sich angesichts der Umbrüche in Wirtschaft und Gesellschaft ein „Weiter wie bisher“ von selbst verbietet. Es reicht nicht mehr, den Laden im Griff zu haben. Führungskräfte müssen sich das Arbeiten an der Organisation zur Hauptaufgabe machen. Der erste Schritt ist eine Inventur ihrer Aufgaben (siehe Seite 9). So können Führungskräfte sich entlasten, Prioritäten setzen und Führungsaufgaben neu verteilen.



WEIL FÜHRUNG SICH
ÄNDERN MUSS.
AUFGABEN UND SELBST-
VERSTÄNDNIS IN DER
DIGITALISIERTEN WELT
erscheint bei Springer Gabler.
Im Buchhandel ab 5. Jänner 2017



**D A S
A U T O R E N T E A M :**

Mag. Eva-Maria Ayberk verfügt als Beraterin über fundierte Erfahrung im strategischen Personalmanagement und Management Development.



Dr. Lisa Kratzer beschäftigt sich seit vielen Jahren mit Führung und Entwicklung. Sie ist seit mehr als 2 Jahrzehnten in leitenden Funktionen im Bildungsmanagement tätig.



Dr. Lars-Peter Linke besitzt über 20 Jahre Erfahrung in Erwachsenenbildung und in Personalentwicklung.

Wenn Führung erfolgreich sein will, muss Führung sich verändern. Dabei geht es nicht um Defizitbehandlung oder additive Korrekturen. Führungskräfte müssen vorangehen und sich wandeln, um die Organisation zu bewegen, lautet das Fazit des Buches. Dass viele das bereits tun, um die Organisation der Zukunft zu gestalten, lässt sich an den vielen Ideen, die in den Interviews zur Sprache kommen, ablesen.

In Summe zeigen alle Gespräche, dass sich der Alltag der Führungskräfte massiv gewandelt hat und in Zukunft noch stärker verändern wird. Führung wird es immer geben und Führungskräfte werden mehr denn je gebraucht. Aber ihr Aufgabenkatalog sieht ganz anders aus als früher.

**K L E I N E I N V E N T U R
D E R F Ü H R U N G S A U F G A B E N**

- **Entscheiden muss man nicht allein** – Aber Führungskräfte müssen sicherstellen, dass Entscheidungen überhaupt getroffen werden können.
- **Personal gemeinsam einstellen** – Team-Recruiting bindet die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Personalauswahl mit ein.
- **Personal bewerten** – Peers, Reviews, Mentorinnen und Mentoren oder Advocats unterstützen jede einzelne Mitarbeiterin und jeden einzelnen Mitarbeiter dabei, Selbstorganisation zu leben.
- **Strategie entwickeln** – Strategische Ziele werden variabler und weicher. Wege zum Ziel entstehen im Gehen, werden oft von der Basis initiiert und von der Führungsebene formalisiert.
- **Lernen und Training halten die Organisation wandlungsfähig und agil** – Führungskräfte gehen mit gutem Beispiel voran.
- **Transparenz und Datenschutz sichern** – Führungskräfte müssen eine moralische Instanz sein und entscheiden, was transparent gemacht wird und wo die Grenzen der Offenheit gezogen werden.
- **Prozessgerechtigkeit herstellen** – Verfahren zur Entscheidungsfindung im Unternehmen müssen von allen als fair empfunden werden. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden deshalb auch in Entscheidungsprozesse einbezogen.
- **Kommunizieren** – Mitteilungen im Firmenintranet und auf anderen Kanälen werden kürzer und spontaner. Führungskräfte kommunizieren selbst, unkorrigiert und in Echtzeit.
- **Gesundheit schützen** – Führungskräfte steuern selbst die eigene Belastung und sind hinsichtlich Gesundheitsvorsorge Vorbild.
- **Verantwortung übernehmen und tragen** – Auch wenn Führungskräfte künftig seltener Entscheidungen selbst treffen, übernehmen sie Verantwortung für die Gründe, die das Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestimmen.
- **Sinn stiften** – Kernaufgabe von Führungskräften bleibt, für Rahmenbedingungen zu sorgen, damit der Purpose definiert und kontinuierlich überprüft wird.
- **Gemeinschaft stärken** – Selbstorganisation birgt die Gefahr von Strukturalismus und Formalismus. Führungskräfte schaffen eine förderliche Atmosphäre, geben Raum, leben Verbindlichkeit vor und stärken emotionale Bindungen.

MACHEN SIE SICH NÜTZLICH

Werkzeuge und handfeste Tipps dazu gibt's im 2-tägigen Training „Führen ohne Vorgesetztenfunktion“.

EVA WOSKA - NIMMERSVOLL

Montag, kurz vor 10 Uhr, im Schloss Hernstein. Trainer Martin Halder steht unter einem Kronleuchter in einem Wald von Flipcharts und begrüßt mich mit einem Marker in der Hand. Die Herbstsonne scheint herein. Das Wappenzimmer erinnert eher an Schönbrunn als an einen Seminarraum.

Ich setze mich auf den letzten freien Stuhl. 4 Frauen und 5 Männer im Kreis, noch herrscht Stille. Martin Halder sieht erstaunlich wenig nach Businesswelt aus, wirkt eher wie jemand, der viel Zeit an der frischen Luft verbringt. Kein Wunder, ist er doch außer Trainer auch geprüfter Berg- und Skiführer, wie er dann erzählt. In seinem Rucksack habe er jede Menge Tools, die uns in der lateralen Führung helfen können. Er schlägt vor, dass wir uns duzen – das finden alle gut. Außerdem stellt er klar, dass wir zwar über konkrete Situationen in unseren Organisationen diskutieren werden, dass aber weder Namen von Personen noch Firmen nach außen dringen dürfen.

Laterale Führung heißt: von der Seite, nicht von oben herab. Bei lateraler Führung hat man anderen

nichts anzuordnen, hat keine Weisungsbefugnis, ist nicht in der Hierarchie über anderen stehend. Das kann beispielsweise in Projekten der Fall sein. In Zukunft werde laterale Führung an Bedeutung gewinnen, meint Martin. Wenn wir uns ehrlich sind: Klassischen Hierarchien können wir vielleicht noch etwas abgewinnen, wenn wir selbst Führungskraft sind. Bekommen wir aber einen Mini-Diktator vorgesetzt, wünschen wir uns mehr Mitbestimmung. Auch von der Seite lässt sich gut führen. Frage: Wann wird Führung akzeptiert? Wir denken nach: in Kombination mit Kompetenz, Einfühlungsvermögen ... Doch der Seminarleiter präsentiert uns noch eine andere Perspektive: „Akzeptierte Führung ist Führung, die als nützlich erlebt wird.“ Diese Aussage hallt nach.

Wer bin ich? Wie ticke ich?

Wichtig: Wir haben es mit unterschiedlichen Arbeitsebenen zu tun. Auf Personenebene geht es um das individuelle Verhalten. Martin stellt uns das DiSG®-Modell von 4 verschiedenen Persönlichkeitsprofilen vor. Anhand eines Fragenkatalogs ermitteln wir, wo wir zuzuordnen sind. Demnach bin ich alles, nur nicht dominant. Stimmt: Ich bin meine eigene Chefin und damit schon manchmal überfordert. Spannend ist zu erfahren, wie die verschiedenen Typen ticken, was ihnen Angst macht und wie man mit ihnen umgeht.

Im Lauf der 2 Tage stellt sich heraus: Wir sind nicht nur verschiedenen Profilen zuzuordnen, sondern auch sonst eine bunte Runde: aus etlichen österreichischen Bundesländern und aus dem Schwarzwald, 2 Monate im Job, ein paar Jahre oder 2 Jahrzehnte. Auch viele Branchen sind vertreten: Bank, Pharma, Technik, einer ist selbst Coach – die ideale Mischung

Die Autorin versucht sich im Schloss Hernstein in Selbstanalyse.





Volle Power
bis zur letzten
Minute: Trainer
Martin Halder

für das Tool der kollegialen Fallberatung: „Es gibt in meiner Projektgruppe einen, der zieht mir den letzten Nerv“, erzählt Klaus. Der Nervzieher sei, so vermutet er, nach dem DiSG®-Modell „ein schweres D“ (wie dominant). Sabine leitet eine Projektgruppe, in der ihre Burn-out-gebeutelte Chefin mitarbeitet und alles kontrolliert. René wiederum will wissen, wie er in seiner Organisation einen Sparringpartner findet, mit dem er Projekte im Ideenstadium diskutieren kann. Für Roland ist es schwierig, in seiner Projektgruppe den eigenen Chef zu führen.

Systematisch erfragen wir uns Details, diskutieren die Fälle und geben dann erst Ratschläge. Andere Blickwinkel sind eine Bereicherung. Erstaunlich, wie treffend Leute, die in großen Organisationen arbeiten und mich gar nicht kennen, meine Situation als Selbstständige einschätzen. In den Kaffeepausen und beim (sehr guten) Essen werden weitere Erfahrungen ausgetauscht.

Die Quelle der Macht

Am Nachmittag des zweiten Tages ist die Atmosphäre schon sehr entspannt, es wird viel gelacht. Alle sind voll bei der Sache. Vielleicht liegt es daran, dass

Martin sich nach uns richtet und wir uns mit Themen beschäftigen können, zu denen alle etwas zu sagen haben. Niemand wird überrumpelt, alle werden gehört.

Auf der Gruppenebene geht es unter anderem darum, wie Gruppen sich entwickeln und mit welchen Ansätzen man in den verschiedenen Phasen steuern kann. Manch eine Herausforderung der lateralen Führung entsteht auf der Organisationsebene. Da kann Hans in seiner eigenen Beratungsfirma die Dynamik eher beeinflussen als andere. Doch die Abläufe im Unternehmen zu reflektieren und zu durchschauen, hilft uns allen beim lateralen Führen. Tom ruft: „Ich hab mich grad selber besser verstanden.“ Mit diesem Ergebnis hatte er vielleicht nicht gerechnet, Selbsterkenntnis erleichtert aber Teamwork ungemein.

Hans fragt, wo die „Quelle der Macht“ zu finden sei, und erntet Gelächter. Diese Quelle hätte wohl jeder von uns gern entdeckt. Nach den vielen Inputs rund um das Thema Führung ist mir jedoch klar, dass es – zum Glück – auch keine simple Antwort auf die Frage gibt. Keine Gruppe ist gleich und jede durchläuft verschiedene Entwicklungsstadien. Man muss sich in der Führung nützlich machen und das auch kommunizieren, dann kommt die Macht von ganz allein.

FÜHREN OHNE VORGESETZTEN FUNKTION

Das ideale Training für jene, die Projektteams, Kolleginnen und Kollegen führen, obwohl sie keine disziplinarische Führungsverantwortung haben. Folgende Fragen werden beantwortet:

- _ Wie wirke ich auf andere?
- _ Welchen gruppenspezifischen Prozessen bin ich ausgesetzt?
- _ Wie gehe ich mit Konflikten um?
- _ Wie gelingt es mir, andere für Projektziele zu begeistern und zur Mitarbeit zu motivieren?

Schwerpunkte bildeten in diesem Training das DiSG®-Modell und die kollegiale Fallberatung. Diesmal außerdem in Martin Halders Rucksack: Rollenlandkarte, Veränderungskurve, Entscheidungs-trichter, gewaltfreie Kommunikation, Steuerungsfeedback, Umgang mit Emotionen u. v. m.

**14 DIE SUCHE NACH DEM
EVOLUTIONÄREN GEN**

*Organisationen, die es haben, leben längst ihre
Veränderung. Die Transformation steht an*

18 TRANSFORMATION? JA, BITTE

*Erfahrungsschatz: 5 Expertinnen und 2 Experten
geben Tipps für Zeiten der Veränderung*

**20 DIGITALE TRANSFORMATION –
SO ODER SO?**

*Verkehrt gedacht: Was der Geschäftsführer sagt
und der Vertriebsleiter denkt*

**22 „ES BRAUCHT MUT, EINEN
SCHRITT VORANZUGEHEN“**

Die Beraterin Marina Barz im Interview

**24 ICH KANN ETWAS,
WAS DU NICHT KANNST**

*Evolution: Warum nicht immer
die Stärksten durchkommen*

**25 ENABLING STATT
MANAGEMENT**

*Carina Trapl wirft einen Blick
in die Zukunft*

26 ZITATERÄTSEL

**27 HOUSTON, WE HAVE
A PROBLEM**

*Ein Plädoyer von Renate Süß
für packende Geschichten*



LEITARTIKEL

67 %

der Führungskräfte haben eine klare oder eher klare Unternehmensstrategie für die nächsten 3 bis 5 Jahre.

18 %

der Führungskräfte glauben, dass ihr Unternehmen in Zukunft mit ganz anderen Dingen Geld verdienen wird.

4 VON 10

Führungskräften denken, sie hätten zu wenig Zeit, Kompetenz oder Motivation, um sich ausreichend mit langfristigen strategischen Themen zu befassen.

Quelle: Hernstein Management Report (Details zur Umfrage siehe Seite 2 und 3)

LET'S TALK ABOUT TRANSFORMATION

Ob in Elektrotechnik, Genetik, Linguistik oder Militärwissenschaften – überall gibt es zahlreiche Formen der Transformation. Transformationale Führung gilt heute als Buzzword. Doch was auf dem Papier so eloquent daherkommt, ist in der Praxis alles andere als einfach.

Transformation bedeutet Veränderung und Abschiednehmen von Vertrautem. Ein Gefühl des Verlusts, manchmal auch der Angst tut sich auf. In der Managementwelt aber werden, wenn überhaupt, nur positive Emotionen akzeptiert. Höchstens im Coaching wird hinter verschlossener Tür darüber gesprochen. Zu stark präsent ist noch das Idealbild des stets strahlenden, souveränen Managers.

Aber geben wir doch zu, dass wir als Führungskräfte nicht alles so toll finden, was da auf uns zukommt und uns vielleicht auch Unbehagen bereitet. Wir lehnen deswegen ja den Fortschritt nicht ab. Wir versuchen, bestmöglich den Weg in die Zukunft zu beschreiten. Vorsicht gehört dazu, solange wir nicht vor Angst erstarren. Die weißen Elefanten sind da, auch wenn wir versuchen, sie zu ignorieren. Das, was im Raum steht, sollten wir ernst nehmen. Vielleicht erfahren wir so, wie andere es geschafft haben, ein Stück weiter zu kommen in der persönlichen Transformation. Das kann Mut geben für die Veränderung im eigenen Team, im eigenen Unternehmen.

Adapt or die – so schreien es die digitalen Evangelisten von den virtuellen Kanzeln. Auch wenn das dramatisch klingt, Transformation ist nötig. Zu schwerfällig sind viele Strukturen, vor allem aber ist es unser Mindset. Packen wir's an, reden wir darüber. Auch wenn wir das Ziel der Reise noch nicht kennen – machen wir den ersten Schritt.

In eigener Sache: Meine persönliche Transformation führt mich in die Selbstständigkeit und so verabschiedete ich mich als Leiterin des Hernstein Instituts von Ihnen, liebe Leserinnen und Leser. Ich danke Ihnen für Ihr Vertrauen und blicke stolz auf spannende Jahre zurück. Mit meinem Team durfte ich viele wunderbare Menschen, Teams und Organisationen begleiten und habe dadurch selbst enorm viel gelernt. Als Netzwerkpartnerin bleibe ich dem Hernstein Institut auch zukünftig verbunden.



Mag. Eva-Maria Ayberk
war bis Oktober 2016
Leiterin des
Hernstein Instituts.



Wachküssen oder an
die Wand werfen?
Weder noch: Vertrauen
wir lieber auf die gute
alte Evolution.

DIE SUCHE NACH DEM EVOLUTIONÄREN GEN

Organisationen, die es haben, leben längst ihre Veränderung.
Für andere geht's jetzt ans Eingemachte: Die Transformation steht an.

KLAUS WEISSMANN UND PETER WEBHOFER

Es kriselt: Die Führung eines Autohauses spürt, dass ihr altes Erfolgsmodell – Autos verkaufen und am Service verdienen – langsam zum Auslaufmodell wird. Viele Menschen nutzen zwar noch gerne Autos, müssen sie aber nicht mehr besitzen. Im Autohaus dreht sich die Welt weiter wie bisher. Die Verkäufer üben sich in der Bildschirm-Beratung, freuen sich über ihre digitalen Fahrzeugkonfigurationen oder inszenieren Autoverkäufe im Retro-Stil. Unruhe liegt in der Luft, Veränderungen kündigen sich an. Denn: Von der Gegenwart aus zeigt sich die Zukunft gerne auch mal als Krise. Das erzeugt Unbehagen. Intuitiv wissen alle, dass es nicht mehr weitergehen kann wie bisher. Höchste Zeit, die Notbremse zu ziehen und sich darüber klar zu werden, was los ist – die Transformation beginnt.

Die Entwicklung der kreativen Wissensgesellschaft, der Übergang von der analogen zur digitalen Wirtschaft, neue Kundenanforderungen oder die Werte der Millennials bringen Unternehmen ins Wanken. Etablierte Branchen lösen sich auf, bewährte Geschäftsmodelle versagen.

Einige Organisationen haben das Veränderungsgen bereits seit Jahrzehnten in ihrer DNA und begreifen sich als lebendiges System. Sie wissen, dass langfris-

tiges Planen in einer dynamischen Wissensgesellschaft nicht mehr zielführend ist. Andere glauben nach wie vor an Stabilität und Wiederholbarkeit. Sie rebellieren gegen die Veränderungen.

Transformation light

In einem ersten Reflex versuchen Organisationen, Stabilität mit bewährten Methoden zu erreichen, sozusagen eine Transformation light. Viele haben so einige Runden Change-Programme, Digitalisierungsstrategien oder Leitbildprozesse hinter sich gebracht. Viel zukunftsfähiger, vitaler und glücklicher sind sie dabei allerdings nicht geworden. Warum? Es wurde nur an Symptomen herumgedoktert. Ein bisschen Digitales, ein wenig Leadership oder Holakratie. Bestenfalls landen ein paar neue Keywords im Leitbild. Die wirkliche Transformationsfrage bleibt unberührt: Wie sieht die Organisation als lebendiges, sinnstiftendes und zukunftsfähiges System aus? Nachhaltige Veränderung bedeutet ein tief greifendes Umformen und Neuausrichten (siehe Kasten Seite 17) und meist auch schmerzvolles Loslassen von überholten Zukunftsbildern. Transformation geht ans Grundsätzliche, Fundamentale. Transformation kann auch heißen, die Existenz der Organisation selbst infrage zu stellen. Sie ist also kein trivialer und beliebig



skalierbarer Standard-Prozess. Sie funktioniert nur mit einer konstruktiven Geisteshaltung. In einer Phase, in der das Alte nicht mehr und das Neue noch nicht existiert, gilt es, agil und achtsam zu planen und umzusetzen. Folgendes trägt zum Gelingen von Transformationsprozessen bei:

Sinn und Motivation?

Transformation braucht Sinn, sie braucht eine leidenschaftliche Begründung, ein gemeinsames Wollen. Nur mal schnell und weil es derzeit alle machen ist zu wenig. Am Beginn steht das Formulieren von Entwicklungsfragen, die in die Zukunft weisen und Spielraum für kreative Entwicklungen lassen. Schnell wird deutlich, wo die Motive und Beweggründe für eine Transformation liegen. Geht es, um bei unserem Beispiel Autohaus zu bleiben, um das Autohaus der Zukunft, um eine smarte Mobilitätslösung für junge, urbane Menschen oder um ein radikal neu gedachtes Business-Modell?

Mindset und Labore der Zukunft

Es braucht eine gute Portion Sowohl-als-auch-Denken, eine gemeinsame Orientierung an zukünftigen Möglichkeiten, Vertrauen in Ressourcen, Intuition und Neugierde. Es gilt, im Unternehmen jene Men-

schen zu finden, die dafür brennen, ihre Zukunft zu gestalten. Eine leidenschaftliche Führung und ein kleines, motiviertes Team können bereits großartige Veränderungen initiieren.

Einen gemeinsamen Blick auf das Gesamtsystem schafft man nur abseits des Alltags. Teams brauchen Reflexionsräume, die gemeinsames Sehen und Verstehen ermöglichen. Spielräume für Co-Creation und Prototyping-Prozesse sind erforderlich. Diese können intern als Zukunfts-Labs oder organisationsübergreifend als gemeinsame Co-Creation-Formate gestaltet sein. Das Modell der „Theory U“ von C. Otto Scharmer, Achtsamkeit und Design Thinking sind dabei wichtige Grundlagen. Die Design-Frage unseres Autohauses etwa wurde in einem 2-tägigen Co-Creation-Festival von externen Design-Teams bearbeitet. Die Ergebnisse dieser Sprints lieferten die Grundlagen für ein neues Geschäftsfeld. Ganz wichtig: Die neuen Ideen werden als Prototyp ausgebaut und getestet. So war gleich zu sehen, was funktioniert und wo es noch hakt.

Community und Co-Creation

Die Kraft der Veränderung liegt vor allem in der Vielfalt co-kreativer Teams. Nicht immer sind Organisationen intelligente Systeme, viel zu oft unterliegen sie systemimmanenter Schwarmdummheit. Transformationsprozesse brauchen also Störungen: neue Denkweisen, Einschätzungen und Blickwinkel aus anderen Branchen. Eine kreative Community ist eine gute Mischung unterschiedlicher Disziplinen, Kompetenzen und Erfahrungen interner und externer Personen. Im Autohaus kamen durchbrechende Ideen von einer Werbedesignerin und einem Software-Ingenieur. Beide wussten bis vor dem Design-Prozess recht wenig über Autohäuser.

Unternehmen stiften Sinn – vor allem für ihre Kundinnen und Kunden. Deshalb ist es notwendig, sie in

**„DIE GRÖSSTE
GEFAHR IN ZEITEN
DES UMBRUCHS
IST NICHT DER
UMBRUCH SELBST,
ES IST DAS
HANDELN MIT
DER LOGIK VON
GESTERN.“**

Peter Drucker



TRANSFORMATION

Transformation ist mehr als digitale Transformation, sie umfasst das ganze Unternehmen und sucht nach neuen Ausrichtungen. Die Transformationsfähigkeit von Unternehmen ist eine wichtige Zukunftskompetenz. Sie ist das evolutionäre Gen und sichert das Überleben von Organisationen, wenn die Welt immer komplexer wird. Unternehmen müssen sich künftig noch viel stärker als lebendige, ständig lernende und sich entwickelnde, sinnstiftende Systeme begreifen.

FRAGEN, DIE UNS DABEI LEITEN

Warum brauchen wir Transformation überhaupt? Wodurch entstehen Leidenschaft und Energie für das Vorhaben? Welches Mindset brauchen wir für einen wirklichen Wandel? Wie entwickeln wir eine lebendige Kultur des Experimentierens? Wer sind die neugierigen und kritischen Menschen im Unternehmen? Wen können wir schon morgen ins Boot holen? Wie können wir externe Menschen einbinden? Welche externen Sichtweisen benötigen wir für einen Perspektivenwechsel? Welche Kundinnen und Kunden können wir erreichen? Wie binden wir sie in den Transformationsprozess mit ein? Welche Orte der Reflexion und Co-Creation brauchen wir? Wo gelingt Achtsamkeit und neutrale Präsenz für die Kundenperspektive? Welche Formate unterstützen gemeinsames Nachdenken und Entwickeln? Welche Settings fördern Co-Creation und eine Kultur des Experimentierens? Welche Materialien benötigen wir, um rasch erste Prototypen zu entwickeln? Mit wem können Prototypen schnell getestet werden? Woran erkennen wir das evolutionäre Gen unserer Organisation? Wie können wir die Fähigkeit zur Transformation als Kompetenz in der Organisation verankern?

den Entwicklungsprozess zu integrieren. Viele Organisationen sind oft zu weit weg von ihrem Markt; zu groß ist die Angst, mit Kritik oder neuen Ideen konfrontiert zu werden. Wenn externe Personen integriert werden, können viele neue Sichtweisen, Bedarfe und Potenziale identifiziert werden. Co-Creation wirkt dabei wie ein Entwicklungsturbo. Auch im Autohaus: Mit der Einbindung von externen Personen in die Co-Creation wurde rasch und kostengünstig klar, welche Arten neuer Mobilität gefragt sind und was diese für die Angebote eines Autohauses bedeuten.

Prototypen: entwickeln und umsetzen

Zukunft wird begreifbar, sobald wir die Weisheit unserer Hände nutzen und Probleme, Ideen oder Business-Modelle als Prototypen bauen. Das erzeugt einen ungeahnten Motivations- und Erkenntnis-Schub. So ist das Unbehagen unseres Autohauses, als Lego-Szenario dargestellt, plötzlich begreifbar. Ebenso entwickelt der neue Mobilitätsstore als Prototyp mitten im Unternehmen ungeahnte Dynamiken und lädt zum Weiterentwickeln ein. Ein perfekter Nährboden für neue Ideen. Prototypen bringen Menschen schnell ins gemeinsame Tun, sie schaffen kreative Lernräume. Dadurch entstehen Verbindlichkeit und Vertrauen.

Transformation gelingt durch den Mut zum Experiment und zur Bereitschaft, dabei rasch zu scheitern. Geleitet von Achtsamkeit, neutraler Präsenz und Empathie.



MAG. KLAUS WEISSMANN, MSc

ist Service Designer, Spezialist für Innovation und Initiator mehrerer europäischer und internationaler Innovation Labs.



PETER WEBHOFER, MA

ist Organisationsentwickler und Unternehmer, Entwickler und Initiator von Projekten und Formaten im Bereich New Work.

Gemeinsam entwickeln sie Cross-Innovation-Formate und setzen diese auch um.

Mit unseren Produkten ermöglichen wir die Zukunftsfähigkeit der digitalisierten Welt. Um diesen Wandel bewusst zu gestalten, analysieren wir seit geraumer Zeit die Veränderungsprozesse in der Arbeitswelt entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Unser Fazit: Das Schlüsselkriterium für die Bewältigung des digitalen Wandels ist ein gutes Verständnis in Hinblick auf die fachlichen Herausforderungen – und daraus abgeleitet die Entwicklung entsprechender Lernkonzepte. Der zukünftige Erfolg und die Innovationsfähigkeit hängen zum großen Teil von den Qualifikationen und Kompetenzen der Beschäftigten ab. Es gilt, die Jobprofile der Zukunft jetzt zu formen.



Christiana Zenkl ist Absolventin der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt. Sie verfügt über 20 Jahre einschlägige Berufserfahrung und damit über umfassendes Wissen um alle Aspekte eines State-of-the-Art-Human-Resource-Managements. Seit 2009 ist sie Personalleiterin der Infineon Technologies Austria AG.

Es ist wesentlich, den fortschreitenden digitalen Wandel nicht als Bedrohung, sondern als Herausforderung und Chance zu begreifen. Die neue „Always-on“-Kultur unserer Gesellschaft schafft eine völlig neue Informationsbasis der Kundin und des Kunden und somit auch neue und speziellere Bedürfnisse. Via Social Media stehen wir beispielsweise bewusst direkt und jederzeit mit unseren Kunden in Kontakt, um Anfragen, Termine, aber auch Verkäufe abzuwickeln. Umgehend reagieren zu können und dabei die Nähe zum Kunden nicht zu verlieren, ist zentraler Bestandteil unserer Firmenphilosophie.



Stephanie Ernst, MMBA, ist mit 28 Jahren seit 10 Jahren im Geschäftsleben. Die Wienerin arbeitet mit ihrer Familie in der Unternehmensgruppe Rainer und vertritt die dritte Generation. Ihre berufliche Heimat ist die Kfz-, Hotel- und Immobilienbranche. Berufsbegleitend hat Stephanie Ernst 2 Wirtschaftsstudien abgeschlossen und 2016 ein Studium an der TU Wien begonnen.

TRANSFORMA

Erfahrungsschatz: 5 Expertinnen und 2 Experten geben Tipps, wie Transformation gelingen kann.

Es geht um das Schaffen einer Kultur, in der konstantes Hinterfragen nicht nur erlaubt ist, sondern erwartet wird. Das bedeutet auch, dass wir die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter danach aussuchen, ob wir ihnen zutrauen, so zu agieren, als wäre es ihr eigenes Unternehmen. Wir versuchen, jeden einzelnen Prozessschritt von Anfang an zu digitalisieren – oder aber gezielt jeden Prozess so intensiv zu verstehen und zu optimieren, bis er digitalisierbar ist. In vielen Unternehmen beobachte ich eine Tendenz des Wegschauens: „Wenn ich nicht hinsehe, ist das Problem nicht da.“ Oder: „Bis ich in Pension bin, halten wir noch durch.“ Doch Digitalisierung kann eine unglaubliche Bereicherung sein.



Tina Deutsch ist Co-Founder und Managing Partner von Klaiton, einer Online-Plattform zur Vermittlung selbstständiger Unternehmensberaterinnen und -berater – sie transformiert damit die traditionelle Consulting-Branche.

Wer bereit ist, neue Wege zu gehen, wird auch den Herausforderungen der digitalen Zukunft gewachsen sein. Die Immobilienbranche hat sich durch die wachsende Digitalisierung immer mehr hinter dem Bildschirm versteckt. Der Mehrwert echter Maklerinnen und Makler aus Fleisch und Blut ist für Kunden oft nur schwer erkennbar. Wir sind bemüht, die Vorzüge beider Welten, der realen und digitalen, zu verbinden. Mit dem individuellen Suchauftrag schaffen wir das jetzt schon, denn die Zufriedenheit der Kunden muss immer im Vordergrund stehen. Deshalb wird die uneingeschränkte Kooperation mit ausschließlich qualifizierten Immobilienbüros an Bedeutung gewinnen.



Ulrike Höreth, BA, ist seit 10 Jahren erfolgreich in der Immobilienbranche tätig. Als Inhaberin des Unternehmens ihrer Familie bringt sie mit Herz und professioneller Frische gezielt innovative Ideen ein.

Digital Champions wissen, wie komplexe Aufgaben radikal zu vereinfachen sind. Nur wer das kann, kann nachhaltig Neues erschaffen. Dazu wird in autonomen, interdisziplinären Teams gearbeitet. Ein Beispiel dafür ist Scrum: So werden Herausforderungen direkter angegangen und nebenbei springt der Innovationsfunke. Die Kunst dabei ist, den unternehmerischen Gestaltungsspielraum für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abzustecken, damit diese Ideen auch verwandelt werden. Bei aller Liebe zu digitalen Kommunikationstechnologien zeigt sich für mich, dass ein wesentlicher Schlüssel zur Produktivität die physische Zusammenarbeit ist. **Stefan Schwaha** ist Head of Innovation bei ambuzzador. Sein Arbeitsfeld liegt im Spannungsfeld von neuen Technologien, kreativen Ideen und Social Trends. Durch deren Verbindung kreiert er Mehrwert für Kunden und das eigene Unternehmen.



TRANSFORMATION? JA, BITTER

10 inkrementelle Experimente mit demselben Budget sind besser als ein großes. Es braucht eine Fehlerkultur. Scheitern ist eine Option. Unternehmen müssen nur lernen, den Schaden zu begrenzen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter brauchen dazu Handlungs- und Entscheidungsfreiräume. Dies verlangt den Führungskräften auf allen Ebenen einiges ab. Sie müssen für die Rahmenbedingungen sorgen. Und dann den Weg frei machen.



Klaus Schwarzenberger ist Tech Entrepreneur in Innsbruck und versucht, im eigenen Unternehmen „alles anders“ zu machen. Ob besser, wird die Zukunft zeigen. Wenn er nicht gerade am Start-up baut, ist er als Notfallsanitäter am Stützpunkt Zell am See oder in den Bergen anzutreffen.

Das Um und Auf ist: Passen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur gelebten Unternehmenskultur? Das Rekrutieren von perfekten, linearen Lebensläufen ist überholt. Ich glaube an die Buntheit, an die Verschiedenartigkeit der Menschen als Erfolgsfaktor für Transformation in Unternehmen. Die jahrelange Erfahrung in einem Fachgebiet bringt uns nicht weiter – vielmehr brauchen wir offene Menschen, die schnell im Denken und Handeln sind. Und die Kundenorientierung durch und durch leben. Dann klappt es auch mit der Zukunftsfähigkeit. Also ran an die bunten, diversen Lebensläufe im Recruitingprozess.



Sabine Prettenhofer ist IDENTITÄTERIN und unterstützt Unternehmen beim Thema Employer Branding. Dabei verfolgt sie den Ansatz „Innen beginnen“ und setzt auf „Substanz statt Hochglanz“.

DIGITALE TRANSFORMATION – SO ODER SO?

Neulich bei der Firma „Industrie Österreich GmbH“: Geschäftsführer Heintzinger, Vertriebsleiter Szikonya und die anderen Abteilungsleiter in Strategieklausur. Ein Foliensatz, wenig Text, viele schöne Bilder.

RICHARD HÜBNER UND MARKUS HEINGÄRTNER

„Uber ist der größte Taxianbieter der Welt und besitzt dabei kein einziges Taxi. Uber besteht erst seit 7 Jahren, hat 6.700 Mitarbeiter und wird bereits mit über 50 Milliarden Dollar bewertet. Uber verändert mit seiner Plattform den weltweiten Taxi- und Logistikmarkt. Wenn wir nicht aufpassen, kommt in unsere Branche auch ein Uber und stellt den Markt auf den Kopf. Und Airbnb erst – kein eigenes Hotel, aber der größte Zimmervermittler der Welt. Wer ist das Airbnb in unserer Branche? Und – am allerschlimmsten – wenn Google unsere Branche als zukunftsträchtig entdeckt. Dann gnade uns Gott. Wie ihr seht, brennt also der Hut. Ich war ja gerade in Silicon Valley. Einzigartig, was sich da tut. Dagegen sind wir ein Schlafverein. Ich sage nur: Start-ups. Wir sollten auch wie ein Start-up werden. Weil hier will ja keiner mehr was. Vom Erfolg sind alle träge geworden. Bei den

Start-ups arbeiten alle zusammen in einem Raum, sind erreichbar, tauschen sich aus und entscheiden schnell. Leute, da vibriert's. Immer nah am Kunden. Immer mittendrin. Man kann fast zuschauen, wie sie Fortschritte machen, auf Facebook, auf Snapchat und auf Twitter, die machen ja alles öffentlich. Wir brauchen jetzt auch WhatsApp – dann geht alles schneller. Also, lasst uns größere Büros gestalten, dann läuft die Kommunikation auch besser. Ich werde in meinem Büro einen Tischfußballtisch aufstellen. Wenn meine Tür offen ist, kann jeder gern auf ein Spielchen vorbeikommen. Ich werde einen Facebook-Account machen, dann können wir uns darüber austauschen und uns direkt mit unseren Kunden befreunden. Wenn wir da nicht dabei sind, fährt der Zug ohne uns ab.“

GESCHÄFTSFÜHRER

VERTRIEBSLEITER

„Und was soll ich jetzt tun? Tischfußballspielen mit dem Chef? Das wird's ja nicht sein. Revolutionen, die angekündigt werden, finden eh nicht statt. Also weiter wie bisher? Na ja.“

Obwohl ein solider Kundenstock da ist und wir Gewinne einfahren, hat man das Gefühl, dass irgendwas nicht mehr passt. Unsere Produktentwicklung dauert zu lange. Bis alle zugestimmt haben und alles vermeintlich perfekt ist, fließt viel Wasser den Bach runter. Dazu kommen die politischen Befindlichkeiten. Das checken junge Unternehmen mit Prototypen, schnellen Markttests und Daten statt Meinungen besser. Unsere Kommunikation läuft zu linear. So was wie WhatsApp müsste es doch auch für Firmen geben. Das könnte das altmodische E-Mail zumindest intern ablösen und transparentere und bessere Zusammenarbeit zwischen den Bereichen ermöglichen. Die Jüngeren fordern das ohnehin ein, weil sie privat schon daran gewöhnt sind. Und ja, digitale Technologien entwickeln sich immer schneller weiter. Aber wie sollen wir ein Start-up werden? Ein Start-up hat keine Vergangenheit, keine laufenden komplexen Systeme, keinen großen Kundenstock, der eine konstant hohe Qualität einfordert. Also was tun? Wie kann man die Stärken unseres Unternehmens – starke Marke, Kapital, großer Kundenstock – mit den Stärken junger Unternehmen, also Risiko- und Experimentierbereitschaft, hohes Innovationsvermögen, flinkes Reagieren auf neue Entwicklungen, miteinander verbinden? Ich hätte da ein paar Ideen. Keine große 5-Jahres-Plan-Strategie, die macht ohnehin keinen Sinn mehr. Eher einzelne Schritte. Die werde ich unserem Chef bei nächster Gelegenheit präsentieren:

1. Den Rahmen setzen

Wir müssen einen gemeinsamen Rahmen rund um das Thema Digitalisierung setzen. Jeder in der Geschäftsleitung hat ein anderes Bild und einen anderen Wissensstand, was die Dringlichkeit, die Potenziale, den Stand der digitalen Technologien betrifft. Wir müssen ehrlich sagen, wo wir stehen – welche Kompetenzen wir im Haus haben, wie weit unser Geschäftsmodell und unsere Prozesse sind. Jede Veränderung beginnt damit, zu sagen, was ist.

2. Die Organisation aktivieren

Derzeit ist eher Mikado angesagt: Der Erste, der sich bewegt, verliert. Da muss von der Spitze ein klares Signal kommen: Wir wollen eine digitale Lernkurve starten, auch wenn das bedeutet, dass mal was danebengeht. Wir wollen unseren Leuten die notwendigen Tools und Möglichkeiten zu einer neuen Art der Zusammenarbeit an die Hand geben. Wir wollen Ideen zwischen den Abteilungen kreisen lassen. Und wir müssen als Führungskräfte glaubwürdig vorangehen und diese neuen Möglichkeiten auch selbst nutzen.

3. Fokus

Bei aller Liebe fürs Ausprobieren: Das Blödeste wäre, in Aktionismus zu verfallen und zu viele unterschiedliche Projekte für neue Produkte und Prozesse zu starten. Wir müssen definieren, wo wir Stärken haben, und den Projekten auch Zeit geben, damit wir lernen. Wichtig ist, dass jene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sie gestalten, die eine hohe Affinität zum Digitalen haben. Die Verhinderer sind ja überall und Transformation ist eine zarte Pflanze.

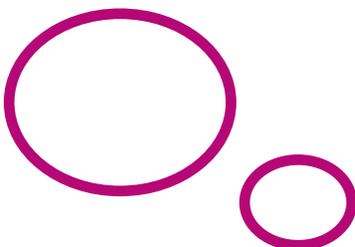
4. Momentum aufrechterhalten

Wenn wir den Weg einer digitalen Transformation mal eingeschlagen haben, ist es wichtig, dass wir alle mitnehmen. Alle müssen wissen, welche Technologien für uns relevant sind. Die Voest hat es ja mit dem modernsten Walzwerk der Welt auch geschafft, jene, deren Jobs weggefallen sind, für höherwertige Aufgaben zu schulen. Weiters darf niemand für misslungene Projekte bestraft werden. Es ist wichtig, Engagement nicht zu bestrafen, nur weil der Markt noch nicht so weit war. Das wäre ein fatales Signal an die Risikobereitschaft der anderen. Natürlich muss man von vornherein festlegen, wie Erfolg definiert wird, damit man gescheiterte Projekte nicht in die Länge zieht und stattdessen neue beginnt. Und weil uns das laufende Geschäft in Anspruch nimmt, holen wir uns dazu Unterstützung von außen. Damit wir im Prozess nichts übersehen. Externe dienen auch als Katalysatoren und liefern Impulse über das Tagesgeschäft hinaus. Ja, so könnte es gehen.“



**MARKUS
HEINGÄRTNER
UND
RICHARD
HÜBNER**

sind Pioniere auf dem Gebiet Beratung und Training für Digitalisierung und digitale Transformation. Sie unterstützen Führungskräfte mit ihrer Technologie-Expertise, ihrer eigenen Start-up- sowie langjährigen Organisationsentwicklungserfahrung. Ihr Repertoire reicht vom Grundlagenworkshop für einen gelungenen Einstieg in die digitale Welt, über den Einsatz von Lean Innovation Methoden, zu Kommunikations- und Zusammenarbeit 4.0, bis hin zur Unterstützung bei der Erarbeitung digitaler Strategien. Ihr 2-Tages-Format „Leading Digital“ ist auch als Inhouse-Training bei Herstein buchbar.



„ES BRAUCHT MUT, EINEN SCHRITT VORANZUGEHEN“

Warum Transformation zuallererst mit einem selbst zu tun hat, erklärt die Beraterin Marina Barz im Interview mit Lisa Kratzer.

Was heißt für dich Transformation?

Marina Barz: Transformation in Unternehmen heißt Umbau von Strukturen, Prozessen, Teams. Mein Schwerpunkt dabei: Wie sich Führungsstrukturen und die Führungskultur im Unternehmen verändern sollten, wenn es agiler werden will.

Wie häufig wird Transformation in Beratung und Training angesprochen?

In 90 % aller Fälle, und zwar branchenübergreifend. In der zugespitzten Frage „Was bedeutet Transformation für die Führung?“ wird das Thema seit 6, 7 Jahren wichtiger.

Wie stark ist das Bewusstsein dafür ausgeprägt?

Im Top-Management ist der Leidensdruck mitunter weniger spürbar. Was nicht heißt, es gäbe keinen. Hier ist eher die Frage: Wie geht die oberste Führungsriege damit um? Was gibt sie davon nach außen? Ab der zweiten, dritten Führungsebene ist der Leidensdruck stärker zu spüren. Und je nach Leidensdruck wächst auch das Bewusstsein. Sehr positiv sehe ich, dass das Bewusstsein im mittleren Management ohne Leidensdruck, das heißt noch ohne Krise, wächst.

Wenn jemand sagt: „Die Oberen tun nichts“ oder „Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen eigentlich gar nicht mit“, unternimmt er oder sie trotzdem konkrete nächste Schritte?

Das ist die klassische Verdrängung: Wenn die oben nichts machen, kann ich auch nichts machen. Dann sollte sich die Führungskraft aber fragen: Welchen Freiraum habe ich? Und den im Training oder in der

Beratung erarbeiten. Dann ist Mut gefragt: Traue ich mich, einen Schritt zu machen, der vielleicht im Unternehmen noch nicht ganz so gut ankommt? Was kann ich tun, damit andere sich mit mir bewegen? – Und schon sind wir bei der Veränderung des eigenen Führungsverhaltens.

Inwiefern realisieren Führungskräfte, dass das Thema mit ihrem eigenen Führungsstil zu tun hat?

Häufig sagt jemand: „Dieser Mitarbeiter will nicht.“ Oder: „Jener Mitarbeiterin fehlt die Kompetenz.“ Wenn ich nachhake: „Haben Sie danach gefragt? Haben Sie jene Schritte gemacht?“, heißt es erstaunt: „Nein, habe ich nicht.“ Ich erlebe überraschend oft, dass jemand sagt: „Ihre Frage hat mir jetzt die Augen geöffnet und ich erkenne neue Handlungsoptionen.“ Es hat auch etwas mit den Vorannahmen, vielleicht auch Vorurteilen zu tun, wie ich Menschen begegne. Im Grunde ist es wichtig zu erkunden: Wie kommt es, dass sich jemand so oder so verhält? Welche Unterstützung braucht er? Wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jahrzehntelang Eigeninitiative, Selbstständigkeit nicht praktizieren konnten, haben sie das teilweise auch verlernt. Dann soll die Mitarbeiterin plötzlich selbstständig denken und arbeiten. Ideen einbringen. Fehler sind gestattet, die werden ausgewertet. Sie kriegt nicht gleich eins über die Mütze, wenn sie Kritik übt. Es gilt, sich mit der Führungskraft auf eine gemeinsame Lernreise zu begeben. Eine Führungskraft, Anfang 60, sagte kürzlich: „Ich habe in 6 Tagen gelernt, dass ich nicht mehr in Richtig- oder Falsch-Kategorien denken will.“ Dieser Herr stellte sich mit seinen vielen Jahren an Führungserfahrung selber infrage.

„ICH WERDE
ALS FÜHRUNGS-
KRAFT NICHT
ÜBERFLÜSSIG,
HABE ABER
EINE ANDERE
FUNKTION.“





MARINA BARZ

Die Dipl.-Pädagogin und Betriebswirtin (grad.) ist seit 15 Jahren freiberufliche Beraterin und Coach mit den Schwerpunkten Veränderungsprozesse gestalten und Führungskräfteentwicklung konzipieren und durchführen. Sie arbeitet in verschiedenen Branchen mit dem Top- und mittleren Management. Aktuell interessiert sie sich besonders für Transformationsprozesse im Bereich Führungskultur. Wie können lange gewachsene Unternehmen in der Struktur agiler werden und bedeutet das auch die Veränderung der Haltung der Führungskräfte?

Lernen und persönliche Veränderung sind eine wichtige Antriebskraft in ihrem Leben, die sie auch vor 15 Jahren in die Freiberuflichkeit auf bisher unbekannte Pfade führte. Wie kann Neues entstehen? Diese Frage ist für Marina Barz eine wichtige Leitfrage im Leben. In ihrer Arbeit geht sie gern mit Führungskräften dieser Frage nach.

Nächstes Training mit Marina Barz

„Führen von Führungskräften“: 24.–25. April 2017

Wodurch wird es möglich, dass jemand zu solchen Erkenntnissen kommt?

Also, da finde ich den theoretischen Input von C. Otto Scharmer hilfreich: Erst wenn ich mich mal von meinen alten Denkmustern verabschiede, kann etwas Neues passieren. Ich werde ja als Führungskraft nicht überflüssig, habe aber eine andere Funktion, begleite und unterstütze meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Und inwieweit sind solche Selbsterkenntnisse vom organisationalen Kontext abhängig?

In weniger reifen Organisationen werde ich unterstützt, wenn ich an meinem gewohnten Führungsverhalten festhalte. Bewegt sich die Organisation, kann ich mich infrage stellen. Es braucht Mut, einen Schritt voranzugehen. Trainings sind wichtig, dort treffen sich mutige Menschen, die diesen Schritt gehen wollen.

Ist das Postulat des postheroischen Leadership mittlerweile in der Praxis angekommen?

Ich glaube, es wächst durch Einzelne, die sich positionieren. Es ist eine kleine Pflanze, die sich durch die Mauer kämpft. Und auf einmal kommt ein grüner kleiner Zweig oder sogar eine blühende Blume durch die Mauer. Arbeitsformen verändern sich sehr, es gibt Home-Arbeitsplätze, flexible Arbeits-

zeiten, Lernen verändert sich. Durch die Digitalisierung steigt auch der Druck von außen. Die jüngere Generation unterscheidet sich von der älteren sowohl in der Identifikation mit dem Unternehmen als auch durch andere Ansprüche an die Lebensgestaltung.

Was könnte in diesem Kontext noch wichtig sein?

Wichtig ist, abseits der Alltagsroutine Räume zu finden, wo Führungskräfte innehalten und sich fragen: Was können wir anders machen als bisher? Und ihrem Nicht-Wissen ins Auge sehen. Ich muss zwar anderen Sicherheit geben, wo ich kann, aber es gibt Bereiche, wo ich auch nicht weiterweiß. Dann sollte ich mich fragen: Was brauche ich in dieser Unsicherheit für ein Zukunftsbild, was für eine Vision für mich und für die Organisation? Und: Wie steht es mit meiner Resilienz? Und wie ist es um die Resilienz der Organisation bestellt? Ich würde mir wünschen, dass die Führungskräfte einsehen: Veränderung ist eine Chance und Neues eine Bereicherung.

BUCHTIPP:
VON DER ZUKUNFT HER FÜHREN
 von Claus Otto Scharmer und Katrin Käufer
 Carl Auer Verlag, 2014



**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.

ICH KANN ETWAS, WAS DU NICHT KANNST

Evolution: Warum nicht immer die Stärksten durchkommen.

EVA WOSKA - NIMMERVOLL

Für das Leben an Land war vor 400 Millionen Jahren kaum jemand geschaffen. Es gab ja ausschließlich Pflanzen, und die fühlten sich nur unter Wasser wohl. Dass sie dann doch das Land besiedeln konnten, ist, wie fast alles in der Evolution, dem Zufall zu verdanken: Stets um Vielfalt bemüht, brachte die Natur auch einzelne Exemplare hervor, denen ein Leben außerhalb von Gewässern problemlos möglich war. Diese blatt- und wurzellosen Urfarne (Psilophyten) schafften es schließlich, Wasser zu speichern. Nun konnten sie, unabhängig von der Nähe zu Gewässern, die trockene Landmasse erobern. Damit entwickelten sich neue Pflanzenarten – und über Mutation und Selektion passten sie sich an die wechselnden Anforderungen ihrer Umgebung an.

Charles Darwin nannte dieses Phänomen einige Jahre später „Survival of the Fittest“. Mit „Fittest“ waren diejenigen gemeint, die das genetische Rüstzeug haben, sich den Gegebenheiten am besten anzupassen. Eines der Missverständnisse, die daraus entstanden, ist wohl das Sprichwort: „Nur die Stärksten kommen durch.“ Denn manchmal ist Stärke für das Überleben gar nicht ausschlaggebend, sondern beispielsweise Wendigkeit, Taktik oder Durchhaltevermögen.

Überleben nach Darwins Theorie nun immer nur die Angepassten? Ja, allerdings die, die sich an das Richtige anpassen, nämlich an ihre Umgebungsbedingungen – und nicht etwa an ihre Nachbarpflanzen. Die ersten Pflanzen an Land konnten sich von ihren Eltern oder Vorfahren nichts abschauen, mussten völlig neue Strategien finden. Sie überlebten und entwickelten sich, weil sie das Potenzial und die Gelegenheit hatten, anders zu sein. Genau dieses Anderssein war ihre Chance.

MEHR ZUM THEMA:

„Evolution: Pflanzen erobern das Festland“
im akademischen Universallexikon:
bit.ly/pflanzen_evolution

ENABLING STATT MANAGEMENT

Mein Blick in die Zukunft:
Wie die Innovation Leader von morgen ticken.

CARINA TRAPL

„Hierarchien schaffen Ordnung und Stabilität.“ – „Arbeitsprozesse sollten gesteuert werden.“ – „Kernaufgabe von Führungskräften ist es, Mitarbeitende zu motivieren und ‚mitzunehmen‘.“ – „Innovationsmanagement muss kunden- und ergebnisorientiert erfolgen.“ Unternehmen, deren Strukturen und Prozesse auf solchen Glaubenssätzen aufbauen, stoßen schon heute an ihre Grenzen. In 10 Jahren werden sie es sehr schwer haben ... oder nicht mehr existieren.

Denn die Innovation Leader der Zukunft funktionieren nicht nach den Regeln des Managements, sondern des „Enabling“, also des Ermöglichens. Der Unterschied dabei liegt in ihrer Sicht auf die Welt: Die Innovation Leader verstehen sich und die Welt als komplexen, lebendigen Organismus und nicht als mechanistische Systeme. An die Stelle klassischer Hierarchien treten sorgfältig austarierte Organisationsstrukturen, geprägt von Selbstorganisation und Peer-based Governance, die innovationsgetriebenes Arbeiten unterstützen.

Führungskultur der Innovation Leader: Enabling Innovation

Von John Maxwell stammt: „A leader is one who knows the way, goes the way and shows the way.“ Führungskräfte, die nach dieser Maxime agieren, werden bei den Innovationsführern von morgen keinen Platz haben. Denn die Leader der Zukunft sind Menschen, die genau beobachten und zuhören können, sich selbst zurücknehmen und Raum für Autonomie und Selbstreflexion bieten. Und Innovation? Abteilungen für Innovationsmanagement wird man bei den Innovationsführerinnen und -führern

nicht finden, denn sie werden die Fähigkeit zur inneren Erneuerung und zur Innovation im gesamten Unternehmen kultiviert haben. Innovation geschieht dort nicht als Reaktion auf Veränderungen im Markt, sondern aus einem tiefen Verständnis von dem Kern der Organisation und ihrer Potenziale heraus in einem künstlerischen, schrittweisen, ergebnisoffenen Prozess. Copy and Paste von Best-Practice-Beispielen wird nicht mehr funktionieren. Erfolgreich wird sein, wer diese 3 Fähigkeiten – bei sich selbst und dann im Unternehmen – entwickelt:

1. Enabling

... statt Managen: Schaffen Sie Rahmenbedingungen, die persönliche Weiterentwicklung und organisationales Lernen ermöglichen.

2. Reframing

... statt Verharren im oft unbewusst gewählten bzw. vorgegebenen Wissensraum. Entwickeln Sie Methoden, um systematisch Ihre Denk- und Handlungsmuster zu erkennen und zu hinterfragen.

3. Letting go

... statt Kontrolle. Lernen Sie, nicht sofort in Antworten und Lösungen zu denken. Lassen Sie sich auf das ein, was entstehen will.



CARINA TRAPL

ist Wissens- und Innovationsarchitektin. Sie begleitet Organisationen in den Bereichen Innovation, Kommunikation und Change und designt Räume für die Generierung neuen Wissens.



WER HAT'S GESAGT?

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

Die ersten 20 Einsendungen belohnen wir mit einem Management-Buch. Unter allen richtigen Antworten verlosen wir einen Kurzworkshop nach Wahl aus dem aktuellen Hernstein Programm. Geben Sie Ihre Tipps bis spätestens 30. November 2016 ab: www.hernstein.at

Viel Glück!

Die richtigen Antworten der letzten Ausgabe:
1a), 2b), 3c), 4b)

Der Gewinner des Kurzworkshops der letzten Ausgabe ist Dominik Leopold. Wir gratulieren herzlich!

*Wer geht, verliert
immer ein wenig
den Boden
unter den Füßen.*

- 1a_ Marie von Ebner-Eschenbach, mährisch-österreichische Schriftstellerin
- 1b_ Heini Staudinger, österreichischer Unternehmer
- 1c_ Stefan Brotbeck, Schweizer Philosoph



*Nichts geschieht
ohne Risiko,
aber ohne Risiko
geschieht
auch nichts.*

- 2a_ Maria Schaumayer, ehemalige Präsidentin der OeNB
- 2b_ Walter Scheel, deutscher Politiker
- 2c_ Thomas Baumgartner, österreichischer Extremsportler

*Die einzige Konstante
im Universum
ist die Veränderung.*

- 3a_ Heraklit von Ephesos, griechischer Philosoph
- 3b_ Leonardo da Vinci, italienischer Künstler und Universalgelehrter
- 3c_ Werner Gruber, österreichischer Physiker

*Die reinste Form des
Wahnsinns ist es,
alles beim Alten zu
lassen und gleich-
zeitig zu hoffen, dass
sich etwas ändert.*

- 4a_ Lorient, deutscher Komiker
- 4b_ Ingeborg Bachmann, österreichische Schriftstellerin
- 4c_ Albert Einstein, deutscher Physiker



UMDENKEN IN DER
INTERNEN KOMMUNIKATION

HOUSTON, WE HAVE A PROBLEM



MAG.
RENATE SÜSS

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

Als John F. Kennedy 1962 durch das NASA Space Center spazierte, traf er auf einen Mitarbeiter, der mit Kübel und Besen über den Gang lief. „Was tun Sie hier?“, fragte der Präsident. „Ich helfe, den Menschen auf den Mond zu bringen“, antwortete die Reinigungskraft. Damit, dass er sich als Teil der großen NASA-Mission der 60er-Jahre fühlte, hatte der Mann seinem Job einen wesentlich wichtigeren Sinn gegeben, als nur irgendwelche Korridore sauber zu halten.

Heute weiß man, dass für einen modernen, selbstverantwortlichen Arbeitsstil Sinnstiftung ein entscheidender Faktor ist. Es genügt nicht, die Arbeitsschritte im eigenen Bereich zu kennen, die Arbeitnehmerin und der Arbeitnehmer müssen auch wissen, wie sie damit zum großen Ganzen beitragen. Sie müssen also die Unternehmensvision kennen und vor allem mittragen. Ein solches Wir-Gefühl zu implementieren, läuft nur zu einem kleinen Teil über den Intellekt, zu einem viel größeren aber über die Emotion. Interne Kommunikation darf sich daher nicht auf das Informieren beschränken. Es braucht packende Geschichten, die Involvement erzeugen.

Nun mögen die Herstellung von Maschinen zur Tierfuttermittelerzeugung oder der IT-Support für KMU nicht ganz so aufregend sein wie die Raumfahrt. An einem Mangel an Erzählenswertem liegt es aber nicht, dass Storytelling in der Unternehmenskommunikation immer noch eher Schlagwort als gelebte Praxis ist. Es liegt daran, dass dafür ein radikales Umdenken in den Unternehmen nötig ist. Sie müssen aufhören, ausschließlich Jubelmeldungen zu bringen und Schwierigkeiten unter den Teppich zu kehren. Geschichten sind nämlich nur spannend, wenn auch das Scheitern eine Option ist. Nur so nämlich wird das Happy End unvergesslich – wie bei der Mission Apollo 13, die ohne technische Probleme wohl keine Weltraumgeschichte geschrieben hätte.

RAUS AUS DER ISSO-PHASE

Erfahrene Führungskräfte der Raiffeisen Bank International (RBI) bekommen von Hernstein Impulse – auch zur Selbstreflexion.

EVA WOSKA - NIMMERSVOLL

Kennen Sie das? Eigentlich geht es uns gut. Sehr gut sogar. Wäre da nicht dieses Haar in der Suppe ... Statt die Suppe zu genießen, rümpfen wir die Nase wegen eines Haars.

Apropos: Manch ein Unternehmen hat für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Kantine eingerichtet. Immer wieder sind Leute mit dem Essen unzufrieden und vergessen, dass eine eigene Kantine nicht selbstverständlich ist. Diese Unzufriedenheit in „verwöhnten Organisationen“ ist ein Phänomen, das auch der Raiffeisen Bank International (RBI) bekannt ist. Beate Bauer-Breitsching, Senior Learning & Development Manager bei RBI, resümiert: „Viele tolle Leistungen des Unternehmens sind für uns Alltag. Kein Wunder, dass man den Status quo

nicht mehr schätzt.“ Was es heißt, in einer solchen Organisation zu führen, diskutierten Führungskräfte aus allen Bereichen der RBI beim Inhouse-Workshop von Hernstein. „Unsere Führungskräfte nehmen in einer Doppelfunktion am Workshop teil. Einerseits nehmen sie die Verwöhntheit in ihren Teams wahr und andererseits sind sie davor auch selbst nicht gefeit“, so Beate Bauer-Breitsching.

Impuls und Reflexion

Der Workshop ist Teil einer Serie an Veranstaltungen, die sich an erfahrene Führungskräfte – von Team- bis Bereichsleitung – richtet. Eine Veranstaltung findet auf Englisch statt, sobald eine nicht Deutsch sprechende Person sich dafür anmeldet. Seit rund eineinhalb Jahren läuft diese Serie sehr

RAIFFEISEN BANK INTERNATIONAL AG (RBI)

ist in Österreich eine der führenden Kommerz- und Investmentbanken. Zudem sieht sie auch Zentral- und Osteuropa (CEE) als ihren Heimmarkt an: Tochterbanken decken 14 Märkte der Region ab. Die Gruppe umfasst weitere Finanzdienstleistungsunternehmen in den Bereichen Leasing, Vermögensverwaltung und Mergers and Acquisitions. Die RBI ist eine vollkonsolidierte Tochter der Raiffeisen Zentralbank Österreich AG (RZB), die indirekt rund 60,7 % der Aktien hält. Der Rest befindet sich im Streubesitz; die RBI-Aktie notiert an der Wiener Börse.

In Zahlen

51.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
14,2 Millionen Kundinnen und Kunden
rund 2.600 Geschäftsstellen – der überwiegende Teil in CEE

„WIR WOLLEN FÜHRUNGSKRÄFTE IN EINE REFLEXIONSSCHLEIFE BRINGEN.“

Beate Bauer-Breitsching, RBI



erfolgreich. RBI lädt dabei immer zu einem gemeinsamen Frühstück, bei dem viele Führungskräfte einander zum ersten Mal begegnen. „Der Mix aus verschiedenen Bereichen ist sehr gewünscht“, erzählt Beate Bauer-Breitsching. Der anschließende Workshop gibt einen Anstoß, um miteinander zu einem bestimmten Thema zu diskutieren und Erfahrungen – aus der IT genauso wie aus der Buchhaltung – auszutauschen. Das Ziel: „Wir wollen langjährige Führungsprofis in eine Reflexionschleife bringen.“

Die Veranstaltungen sollen also mehr Impulse als Inputs liefern – wenngleich der Workshop „Führen in verwöhnten Organisationen“ sehr gut einsetzbare Werkzeuge vermittelt. Beate Bauer-Breitsching, die selbst auch teilgenommen hat, sagt: „Beeindruckt hat uns unter anderem das Modell der ‚Isso-Phase‘. Dabei erkennt man sich wirklich wieder.“ Trainerin Alexandra Prammer spricht damit eine von 3 Sphären an: jene, in der Rahmenbedingungen direkt und unmittelbar von den anwesenden Personen nicht veränderbar sind, also etwa relevante Gesetze und Branchenspezifika. Sie erklärt auch, wie ein sinnvoller Umgang mit Themen aus dieser Sphäre aussehen kann. Andere Impulse führen den Führungskräften ihre Vorbildwirkung vor Augen: Was lebe ich vor, wenn ich selbst Business Class fliege, aber anderen ihre Dienstreisen streiche?

Nachhaltiger Aha-Effekt

Fragen wie diese erzeugen einen Aha-Effekt – und damit neue Sicht- und Denkweisen. Das Feedback der 45 Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus den 2 Workshops war durchwegs positiv, wie Beate Bauer-Breitsching berichtet: „Ein Teilnehmer erzählte, dass er die neuen Erkenntnisse 1:1 in die Teams tragen konnte und in Performance-Gesprächen thematisiert.“ Der Erfolg der Veranstaltungen zeigt sich auch an den Weiterempfehlungen: Viele Führungskräfte, die bisher noch gezögert hatten, sich anzumelden, wollen bei den nächsten Terminen unbedingt dabei sein.



... UND DAS SAGT DIE TRAINERIN:

Bei diesem Inhouse-Kurzworkshop stehen nur 3 bis 4 Stunden zur Verfügung. Ein klassisches Warm-up muss also sehr flott und idealerweise nebenbei geschehen. Das Thema „Führen in verwöhnten Organisationen“ weckt Emotionen: Was bilden sich die von HR und diese Trainerin ein? Ich war jedoch begeistert, wie schnell und offen sich alle Beteiligten auf diese Challenge eingelassen haben. Es wurde diskutiert, hinterfragt, ergänzt, bestätigt – es war ein Impuls, der einen intensiven Austausch und Reflexion für die Führungskräfte ermöglicht hat. Mir ist es dabei immer wichtig, dass beides stattfindet: die Möglichkeit zum Austausch – Zeit und Raum sind knapp in vielen Unternehmen – verbunden mit Inputs, die man gleich ausprobieren oder umsetzen kann. In dieser Hinsicht bin ich ein Fan von einprägsamen Modellen. Es ist keine Kunst, komplexe Zusammenhänge komplex darzustellen. Hilfreich wird es dort, wo es gelingt, zum Kern vorzudringen. Der ist meist gut fassbar: Sätze wie „Im Zwischenmenschlichen haben wir uns seit der Steinzeithöhle nur marginal weiterentwickelt“ sind natürlich überzeichnet, regen aber zum Nachdenken und Schmunzeln an. Überhaupt ist Humor ein hilfreicher Schlüssel, wenn man etwas verändern will.

M A G . A L E X A N D R A P R A M M E R

hat Handelswissenschaften studiert. Ihre beruflichen Stationen: Fundraising Sozialbereich, Marketing/Sales Tourismus/Transport, Personalentwicklung Industrie, CEO IT/Telekommunikation. Seit 8 Jahren berät und coacht sie Führungskräfte.

Nächster Kurzworkshop mit Alexandra Prammer
„Die verwöhnte Organisation“: 31. März 2017

„VORGESETZTE MÜSSEN LERNEN, EMPATHIE ZU ENTWICKELN“

2 Führungskräfte aus dem MAN Truck & Bus-Vertrieb in Österreich nehmen derzeit am Masterstudium Leadership bei Hernstein teil. Thomas Hemmerich, Sprecher der Geschäftsführung von MAN, erklärt, warum. Das Gespräch führte Lisa Kratzer.

MAN entsendet 2 Mitarbeiter ins MSc-Programm – eine strategische Entscheidung? Oder eine Idee der Mitarbeiter?

Thomas Hemmerich: Es war eine Mischung aus Notwendigkeit, strategischer Vorausschau und dem Wunsch der Mitarbeiter. Führung ist eine der am meisten unterschätzten Tätigkeiten. Für mich persönlich – ich bin mittlerweile 25 Jahre im Geschäft, 20 Jahre davon mit Führungsverantwortung – ist das die größte Herausforderung, der man sich stellen kann. Sie müssen sich auf so viele Charaktere einstellen. Die wenigsten haben das in die Wiege gelegt bekommen. Die erfolgreichen, großen Unternehmen richten sehr stark den Fokus auf Führung, auch wir in den letzten Jahren.

Und warum ein MSc in Leadership bei Hernstein?
Wir haben festgestellt, dass jene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die bereits Trainings bei Hernstein absolviert haben, die Tools und Managementmethoden sehr gut anwenden konnten. Wir investieren

viel in Fachschulungen, also Controlling, Engineering-Themen und so weiter, aber der Fokus auf Führungskompetenzen hat bisher gefehlt. Dazu kommt ein großes Restrukturierungsprogramm bei MAN. Das heißt, speziell für das Thema Leadership ergeben sich gerade enorme Herausforderungen. Wir wollen effizienter werden, die Kompetenzen intelligenter einsetzen. Deshalb passt das gerade sehr gut. Diese beiden Mitarbeiter haben bereits neue Aufgaben mit deutlich höherer Führungsverantwortung bekommen. Wenn das Programm, was ich hoffe, weiterläuft, werden wir mit Sicherheit auch künftige Führungskräfte vorausschauend hierher schicken.

Welche Bedeutung hat es für Sie, dass es sich dabei um eine akademische Ausbildung handelt?

Der akademische Grad steht für eine analytische Herangehensweise. Und er ist auch sehr gut für den Lebenslauf. Mir persönlich ist aber wichtiger, dass die beiden die Methoden lernen und anwenden können.

MAN ist ein erfolgreiches Unternehmen.

Was macht den Erfolg aus?

Es gibt einige Mitbewerber in der Premium-Klasse, in der wir uns bewegen. Wir müssen also die Vorteile unseres Angebots, die in kleinen Niveauunterschieden vorhanden sind, mit Enthusiasmus an die Kunden weiterbringen. Und deshalb sind der Mitarbeiter und die Mitarbeiterin entscheidend. Wir fragen sie einmal im Jahr, wie zufrieden sie mit unserem Unternehmen und mit der Arbeit sind. Und wir führen monatlich eine Kundenbefragung durch. Wenn ich die Rückmeldung habe, dass die Mitarbeitenden zufrieden sind, und wenn ich von Kundenseite positives Feedback erhalte, kommen die anderen Zahlen, also Umsatz, Gewinne, Markt, Wachstum, automatisch.

Was sind die wesentlichsten Herausforderungen für MAN?

MAN reduziert derzeit den Personalstand im Vertrieb in Österreich deutlich. Die Arbeit bleibt natürlich. Die Herausforderung besteht darin, für den verbleibenden Mitarbeiterkreis die Effizienzen zu heben und die Begeisterung in den Teams aufrechtzuerhalten. Und punkto Führung das Unternehmen entsprechend auszurichten.

Innerhalb der nächsten 10 bis 15 Jahre ist in Hinblick auf Elektromobilität eine Trendwende zu sehen. Auch das Thema Digitalisierung kommt extrem stark. Das bedeutet Vernetzung der Fahrzeuge und Telematiksysteme (Anm.: Technologie zur Positionsbestimmung von Fahrzeugen). Wir richten unseren Fokus stark darauf, dass die Fahrzeuge miteinander kommunizieren können. Dadurch werden sich auch andere Anforderungen an die Mitarbeitenden in Führungskulturen stellen.

Wie sehen Sie die Herausforderung des Führens von ganz jungen Leuten?

Unser Center-Leiter sagte vor einiger Zeit: „Bei Lehrlingen muss man sehr oft noch die Aufgaben von Eltern übernehmen und ihnen ein bisschen Struktur beibringen.“ Oder das Thema Sprache: Wir nehmen gerne Migrantinnen und Migranten, nur sollte man mit ihnen kommunizieren können. Da bereiten die Schulen oder auch das Elternhaus die Lehrlinge schlecht vor. Das war früher nicht so, da muss man sich drauf einstellen.

Wie finden Sie passende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

Lehrlinge, aber auch Akademikerinnen und Akademiker sind nicht so leicht zu finden. Es wird auch immer wichtiger, dass sie sich an ihrem Arbeitsplatz wohlfühlen. Wir werden eine neue Zentrale für



**THOMAS
HEMMERICH**

ist seit mehr als 12 Jahren in verschiedenen Funktionen bei MAN Truck & Bus tätig. Er begann seine Karriere im Verkaufsbüro Münster und führt seit Jänner 2015 den Vertrieb in Österreich.

**INFOS
ZUM MSC
LEADERSHIP:**

www.hernstein.at/
Offene-Programme/
Master-in-Leadership/

MAN Österreich bauen und da werden wir das stark berücksichtigen. Unser derzeitiges Gebäude ist vor vielen Jahrzehnten gebaut worden und als Arbeitsplatz heute nicht mehr attraktiv. Viele große Unternehmen investieren in neue Fabriken, neue Produktionsmethoden, Werkstätten. Dort werden vielfach jeden Monat Effizienz, Produktivität, Profitabilität gemessen. Die Produktivität am Büroarbeitsplatz kann man hingegen nicht messen. Ich bin aber überzeugt, mit dem richtigen, gut klimatisierten Arbeitsplatz kann man deutlich mehr Effizienz rausholen.

Inwiefern spielen bei der Wahl des Arbeitgebers auch Themen wie Betriebskindergärten eine Rolle?

In der Zentrale in München arbeiten 6.000 Leute. Da haben wir vor ein paar Jahren einen Betriebskindergarten gegründet. Der kommt extrem positiv an. Es gehen auch immer mehr Väter in Elternkarenz. Es reicht nicht, als Unternehmen einen großen Namen zu haben und erfolgreich zu sein. Man muss attraktiv sein, flexible Arbeitszeitmodelle haben und auf Bedürfnisse von Menschen individuell eingehen.

Welche Rolle spielen in diesem Kontext die Führung und die Führungskräfte?

Vorgesetzte müssen lernen, Empathie zu entwickeln: Manche Leute sagen mir, welche Bedürfnisse sie haben. Andere sind ruhig, die muss ich mehr zu mir holen und ich muss raushören, wie ich sie glücklich, motiviert, produktiv an der Arbeit halten kann. Ich muss verstehen, was die Leute bewegt. Wenn man das nicht schafft, riskiert man sogar Arbeitsplätze. Man muss die Bedürfnisse, auch die verschiedener Kulturen, ausbalancieren und zuhören. Das können nicht viele Führungskräfte von Natur aus. Viele benötigen dabei professionelle Vorbereitung sowie begleitende Unterstützung.

3 WEGE, POTENZIAL ZU ENTFALTEN

Entdecken Sie Ihre Möglichkeiten
und schärfen Sie Ihr Profil.

Wenn Sie sich selbst oder andere entwickeln wollen – die Hernstein Expertise zeigt Ihnen Ihr Potenzial auf und ermöglicht Ihnen, das anderer richtig einzusetzen. Führungskräfte, die ihren Führungsstil genau kennen, arbeiten effektiver und effizienter. Und tragen so noch mehr zum Unternehmenserfolg bei.

DISG® WORKPLACE - PROFIL

Lernen Sie Ihren persönlichen Führungsstil besser kennen. Steigern Sie mithilfe Ihres persönlichen DiSG®-Profils Ihre Effektivität im Unternehmen. Sie erfahren unter anderem, ob Sie effizient kommunizieren und was Sie motiviert und was Sie stresst. Außerdem entdecken Sie Strategien für eine bessere Zusammenarbeit und Lösungsansätze für Probleme und Konflikte. Online-Fragebogen, persönliches Auswertungsgespräch und ein schriftliches Profil bringen Sie auf Erfolgskurs. Dieses Angebot ist für mittleres Management und First Level Management gedacht.

PEP – POTENZIAL- ENTWICKLUNGSPROGRAMM

Sie verantworten Auswahl, Beförderung und Entwicklung von Führungskräften? Und suchen ein Instrument zur Potenzialanalyse, das zielgruppenspezifische Erfolgsfaktoren und anforderungsbezogene Benchmarks berücksichtigt? Mit PEP können Sie interne Trainingsprogramme auf den spezifischen Bedarf Ihres Unternehmens und Ihrer Führungskräfte maßschneidern. Sie vereinbaren individuelle Ziele zur Selbstverbesserung und evaluieren nachvollziehbare Entwicklungsschritte. Und damit fördern Sie letztlich auch die richtigen Personen. Auf Erfolgskurs bringen Sie ein Online-Fragebogen, das PEP-Profil mit den verschiedenen Erfolgsfaktoren (wie Rollenverständnis, Management, arbeitsmethodische und soziale Kompetenzen u. v. m.), ein persönliches Auswertungsgespräch und ein schriftliches Profil. Dieses Angebot richtet sich an oberes und Top-Management genauso wie an mittleres und First Level Management.

MPA – MASTER PERSÖNLICHKEITSPROFIL

Sie suchen einen Persönlichkeitstest für Ihre individuelle Standortbestimmung? Holen Sie sich Informationen über Ihre Stärken und Lernfelder mit der MPA-Potenzialanalyse. Und planen Sie darauf aufbauend Ihre berufliche Entwicklung. Sie erkennen, wie Sie mit Zielen und Ergebnissen umgehen, wie Sie sich anderen gegenüber verhalten und wie Sie an Aufgaben herangehen. Darauf aufbauend erhalten Sie konkrete Empfehlungen für Ihre Weiterbildung. Angewendet werden Online-Fragebogen, persönliches Auswertungsgespräch und schriftliches Profil. Bei Bedarf wird Ihr Persönlichkeitsprofil auch mit einem Anforderungsprofil verglichen. Dieses Angebot richtet sich an oberes und Top-Management genauso wie an mittleres und First Level Management.

Informationen:

Mag. (FH) Michaela Kreitmayer,
michaela.kreitmayer@hernstein.at

Tipp:
Nützen Sie
die Möglichkeit
einer persönlichen
Beratung!

KURZ UND STARK

Ein Workshop wie ein Espresso

Ein Hernstein Kurzworkshop aus der Serie „Facetten der Führung“ ist kurz – er dauert nur einen halben Tag – und bringt starke, frische Impulse und neue Ideen. Praxisnah aufbereitet lassen sich diese auch im Arbeitsalltag optimal umsetzen.

Hier eine Übersicht über die Workshops, die Sie 2017 erwarten. Einige finden auch in Salzburg statt. Details zu Terminen und Orten finden Sie auf Seite 34.

GENERATION Y, Z, WHATEVER – WILLKOMMEN IN DER VUCA-WELT
VUCA steht für Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity. VUCA und die Werte Selbstbestimmung, Kooperation und Wandel werden für die nächsten Generationen ein selbstverständlicher Teil ihrer Lebenswelt sein. Erfahren Sie, was dies für Führung, Zusammenarbeit und Gestaltung Ihres Arbeitsumfelds bedeutet.

Trainerin: Susanne Braun, MBA

FÜHREN IN DER VERWÖHNTEN ORGANISATION

„Dafür bin ich zu teuer!“ „Das steht mir zu!“ „Hat mir niemand gesagt!“ „Muss das sein?“ Oder: „Das geht nicht!“ – Schon mal gehört? Identifizieren Sie die Verwöhnungstendenzen in Ihrem Unternehmen und gehen Sie den Weg der Entwöhnung.

Trainerin: Mag. Alexandra Prammer

RADIKAL KREATIV IM FÜHRUNGSALLTAG

In veränderlichen Zeiten sind individuelle, situativ angepasste Lösungen mehr gefragt als alte Hüte. Radikale Kreativität, die zu solchen Lösungen führt, beginnt bei einem selbst und nutzt die Co-Kreation in Teams. Im Workshop werden Sie sich des enormen Potenzials bewusst, das Kreativität für den Führungsalltag freisetzen kann.

Trainer: Dr. Heinz Peter Wallner und Dr. Reinhard Günzl

DIGITAL LEADERSHIP – TO DISRUPT OR TO BE DISRUPTED

Ein immenser Innovationsschub erfasst die Wirtschaft: Die fortschreitende Digitalisierung führt zu Effizienzsteigerungen, zu mehr Wachstum und zu neuer Konkurrenz im Markt. In diesem Workshop gewinnen Sie Einblicke und lernen Methoden kennen, wie Sie digitales Denken und Handeln in Ihren Führungsalltag integrieren und dieses Potenzial für sich und Ihr Team nutzbar machen.

Trainerin: Dr. Waltraud Sedounik

WAS SHERLOCK NICHT WUSSTE: INTUITION ALS FÜHRUNGSKOMPETENZ

„Ich brauche mehr Fakten.“ „So kann ich keine Entscheidung treffen.“ „Wenn wir aufhören, auf Zahlenwerke zu vertrauen, melden wir uns vom Erfolg ab.“ Kennen Sie solche oder ähnliche Aussagen aus Ihrem Unternehmen? Dann wird es Zeit, intuitive Methoden der Führung kennenzulernen. Beginnen Sie ein neues, emotional-intelligentes Spiel.

Trainer: Dr. Heinz Peter Wallner und Dr. Reinhard Günzl

INNOVATION LEADERS – LERNEN VON DER ZUKUNFT

Welche Führungskultur braucht es, damit Innovation entstehen kann, und wie zeigt sie sich in der täglichen Praxis? In diesem Workshop erhalten Sie wissenschaftlich fundierte Inputs aus der Innovationsforschung und diskutieren Praxisbeispiele aus Vorreiterunternehmen. Sie erproben konkrete Tools und nehmen Ansätze mit nach Hause, wie Sie ein Innovation Mindset selbst etablieren können.

Trainerin: Carina Trapl

DIGITALE VERÄNDERUNGEN – NA UND?

Big Data, Smart Services, Internet der Dinge und Dienste, Arbeitsplatzreduktion aufgrund von Automatisierung: Solche Schlagworte verunsichern Führungskräfte und Mitarbeitende. Sie erfahren in diesem Workshop, wie Sie die Auseinandersetzung mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zum Thema Digitalisierung gestalten.

Trainerin: Mag. Sabine Sawczynski

BRUNNEN
PROGRAMM

FACETTEN DER FÜHRUNG

Kurzworkshops à 3 Stunden

IHRE NÄCHSTEN TRAININGS

Neue Termine und neue Themen
rund um Führungskompetenzen

26.–27. Juni 2017

**ERFOLGREICH FÜHREN
IM GENERATIONEN-DSCHUNDEL**

Sie haben einen Generationen-Mix in Ihrem Team? Nützen Sie die jeweiligen Stärken und Potenziale Ihrer Teammitglieder, integrieren Sie Präferenzen und unterschiedliche Erwartungen und ermöglichen Sie Motivation und Engagement. (2 Tage)

NEU

3.–5. Mai 2017

**NEUROLEADERSHIP – FÜHREN
MIT HIRN UND VERSTAND**

Gehirngerecht kommunizieren und führen: Das bedeutet Kreativität entfalten, Innovationen fördern und Wissen neurobiologisch optimal verankern. Gewinnen Sie aus den aktuellsten wissenschaftlichen Erkenntnissen neue Werkzeuge für Ihre Führungstoolbox. (2,3 Tage)

NEU

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

**GUT VORBEREITET
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 machen Sie sich fit für den Wechsel an die Spitze. (2 Module à 2 Tage)

Wo? Seminarhotel Schloss Hernstein, NÖ

Ihre Investition:

1.500 Euro (2-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

TERMINE IN WIEN:

10. März 2017

**GENERATION Y, Z, WHATEVER –
WILLKOMMEN IN DER VUCA-WELT**

31. März 2017

**FÜHREN IN DER VERWÖHNTEN
ORGANISATION**

12. Mai 2017

**RADIKAL KREATIV
IM FÜHRUNGSALLTAG**

23. Juni 2017

**DIGITAL LEADERSHIP – TO
DISRUPT OR TO BE DISRUPTED**

8. September 2017

**WAS SHERLOCK NICHT WUSSTE:
INTUITION ALS
FÜHRUNGSKOMPETENZ**

20. Oktober 2017

**INNOVATION LEADERS – LERNEN
VON DER ZUKUNFT**

10. November 2017

**DIGITALE VERÄNDERUNGEN –
NA UND?**

Wann? Jeweils von 08:30–12:00 Uhr

Wo? Wolke 21 im Saturn Tower, 1220 Wien

www.eventwolken.at

TERMINE IN SALZBURG:

28. April 2017

**FÜHREN IN DER VERWÖHNTEN
ORGANISATION**

19. Mai 2017

**RADIKAL KREATIV
IM FÜHRUNGSALLTAG**

22. Juni 2017

**DIGITAL LEADERSHIP – TO
DISRUPT OR TO BE DISRUPTED**

Wann? Jeweils von 10:00–14:00 Uhr

Wo? Wyndham Grand, 5020 Salzburg

www.wyndhamgrandsalzburg.com



KOPF IN DEN WOLKEN

Wolke 21 – ein Raum für Inspiration
mitten in Wien

Besonders wenn der Kopf für neue Ideen frei sein soll, hilft ein Blick von oben. Und hier, in der Wolke 21, kann man ihn schweifen lassen – über die Dächer der Stadt in alle Himmelsrichtungen.

Weit weg vom Alltag und trotzdem mitten in Wien: Mit der Wolke 21 hat sich Hernstein eine ungewöhnliche Location für seine Seminare ausgesucht. Sie befindet sich im obersten, dem 21., Stockwerk des Saturn Towers in der Donau City. Der rund 100 Meter hohe Bau wurde von den Architekten Hans Hollein und Heinz Neumann entworfen und

2005 fertiggestellt. Auch für die Gestaltung der Wolke 21 zeichnen die beiden verantwortlich.

Ob Seminare oder Hochzeit – die Räumlichkeiten passen sich verschiedenen Anforderungen an. Auf einer Ebene befinden sich ein Veranstaltungsraum mit 160 Quadratmetern, ein separater Barbereich und eine große Event-Terrasse. Das Ambiente wird von Glaswänden, einem dunklen Holzboden und der jeweils passenden Beleuchtung bestimmt. Mit dem Auto, aber auch mit öffentlichen Verkehrsmitteln ist die Wolke 21 leicht erreichbar.

Weitere Informationen:
www.eventwolken.at

PURPOSE: WER BRAUCHT DENN DAS?

In der nächsten Ausgabe geht es um
Sinn und Zweck in Unternehmen.