

# hernsteiner

3/2018

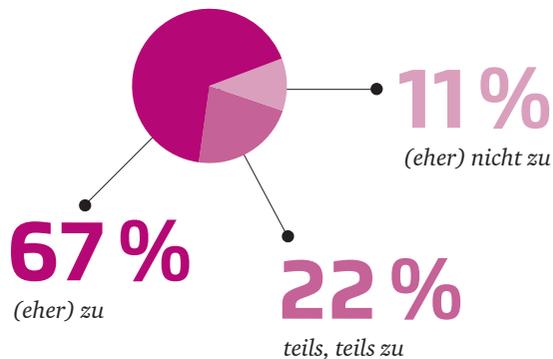
Schwerpunkt: Mut



**MUTIG IN  
DIE NEUEN  
WEITEN**

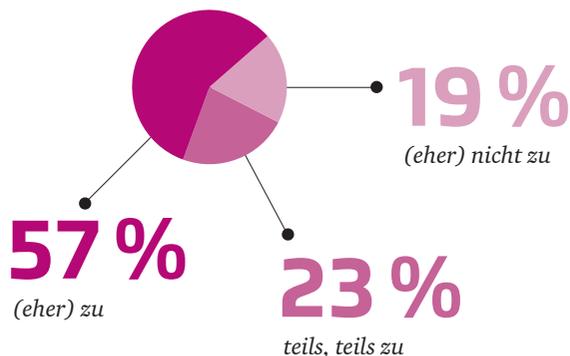
„Mein Unternehmen verfügt über ausformulierte Unternehmenswerte zur Orientierung für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.“

Dieser Aussage stimmen



„Mein Unternehmen verfügt über ausformulierte Führungswerte speziell für Führungskräfte.“

Dieser Aussage stimmen



## WOZU MENSCHEN GUT SIND

Was macht uns Menschen wirklich aus? Intelligenz? Mancher Mensch überschätzt die eigene maßlos. Viele Tiere erscheinen oft in gewisser Hinsicht intelligenter als Menschen. Und natürlich ist uns die künstliche Intelligenz in vieler Hinsicht schon lange überlegen. Auch punkto Kreativität hat sie uns bald eingeholt. Und wie sieht es mit menschlicher Logik aus? Wohl eher nicht so gut. Zahlreich sind die Beispiele für unlogisches Verhalten. Außerdem: Irren ist menschlich (und nicht etwa tierisch oder computerimmanent).

Bleibt der Umgang, ja auch das Spiel mit dem Feuer: Wir kochen ein. Wir brennen aus, wir brennen durch, wir glühen vor, wir braten an. Bei hitzigen Debatten erleben wir es täglich: Der Mensch ist ein Zünder. In der Bandbreite ihrer Emotionen sind Menschen jedenfalls nicht nur den Maschinen, sondern auch Pflanzen und sogar Tieren überlegen (selbst wenn wir uns tierisch ärgern können).

Dort, wo eine Führungskraft am meisten gefordert ist, geht es immer um Menschen – und nicht etwa um die Technik. 29 % empfinden den Umgang mit herausfordernden Teammitgliedern als negativen Aspekt ihrer Tätigkeit. Und dort, wo die Führungskraft ihre größten Erfolge feiern darf, steht genauso der Mensch im Mittelpunkt: Für 41 % sind zufriedene und motivierte Teammitglieder ein positiver Aspekt von Führung. Und spätestens, wenn man liest, dass die Top-3-Werte der Führungskräfte von „Humanismus“ angeführt werden, wird klar, dass der Mensch mit seinen Emotionen in der Arbeitswelt noch lange nicht ausgedient hat.

### Quelle: Hernstein Management Report

Seit 20 Jahren erhebt der Hernstein Management Report jährlich ein Stimmungsbild unter Führungskräften im deutschsprachigen Raum. Online-Befragung durch vieconsult Vienna Corporate Research and Development GmbH ([www.vieconsult.at](http://www.vieconsult.at)). Befragungszeitraum: April 2018, Sample: 1.516 Personen. Aufgrund kaufmännischer Rundungen können Prozentwerte zwischen 99 % und 101 % auftreten.

Mehr Infos unter: [www.hernstein.at/hmr](http://www.hernstein.at/hmr)

„Alles in allem bin ich sehr gerne als Führungskraft tätig.“

Dieser Aussage stimmen

**88 %**

(eher) zu

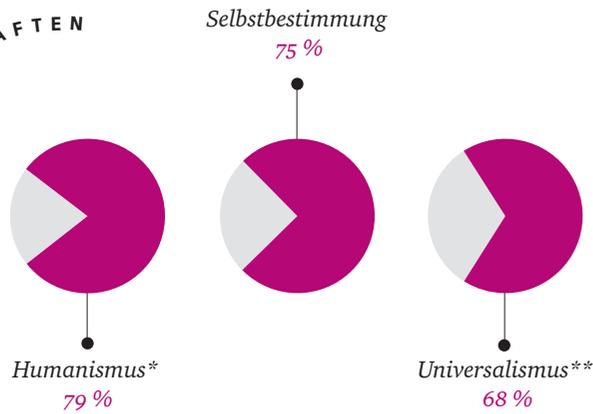
**9 %**

teils, teils zu

**2 %**

(eher) nicht zu

DIE TOP-3-WERTE VON FÜHRUNGSKRÄFTEN



\* Humanismus umfasst Begriffe wie Loyalität und Hilfsbereitschaft.  
 \*\* Zu Universalismus zählen Werte wie Gleichheit, Offenheit oder auch Verantwortung gegenüber der Umwelt. (Wertemodell nach Shalom Schwartz)

ARBEITZUFRIEDENHEIT VON FÜHRUNGSKRÄFTEN

Alles in allem arbeite ich gerne hier.



Alles in allem kann ich sagen, dies ist ein sehr guter Arbeitsplatz.



Ich bin stolz auf das, was wir im Unternehmen gemeinsam leisten.



Ich kann dieses Unternehmen als Arbeitgeberin/Arbeitgeber weiterempfehlen.



Ich kann die Produkte und Dienstleistungen meines Unternehmens weiterempfehlen.



Ich kann mir vorstellen, auch in 5 Jahren noch für dieses Unternehmen zu arbeiten.



— Trifft zu/Trifft eher zu — Teils, teils — Trifft nicht zu/Trifft eher nicht zu

ASPEKTE DER FÜHRUNGSROLLE

Positive Aspekte



Zufriedene und motivierte Teammitglieder



Berufliche Erfolgserlebnisse



Weiterentwicklung der Mitarbeitenden fördern



Negative Aspekte

Umgang mit herausfordernden Teammitgliedern



Bürokratische Pflichten und Verwaltung



Krisen, Probleme, Katastrophen



# Inhalt

## 6 KURZMELDUNGEN

*Erfolge beim MSc Leadership / Premiere für Iceberg Award / Pop-up-Workshop beim HR Inside Summit / Buchtipp: Factfulness*

---

## 7 LEADERSHIP - HACKS

*Überleben im digitalen Dschungel*

---

## 24 LEBENSMITTEL - PUNKTE

*Wie BILLA, MERKUR und PENNY Menschen und Teams entwickeln*

---

## 26 „WIR BRAUCHEN EIN EMOTIONALES JA“

*Der Unternehmer Jan Oßenbrink im Gespräch*

---

## 28 TALENT STATT TRAINING?

*Selbsterfahrung: Alexander Parte über einen Aha-Moment in seiner Karriere*

---

## 29 IHRE NÄCHSTEN TRAININGS

*Impulse, Reflexionen und praktische Tools*

---

## 30 DIE ZUKUNFT IN DIE GEGENWART HOLEN

*Ein neues Entwicklungsprogramm bei Hernstein macht's möglich*

## 10 SCHWERPUNKT: MUT

*Warum soll man einen Mutausbruch wagen? Waren die Ritter mutiger als wir? Wer hat Appetit auf Risiko? Und was passiert, wenn nichts passiert? Überraschende Antworten und frische Impulse.*



Die Redaktion des *Hernsteiner*:  
Michaela Kreitmayer, Leiterin  
Hernstein Institut (oben),  
und Sibylle Wachter-Benedikt,  
Gesamtredaktion

## VORSICHT, FALLE

Oft sind wir uns einer Sache recht sicher. Wir haben Zeitung gelesen, checken verschiedene Newsplattformen online. Doch wie gut wissen wir tatsächlich Bescheid?

Das schwedische Wissenschaftlertrio Hans Rosling, sein Sohn Ola und dessen Frau Anna haben sich der positiven Statistik verschrieben. Bei ihren Vorträgen fragten sie das Publikum: Wieviel Prozent der 1-Jährigen auf der Welt sind gegen Krankheiten geimpft? Wie viele über 15-Jährige auf dieser Welt können lesen und schreiben? Was schätzen Sie?

Die drei legten je 3 Antwortmöglichkeiten einerseits Menschen in verschiedenen Ländern und andererseits einer Gruppe von Schimpansen vor: Die Affen, die natürlich nur zufällige Treffer landeten, trafen die tatsächlichen Zahlen genauer. Die Menschen hingegen gaben viel zu pessimistische Einschätzungen ab. Die richtigen Antworten: 80% sind geimpft und 86% können lesen und schreiben. Haben Sie richtig geschätzt?

Für diejenigen, denen sich die Welt der komplexen Datenstränge noch nicht erschlossen hat: Statistik muss weder langweilig noch anstrengend zu lesen sein. Auf der Plattform „Gapminder“ ([www.gapminder.org](http://www.gapminder.org)) werden endlos lange Datensätze mittels Grafiken visualisiert und so schnell erfassbar und verwertbar gemacht. Das ermöglicht Ihnen, mit Fakten zu argumentieren statt mit vagen Schätzungen.

Es braucht Mut, sich der Wahrheit zu stellen. Das bedeutet nämlich, eigene Überzeugungen zu überprüfen. Und bereit zu sein, sich von alten Gedankenmustern und Glaubenssätzen zu lösen. Um Trends aufzuspüren und am Puls der Zeit zu sein, sollten wir Fakten checken und das „Bias“ im Kopf hinterfragen. So gelingt es uns, den Fallen unserer Wahrnehmung ein Schnippchen zu schlagen.

Sibylle Wachter-Benedikt, BSc, Gesamtredaktion  
Mag. (FH) Michaela Kreitmayer, Leiterin des Hernstein Instituts

PS: So viel wie bei diesem Heft haben wir noch nie diskutiert. So viele unterschiedliche Zugänge gibt es zum Thema. Wodurch zeigt sich Mut? Ist er ein plötzlicher Gefühlsausbruch oder geht dem mutigen Schritt das Sammeln von Ideen und Fakten voraus? Irgendwann kommen wir so oder so an den Punkt, an dem wir Neuland betreten. Egal, ob wir vorher bereits ein Tiger waren oder doch ein Hase, der sich zum ersten Mal mutig auf den Weg macht.

### 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](mailto:hernstein@hernstein.at), [www.hernstein.at](http://www.hernstein.at) **Copyright:** alle Rechte bei Hernstein Institut für Management und Leadership der Wirtschaftskammer Wien. **Redaktion:** Mag. (FH) Michaela Kreitmayer (Leitung Hernstein Institut), Sibylle Wachter-Benedikt, BSc (Gesamtredaktion), Mag. Eva Woska-Nimmervoll. **Corporate Publishing:** Egger & Lerch, 1030 Wien (Artdirektion und Layout: Anika Reissner, Sabine Peter). **Fotos/Illustrationen:** Philipp Tomsich (S. 5, 9); Johannes Brunthaler (S. 7); Martin Trzebin (S. 12); Zukunftsinstitut (S. 15, 31); Poul Henning Nielsen (S. 16); Petra Bergsmann (S. 16); Laurent Ziegler (S. 17); Franz Morgebesser (S. 17); Alessio Corradini (S. 17); justsmilepics (S. 17); Ricarda Hager (S. 19); Michael Krebs (S. 20, 23); Maria M. Kanižaj (S. 21); Carina Brunthaler (S. 25); Alexandra Eigner (S. 25); Matt Observe (S. 25); Wolfram Heidenreich (S. 26); Julia Grandegger (S. 28); Shutterstock: Stefan Petru Andronache (S. 1, 8), Fosin (S. 1, 8), Artram (S. 1, 8), Dimonika (S. 1, 21), Alliance (S. 10), Isolated and more (S. 10, 12), SAHAS2015 (S. 10, 13), Oleksandr Lytvynenko (S. 14, 23), Maryna Stamatova (S. 19) Roselynn (S. 22); iStock: Ileeerogers (S. 16). **Hersteller:** Druckerei Berger, 3580 Horn. **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.

## ERFOLGE BEIM MSC LEADERSHIP

Der erste Jahrgang des MSc Leadership hat erfolgreich das Studium abgeschlossen. Im Rahmen der Abschlussprüfung präsentierten die Kandidatinnen und Kandidaten ihre Masterthesen zum Thema Führung. Die Studierenden mussten Fragen der Kommission zu ihren Arbeiten beantworten und Querverbindungen zu den Studieninhalten der vergangenen 4 Semester herstellen. Das Ergebnis: Alle Studierenden haben positiv abgeschlossen, 3 sogar mit ausgezeichnetem Erfolg. Der berufsbegleitende Studiengang Leadership wird wahlweise als 4-semestriges Masterprogramm oder als 2-semestriger Lehrgang mit dem Abschluss „Akademische Expertin für Leadership“ bzw. „Akademischer Experte für Leadership“ angeboten. Das Studium wird von Hernstein gemeinsam mit der FHWien der Wirtschaftskammer Wien abgehalten.

## PREMIERE FÜR ICEBERG AWARD

Die Leiterin von Hernstein, Mag. (FH) Michaela Kreitmayer, war heuer Jurymitglied beim erstmals verliehenen Iceberg Innovation Leadersip Award. Österreichische Unternehmen waren eingeladen, erfolgreiche Innovationsprojekte einzureichen. Die Jury kürte Greenbird Vertriebs GmbH mit dem Produkt „Cleanbird Reinigung 4.0“ zum Sieger. Der neue Preis wurde im Rahmen des Austrian Innovation Forum vergeben. Weitere Jury-Mitglieder: Jens Bode (Henkel AG), Andreas Gnesda (teamgnesda), Dr. Hans Lercher (FH Campuso2), Dr. Michael Scherz (Wirtschaftskammer Österreich), DDr. Elisabeth Stampfl-Blaha (Austrian Standards) und DI Theresia Vogel (Klima- und Energiefonds).

## POP-UP-WORKSHOP BEIM HR INSIDE SUMMIT

In der Wiener Hofburg fand Anfang Oktober der international besetzte HR Inside Summit statt. Hernstein war mit einem Pop-up-Workshop von Liselotte Zvacek vertreten. Das Thema: Clear Partnership in Human Resources. Liselotte Zvacek: „Klarheit kann nur entstehen, wenn die Menschen, die kommunizieren, sich ihrer eigenen Erfahrungen und Überzeugungen bewusst werden.“ Die 50 Teilnehmerinnen und Teilnehmer erfuhren mehr über ihre inneren Überzeugungen und was diese mit ihrem Verhalten zu tun haben. Die Tools „Abstraktionsleiter“ und „Erfahrungswürfel“ durften die Teilnehmerinnen und Teilnehmer für ihre HR-Arbeit mitnehmen.

## BUCHTIPP: FACTFULNESS

Viele Menschen haben ein beängstigendes Bild von der Welt. Sie denken, dass Armut, Katastrophen und Kriege ständig zunehmen. Doch wie schlimm steht es wirklich um uns? Unser Gehirn verführe uns oft zu einer dramatisierenden Weltsicht, die mitnichten der Realität entspreche, erklärte der Statistiker und Wissenschaftler Hans Rosling. In seinem kürzlich erschienenen Buch „Factfulness – Wie wir lernen, die Welt so zu sehen, wie sie wirklich ist“ zeigte er den Weg zu einer offenen Geisteshaltung, in der wir uns Urteile nur noch auf Basis von Fakten bilden.

**Hans Rosling: „Factfulness – Wie wir lernen, die Welt so zu sehen, wie sie wirklich ist“. Ullstein, 2018.**

# ÜBERLEBEN IM DIGITALEN DSCHUNGEL

---

5 Tipps für einen smarten Umgang  
mit E-Mails und Co

KARIN WENZL

„Sie haben 598 ungelesene E-Mails.“ – Selbst nach kurzer Abwesenheit geht bei vielen das Postfach über. So manche Führungskraft wirft deshalb auch im Urlaub einen Blick – oder auch zwei – in ihren Posteingang. Echtes Abschalten wird so zu einer Herausforderung.

Die digitalen Medien verfolgen uns bis an die Bettkante. Was schätzen Sie, wie lange im Durchschnitt E-Mails ungelesen bleiben? Nicht einmal 5 Minuten. Das bedeutet: Alle 5 Minuten unterbrechen Menschen im Büro die Arbeit, um E-Mails zu checken. Beunruhigend – kann es doch bis zu 25 Minuten dauern, bis man sich in eine Aufgabe vertieft hat. Wenn Sie also nur 25 E-Mails pro Tag lesen, verbringen Sie innerhalb eines Arbeitstages kaum Zeit in der Phase maximaler Produktivität. „Digitaler Stress“ entsteht durch die Masse an Informationen, die uns online erreicht. Hinzu kommen sozialer Druck und die Erwartung an sich selbst, eingetroffene Nachrichten sofort beantworten zu müssen, sowie die Angst, etwas Wichtiges zu verpassen.

Viele Führungskräfte verfolgen das Ziel „Posteingang Zero“. Sie wollen E-Mails so schnell wie möglich abarbeiten und eine leere Inbox erreichen. Aber E-Mails sind wie Zombies: Man neutralisiert sie und ständig kommen neue. Eine Lösung wäre, die Mails nur unregelmäßig, also z. B. alle 2 bis 3 Stunden, abzurufen. Weitere Tipps:

**1. Posteingang Zero ist eine Illusion.** Verringern Sie den selbst auferlegten Druck, alle E-Mails sofort zu erledigen. Priorisieren Sie stattdessen E-Mails in

„sofort bearbeiten“, „später erledigen“, „löschen“ und „ablegen“, indem Sie diese z.B. farblich markieren. Für die visuellen Typen unter Ihnen: Den Überblick über Ihre E-Mails im Posteingang behalten Sie am besten, wenn die maximale Anzahl eine Bildschirmseite nicht überschreitet.

**2. Smartphone statt Stressphone.** Nutzen Sie Ihr Smartphone, um in Balance zu bleiben. Mit Entspannungstechniken trainieren Sie selbstgesteuert, Ihren Stresslevel runterzufahren. Entspannungs-Apps helfen dabei.

**3. Organisieren Sie Ihr Smartphone.** Schalten Sie Ihre Push-Nachrichten aus, lesen Sie Ihre E-Mails zu definierten Zeiten und regen Sie in Ihrem Unternehmen einen „Code of Conduct“ in Bezug auf Reaktionszeit, Erreichbarkeit und Gestaltung von E-Mails an.

**4. Legen Sie digitale Auszeiten fest.** Keine Handys in Besprechungen und beim Essen; Handy raus aus dem Schlafzimmer (stattdessen wieder einen echten Wecker verwenden). Damit gewinnen Sie wertvolle Erholungs- und Lebenszeit ohne digitale Reize und verlängern so Ihre Offline-Phase.

**5. Seien Sie im Hier und Jetzt.** Es ist der einzige Zeitpunkt, zu dem das Leben wirklich stattfindet. Genießen Sie also öfter nur den Augenblick und denken Sie nicht immer gleich an das Foto für Instagram, Facebook und Co.




---

MAG. KARIN WENZL

ist Arbeits- und Organisationspsychologin, Trainerin, Beraterin und Coach. Sie begleitet u. a. Führungskräfte in Unternehmen bei vitalpsychologischen Themen, Veränderungsprozessen sowie in ihrer persönlichen Weiterentwicklung. Aktuell beschäftigt sie sich damit, wie man der Digitalisierung mit Herz und Hirn begegnen kann.

**10 WIE WÄR'S MIT EINEM MUTAUSBRUCH?**

*Beherrzte Führungskräfte wagen Neues und schenken Vertrauen*

---

**14 APPETIT AUF RISIKO**

*Der Zukunftsforscher Franz Kühmayer im Interview*

---

**16 WANN HAT SICH IHR MUT GELOHNT?**

*Erfahrungsschatz: 3 Expertinnen und 3 Experten haben gewagt – und gewonnen*

---

**18 „IM SILICON VALLEY WÄREN  
WIR SOFORT AKZEPTIERT“**

*Führungslabor: Herna Muñoz-Galeano und ihr agil geleitetes Unternehmen*

---

**20 MUT ZUR LÜCKE**

*Über den Tellerrand: Was passiert, wenn nichts passiert*

---

**21 MUTIG IN DIE NEUEN ZEITEN**

*Mein Blick aus der Zukunft: Wie wir den digitalen Wandel schafften*

---

**22 ZITATERÄTSEL**

---

**23 ALLE REDEN MIT**

*Renate Süß über Unternehmenskommunikation*



## LEITARTIKEL

1/4

der Unternehmen schätzen, dass sie aktiv die Rolle des Disruptors der eigenen Branche übernehmen.

9 %

der Vorgesetzten orientieren sich – nach Einschätzung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – an moralischen Werten.

10 %

der Empathie-Fähigkeit verdankt der Mensch seinen Genen. Der Rest geht auf Sozialisation, Erziehung und Erfahrung zurück.

**Quelle:** Leadership-Report „Herzblut“: Emotion und Humanismus in der Führung (hrsg. vom Zukunftsinstitut)

## MUT ENTSTEHT IN DER KRIBBELZONE

Ob wir uns selbst mutig oder ängstlich fühlen, hängt davon ab, welche Gedanken oder Einstellungen wir zu bestimmten Dingen haben, geprägt von unseren bisherigen Erfahrungen.

Mut ist ansteckend und inspirierend. Mut ist individuell. Mut steckt in jedem von uns. Jedoch ist mutig sein etwas ziemlich Subjektives. Was für den einen mutig ist, ist für die andere normal oder sogar dumm. Jede und jeder von uns hat die eigene Komfortzone, in der wir uns gut bewegen können. Außerhalb der Komfortzone haben wir die Chance, Dinge anders zu machen, wenn wir das zulassen. Das Bedarf einer Portion Mut.

Wir brauchen Mut, um

- zu dem zu stehen, was uns wichtig ist. Die eigenen Werte zu leben, auch wenn diese gerade nicht „in“ sind. Auch Nein zu sagen, selbst wenn andere sich ein Ja wünschen oder erwarten. (Sozialer Mut)
- zu unseren Gefühlen zu stehen und diese in Ich-Botschaften zu artikulieren. Oder auch eigene Ängste zu überwinden. (Emotionaler Mut)
- die eigene Komfortzone zu kennen und immer wieder daraus herauszutreten, um etwas anders zu machen als bisher. (Physischer und/oder intellektueller Mut)
- zu Fehlern zu stehen und daraus zu lernen. (Moralischer Mut)
- einen Neubeginn zu wagen. (Spirituelle Mut)

Mut brauchen wir, wenn es zu kribbeln beginnt und wir trotzdem weitergehen; Mut entsteht in der Kribbelzone. Mut bedeutet allerdings vor allem, ehrlich zu sich selbst zu sein.

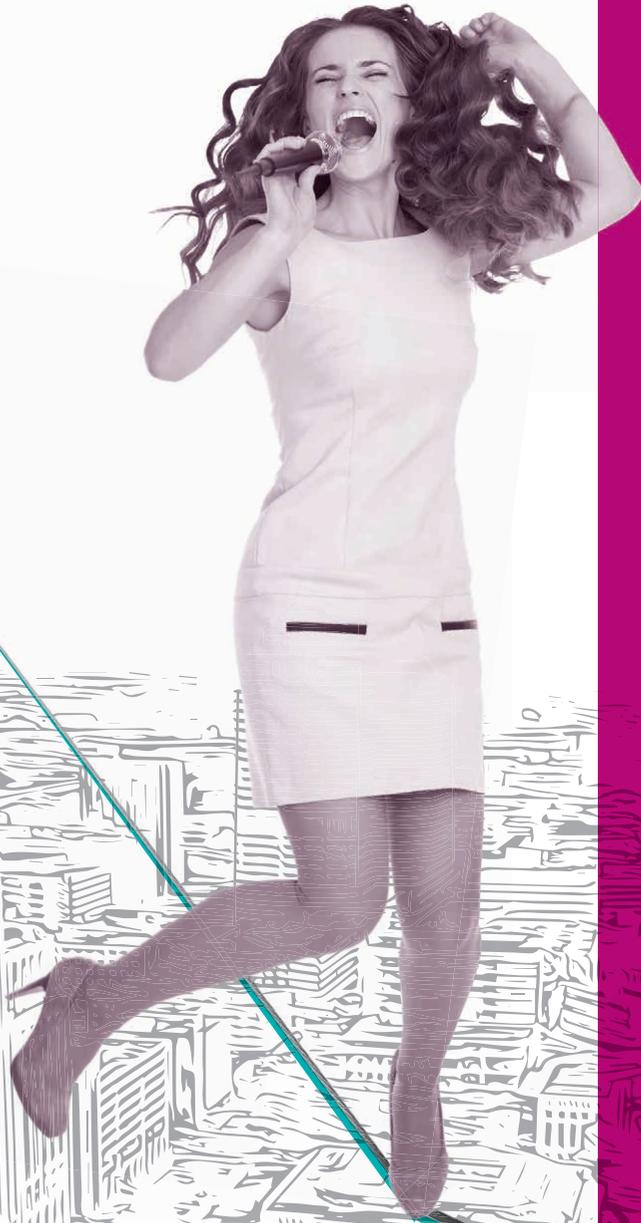
Mut ist unsere innere Haltung. Sie entsteht aus der Stärkung unseres Selbstbewusstseins, aus Ermutigungen durch Bezugspersonen und aus dem ständigen Austesten unserer eigenen Grenzen.

Wie viel Mut tut Ihnen gut?

Übrigens: Der Kinofilm „Ziemlich beste Freunde“ ist nicht nur ein toller Film über Freundschaft, sondern auch über Mut. Wer ihn noch nicht gesehen hat – dieser Film ist jede seiner 90 Minuten wert!



**Michaela Kreitmayer**  
ist Leiterin des  
Hernstein Instituts.



Ihr Auftritt bitte –  
Leben ist immer ein  
Drahtseilakt.

# WIE WÄR'S MIT EINEM MUTAUSBRUCH?

Beherrzte Führungskräfte wagen Neues, schenken Vertrauen und haben keine Angst vor Blamagen

SILENA S. PIOTROWSKI

Eine unsichere Situation: Sie stehen morgens müde vor dem Küchenkastel und wissen nicht, ob noch Kaffeetabs drin sind. (Es sind übrigens keine mehr da.) Wäre es ein Zeichen von Mut, wenn Sie – statt Kaffee zu trinken – ein paar Hampelmänner springen, um wach zu werden? Wohl kaum. Die Situation ist ja (wahrscheinlich) nicht subjektiv gefährlich für Sie. Um solche Situationen geht es hier also nicht.

Wann zeigen wir Mut? Wenn wir uns in eine unsichere Situation begeben und dabei etwas wagen. Entweder indem wir eine Herausforderung annehmen und aktiv werden oder indem wir etwas Unzumutbares verweigern, also etwas nicht tun. Der Psychologe Andreas Dick nennt 5 Voraussetzungen für mutige Taten: Gefahr/Risiko, die Erkenntnis, was in diesem Moment richtig ist, Hoffnung auf einen guten Ausgang, freien Willensentschluss und ein von Herzen kommendes Motiv. Deshalb ist ein Synonym für Mut wohl auch Beherztheit.

## Wofür lohnt es sich, mutig zu sein und sich einem Risiko auszusetzen?

Ich habe Frauen und Männer in Führungspositionen gefragt, in welchen Situationen sie Mut brauchen. 4 haben sich herauskristallisiert, die Mut erfordern:

— **Neues ausprobieren:** in einer ungewissen Situation neue Wege einschlagen, damit auch Fehler als Lernquelle zulassen bzw. Entscheidungen treffen, die möglicherweise unpopulär, aber subjektiv richtig sind.

— **Unangenehmes aussprechen:** mit schwierigen Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern das Gespräch suchen oder sich einer unangenehmen Situation stellen statt einfach zuzusehen. Auch Nein sagen – zu einem bestimmten Verhalten einer Mitarbeiterin, eines Mitarbeiters, aber auch zu Vorstandsvorsitzenden und Kundinnen und Kunden.

— **Anderen Vertrauen schenken:** Dinge aus der Hand geben, weniger kontrollieren und anderen Freiraum zugestehen.

— **Sich selbst Vertrauen schenken:** als Voraussetzung für alle Entscheidungen, die zu treffen sind. Um für den eigenen Weg zu kämpfen (und trotzdem flexibel zu sein, wenn sich die eigene Entscheidung nur als die zweitbeste herausstellt).

Um Tina T., eine der befragten Führungskräfte, zu zitieren: „In Zeiten großer Veränderung (...) brauchen wir Mut zur Offenheit, Mut zur Verwundbarkeit und den Mut, nicht immer die Antwort haben zu müssen.“



## M MAG. SILENA S. PIOTROWSKI

ist selbstständige Organisationsberaterin, Trainerin und Coach. Sie entwickelt Führungskräfte, Teams und Mitarbeitende auf Basis der Positiven Psychologie, u. a. mit ihrer Kollegin Mag. Renate Pils.

### Nächste Trainings

Positive Leadership – Führen mit Vorbild  
20.–21. Mai 2019

### Emotionen – nichts fürs Business?

Wir hängen oft noch dem Bild des „Homo oeconomicus“ nach, dem es nur um Nutzenmaximierung geht. In Meetings und Geschäftsentscheidungen zählen Fakten, Logik und Konzepte – Emotionen haben immer noch keinen Platz. Diese doch recht weltfremde Auffassung lässt Menschen in der Wirtschaft wie mit Masken erscheinen. Solche Masken zeigen nur eine Facette der Persönlichkeit und nur einen Bruchteil ihres inneren Reichtums. Evolutionäre Ansätze der Organisationsentwicklung, wie z. B. von Frédéric Laloux, zeigen, dass Organisationen, die Menschen in ihrer Ganzheit fördern – mit ihren Emotionen, ihrer Intuition und all den Talenten, die sonst nur privat genutzt werden –, erfolgreicher und gesünder sind. Und vor allem sind diese Unternehmen „places you love to be“.

### Positive Leadership mit Mutausbruch

Menschen in ihrer Ganzheit zu fördern, vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen und damit quasi „automatisch“ zu Exzellenz und Erfolg einer Organisation beizutragen – das gelingt mit Positive Leadership. Die Wissenschaft der Positiven Psychologie erforscht, was Menschen und Unternehmen erblühen lässt. Nach dem Begründer Martin E. P. Seligman sind das 5 Elemente, zusammengefasst in der PERMA-Formel:

— **P – Positive Emotions aktiv fördern:** Täglich positive Gefühle sind die Voraussetzung für das Funktionieren unseres Gehirns, für den Mut, Neues zu wagen, für hilfreiche Beziehungen, Gesundheit und erfolgreiches Handeln.

— **E – Engagement wecken:** indem auf die Stärken fokussiert wird. Angemessene Herausforderungen schaffen zudem Flow-Erlebnisse.

— **R – Relationships:** Beziehungen stärken. Ein Unternehmen besteht aus den Beziehungen und der Qualität der Kommunikation zwischen den Menschen. Nach dem Motto: Vertrauen ist die stillste Art von Mut.

— **M – Meaning:** Sinn bieten als Führungskraft; Sinn funktioniert als Orientierung und Antrieb.

— **A – Achievement:** Ziele vereinbaren – für sich und im Team – und die Zielerreichung auch gemeinsam würdigen bzw. feiern.

Positive Leadership bedeutet einen Perspektivenwechsel ohne Scheuklappen und ohne rosa Brille. Diese Art der Führung entwickelt konsequent die individuellen Stärken der Mitarbeitenden, den Sinn und eine begeisterte Vision, positive Gefühle wie Dankbarkeit, Mitgefühl, Inspiration, Stolz, Wertschätzung/Liebe, Gelassenheit, Humor.

Wird Positive Psychologie umgesetzt, verändert sich die Art der täglichen Kommunikation, wie die Untersuchung von Losada und Heaphy (2004) zeigt: Signifikant erfolgreicher im Sinne von Produktivität, Kundenzufriedenheit und 360°-Feedback sind jene Top-Managerinnen und -Manager, die

— im Verhältnis von 5:1 kommunizieren, d. h., auf durchschnittlich 5 positive/bestärkende/zustimmende Aussagen kommt 1 negative/ablehnende;

— gleich viel Fragen stellen, wie sie Aussagen machen.



„MEIN  
LEITSPRUCH:  
BLAMIERE  
DICH  
TÄGLICH.“



Die am wenigsten erfolgreiche Gruppe kommunizierte hingegen im Verhältnis von 0,36:1, sendete also 3-mal so viele negative Botschaften wie positive aus und fragte praktisch nie.

### Mut zum neuen Handeln

Gesagt, getan? Ja, es braucht Mut, um nach dem Hernstein Training „Positive Leadership“ etwas für Ihre Unternehmenskultur Ungewöhnliches zu beginnen. Sie könnten ab sofort Ihre Meetings mit der Frage starten: „Was ist jedem und jeder von Ihnen letzte Woche gut gelungen und warum?“ Überraschte bis skeptische Gesichter sind Ihnen sicher.

## DIE WOOP-TECHNIK

### Mit mehr Mut vom Wünschen zum Tun

Nehmen Sie sich ein paar Minuten Zeit, entspannen Sie sich und es kann losgehen:

- **Wish:** Was ist Ihr **wichtigster Wunsch** für die nächste Zeit? Was möchten Sie wirklich? Wählen Sie einen Wunsch, der herausfordernd, aber für Sie erfüllbar ist.
- **Outcome:** Was wäre das **schönste Ergebnis**? Wie würden Sie sich fühlen, wenn Sie es erreichten? Stellen Sie es sich vor. Malen Sie es sich vor Ihrem geistigen Auge in allen Details aus.
- **Obstacle:** Was ist Ihr **Hindernis**? Was hält Sie innerlich davon ab, sich Ihren Wunsch zu erfüllen? Stellen Sie es sich wieder lebhaft vor.
- **Plan:** Machen Sie einen **„Wenn ..., dann ...“-Plan**. Überlegen Sie, wie Sie Ihrem Hindernis begegnen können. Formulieren Sie den Satz: Wenn ... (hier Hindernis einfügen), dann mache (oder denke) ich ... Wiederholen Sie diesen Satz einige Male. Er unterstützt Sie unbewusst.

**Achtung:** Diese Technik wirkt nur in dieser Reihenfolge und inklusive der Visualisierung. Diese Methode beruht auf jahrelanger wissenschaftlicher Forschung und ist einfach anzuwenden. Sie ist eine hilfreiche Strategie, um eigene Wünsche zu erfüllen und Gewohnheiten gezielt zu verändern.

Nach Gabriele Oettingen

## BUCHTIPPS

**Andreas Dick: „Mut – Über sich hinauswachsen“.**  
Hans Huber Verlag, 2010.

**Gabriele Oettingen: „Die Psychologie des Gelingens“.**  
Pattloch Verlag, 2015.

Nun könnte Ihnen eine innere Stimme in die Quere kommen: „Was werden die bloß über mich denken?“ Oder: „Was, wenn ihnen nichts Positives einfällt?“ – Der richtige Zeitpunkt für einen kleinen Mutausbruch. Sollte dieser erste Versuch nicht glücken, halten Sie sich an meinen Leitspruch als Fast-Ex-Perfektionistin: „Blamiere dich täglich!“ Und bitte: Lachen Sie einfach darüber. Die höchste Form von Humor ist, über sich selbst zu lachen – paradoxerweise ist damit eine Blamage gar nicht mehr möglich.

Die WOOP-Technik (siehe Kasten) gibt Ihnen das nötige Rüstzeug, um Ihre mutigen Vorhaben und Wünsche zu verwirklichen. Sie können sie jeden Tag einsetzen und werden bemerken, wie wunderbar so ein täglicher Mutausbruch ist. Zu unerwartet positiven Nebenwirkungen, wie z. B. mehr Selbstbewusstsein, innerem Strahlen und mehr Freude, können Sie gerne mich befragen.



# APPETIT AUF RISIKO

Der Zukunftsforscher Franz Kühmayer verrät im Interview mit Eva Woska-Nimmervoll, wie man den Mut in Menschen weckt

*Sind Sie optimistisch, wenn es um die Zukunft der Arbeit geht?*

Ich bin hoffnungsvoller Optimist. Wer daran glaubt, dass wir Menschen mit Einsicht, Vernunft und Schaffenskraft begabt sind, für den ist Optimismus eigentlich recht logisch. Im Übrigen führt das auch persönlich zu einer fröhlicheren Verfasstheit.

*Finden Sie es nicht mutig, in der VUCA-Welt von heute Trendprognosen abzugeben?*

Ja, und ist das nicht wunderbar? Ich bin davon überzeugt: Die VUCA-Welt sollte uns nicht verunsichern, sondern bestärken. Mutige, auch mal riskante Entscheidungen treffen, etwas Neues ausprobieren – das war noch nie so einfach wie heute. Die Maßstäbe der Vergangenheit zählen immer weniger und unser Zeitalter bietet enorme neue Möglichkeiten. Das gilt für Trendforschung genauso wie jede andere Branche.

*Verhalf den Rittersleuten und später den Entdeckern ihr Glaube an Gott zu mehr Mut?*

Grundsätzlich waren Menschen früher wohl – zu Recht – viel ängstlicher. Die Welt von heute ist friedlicher, gesünder und mehr im Wohlstand, als sie es jemals war. Bei den mutigen Rittersleuten und Entdeckern steht für mich allerdings nicht deren „Versicherungspolizze“ – Unwissenheit, Naivität oder Gottesfurcht – im Vordergrund, sondern das, was sie motiviert hat: Neugierde, Tatendrang, Ge-

staltungswille, Durchsetzungskraft. Eigenschaften, die damals wie heute gefragt sind.

*Warum gelten heute mutige Führungskräfte als erfolgreicher als vorsichtige?*

Mut, nicht übertriebene Vorsicht, stärkt die Resilienz von Unternehmen. Fordernde Zeiten sind ein fruchtbarer Boden für frische Ideen, demnach leben wir in einer geradezu prototypischen Aufbruchzeit. Auch wenn es paradox klingt: Es ist gerade jetzt grundvernünftig, mutig zu sein. Viele Unternehmen scheitern, weil sie nicht den Mut haben, etwas zu riskieren. Bequeme Stabilität kann auch zu tödlicher Starre führen. Aktuell erleben wir einen verklärten Blick in die nahe Vergangenheit, eine Sehnsucht nach simpleren, stabilen Zeiten. Aus der Alarmbereitschaft wegen der – empfundenen – permanenten Bedrohungslage der Gegenwart entsteht ein ängstlicher Blick auf die Zukunft. Reformverweigerer finden oft Mehrheiten, weil Vorsicht und Beharren scheinbar mehr Erfolg versprechen. In diesem Klima blüht ein Führungsstil, der immer neue Kontrollinstrumente schafft, um sich abzusichern. Doch genau das verhindert notwendige Veränderungen und Innovation.

*Wie weckt man den Mut in den Vorsichtigen?*

Menschen können sich in einem geeigneten Umfeld verändern und weiterentwickeln. Wenn die Zukunft im Unternehmen spannend, fordernd, aber nicht



**„BEQUEME STABILITÄT KANN AUCH ZU TÖDLICHER STARRE FÜHREN.“**



## FRANZ KÜHMAYER

arbeitet als Trendforscher am Zukunftsinstitut mit Sitz in Frankfurt und ist Geschäftsführer des österreichischen Consultingunternehmens KSPM. Er blickt auf eine internationale Karriere als Führungskraft zurück, die ihn u. a. nach Boston und Paris geführt hat; heute lebt er in Wien. Kühmayer hat Physik und Informatik studiert und eine Vielzahl von Weiterbildungen absolviert, u. a. an der Kellogg School of Management, Chicago, und an der University of Washington, Seattle. Er lehrt an mehreren Fachhochschulen und publiziert regelmäßig. Zuletzt erschienen sind „The Futurepreneur“, „work:design“, „Hands-On Digital“ und „Leadership Report“.

Der Hernsteiner hat ihn für das Interview am Fuße des Himalajas aufgespürt.

bedrohlich wirkt und wenn Handlungsspielräume vorhanden sind, finden sich Menschen, die diese Freiheit gestalterisch nutzen wollen und Appetit auf Risiko haben. Für sie sind herkömmliche Hierarchiestufen und Karrierepfade oft schlecht geeignet. Unternehmen müssen also ein gewisses Maß an Ordnung aufgeben, wenn sie Mut fördern wollen. Und nicht die Menschen mit Fehlervermeidung und Kontrolle in vermeintliche Sicherheit betten. Ein Weg ist, einen geschützten Rahmen zu bieten, in dem Menschen sich und ihre Ideen erproben können. Und sie fordern und fördern, in überschaubaren Projekten ihre persönlichen Grenzen schrittweise zu erweitern. Gleichzeitig sollen sie Verantwortung für ihr Tun übernehmen.

Den Sinn im Tun zu erkennen, eigenständiges Denken, Transparenz und Offenheit bilden einen fruchtbaren Boden, auf dem Mut und Unternehmergeist florieren. Nicht im Sinne eines Freibriefs für Draufgängertum – entscheidend ist der Anspruch, wertstiftend, wertsteigernd und werterhaltend zu agieren.

### *Kann sich ein über 100 Jahre hierarchisch geführtes Unternehmen neuen Anforderungen anpassen?*

Ja – und selbst in so manchen scheinbar schwerfälligen Organisationen schlummern hochbewegliche, innovative Kräfte. Wenn man sie entdeckt, fördert und in den traditionellen Regelbetrieb integriert,

profitieren das Dynamische und das Stabile voneinander. Ich bin skeptisch bei abrupten Frischzellenkuren, wie etwa dem Andocken an Start-ups oder dem Implementieren radikal neuer Strukturen. Die Frage ist doch eher, wie das Neue im Unternehmen überlebt und seine Frische behält. Es braucht eine glaubwürdige Story, warum Unternehmergeist wichtig ist, und es muss klar sein, wie viel Freiheit jede und jeder dafür hat und welche Richtung eingeschlagen werden soll. Am besten basierend auf der Unternehmensgeschichte und -kultur – da sind gerade die tradierten Unternehmen besonders gut für die Zukunft gewappnet.

### *Sind Führungskräfte von heute mutiger als frühere Generationen?*

Einerseits sehnen sie sich nach mehr Freiheit, andererseits wollen sie die Verantwortung nicht auf sich nehmen. Nach dem Motto „Wasch mich, aber mach mich nicht nass“. Das gilt auch im Privaten: Mut und Biedermeier gehen schlecht zusammen. Aber wie eingangs gesagt: Ich bin hoffnungsvoller Optimist!



„Als Hygiene- und Wasser-Expertin bin ich eine der Ersten in Krisengebieten, um zu eruieren, was an internationaler Hilfe nötig und machbar ist. Wenn z. B. in Bangladesch 600.000 Menschen ohne Trinkwasser dastehen, bleibt keine Zeit für detaillierte Bedarfserhebungen. Innerhalb von 24 Stunden müssen wir entscheiden, welches Material, welche Maschinen und welche Sondereinheiten wir wie und wo einsetzen. Unsere Entscheidungen sind nicht immer perfekt – aber im Augenblick die bestmöglichen. Hier treffen hoher Zeitdruck und hohe Verantwortung aufeinander. Da braucht es viel Erfahrung und den Mut, rasch zu entscheiden. Besser schnelle Hilfe, die nicht perfekt geplant ist, als durchgeplante Hilfe, die zu spät kommt.“

**Mag. Lidwina Dox**  
Katastrophenhelferin, Rotes Kreuz

## WANN HAT SICH IHR MUT GELOHNT?

Erfahrungsschatz: 3 Expertinnen und 3 Experten befanden sich in herausfordernden Situationen, haben gewagt – und gewonnen



„Nach 15 Jahren klassischer Organisation schafften wir in unserem Unternehmen die Managementebenen ab und führten eine soziokratische Organisation ein, angelehnt an Holacracy. Für mich als Eigentümer und Geschäftsführer keine leichte Entscheidung. Ich fragte mich: Werden wir die hohe Qualität unserer Projekte halten können? Nach ca. 8 Monaten zeigt sich, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter viel mehr als früher in das unternehmerische Geschehen involviert sind. Sie haben große Freiheiten, aber auch mehr Verantwortung. Natürlich gibt es Reibungspunkte. Die Organisation entwickelt sich aber nach einer Findungsphase nun schrittweise sehr gut weiter.“

**Johannes Bergmann**  
Geschäftsführer bei Software Quality Lab

„Es erfordert Mut, Verantwortung für sich und für andere zu übernehmen. Unangenehme oder unbequeme Entscheidungen nicht hinauszuzögern, sondern mal rasch, mal aber auch wohlüberlegt zu treffen. Wenn wir uns als Caritas für Menschlichkeit und Menschenrechte ohne Wenn und Aber einsetzen, fordert mich das. Es gibt dabei auch Gegenwind, weil wir oft etwas für Menschen am Rande der Gesellschaft tun. Ich erlebe aber jeden Tag viele Mutmachgeschichten: eine obdachlose Alleinerzieherin mit ihren Kindern, die ihre eigene Wohnung beziehen kann, einen langzeitarbeitslosen Menschen, der wieder Arbeit findet, oder einen Alkoholiker, der trocken bleibt. Das alles macht mir Mut.“

**Klaus Schwertner**

Geschäftsführer Caritas der Erzdiözese Wien



„Mutig bin ich, wenn ich angesichts eines Risikos die eigenen Skills und Ressourcen richtig einschätzen kann und bereit bin, danach eigenverantwortlich zu handeln. Als ich vor einigen Jahren ein sicheres Angestelltenverhältnis gegen die Freiberuflichkeit eintauschte, hat sich dieser Mut gelohnt. Ich brachte ihn auf, weil es mir wichtig ist, autonom und flexibel meinen beruflichen Alltag zu gestalten. Seit heuer bin ich Präsidentin meines Berufsverbandes Physio Austria. Rund 5.000 Mitglieder haben hohe Erwartungen an mich. Und ich verantworte die Weiterentwicklung physiotherapeutischer Leistungen für Menschen in ganz Österreich. Diese Position erfordert Mut. Aber er lohnt sich, wenn man mit Vernunft und Respekt an die Aufgabe herangeht.“

**Constance Schlegl, MPH**

Präsidentin von Physio Austria, Berufsverband der PhysiotherapeutInnen Österreichs



„Mut musste ich beweisen, als ich mich entschied, beim Africa Eco Race 2014, einer Rallye auf den Spuren der legendären ‚Paris – Dakar‘, mitzufahren – obwohl ich noch keine Wüstenerfahrung hatte. Und dann passierte es: Ich blieb in der Dämmerung in einem Sandloch stecken. Mein Motorrad war defekt, weit und breit nur Sand. Ich saß alleine, rund 80 Kilometer vom Biwak entfernt, ohne Wasser, Essen und mit durchschwitzter Kleidung in den Dünen fest. Zum Glück klaubten mich italienische Touristen auf, in deren Zelt ich übernachten konnte. Eine Nacht in der Wüste bei minus 4 Grad hätte ich sonst vielleicht nicht überlebt. Oft erkennt man erst später, welchen Nutzen man aus solchen Erfahrungen ziehen kann: Ich war als naives, behütetes Mädchen losgefahren und kam als erwachsene, selbstbewusste Kämpferin zurück.“

**Julia Schrenk**

Motocross-Fahrerin



„Eigentlich hätte ich die Firma meiner Eltern übernehmen sollen. Aber ich entschloss mich, Gesang, Tanz und Schauspiel zu studieren und Musicaldarsteller zu werden. (Dank meiner Eltern, die mir das Studium ermöglichten.) Obwohl dieser Beruf nicht zu den sichersten zählt, gab es für mich keinen Plan B. Ich verfolgte ehrgeizig mein Ziel und arbeitete hart. Das Risiko hat sich gelohnt: Seit mehr als 10 Jahren darf ich große Rollen an renommierten Häusern im ganzen deutschsprachigen Raum spielen. Mut im Alltag bedeutet für mich, immer wieder über den eigenen Schatten zu springen: auf der Bühne und beim Vorsingen.“

**Gernot Romic**

Musicaldarsteller

# „IM SILICON VALLEY WÄREN WIR SOFORT AKZEPTIERT“

---

Führungslabor: Die Kolumbianerin Herna Muñoz-Galeano leitet agil ein bayerisches IT-Unternehmen, das sich auf personalisierte Medizin spezialisiert hat

EVA WOSKA - NIMMERVOLL

## *Woran arbeitet Ihr Unternehmen derzeit?*

Die Pharmakogenetik erforscht, wie Menschen aufgrund ihrer Gene ein Medikament verarbeiten können, also auch ob und wie es wirkt. Und es ist seit Längerem bekannt, dass Wirkstoffe in Medikamenten in verschiedener Dosis und Kombination miteinander oder mit anderen Medikamenten interagieren. Wir haben 2 Arten von Software unter dem Titel PGXperts Systems entwickelt, um dieses Wissen in der Praxis anzuwenden.

## *Wie sind Sie auf diese Thematik gestoßen?*

In meiner Verwandtschaft gab es ein Kind mit Epilepsie, das schwierig auf Medikamente einzustellen war, wegen der Nebenwirkungen. Es gibt so viele Medikamente, die unter anderem aufgrund der Genetik bei jedem Menschen anders wirken und sich auch noch gegenseitig beeinflussen – wie soll mein Hausarzt da durchblicken? Da dachte ich, dieser Umstand müsste sich doch mit einer entsprechenden Software verbessern lassen. Mein IT-Unternehmen, das ich 1998 gegründet habe, ist seit jeher darauf spezialisiert, komplexes Zahlenmaterial zu vereinfachen.

## *Wie begannen Sie mit dem neuen Projekt?*

2014 stand ich vor der Frage: Lasse ich mich auf das Risiko ein, ohne Auftraggeber eine Software zu entwickeln? Verzichte ich in Zukunft auf fixe Auf-

träge, die mir ein sicheres Einkommen beschieren? Wir waren und sind ja doch nur ein kleines Unternehmen. Wir haben uns also in das Thema vertieft, um Fördergelder angesucht, diese bekommen und angefangen. Zuerst entwickelten wir das Programm für einen Bericht, der aufgrund der Genetik zeigt, welche medizinischen Wirkstoffe auf eine Person wie wirken.

## *Wie ging es dann weiter?*

Bei einem Pilotprogramm mit 104 Patientinnen und Patienten konnten wir für 84 eine andere Medikation erreichen, die sie weniger belastet und/oder sinnvoller ist. Es geht den Menschen besser. Unsere Software trägt dazu bei – aber es ist schwierig, das Programm auf breiter Basis zu verkaufen. Weltweit waren wir die Ersten, die sich dieses Themas annahmen. Im Silicon Valley wären wir sofort akzeptiert, aber von Bayern aus ist es schwer, den Markt zu erobern. Auch gibt es kaum eine Frau an der Spitze eines Technologieunternehmens. Wenn dann noch ich mit meinem kolumbianischen Akzent mögliche Investorinnen oder Investoren in Deutschland anrufe, denken die meisten zuerst, ich bin falsch verbunden. Darum habe ich mir angewöhnt, anfangs Englisch zu sprechen – mein Englisch ist nämlich besser als das der meisten Deutschen. Zum Glück haben wir inzwischen einen Investor gefunden, der an uns glaubt.

## *Gab es Rückschläge?*

Mitte 2016 hatten wir die Pilotphase abgeschlossen. Doch da wurde die genetische Untersuchung aus dem Leistungskatalog der deutschen Krankenkassen gestrichen. Das bedeutet, die kostspielige Analyse muss privat bezahlt werden. Das können sich nur ganz wenige leisten. Also ging ich, die Geschäftsführerin, in unser Akut-Meeting, das ist unser tägliches Meeting für Notfälle; da bekommen alle Rat und Hilfe. Das gesamte Team war eine Woche lang damit beschäftigt, eine Lösung zu finden. Schließlich kam die Idee auf, vorab den „Interaktions-Check“ anzubieten, zu einem günstigen Preis für die Ärzteschaft. Damit lässt sich feststellen, ob ein genetischer Test beim Verschreiben eines bestimmten Medikaments nötig ist. Für diesen Online-Service konnten wir unsere bisherigen Vorarbeiten zu einem Großteil nutzen.



## DI DIPL.-INF. HERNA MUÑOZ-GALEANO

Geboren in Kolumbien, studierte Elektrotechnik in Bogotá und später Nachrichtentechnik im deutschen Erlangen. Seit 25 Jahren arbeitet sie im Bereich Entwicklung und Management komplexer IT-Systeme. Von der Deutschen Messe AG wurde sie zur „Engineer PowerWoman 2016“ gekürt. 2014 gründete sie HMG Systems Engineering im bayerischen Fürth. Das Unternehmen befasst sich mit Telekommunikation, Medizintechnik, Automatisierung und grüner Energie. HMG ist mit PGXperts Systems Marktführer in Europa.

## SCRUM

ist eine Methode des agilen Projektmanagements (vor allem in der Softwareentwicklung) von Ken Schwaber und Jeff Sutherland. Es eignet sich für komplexe Softwareprojekte, die nicht strikt durchplanbar sind. Am Anfang steht ein grober Plan der Funktionalitäten. Dann wird die Software Schritt für Schritt anhand weniger fixer Regeln entwickelt. Der Vorteil: Auf kurzfristige Änderungen und Probleme kann sofort reagiert werden. Dies setzt jedoch in den Teams eine hohe Selbstorganisation und Selbstmotivation voraus.

### *Wie ist Ihr Unternehmen organisiert?*

Seit 2000 arbeite ich bewusst nach agilen Methoden, d. h., wir haben kleine Gruppen nach Scrum gebildet. Wir sehen uns als Organisation im Sinne der funktionalen Anatomie: Jeder noch so kleine Teil ist wichtig für das Funktionieren des großen Ganzen. Also, was jede und jeder Einzelne beiträgt, macht die Arbeit der eigenen, aber auch anderer Gruppen erst möglich. Alle sind begeistert von ihrem Fach und kompetent. Und sie haben Spaß an der Arbeit. Das ist wichtig, dann macht man sie automatisch gut. Bei uns gibt es kaum Überstunden. Voriges Jahr arbeiteten wir an 2 Samstagen alle zusätzlich. Aber der Vorschlag dafür kam vom Team und nicht von mir.

### *Wie sieht Ihr Team aus?*

Viele Kulturen treffen aufeinander: Wir haben 13 Fachrichtungen und 10 verschiedene Nationen, und das bei nur 43 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Der jüngste ist 21, der älteste 72. Durch diese Diversität erreichen wir verschiedene Blickwinkel auf ein Thema; das macht Innovation erst möglich. Know-how allein reicht nicht. Es braucht ein Team mit dem richtigen Spirit, um innovativ zu sein. Alle eint das gemeinsame Ziel: den Ärztinnen und Ärzten zu ermöglichen, mutig personalisierte Medizin einzusetzen.

### *Was ist Ihnen wichtiger: Know-how oder Teamgeist?*

Bei uns herrscht eine vertrauensvolle Atmosphäre. Man wird so akzeptiert, wie man ist. Ich lege Wert auf respektvollen Umgang. Es soll offen ausgesprochen werden, wenn etwas nicht passt. Ein sehr guter Mitarbeiter hat wiederholt über andere schlecht geredet. Irgendwann musste ich Mut haben und mich von ihm trennen, obwohl ich damit auf großes fachliches Know-how verzichtete. Aber ein fauler Apfel macht alle anderen kaputt.

### *Ich habe gehört, bei Ihnen darf man ja auch zu Hause bleiben, wenn man mal keine Lust hat ...*

Ich sage dann: „Mach was Schönes heute und komm erst, wenn es dich wieder freut und du dich wieder konzentrieren kannst.“ Es wäre ja sinnlos, wenn jemand lustlos oder voller privater Sorgen in die Arbeit kommt und in Gedanken ganz woanders ist. Dass jemand das Angebot in Anspruch nimmt, ist aber in 4 Jahren erst 3-mal passiert.

# MUT ZUR LÜCKE

---

Über den Tellerrand: Was passiert,  
wenn nichts passiert

EVA WOSKA - NIMMERVOLL

Der Komponist John Cage tat es. Und Jahre vor ihm sein Kollege Erwin Schulhoff: Sie bewiesen Mut – zum Nichts als Gestaltungselement. Die beiden schrieben Stücke, die nur aus Pausen bestehen. Die Musiklosigkeit solcher Kompositionen gilt es mit Humor und trotzdem ernst zu nehmen. Denn egal, wie man zu dieser Auslegung von künstlerischer Freiheit stehen mag: Mutig und radikal ist es allemal, dem Nichts im eigenen Kunstschaffen so viel Bedeutung beizumessen, wie die beiden Komponisten es taten.

Umgelegt auf andere Kunstformen würde das Prinzip bedeuten: eine Leinwand mit Rahmen, aber ohne Farbauftrag, ein Theater mit Publikum, aber ohne Aufführung, ein Buch mit Titel, aber leeren Seiten.

Nun tauchen viele Fragen auf: Wo liegt hier die Leistung des Künstlers, der Künstlerin? Ist das etwas wert? Was fängt der Rezipient, die Rezipientin damit an? Ist das überhaupt noch Kunst?

Apropos leere Seiten: Die gab es früher nicht nur auf Notizblöcken, sondern auch in Büchern oder Kalendern; „Raum für eigene Gedanken“ lautete die Überschrift. Dieser angebotene Raum gibt nichts



---

MAG. EVA  
WOSKA - NIMMERVOLL

ist Journalistin, Texterin im Bereich Corporate Publishing und verfasst Kurzgeschichten. Außerdem ist sie Lektorin an der FH Wien der Wirtschaftskammer Wien und Schreibpädagogin.

vor; Leere bietet Zeit zum Durchatmen, zum Verweilen, eine erwartungsfreie Zone quasi, in der Leser und Leserin sich selbst überlassen sind. Auch in westlicher und östlicher Philosophie wird das Nichts thematisiert. Ist es doch das Nicht-Vorhandene, durch welches das Etwas erst sichtbar und

bedeutungsvoll wird. Deutlich wird das Prinzip im Alltag: Ein Kleid in der Mitte einer sonst leeren Auslage wirkt edel und teuer. Hingegen empfinden wir einen Shop, in dem ein Kleid neben dem anderen oder zwischen Unmengen an Dekoration hängt, eher als „vollgeramscht“.

Es gibt sie kaum noch, die Lücken oder Leerstellen in unserem Leben. Wir füllen Kalender, vervollständigen Lebensläufe, überbrücken Zeitlöcher und pressen Produktivität in jede freie Minute. Doch wer hat noch Mut, einfach nichts zu tun? Wer hat Mut zur Lücke?

---

## NICHTS KLINGT SO INTERESSANT:

Die beiden Stücke „4:33“ von John Cage und „In futurum“ von Erwin Schulhoff finden Sie in verschiedenen Interpretationen auf YouTube.

# MUTIG IN DIE NEUEN ZEITEN

Mein Blick aus der Zukunft: Wie wir den digitalen Wandel schafften

RICHARD HÜBNER

Bis in die 2020er-Jahre veränderten digitale Technologien unsere Welt wie davor nur die industrielle Revolution. (Als Beispiel: Früher hatten in den Banken die Bilanzanalytistinnen und -analysten über Vergabe und Höhe von Krediten entschieden. Auf einmal übernahmen Algorithmen große Teile dieser Aufgabe schneller und genauer.) Wie sollte in Zukunft eine Zusammenarbeit zwischen Menschen und Maschine ablaufen? Welche neuen Kompetenzen brauchten die Menschen dafür?

Essenziell war dabei wohl der Mut, die richtigen Fragen zu stellen. (Im Falle der Banken war es wichtig, auch die entscheidungsmächtige Risiko-Abteilung „infrage“ zu stellen.) Das war unangenehm, störte Komfortzonen und brach vorhandene, auch bewährte Strukturen auf. Doch woher nahmen die Menschen den Mut dazu?

## — Wir ließen neuen Ideen Zeit

Neue Ideen und Vorschläge zeigen ihr Potenzial nicht sofort und brauchen Zeit, um zu sickern. Permanente Kritik hätte dieses Sickern verhindert.

## — Wir wiesen Gegenreden den richtigen Ort und die richtige Zeit zu

In den üblichen Meetings hätten Gegenreden der etablierten Personen oder Funktionen das Neue sofort erdrückt. In Workshops hingegen wurden neue Ideen auch kritisch hinterfragt, doch hier waren Rede (die neue Idee) und Gegenrede auf gleicher Ebene.

## — Wir lieferten Fakten statt Interpretationen

Die Führungskräfte achteten darauf, dass neue Ideen möglichst faktenunterlegt beschrieben wurden. So wurden neuartige Ideen verständlicher.

## — Wir schritten bei Polemik, Zynismus und Sarkasmus ein

Neuen Ideen fehlt es an Erfolgsnachweis und Fürsprache. Ein Sturm aus Polemik, Zynismus und Sarkasmus kann eine neue Idee umblasen. Damals schützten die Führungskräfte neue Ideen ihrer Teams. Sie verfolgten sie weiter und blieben loyal gegenüber jenen Menschen, die sie vorschlugen.

## — Wir sorgten für Prototyping und Kundeninterviews

Kundeninterviews und -beobachtungen, die eine Idee bestätigen, halfen den Menschen dabei, mutig für ihre Idee zu argumentieren. Prototyping erlaubte mit wenig Aufwand, sie in ihren Grundzügen zu testen und Kundenreaktionen zu messen.

## — Wir waren Vorbilder

Nichts macht mutiger als eine mutige Führungskraft. Sir Ernest Shackleton mit seiner Endurance-Expedition in die Antarktis ist ein gutes Beispiel dafür, wie der Mut einer Gruppe gestärkt werden kann. Fazit: Führungskräfte bereiteten den Boden für Mut in ihrer Organisation auf. Mutige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter brachten neue Ideen ein und sorgten dafür, dass neue Technologien Platz hatten. So wurde aus dem Mega-Thema Digitalisierung ein dynamischer Prozess, durch den sich die gesamte Organisation entwickeln und neu orientieren konnte.



MAG. RICHARD HÜBNER

ist Digital Facilitator. Seit 14 Jahren Organisationsentwicklungsberater in Industrie, Banken, öffentlicher Verwaltung und im Gesundheitssektor. 10 Jahre Führungskraft in einem internationalen Technologie-Konzern, seit 5 Jahren Fokus auf digitalen Technologien, Gründer und Geschäftsführer von Dignit Consulting.



## WER HAT'S GESAGT?

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

Die ersten 3 Einsendungen belohnen wir mit dem Buch „Factfulness – Wie wir lernen, die Welt so zu sehen, wie sie wirklich ist“ von Hans Rosling u. a., erschienen bei Ullstein (siehe S. 6). Unter allen richtigen Antworten verlosen wir einen Kurzworkshop nach Wahl aus dem aktuellen Hernstein Programm. Geben Sie Ihre Tipps bis spätestens 23. November 2018 ab: [www.hernstein.at](http://www.hernstein.at)

**Viel Glück!**

Die richtigen Antworten der letzten Ausgabe: 1a, 2b, 3c, 4a.  
Der Gewinner des Kurzworkshops der letzten Ausgabe ist Patrick Bräuer von der Escorial GmbH.  
Wir gratulieren herzlich!

*Habe Mut, dich  
deines eigenen  
Verstandes zu  
bedienen.*

- 1a\_ Immanuel Kant, deutscher Philosoph
- 1b\_ Galileo Galilei, italienischer Astronom
- 1c\_ Amos Oz, israelischer Schriftsteller

*Was wäre das Leben,  
hätten wir nicht  
den Mut, etwas zu  
riskieren?*

- 2a\_ Helen Keller, amerikanische Schriftstellerin
- 2b\_ Zubin Mehta, indischer Dirigent
- 2c\_ Vincent van Gogh, niederländischer Maler

*Wer wagt, selbst  
zu denken, der  
wird auch selber  
handeln.*

- 3a\_ Bettina von Arnim, deutsche Schriftstellerin
- 3b\_ Florence Nightingale, britische Krankenschwester
- 3c\_ Lou Andreas-Salomé, russisch-deutsche Schriftstellerin

*Glücklich ist, wer  
das, was er liebt,  
auch wagt, mit Mut  
zu beschützen.*

- 4a\_ Billy Wilder, österreichisch-amerikanischer Regisseur
- 4b\_ Ovid, römischer Dichter
- 4c\_ Else Lasker-Schüler, deutsch-jüdische Dichterin

## ALLE REDEN MIT



**M A G .  
R E N A T E S Ü S S**

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

„Dass bei uns jeder zu allem eine Meinung hat, nervt manchmal!“, ließ letzte Woche eine interne Kommunikatorin Dampf bei mir ab. „In meinem vorigen Unternehmen gab es einmal im Monat eine Verlautbarung der Geschäftsleitung – die haben wir schön formuliert und alle haben sie geschluckt.“ Oder jedenfalls so getan als ob.

„Gratuliere“, antwortete ich ihr, „du bist jetzt beim Marktführer!“ Sie verzog das Gesicht und gab ein Knurren von sich. Im ersten Moment dachte sie wohl, meine Antwort wäre ironisch gemeint. War sie aber nicht.

Seit knapp 15 Jahren begleite und gestalte ich die interne Kommunikation von Unternehmen unterschiedlichster Branchen mit. Ich kenne die verschiedensten Unternehmenskulturen. Und meine Erfahrung ist: Je stärker und mutiger die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind, desto erfolgreicher ist das Unternehmen.

Dies gilt heute umso mehr, als Flexibilität und rasche Anpassung an sich verändernde Technologien und Märkte wichtiger denn je sind. Kein Wunder, dass Agilität zum Zauberwort der Unternehmensführung geworden ist. Um erfolgreich zu sein, brauchen wir Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich in hohem Maße selbst organisieren und selbstverantwortlich je nach Bedarf Teams über Hierarchieebenen und Abteilungsgrenzen hinweg bilden. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mitdenken, Entscheidungen treffen, Initiative ergreifen.

Mutige Leute. Und klar, mutige Leute tun nicht nur, was sie für richtig halten, sie sagen auch ihre Meinung. Für interne Kommunikatorinnen und Kommunikatoren ist das nicht immer leicht. Aber sehr spannend! Auch ihre Rolle wandelt sich dadurch. Sie sind nicht mehr nur mit Informationsmanagement befasst, sondern werden zu Moderatorinnen und Moderatoren. Auf Kommentare müssen sie schnell reagieren – oft ohne sich rückversichern zu können. Auch sie müssen mutiger werden. Und starke Nerven haben ... Aber das gehörte zum Jobprofil ohnehin schon immer dazu!



# LEBENSMITTEL-PUNKTE

---

Wie die Einzelhändler BILLA, MERKUR und PENNY  
Menschen und Teams entwickeln

EVA WOSKA - NIMMERVOLL

Jede der 3 Marken der REWE Group hat ihre Besonderheiten: Billa begann vor mehr als 20 Jahren, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als sogenannte „Billa-Pendler“ aus anderen Bundesländern für die Wiener Filialen zu rekrutieren. Barbara Weber, Human Resource Management Billa: „Eine Win-win-Situation. Auf dem Land fehlten die Arbeitsplätze und in Wien hatten wir hohen Personalbedarf.“ Diese Einrichtung hat sich bewährt. Der Billa-Pendler-Bus transportiert heute 2-mal pro Woche 300 Angestellte aus der Steiermark und dem Burgenland an ihre Arbeitsplätze. Merkur betreibt Märkte auf großer Fläche mit entsprechend höherem Personalaufwand. Markus Wachter, Human Resource Management Merkur: „Nur ein Teil der bis zu 180 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Filiale ist im Verkauf tätig. Im Hintergrund wird viel produziert.“ Penny, der Diskonter der Gruppe, hat ein kleineres Produktsortiment, aber eine hohe Drehung. Die Ware ist ständig in Bewegung, wie Angelika Haiderer, Human Resources Penny, betont: „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unserer Filialen müssen deshalb

sehr flexibel und reaktionsschnell sein – Fähigkeiten, die wir sehr bewusst entwickeln.“

## Teilzeit ist typisch

Typisch für den Einzelhandel ist der hohe Anteil an Teilzeit-Arbeitsplätzen. Bei Billa arbeiten auch Regionalmanager nach ihrer Karenz nur 35 Stunden. Barbara Weber: „Wir überlegen für die Zukunft, ob Job-Sharing für die Marktmanager möglich wäre.“ Gesamt sind 61 % in Teilzeit beschäftigt. In der Zentrale teilt sich derzeit eine Karenzrückkehrerin mit ihrer Vertreterin den Job. „Das bedarf allerdings einer guten Abstimmung“, so die HR-Direktorin. Die Kommunikation funktioniert auch bei Penny, wie Angelika Haiderer erzählt: „Da kommt es schon mal vor, dass sich ein Filialteam auch außerhalb der Arbeitszeit trifft, um gemeinsam etwas zu unternehmen.“ Generell erlebt die REWE Group sich als attraktive Arbeitgebermarke, wie Mag. Bettina Weißegger, Leitung Personalentwicklung Zentralfirmen (REWE) zusammenfasst: „Aus meiner Sicht punkten wir in erster Linie durch verantwortungsvolle, vielfältige und nicht zuletzt sinnvolle Aufgaben sowie ein gutes Teamklima.“

---

## REWE GROUP: MARKTFÜHRER IM LEBENSMITTELHANDEL

Mit Billa, Merkur, Penny, Bipa und Adeg ist die REWE International AG einer der größten Arbeitgeber Österreichs. Rund 43.000 Personen sind im Unternehmen tätig. In den Zentralbereichen und Zentralfirmen mit Hauptsitz in Wiener Neudorf arbeiten mehr als 5.500 Fachkräfte in über 260 unterschiedlichen Berufsbildern, von Young Professionals bis zum Top-Management. Im Jahr 2017 arbeiteten für die Organisationseinheit Handel International der REWE Group rund 83.000 Personen, davon über 40.000 in den CEE-Ländern.

## Karriere vom Lehrling bis zum Manager

Österreichweit beschäftigt Billa derzeit 1.000 Lehrlinge, so Barbara Weber: „Wir sehen es als gesellschaftlichen Auftrag an, junge Leute auszubilden.“ In der „Meisterklasse“, einem 1-jährigen Entwicklungsprogramm, kommen 30 ehemalige Lehrlinge zusammen und werden zu Marktmanagerinnen und -managern oder Feinkostleiterinnen und -leitern ausgebildet. Bei Billa geht die Karriereleiter bis ganz oben. Auch Merkur sucht Talente in den eigenen Reihen. Hat jemand das Trainee-Programm absolviert, steht einer Karriere bis zum Regionalver-



Mag. Barbara Weber, MA, MAS  
Direktorin BILLA Human  
Resource Management



Mag. Markus Wachter  
Leitung Human Resources  
Management MERKUR



Mag. Angelika Haiderer  
Head of Human Resources  
PENNY

## B I L L A

**Standorte:** 1.071  
**Gesamte Mitarbeiterzahl:** 19.600, davon 1.079 Marktmanager  
**Durchschnittliche Mitarbeiterzahl pro Filiale:** 15 – 20  
Seit 2012 zertifiziert (Audit berufundfamilie)  
Seit 2017 zertifiziert (Zukunft Vielfalt/ Diversität)

## M E R K U R

**Standorte:** 137  
**Gesamte Mitarbeiterzahl:** rund 10.000, davon 137 Marktmanager  
**Durchschnittliche Mitarbeiterzahl pro Filiale:** 60 – 180  
**Zertifizierung:** TraineeNet (Faires Traineeprogramm), Great Place to Start (Great Place to Work), Vollauditierung (Beruf und Familie) u. v. m.

## P E N N Y

**Standorte:** 297  
**Gesamte Mitarbeiterzahl:** 2.740, davon 300 Filialleiter  
**Durchschnittliche Mitarbeiterzahl pro Filiale:** 9  
**Zertifizierung:** „Audit Beruf und Familie“

verantwortlichen nichts mehr im Wege. Die Marktmanager steuern auf Basis von Kompetenzlandkarten, welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sie wie aus- und weiterbilden. Markus Wachter: „Im Verkauf ist Geländegängigkeit gefragt, sprich: Menschen mit breitem Wissen, die in verschiedenen Bereichen flexibel einsetzbar sind.“ Angelika Haiderer: „Für Penny ist ein Hands-on-Ansatz wichtig, also eine Fortbildung, die weniger theoretisch, aber stark praxisorientiert ist – klar, einfach und auf Erfolg ausgerichtet.“ Penny International betreibt Mitarbeiterentwicklung über die Grenzen hinweg, also auch in Italien, Rumänien, Tschechien und Ungarn, so Angelika Haiderer: „Beispielsweise das E-Learning entwickeln wir länderübergreifend und setzen es in allen Ländern um.“ Internationalität spiegelt sich auch in den Filialen wider: „Menschen aller Nationalitäten oder mit Migrationshintergrund sind im Team willkommen.“ Das gilt auch für die anderen beiden Marken. Merkur wurde dafür 2018 mit dem Special Award „Diversity & Inclusion“ von Great Place to Work ausgezeichnet.

Bettina Weißegger über die Strategie der REWE Group: „Die Fortbildungsmaßnahmen werden inhouse entwickelt. Dabei differenzieren wir nach gruppenübergreifenden Entwicklungsprogrammen sowie Programmen speziell für einzelne Unternehmensbereiche. Maßgeschneiderte Entwicklungsmaßnahmen ermöglichen unseren Fach- und Führungskräften, ihr Potenzial voll auszuschöpfen. Das sorgt für Kontinuität und ist Voraussetzung dafür, dass wir uns im Wettbewerb behaupten und den raschen Veränderungen am Markt gerecht werden.“

### In Trainings bei Hernstein

„Viele von Billa haben bereits am Future-Leadership-Programm und an Break Your Limits im offenen Programm teilgenommen und sind begeistert davon. Besonders interessant finde ich das Training ‚Führungstool Gelassenheit‘“, so Barbara Weber. Sie und Markus Wachter von Merkur sehen bei Trainings im offenen Programm einen großen Mehrwert im Austausch mit Führungskräften anderer Branchen. Angelika Haiderer von Penny hat selbst ein Training absolviert: „Was ich daran geschätzt habe: Es war pragmatisch und praxisorientiert.“

## UND DAS SAGT HERNSTEIN ...

„Die Führungskräfte profitieren am allermeisten vom branchenübergreifenden Austausch und diesen fördern wir in all unseren Führungstrainings. So treffen Führungskräfte aus dem Einzelhandel beispielsweise auf jene aus Produktionsbetrieben, aus dem Bankwesen oder der IT. Dadurch kommt es zu einer Horizonterweiterung und neuen Impulsen.“  
Michaela Kreitmayer, Hernstein

# „WIR BRAUCHEN EIN EMOTIONALES JA“

---

Der Unternehmer Jan Oßenbrink über den menschlichen Weg in der digitalen Welt

EVA WOSKA - NIMMERVOLL

*Wie entstehen heute neue Ideen?*

Ein Beispiel: Einen Rasenmäher zu konzipieren, der leiser und leichter ist als bisher, ist nicht sonderlich innovativ. Aber einen Rasen zu entwickeln, der nur 4 Zentimeter hoch wird, schon. Kreativität heißt, anders, neu zu denken. Ein weiteres Beispiel: Angenommen, ich bin Hersteller von Postkarten. Dann darf ich den eigentlichen Sinn meines Geschäfts nicht darin sehen, möglichst viele Postkarten zu verkaufen, sondern darin, dass ich durch meine Karten dazu beitrage, zwischenmenschliche Beziehungen zu stärken. Wenn sich diese Herangehensweise von der Produktentwicklung bis in den Vertrieb zieht, motiviert das jeden Einzelnen und jede Einzelne. So entstehen völlig neue Lösungen: nicht neue Postkarten, sondern Ideen zur Gestaltung von Beziehungen.

*Wie fördert man eine Innovationskultur im Unternehmen?*

Die Antwort liegt vor allem in der Führungskultur. Erst wenn mir als Führungskraft die Beziehung zu mir selbst gelingt, kann mir auch eine Beziehung zu anderen – Kolleginnen und Kollegen, Unternehmen, Umwelt – gelingen. Mit der Führungskraft als Vorbild fängt die Aktivierung von anderen an. Sie sollte sich die Fragen stellen: Mit welcher Haltung bin ich Führungskraft? Geh ich über den dicken Teppich oder sehe ich Führung als Dienstleistung an? Meine Lieblingsfrage ist: „Was haben andere davon, dass ich morgens aufstehe?“ An der Antwort wird deutlich, was eine Führungskraft bewirken kann und wo der eigentliche Sinn ihrer Tätigkeit liegt. Aus dieser Haltung heraus kann sich ein neues Verhalten und damit eine neue Kultur im Unternehmen etablieren.



---

**JAN OSSENBRINK**

ist Gründer und Geschäftsführer der Management Beratung Eigenland GmbH, die die Eigenland®-Workshop-Methode für andere Unternehmen zur Verfügung stellt. Er baute für eine Investorengruppe ein digitales Start-up mit auf und verfügt über langjährige Erfahrung in der Geschäftsleitung internationaler Unternehmen. Außerdem ist er als Beirat (crossculture Academy und Fuchs von Morgen GmbH) sowie als Autor und als Dozent an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg im Bereich Change-Management tätig. Im Rahmen der Initiative des Neurobiologen Prof. Gerald Hüther ist er für das Thema „Würde und Wirtschaft“ zuständig.

*Sind Führungskräfte heute anders gefordert als früher?*

Selbstverantwortliches Arbeiten wird durch neue digitale Lösungen noch leichter umsetzbar. Das zuzulassen, erfordert Mut, auch vonseiten der Führung. Die Rolle der Führungskraft wandelt sich vom Boss, der Lösungen vorgibt, hin zu einem Coach, der Fragen stellt und einen Rahmen schafft, in dem sich andere frei bewegen können. Der Rahmen besteht aus Feedback, Fehlerkultur, Vertrauen in Fachkenntnisse, aber auch Loyalität. Wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Führung so erleben, sind sie in der Lage, selbst Entscheidungen zu treffen.

*Will überhaupt jeder Mensch in seiner Arbeit eigenständige Entscheidungen treffen?*

Manche wollen Routinejobs und innerhalb eines klaren Rahmens ihre Arbeit gut bewältigen. Andere erwarten Freiräume. Aber auch da sind Regeln wichtig – ähnlich wie im Straßenverkehr. Man bewegt sich zwar autonom und frei, wohin man will, aber hält sich dabei an Regeln.

*Was brauchen Menschen, um gerne und erfolgreich zu arbeiten?*

Unternehmen müssen den Menschen Sinn, Orientierung und Partizipation bieten, sie zu Beteiligten machen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind motiviert, wenn sie sehen, dass ihre Arbeit sinnvoll ist und sich lohnt. Daraus erwächst der Mut, immer wieder Neues auszuprobieren. Wir brauchen nicht nur ihre kognitive Zustimmung zu bestimmten Maßnahmen oder Veränderungen, sondern ein emotionales Ja zu Transformation und Neuem. Dann gehen die Menschen auch den Extra-Meter für ihr Unternehmen. Es stecken unglaublich viele Ideen und großes Engagement in den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Diese Kraft nutzbar zu machen, wird unter anderem durch Vertrauen und Partizipation gefördert.

*Es sind aber auch viele Unternehmen, die hierarchisch geführt werden, sehr erfolgreich ...*

Ja, aber sie wären wahrscheinlich zukunftsfähiger und noch erfolgreicher, würden sie sich anders organisieren. Unter anderem auch, um überhaupt die besten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Branche zu bekommen. Die Konkurrenz durch Start-ups ist groß, denn immer mehr Menschen ist der Sinn ihres Tuns wichtiger als ein hohes Gehalt. Die Marktführer merken, dass sie ihre Unternehmenskultur verändern müssen. Auch bisher hierarchisch geführte Unternehmen müssen in Zukunft flexibler und offener werden, um schneller und erfolgreicher zu sein.

*Welche Rolle spielt dabei die Digitalisierung?*

Digitaler Wandel bedeutet sozialen Wandel und bedarf harter Strategiearbeit. Das bedeutet, nicht nur bestehende Prozesse zu vereinfachen oder zu beschleunigen, sondern den Kundinnen und Kunden einen neuen Mehrwert, neuartige Produkte zu bieten. Der menschliche Weg ist aber auch im Zeitalter der Digitalisierung nötig. Menschen, die das Richtige tun, machen Unternehmen erfolgreich.

---

## DIE EIGENLAND® - METHODE

Das Konzept von Eigenland® ist eine Mischung aus Thinktank und Workshop. Es verbindet spielerische, haptische, digitale und intuitive Elemente. Der einfach strukturierte Prozess gibt allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern gleichermaßen die Möglichkeit, ihre Sicht auf das Thema zu äußern. Auch jene, die sich in Gruppen eher zurückhalten, werden angehört, bevor diskutiert wird. Eigenland® dauert von einer Stunde bis zu einem Tag. „Dabei kommen wir innerhalb kürzester Zeit an den Kern eines Themas und die Teilnehmer entdecken rasch Antworten und neue Ergebnisse. Wenn Ihr Unternehmen wüsste, was Ihr Unternehmen weiß, ist die Devise“, so Jan Oßenbrink. „Denn meist ist in der Organisation das benötigte Wissen für erfolgreiche Transformationen bereits vorhanden und muss nur freigesetzt werden.“

# TALENT STATT TRAINING?

---

Der Trainer und Psychotherapeut Alexander Parte über einen Aha-Moment in seiner Karriere

Früher habe ich mir nie Gedanken darüber gemacht, was mich dazu motiviert hat, Seminartrainer zu werden. Das Wort Trainer fand ich im Zusammenhang mit Seminaren immer etwas fehl am Platz. Ich assoziierte damit Sport und körperliche Übungsprogramme. Tatsächlich ist die Bezeichnung aber sehr stimmig und trifft auch auf mich zu. Der Begriff Training bedeutet Wiederholen und Üben einer Tätigkeit. Genau dies hat in meiner persönlichen Geschichte eine besondere Bedeutung.

## **Spiel, Glaubenssatz, kein Sieg**

Mir wurde vor einiger Zeit ein Glaubenssatz aus meiner Kindheit und Jugend bewusst. Er lautete: Gewisse Fähigkeiten kann man sich nicht aneignen; entweder man hat dafür ein bestimmtes Talent oder eben nicht. Je mehr ich drüber nachdachte, desto mehr wurde mir klar, dass ich als Jugendlicher tatsächlich nie trainiert oder etwas geübt hatte. Weder in der Schule noch beim Sport oder auf einem Instrument. Ich wäre gar nicht auf die Idee gekommen, mein Tennisspiel könnte sich durch konsequentes Training verbessern. Ich spielte zwar viel und auch gar nicht schlecht, trainierte jedoch in all den Jahren nie, bestimmte Schläge zu verbessern oder Fehler auszumerzen. So blieb ich irgendwann auf meinem Niveau stehen. Es war nicht Faulheit, die mich vom Training abhielt, sondern meine Einstellung dazu, dass man sich mit den Grenzen der eigenen Talente abfinden müsse. Nach dem Motto: Schuster, bleib bei deinem Leisten. Wer zu hoch hinauswill, holt sich nur eine blutige Nase.

## **Talent steht am Anfang**

Heute – mit knapp 50 – erlebe ich es ganz anders: Talent ist lediglich das Eintrittsticket. Langfristiger Erfolg hängt vom Durchhaltevermögen und vor allem vom Trainieren, Üben und einer hohen Frustrationstoleranz ab. Vor 5 Jahren begann ich, Tennistrainerstunden zu nehmen, und erlebte, was konsequentes Üben bewirken kann. Mein Spiel hat sich nach mehr als 30 Jahren – oh Wunder! – markant verbessert.

Meine berufliche Tätigkeit zeugt von meiner Einstellung: Als Trainer vermittele ich, wie gezieltes Training persönliche Handlungsspielräume erweitern kann. Talent ist nie die Grenze, sondern steht am Anfang der persönlichen Entwicklung.



---

## **M A G . A L E X A N D E R P A R T E**

studierte Betriebswirtschaftslehre an der Wirtschaftsuniversität Wien. Er ist ausgebildeter Psychoanalytiker und seit 2002 als Trainer, Coach und Psychotherapeut tätig. Seine Fachgebiete umfassen Persönlichkeitsentwicklung von Führungskräften, Selbstcoaching und die Beratung und Begleitung von Teams.

**Tipp:**  
Alle Trainings und  
Workshops sind auch  
inhouse buchbar!

# WIRTSCHAFTS TRENDS 2019 BIBEL LEBENS GANG ANZUG

## IHRE NÄCHSTEN TRAININGS

Impulse, Reflexionen und  
praktische Tools

3.–5. Dezember 2018

### **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. Werner Zatorski

4.–5. Dezember 2018

### **FÜHREN VON FÜHRUNGSKRÄFTEN**

Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind für eigene Teams zuständig? Sie führen Führungskräfte, die weiterentwickelt und in ihren Management- und Führungsaufgaben zielorientiert unterstützt werden wollen? Reflektieren Sie Ihre Führungsrolle und vertiefen Sie Ihre Kommunikations- und Coaching-Kompetenzen.

2 Tage mit Dipl.-Päd. Martina Barz

11.–12. März 2019

### **GAMIFICATION – FÜHREN SIE SPIELERISCH**

Sie wollen gehirngerecht führen und das Lernen fördern? Nutzen Sie spielerische Elemente im Business-Alltag und steigern Sie mit hoher innerer Motivation und Einsatzbereitschaft Ihre Leistung. Sie erfahren unter anderem, wie Sie die Faszination, Einsatzbereitschaft und Ausdauer, die Menschen im Spiel entwickeln, auch im Business generieren können.

2 Tage mit Mag. Monika Herbstrith-Lappe

20.–21. März 2019

### **TRANSFORMATIONALES FÜHREN – ORIENTIERUNG IM WANDEL**

Nur wer Veränderung zur Grundhaltung macht, kann im stetigen Wandel erfolgreich sein. Der Schlüssel dazu ist transformationales Führen. Meistern Sie die große Transformation mit ko-kreativen Prozessen und entwickeln Sie neue Zugänge zu Ihren Herausforderungen. Lernen Sie den Umgang mit Dynamik, inspirieren Sie Ihr Team und erzeugen Sie Bewegung zum gemeinsamen Ziel.

2 Tage mit Dr. Heinz Peter Wallner, CMC

17.–18. Juni 2019 + 2.–3. Oktober 2019

### **COACHINGTOOLS FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE**

Sie wollen in immer durchlässigeren Führungsebenen mehr Coach und weniger Chefin oder Chef sein? Weg von Direktiven, hin zu Vertrauen und eigenständigem Arbeiten? Dann nützen Sie die Tools eines guten Coachs. Fördern und entwickeln Sie Ihr Team zu mehr Eigenverantwortung, Selbstständigkeit und Leistungsfähigkeit.

2 x 2 Tage mit Mag. Günter Rothbauer (Modul 1) und Mag. Eva-Maria Preier (Modul 2)

**Wo?** Seminarhotel Schloss Hernstein, NÖ

### **Ihre Investition**

1.500 Euro:

- \_ Führen von Führungskräften
- \_ Gamification – führen Sie spielerisch
- \_ Transformationales Führen – Orientierung im Wandel

2.250 Euro:

- \_ Erfolgreich in Führung gehen

3.000 Euro:

- \_ Coachingtools für Führungskräfte

Alle Preise zuzüglich MwSt. und Aufenthaltskosten

### **Infos und Anmeldung**

[www.hernstein.at/Offene-Programme/Trainings](http://www.hernstein.at/Offene-Programme/Trainings)

Alle Angaben vorbehaltlich Änderungen.

# DIE ZUKUNFT IN DIE GEGENWART HOLEN

---

Ein neues Entwicklungsprogramm  
bei Hernstein macht's möglich

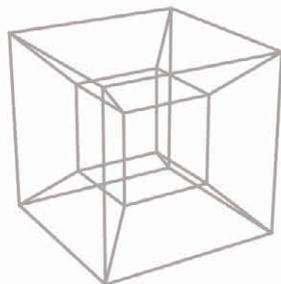
Wie formuliere ich eine neue Strategie für mein Unternehmen? Wie setze ich sie um? Und wie kann Zukunftsgestaltung als kollektive Verantwortung erfahrbar sein? Die Antworten auf diese Fragen gibt das neue Entwicklungsprogramm „Strategy Meets Future – Zukunft gestalten“ von Hernstein ab Mai 2019. Dafür kooperiert Hernstein erstmals mit dem Zukunftsinstitut.

André Romano von Hernstein nennt das neue Programm, das aus 3 Modulen besteht, „einen notwendigen Sidestep aus dem mitreißenden Fluss des Alltagsgeschäfts“. Wer eine neue Strategie für sein Unternehmen oder ein Update zu einer bestehenden Strategie sucht, wird in diesem Programm fündig werden: „Die Antworten entwickeln Sie dabei selbst – mithilfe praxistauglicher Werkzeuge und im Austausch mit anderen. Denn bei Neuausrichtungen brauchen Sie eine neue Perspektive auf das eigene Tun und das Tun Ihres Unternehmens“, so André Romano.

## **Vom 1. Blick bis zum 1. Schritt**

Das 1. Modul weitet den Blick – die Teilnehmerinnen und Teilnehmer öffnen ihre Wahrnehmung und ihr Denken für die Gegenwart und wagen erste Blicke in die Zukunft ihres Unternehmens. Dabei lernen sie auch voneinander. Das 2. Modul läuft individualisiert ab – im Unternehmen der jeweiligen Teilnehmerin oder des jeweiligen Teilnehmers. Das Besondere: In diesem 1-tägigen Inhouse-Workshop wird sie oder er gemeinsam mit einem internen Strategie-Team von 2 Consultants vom Zukunftsinstitut begleitet und in den „Future Room“ (siehe Kasten) eingeladen. „Hier bearbeitet das Unternehmen eine konkrete Frage, die vorher im Unternehmen formuliert wurde, und lernt zugleich die Methode zur eigenen Anwendung kennen“, so André Romano von Hernstein. Im 3. Modul geht es an die Umsetzung: Aus den zuvor entwickelten Zukunftsbildern werden Strategien und konkrete Entwürfe für die nächsten Schritte des Unternehmens abgeleitet. André Romano weiß, dass es oft schwierig ist, alte Überzeugungen und Blockaden abzulegen: „Strategiearbeit braucht Haltegriffe. Und hier lernen Sie praktische Werkzeuge kennen, die Sie gezielt unterstützen.“

Weitere Lernschritte zwischen den Modulen: Lernpartnerschaften, Unternehmensbesuche, kollegiale Beratung unter den Lernpartnern bzw. Lernpartnerinnen sowie ein virtuelles Gruppentreffen mit einem erfahrenen Gast für neue Impulse.



**„DAS NEUE PROGRAMM  
ERMÖGLICHT DEN  
NOTWENDIGEN  
SIDE STEPP AUS DEM  
MITREISSENDEN FLUSS  
DES ALLTAGSGESCHÄFTS“  
ANDRÉ ROMANO,  
HERNSTEIN**

#### **Für wen ist dieses Programm gedacht?**

Besonders profitieren Unternehmer und Unternehmerinnen, Führungskräfte der Geschäftsführung oder aus dem mittleren Management mit eigener strategischer Verantwortung für ihren Bereich sowie Führungskräfte bzw. Stabsstellen, die bei Fragen der Zukunftsorientierung, Kontextsteuerung und Strategieentwicklung und -umsetzung aktiv mitgestalten.

---

#### **W A N N ?**

**Modul 1:** 22. bis 24. Mai 2019

**Modul 2:** nach individueller Vereinbarung im Zeitraum von Juni bis Oktober 2019

**Modul 3:** 27. bis 29. November 2019

#### **W O ?**

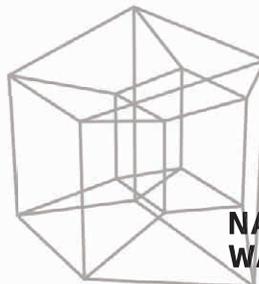
**Modul 1 und 3** im Schloss Hernstein,

**Modul 2** nach individueller Vereinbarung

#### **INFOS UND ANMELDUNG**

Mag. André Romano

andre.romano@hernstein.at



#### **NACHGEFRAGT: WAS IST DER FUTURE ROOM?**

Harry Gatterer vom Kooperationspartner Zukunftsinstitut: „Der Future Room ist ein gedanklicher Raum, in den Sie sich jederzeit zurückziehen, in dem Sie durchschnaufen und die Welt in Ruhe beobachten können. Er gibt Ihnen Ruhe, die im Unternehmensalltag fehlt. Wir sind es gewohnt, zu handeln, zu agieren, Entscheidungen zu treffen. Die verborgenen Kräfte eines Unternehmens sind aber nicht sofort ersichtlich. Sie zu erkennen erfordert eine gewisse Gelassenheit. Im Rahmen eines methodischen Vorgehens geben wir den Menschen die Chance, sich selbst zu beobachten und zu erkennen, wie ihre Wahrnehmung der Welt aufgebaut ist. Jede Ihrer Entscheidungen basiert auf dem Weltbild, das Sie von der Zukunft haben. Deswegen gilt es herauszufinden, wie dieses Bild aussieht. Nicht Ihr persönliches als Unternehmer, als Chef oder Manager, sondern das Ihres Unternehmens. Zuerst beschäftigen Sie sich mit Zukunftsthesen, mit Trends und themenspezifischen Inputs. Sie starten so einen Denkprozess, der auf diese Thesen reagiert. Aus diesem Dialog mit der Zukunft setzen Sie Ihr individuelles ‚Big Picture‘ um. Dieses gibt Ihnen ein systemtheoretisches Raster und hilft, Ihre Gedanken strukturiert zu betrachten und Ableitungen für Ihr Unternehmen zu treffen. Sie sehen, wo Sie einen Blind Spot haben, worauf Sie zu stark fokussieren und wofür Sie zu viel Energie verbrennen. Ihnen wird klar, in welchen Bereichen Sie emotional sind, wo Sie aber über wenige gesicherte Fakten verfügen, und wo Sie über viele Fakten verfügen, Sie aber nicht berührt sind. Diese Unterscheidungen führen dazu, dass Sie sich ein neues Zukunftsbild machen können. Und auf Basis dieses neuen Bildes können Sie konkrete Schritte in Richtung Zukunft einleiten.“

---

#### **B U C H T I P P**

**Harry Gatterer: „Future Room – Entdecken Sie die Zukunft Ihres Unternehmens“.**

Murmann Publishers, 2018.

# LUST AUF EIN ABENTEUER?

Der nächste Hernsteiner  
erscheint im Mai 2019.