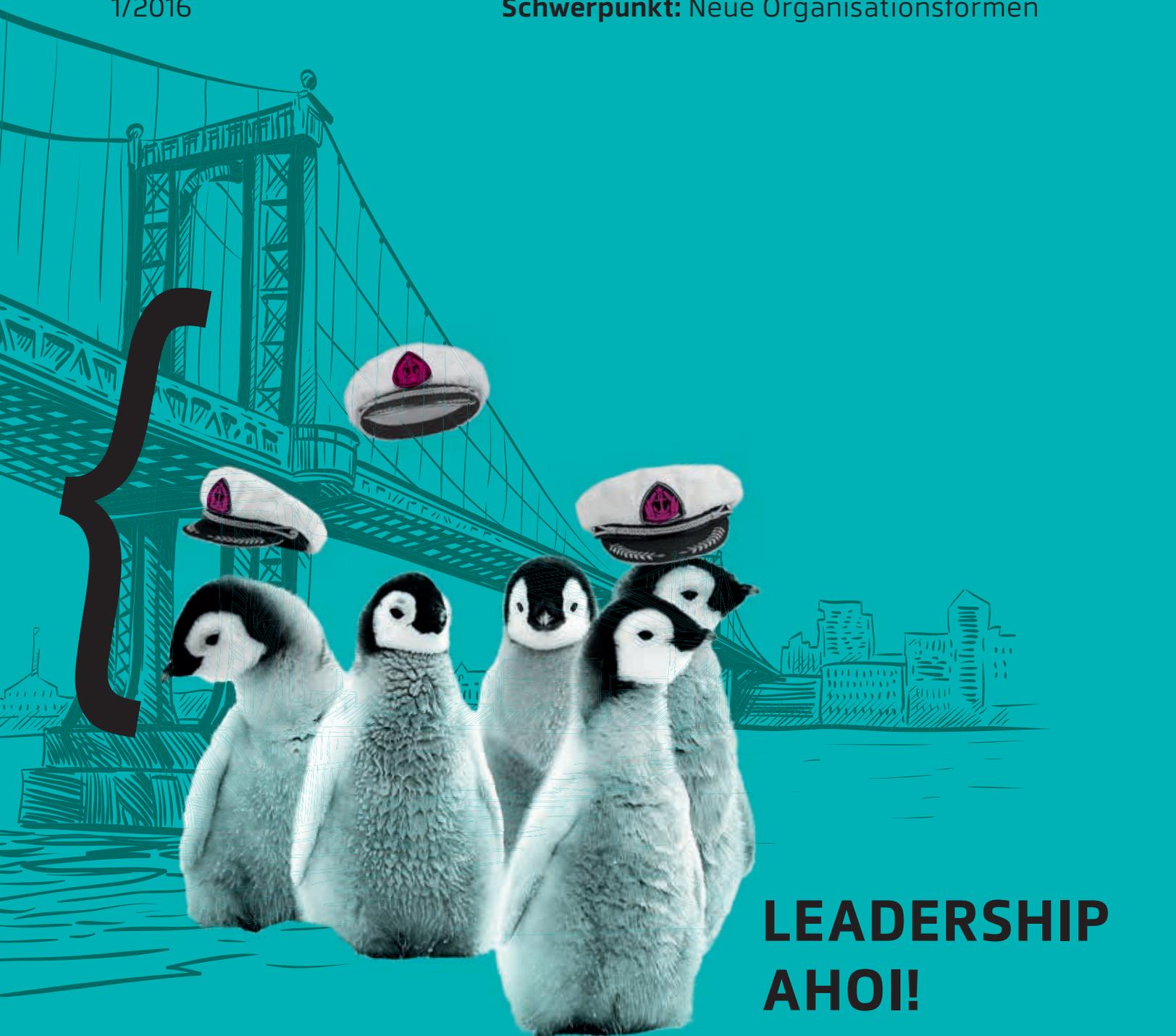


# hernsteiner

1/2016

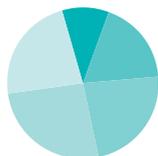
Schwerpunkt: Neue Organisationsformen



**LEADERSHIP  
AHOI!**

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

WIRD FÜHREN  
IMMER SCHWIERIGER?



Dieser Aussage stimmen

10 %

völlig zu

18 %

eher zu

23 %

teilweise zu

26 %

eher nicht zu

23 %

nicht zu

## GEKOMMEN, UM ZU BLEIBEN?

Gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind schwer zu bekommen. Und sie sind schwer zu halten – zumindest, wenn sie sich nicht gut behandelt fühlen. Denn die Guten haben immer Alternativen auf dem Arbeitsmarkt. Nicht die Angst, keinen anderen Arbeitsplatz zu finden, bindet sie an ein Unternehmen, sondern sie binden sich selbst aus Interesse und Motivation.

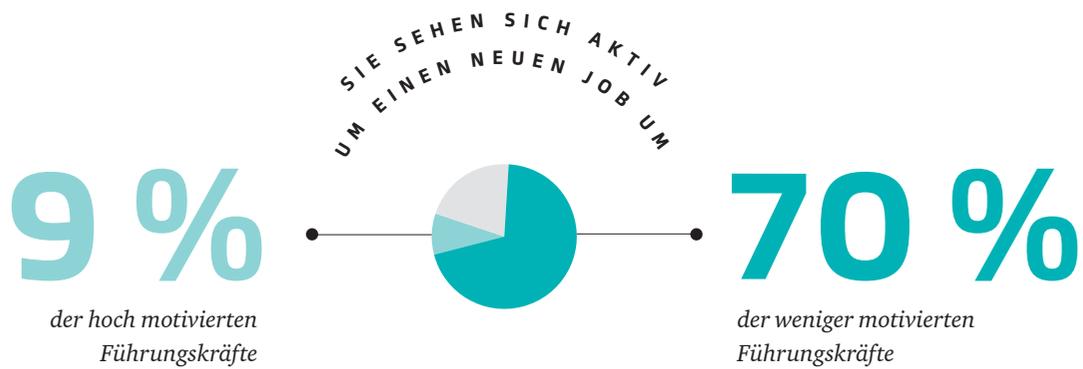
Ist Ihnen bewusst, dass 4 von 10 Führungskräften im letzten Jahr zumindest ab und zu darüber nachgedacht haben, ihr derzeitiges Unternehmen zu verlassen? Der Treiber ist dabei oft Frustration, ausgelöst beispielsweise durch die Führungskultur oder die Stressbelastung.

Auch wenn Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht selbst aktiv werden: Die Gefahr, dass sie abspringen, ist gegeben. Die Hälfte aller Führungskräfte wird im Laufe eines Kalenderjahres ein- oder mehrmals der Versuchung ausgesetzt, den Arbeitsplatz zu wechseln.

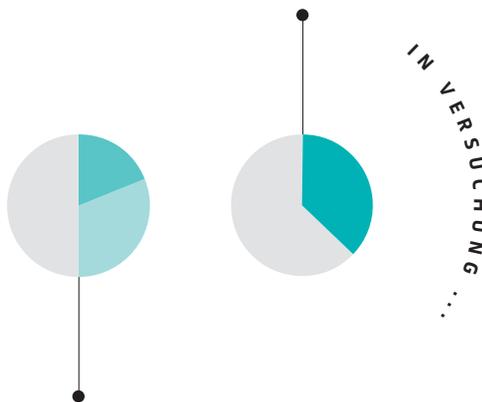
Und hier das Paradoxon (das vielleicht gar keines ist): Aktiv um Jobalternativen schauen sich 70 Prozent der weniger motivierten Führungskräfte um, aber nur 9 Prozent der hoch motivierten. Im Gegenzug suchen Personalberaterinnen und -berater vor allem überdurchschnittlich motivierte Führungskräfte. Das bedeutet: Gerade Ihre Leistungsträgerinnen und -träger sind von externen Angeboten „bedroht“!

MÜSSTE EIN NEUER JOB HOCHMOTIVierten  
BIETEN, DAMIT SIE WECHSELN

- Mehr Abwechslung, Herausforderung
- Mehr Freizeit, Flexibilität
- Mehr Wertschätzung, Anerkennung
- Mehr Geld



**37 %**  
haben sich in den letzten 12 Monaten intensiv  
oder zumindest hin und wieder mit dem  
Gedanken beschäftigt, den Job zu wechseln.



**50 %**

werden von anderen Unternehmen oder Personal-  
beratern/Personalberaterinnen angesprochen, ob  
sie Interesse hätten, ihren Job zu wechseln.

**19 % regelmäßig**  
**31 % selten, aber doch**

WER IST BESONDERS  
VON ABWERBUNG BEDROHT?

**38 %** des oberen Managements  
werden regelmäßig angesprochen,  
ob sie Interesse hätten, ihren Job  
zu wechseln.

Führungskräfte **nach 5 bis  
10 Jahren** in einer Führungsposition.

Führungskräfte, die selbst  
**hoch motiviert** sind.

Führungskräfte, die sagen, dass sich  
**Berufs- und Privatleben** nicht  
miteinander vereinbaren lassen.

Führungskräfte, die sagen, dass ihr  
eigener Vorgesetzter oder ihre eigene  
Vorgesetzte ihre **Arbeitsleistung**  
**nicht wertschätzt**.

**Quelle: Hernstein Management Report**

Seit 18 Jahren erhebt der Hernstein Management Report  
jährlich ein Stimmungs- und Meinungsbild unter Führungs-  
kräften im deutschsprachigen Raum. Online-Befragung durch  
vieconsult Vienna Corporate Research and Development  
GmbH ([www.vieconsult.at](http://www.vieconsult.at)). Befragungszeitraum: Februar 2016,  
Sample: 1500 Personen. Aufgrund kaufmännischer Rundungen  
können Prozentwerte zwischen 99 % und 101 % auftreten.

**Mehr Infos unter:** [www.hernstein.at/Wissenswert/  
Hernstein-Management-Report/](http://www.hernstein.at/Wissenswert/Hernstein-Management-Report/)

# Inhalt

## 6 KURZMELDUNGEN

*Hernstein Institut bester Seminaranbieter/  
Workshops/6. Austrian Innovation Forum*

---

## 7 SICHER FÜHREN IM CHANGE

*5 Tipps der Expertin für Führungskräfte-  
Entwicklung*

---

## 8 50 JAHRE HERNSTEIN

*Der Gründer, Dr. Maximilian Fink, und die  
heutige Leiterin, Mag. Eva-Maria Ayberk,  
im Gespräch*

---

## 30 INHOUSE-TRAININGS UND OUTDOOR-REFLEXIONEN

*Das Team von SQS Group Management  
Consulting geht bei Hernstein in Klausur*

---

## 32 SO STUDIERT MAN CHEF UND CHEFIN

*Fit für die Führungsrolle mit dem  
Masterprogramm Leadership*

---

## 33 TRAININGS UND KURZWORKSHOPS

*Führungskompetenzen erweitern und  
Inspirationen für den Arbeitsalltag sammeln*

---

## 35 HERNSTEIN LOCATIONS

*Das Schloss Hernstein im Porträt*



## 12 SCHWERPUNKT: NEUE ORGANISATIONSFORMEN

*Hat Superman ausgedient?  
Wie funktioniert Holacracy?  
Wann ist Führung nützlich?  
Was können Patchwork-  
Organisationen und warum  
sind Pinguine Vorbilder?  
Überraschende Antworten  
und frische Impulse.*



EDITORIAL

## ES GEHT (NOCH) IMMER UM FÜHRUNG

Der Hernsteiner hat sich erneuert.

Natürlich nicht zum ersten Mal, es gibt ihn ja schon fast 40 Jahre. Diesmal jedoch nach 2 Jahren intensiver Arbeit am Kern unserer Marke. Wer sind wir? Für wen arbeiten wir? Wer braucht uns? Welchen Nutzen stiften wir? Diese und ähnliche Fragen leiteten und begleiteten uns dabei. Heuer treten wir damit nach außen: mit einem leicht veränderten Look-and-feel bei unseren Printprodukten. Mit einer neuen Website, die im Herbst online gehen wird. Und mit einem erneuerten Hernsteiner.

Der Hernsteiner ist ab sofort moderner, abwechslungsreicher, kontroversieller. Sie halten mit dem Hernsteiner quasi 2 Zeitschriften in der Hand: Im Rahmenteil finden Sie immer eine längere Geschichte, diesmal ein Interview zu „50 Jahre Hernstein“: Die Leiterin von Hernstein, Mag. Eva-Maria Ayberk, und der Gründer, Dr. Maximilian Fink, sprechen über Vergangenheit und Zukunft des Instituts. Wir stellen Orte vor, an denen unsere Trainings stattfinden, beginnend mit Schloss Hernstein, und wir gewähren Einblick in eines unserer Inhouse-Projekte. Der Themenschwerpunkt im Mittelteil enthält fundierte Sachartikel, ergänzt unter anderem durch ein Zitate-Rätsel, bei dem Sie einen Kurzworkshop gewinnen können.

Ob ausführliche Geschichte oder knappe Meldung – bei uns geht es immer um Führung. Als Trendscouts stellen wir uns stets 2 Fragen: Wie tragen neue Trends zur Lösung von unternehmerischen Problemen bei? Und: Taugen sie für den Führungsalltag? Damit fiel uns die Entscheidung für die Titelgeschichte leicht. Wir beleuchten darin aktuelle und zukünftige Organisationsformen aus verschiedenen Perspektiven. Die Hypothese: Das digitale Zeitalter stellt neue Anforderungen an Organisationsstrukturen, an das Sozialverhalten und auch an die Führung.

Bestimmt sind auch für Ihre Führungspraxis hilfreiche Impulse dabei. Viel Lesevergnügen 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, 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 **Redaktion:** Dr. Lisa Kratzer, Mag. Eva Woska-Nimmervoll **Corporate Publishing:** Egger & Lerch, 1030 Wien (Artdirektion und Layout: Anika Reissner, Sabine Peter) **Fotos:** Reinhard Lang (S. 5); Michael Krebs (S. 8–10, 13, 29); Anna Stöcher (S. 21); Andreas Hafenscher (S. 25); hans leitner photography (S. 30); iStock: DNY59 (S. 14); Shutterstock: vladsilver (S. 1, 12, 20), Dimeamol68 (S. 1, 12), RomanYa (S. 1), motorolka (S. 14, 16), Canicula (S. 14, 17), Kotomiti Okuma (S. 26) **Hersteller:** Bösmüller, 2000 Stockerau **Offenlegung der Eigentumsverhältnisse nach dem Mediengesetz:** Hernstein Institut für Management und Leadership, Währinger Gürtel 97, 1180 Wien; Der Hernsteiner erscheint 3 mal pro Jahr. Der Inhalt der Beiträge spiegelt die Meinung der Autoren und Autorinnen wider, deckt sich aber nicht unbedingt mit der Meinung des Herausgebers.

## 6. AUSTRIAN INNOVATION FORUM

Globale Märkte, hohe technologische Dynamik und sich änderndes Kundenverhalten zwingen Unternehmen dazu, innovativ und anpassungsfähig zu sein. Darum geht es am 19. und 20. Oktober 2016 beim 6. Austrian Innovation Forum. Auf dem Programm stehen internationale Vorträge und viel Praxis in den interaktiven Themenforen. Unter dem Motto „Co-creating Value“ steht die Frage im Fokus, welche Formen der Kooperation für Innovationen besonders erfolgreich sind.

[www.austrian-innovation-forum.at](http://www.austrian-innovation-forum.at)

## WORKSHOP IN DEUTSCHLAND: „FÜHRUNG IN DER VERWÖHNTE ORGANISATION“

Der erfolgreiche Impuls-Workshop macht am 29. Juni 2016 in München und am 30. Juni in Frankfurt Station.

„Dafür bin ich zu teuer!“, „Das steht mir zu!“, „Hat mir niemand gesagt!“, „Muss das sein?“ oder „Das geht nicht!“ – schon mal gehört? Diese „Verwöhnungstendenzen“ im eigenen Unternehmen gilt es zu identifizieren und den Weg der „Entwöhnung“ zu gehen.

Führung heißt, sich dort der Verantwortung zu stellen, wo andere sich zurückziehen. Führungskräfte jammern nicht über die Firma, sie gestalten die Firma. Diese Grundhaltung steht im Mittelpunkt des Workshops. Durch verschiedene Methoden und Instrumente wird vermittelt, wie man als Führungskraft Menschen dabei unterstützen kann, aktiv Verantwortung wahrzunehmen. Wie kann man Menschen aktivieren, einen eigenen Beitrag zu leisten, anstatt auf die Lösung von außen zu warten? Im Austausch mit Sparringpartnern auf Augenhöhe bietet sich die Möglichkeit, von den Erfahrungen der anderen zu lernen.

**Beratung und Anmeldung:** Mag. André Romano  
[andre.romano@hernstein.at](mailto:andre.romano@hernstein.at)

## STUDIE: HERNSTEIN INSTITUT BESTER SEMINARANBIETER

Österreichs Top-Führungskräfte haben entschieden: Das Hernstein Institut ist die Nummer 1 bei der österreichweiten Umfrage zum Thema „Bester Seminaranbieter“ in der Kategorie „Führung und Strategie“.

Alljährlich befragt das „Industriemagazin“ Vorstandsmitglieder, Geschäftsführer und Geschäftsführerinnen sowie Personalverantwortliche zu Image und Qualität der bekanntesten Weiterbildungsinstitute. Insgesamt 28 Anbieter wurden bewertet. „Unsere Leadership-Experten und -Expertinnen geben wertvolle Impulse und die Sicherheit für erfolgreiche Veränderungsprozesse. Unser Anspruch ist maximaler Praxisnutzen, der sowohl der einzelnen Führungskraft als auch dem gesamten Unternehmen zugutekommt“, so die Leiterin des Hernstein Instituts, Eva-Maria Ayberk.

## WORKSHOP: „AGILE LEADERSHIP UND NEXT ORGANIZING“

Technologische Veränderungen, agile Führungspraktiken und innovative Arbeitsweisen: Was bedeutet dies alles in der Praxis und worauf gilt es zu achten? Welche konkreten Schritte können Sie gehen und wie sähe eine (zu) radikale Lösung aus? Diskutieren Sie mit!

**Termin:** 15. September 2016, 08:30 – 12:00 Uhr

**Ort:** Wolke 21, Saturn Tower, Wien

**Preis:** 250 Euro exkl. MwSt.

**Wer navigiert Sie?** Mag. Eva-Maria Ayberk

**Anmeldung:** Birgit Bodendorfer-Weissshappel, MSc

**T:** +43/1/514 50-5624

**[birgit.bodendorfer-weissshappel@hernstein.at](mailto:birgit.bodendorfer-weissshappel@hernstein.at)**

# SICHER FÜHREN IM CHANGE

---

Wofür gibt es uns? Was müssen wir tun, damit es uns auch in Zukunft geben wird? Entlang dieser Fragen steuern Führungskräfte Organisationen, um sie an neue Bedingungen des Umfelds anzupassen.

LISELOTTE ZVACEK

Führungskräfte beeinflussen vor allem, wie der Change umgesetzt wird. Hierzu 5 Tipps:

## 1. Bezug herstellen

Was ist die Intention der Veränderung, wo steht die Organisation jetzt – was hat zum Change geführt? Welchen Sinn verfolgt die Organisation? Was ist nötig, um ihr Überleben zu sichern, um sie weiterzuentwickeln? In welchem größeren Kontext steht die Veränderung? Was ist der Beitrag des Einzelnen für das größere Ganze? Welche Rolle haben Sie?

## 2. Das richtige Timing

Zeitlicher Vorsprung hilft Ihnen, auch in schwierigen Situationen präsent zu sein. Während dieser Zeit können Sie emotional belastende Themen und Entscheidungen gefühlsmäßig verarbeiten, eigene Bedrohungsszenarien somatisch und kognitiv „ver- bzw. andauern“. Gleichzeitig sind Sie gefordert, dann Ihrem Umfeld Zeit zu geben, die Change-Ankündigung emotional zu verarbeiten.

## 3. Sich mit anderen verbinden

Im Veränderungsprozess ist es wichtig, die Intelligenz eines Teams zu nutzen. Wie gelingt es Ihnen, sich mit anderen zu verbinden und gemeinsam Neues in die Welt zu bringen? Wo können Sie Führungskoalitionen aufbauen? Wo können Sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach deren Stärken und Ressourcen einsetzen und sie einladen, die Zukunft mit Ihnen gemeinsam zu gestalten? Wie gelingt es, gemeinsam der Ungewissheit offen zu begegnen und

sich wechselseitig zu stützen? Wie ermöglichen Sie, dass allen bewusst wird, Teil eines Ganzen zu sein?

## 4. Den Change vorleben

Sie sind Vorbild in dem, was Sie tun. Change heißt auch für Sie, dass Sie sich verändern müssen. Sie werden beobachtet, wie Sie mit dem Change umgehen. Was ist Ihre Intention? Passt, was Sie entscheiden, mit dem, wie Sie handeln, zusammen? Unterstreicht Ihre Körpersprache das, was Sie sagen? Wie gehen Sie mit der eigenen Unsicherheit um? Wie gelingt es Ihnen, offen und schöpferisch zu agieren? Was unterstützt Sie? Welche gestaltenden Impulse werden Sie einbringen? Wie handeln Sie? Gelassen, empathisch, verstehend, zugewandt – ohne zynischen Unterton?

## 5. Veränderung bedarf Übung

Synapsen steuern unsere Wahrnehmung. Wollen wir sie verändern, brauchen wir neue Muster. Diese entstehen im Gehirn, wenn neue Impulse zu einer wiederholten neuen Handlung führen. Menschen sind Gewohnheitstiere – Energie folgt der Aufmerksamkeit. Wohin lenken Sie die Aufmerksamkeit? Wie können Sie gemeinsam neue Muster einüben? Welche Rituale helfen Ihnen dabei? Welche Abläufe werden Sie verändern, um Neues zu verinnerlichen?




---

**DR. LISELOTTE  
ZVACEK**

ist Organisationsberaterin. Sie probiert in ihren Lehrveranstaltungen an Universitäten viel Neues aus und transferiert die Erkenntnisse in die Organisationen.

### Nächstes Training in Hernstein:

21. – 22. November 2016

„Sicher führen im Change“



## „WIR SIND DER SAUERTEIG IM GEFÜGE DER WIRTSCHAFT“

---

50 Jahre Hernstein: Der Gründer, Dr. Maximilian Fink, und die heutige Leiterin, Mag. Eva-Maria Ayberk, sprechen über die Entwicklung des Instituts von den 1960er-Jahren bis in die nahe Zukunft.

INTERVIEW: EVA WOSKA-NIMMERSVOLL

*Wie begann die Geschichte von Hernstein, Herr Fink?*

**Fink:** Kammerpräsident Rudolf Sallinger hatte entschieden, das Schloss Hernstein zu kaufen und Funktionäre und Funktionärinnen in Hernstein zu schulen. Ab 1966 boten wir rund 3 Jahre lang 3- bis 4-tägige Seminare an. Unser Motto war: Wenn man etwas intensiv lernen will, muss man ein paar Tage investieren. Die Inhalte waren sehr von meiner Zeit beim Management Center Europe in Brüssel geprägt: z. B. die Grundlagen des Finanz- und Rechnungswesens für Fachleute wie Ingenieurinnen und Ingenieure, die von Betriebswirtschaft wenig bis keine Ahnung haben. Das Programm wurde von Anfang an gut angenommen.

*Wie erweiterten Sie das Programm?*

**Fink:** Ich lud Dr. Traugott Lindner, den Pionier der Gruppendynamik, ein. Wir probierten Gruppendynamik in einer Testschulung mit den Funktionärinnen und Funktionären aus. Anfangs hieß es: „Da wird



Leiterin 2016  
trifft auf Gründer  
1966: Eva-Maria  
Ayberk und  
Maximilian  
Fink tauchen  
gemeinsam in die  
Geschichte ein.

---

**M A G .  
E V A - M A R I A  
A Y B E R K**

leitet Hernstein seit 2013. Sie ist systemische Organisationsberaterin und Design Thinking Practitioner. Derzeit beschäftigt sie sich intensiv mit neuen Organisations- und Arbeitsformen sowie mit innovativer Co-Creation in der Führung.

man ja nur aufgewühlt, es ist wie Seelenmassage, das ist nichts für uns.“ Aber am dritten Tag waren sie begeistert und haben anderen davon erzählt – damit war das Konzept akzeptiert. Wir nannten das Training „Konferenztechnik und Verhandlungstaktik“. Da waren die Leute ganz wild drauf. Am Ende sagten sie: „Das war sehr interessant, aber es hat mit dem, was Sie ausgeschrieben haben, nichts zu tun.“ Wir wollten wissen, ob sie zu „Gruppendynamik“ gekommen wären. Da sagten sie: „Nein, das sagt uns ja nichts.“ Bis sie sich etabliert hatte, nannten wir die Gruppendynamik nur im Untertitel.

**Ayberk:** „Gruppendynamik“ im 5-Tage-Seminar erlebt gerade ein starkes Revival. Alles wird komplexer, schneller und selbstorganisierter. Die Dynamiken in Gruppen wahrzunehmen, Leistungsfähigkeit und Kreativität in Gruppen zu fördern sowie Konflikte und Unterschiede anzusprechen sind wichtige Erfolgsfaktoren für die Steuerung in agilen Organisationen.

**Fink:** Wir wurden lange als ein sehr progressives Institut gesehen, das mit der damaligen eher konservativen Einstellung in der Wirtschaftswelt nicht immer harmoniert hat. Das führte durchaus zu Irritationen bei den Stakeholdern. Wir verstanden uns als eine Art Sauerteig im Gefüge der Wirtschaft. Wir luden dazu ein, andere Perspektiven einzunehmen und kritisch zu hinterfragen. Einer der Teilnehmer am 4-wöchigen Programm war der jetzige Präsident der Wirtschaftskammer Österreich, Dr. Christoph Leitl.

**Ayberk:** Dr. Leitl bezeichnet sich ja selbst als „Hernsteiner 74“. Er steht stellvertretend für viele andere, die jetzt in Top-Positionen sind und sich in Hernstein das nötige Rüstzeug dafür holten. Mit dem Hernstein Prinzip, unserem Lernansatz, ermöglichten wir schon vielen Generationen von Führungskräften eine praxisnahe und wirksame Entwicklung.

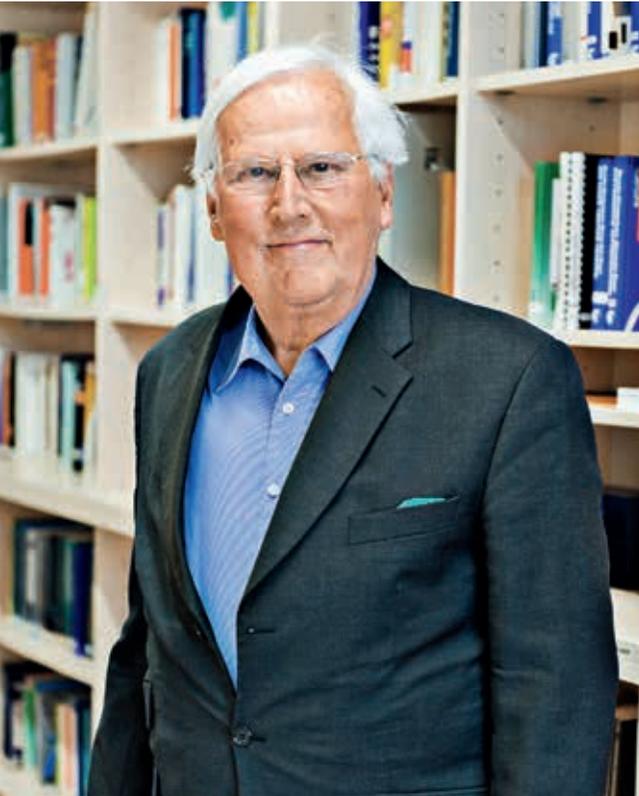
*Wie ging es weiter?*

**Fink:** Ich lud über die Jahre viele internationale Kapazitäten nach Hernstein ein: den Soziologen Daniel Bell und den Motivationstheoretiker Frederik Herzberg, Paul Kellermann, Harry Igor Ansoff und den Konsumerismus-Experten Ralph Nader. Nach 3, 4 Jahren begannen wir mit dem 4-wöchigen Hernstein Curriculum, also Gruppendynamik, Finanzierung, Marketing und Controlling für kompaktes Wissen auch im Verhaltensbereich. Das wurde auch international sehr gut angenommen. Das meiste hat sich durch Mundpropaganda herumgesprochen.

---

**D R .  
M A X I M I L I A N  
F I N K**

gründete Hernstein 1966 und leitete es bis 1978. Er ist Koautor des Buches „Zukunftssicherung von Familienunternehmen“ (mit Mag. Norbert Zimmermann, 1989).



**Ayberk:** Das ist übrigens nach wie vor so. Ein Produkt, das nicht weiterempfohlen wird, überlebt nicht. Was die Inhalte betrifft, konzentrieren wir uns mittlerweile sehr stark auf Leadership mit all seinen Facetten. Es gibt viele gute Managementausbildungen auf dem Markt, aber nach wie vor wenige echte Leadership-Spezialisten. Wir haben uns sozusagen eine breite Nische gesucht. Durch die technologischen und gesellschaftlichen Umbrüche mit starken Auswirkungen auf Unternehmen und deren Steuerung bekommt Führung einen immer höheren Stellenwert. Darauf richten wir uns aus.

*Wer nahm Ihre Angebote an?*

**Fink:** Insgesamt konnten wir viele Unternehmen gewinnen – von IBM bis Unilever; an die 100 Führungskräfte inklusive Vorstand allein von der Allianz. Bis zu 70 Prozent der Teilnehmenden waren nicht aus Österreich. Wir schrieben auch in der Schweiz, in Deutschland und in den Niederlanden aus. Die Kammer sah das nicht gern, die wollte das Angebot nur für Wien. Wir aber fanden es wichtig, uns international zu positionieren. Nur so konnten wir uns ein Image erarbeiten.

**Ayberk:** Wir sind im gesamten deutschsprachigen Raum aktiv. Auch viele DAX-Unternehmen gehören zu unseren Kunden. Wir sehen in der heutigen globalisierten, digitalisierten Welt Staatsgrenzen im wirtschaftlichen Sinn als praktisch nicht mehr existent. Dieser Austausch bedeutet einen großen Mehrwert auch für den Wirtschaftsstandort Wien.

*Wer besucht heute Trainings bei Hernstein?*

**Ayberk:** Neben traditionellen Branchen – Produktion, Industrie, Dienstleistungen – kommen auch immer mehr Unternehmen aus dem New Business und aus dem digitalen Bereich zu uns. Diese stark wachsenden Organisationen erkennen, dass es ab einer gewissen Größe Führung braucht. Alles in allem sprechen wir aufgeschlossene und reflektierte Teilnehmende und offene Unternehmen an. Wir sind nicht bequem, aber wirksam. Wir haben noch immer den Anspruch, Sauerterig zu sein. Und daraus ergeben sich langjährige Kundenbeziehungen.

*Wie war der Altersdurchschnitt damals – wie ist er heute?*

**Ayberk:** Bei Inhouse-Programmen liegen wir bei knapp unter 40, bei den offenen ist der Altersdurchschnitt 35.

**Fink:** Bei uns war das Altersniveau, auch sicher wegen der höheren Preise, höher.

## M I L E S T O N E S

- **1962** Die WKW erwirbt das ehemalige Habsburger-Jagdschloss Hernstein und baut es zum Seminarzentrum um.
- **1966** Erstes Hernstein Seminar: ein Unternehmens-Planspiel
- **1967** Erstes gruppendynamisches Seminar auf Schloss Hernstein mit Dr. Traugott Lindner. Weltbekannte Persönlichkeiten kommen nach Hernstein: Ernest Dichter, Northcote Parkinson, Frederik Herzberg und Ralph Nader.
- **1970** Hernstein wird Mitglied der American Management Association.
- **1973** Start der Inhouse-Trainings
- **1976** Bilanz nach 10 Jahren Hernstein: mehr als 1000 Veranstaltungen mit fast 23.000 Absolventinnen und Absolventen. Zur Festveranstaltung kommt Prof. Galbraith aus Harvard.
- **1980** Vance Packard, Paul Watzlawick und Frederic Vester referieren in Hernstein.
- **1986** Jubiläum 20 Jahre Hernstein: Peter Drucker fordert mehr Innovationsgeist und Unternehmertum in der Gesellschaft.
- **1987** Manager-Gurus wie Fritjof Capra, Peter Gorb, Heinz von Förster, Fred Massarik, Peter Senge und Marvin Weisbord kommen nach Hernstein.
- **1992** Hernstein organisiert die Jahreskonferenz der efmd zum Thema „European Management“.
- **1996** Hernstein startet „Thinksite“, ein Forum für Führungskräfte zur Auseinandersetzung mit brennenden wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Fragen.
- **2001** Start des Hernstein Management Reports: Marktforschung bei Führungskräften im deutschsprachigen Raum zu Trends in der Personal- und Organisationsentwicklung
- **2006** Jubiläum 40 Jahre Hernstein, Symposium: „Leadership Macht Sinn“
- **2008** Ein interdisziplinäres Forschungsprojekt bestätigt den Hernstein Lernansatz.
- **2010** Jahresthema „Selbsterneuerung“, Symposium „Aufschwung braucht Führung. Wie Selbsterneuerung in Unternehmen gelingt“
- **2011** Jahresthema „Management-Prinzip Nachhaltigkeit“
- **2012** Jahresthema „Spannungsfeld Führung – Zwischen Machbarkeit und Ohnmacht“
- **2013** Jahresthema „Gesund führen – Modeerscheinung oder Erfolgsfaktor?“
- **2014** Jahresthema „Leading Innovation and Adaption. Wie intelligente Organisationen ihre Zukunft sichern“
- **2015** Jahresthema „Next Organizing: Hierarchie war gestern, und was ist heute?“ International besetzte innovative Veranstaltung im Lab-Format zur Zukunft von Organisationen und Führung
- **2016** Jubiläum 50 Jahre Hernstein, Publikationsprojekt zur Zukunft der Führung, Ausbau des Geschäftsbereichs „Future Labs“ – neues Handeln für neue Zeiten

*Was ist für die Zukunft von Hernstein geplant, Frau Ayberk?*

**Ayberk:** Der Trend geht zu maßgeschneiderten Inhouse-Maßnahmen. Dennoch erleben wir aktuell im offenen Programm so etwas wie ein Revival, sowohl bei den klassischen Trainings als auch mit zahlreichen neuen Formaten wie z. B. Design Thinking, das Co-Creation propagiert. In unseren Future Labs können Führungskräfte Neues ausprobieren, wie etwa agiles Führen von selbstgesteuerten Teams, Innovationsmethoden für die Führung oder Complexity Labs zum Austesten der eigenen Grenzen.

*Lesen Sie Teil 2 dieses Interviews in der nächsten Ausgabe des Hernsteiners*

**14 SUPERMAN HAT AUSGEDIENT**

*Post-heroic Leadership: Ein Plädoyer für ein Führungsmodell ohne Heldenfiguren*

---

**18 HOLACRACY: DYNAMISCHE ROLLEN STATT STATISCHER HIERARCHIE**

*Mit einem Kommentar von Julia Culen*

---

**20 „KAUM EIN TEAM KOMMT GANZ OHNE FÜHRUNG AUS“**

*Mag. Nina Halder-Schüssel, Expertin für Gruppendynamik und Führung, im Interview*

---

**22 WILLKOMMEN BEI 20org20**

*Patchwork-Organisation 2020: Wie funktionieren Unternehmen in naher Zukunft?*

---

**25 WAS BEDEUTET EIN NEUER FÜHRUNGSSTIL FÜR UNTERNEHMEN?**

*3 Expertinnen und 2 Experten über Führen unter geänderten Vorzeichen*

---

**26 MACHEN SIE DEN PINGUIN**

*Schwarmintelligenz: Über das richtige Verhalten in Gruppen*

---

**27 WIE WERDEN DIE MENSCHEN SICH ORGANISIEREN?**

*Dominique Döttling wirft einen Blick in die Zukunft*



LEITARTIKEL

66 %

der Führungskräfte halten es für wahrscheinlich, dass sich Projektführung in Zukunft verstärkt durchsetzen wird.

2025

Bis dahin werden flachere Hierarchien und mehr Selbstorganisation vorherrschen – zumindest denkt dies mehr als die Hälfte der Führungskräfte.

60 %

der Führungskräfte sehen einen Bedarf an Weiterbildungsmaßnahmen, um sich selbst auf Veränderungen vorzubereiten.

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

## WIE SIEHT DIE ZUKUNFT DER FÜHRUNG AUS?

Es gibt genug Gurus, die mit einer markigen 10-Punkte-Liste auf diese Frage antworten. Sie befriedigen damit unser zutiefst menschliches Bedürfnis nach Sicherheit. Oft glauben wir, alles richtig zu machen, wenn wir nur einfache Rezepte befolgen. Ich aber will Ihnen keine simple Anleitung für die Zukunft mitgeben.

Gedanken mache ich mir trotzdem darüber. Der Austausch mit Menschen in unterschiedlichsten Organisationen und Rollen in aller Welt sowie Literatur, Studien und sonstige Informationsquellen treiben mich an. Ich könnte Ihnen aus dem Stand heraus meine 10 Hypothesen zur Zukunft von Führung darlegen – es blieben jedoch unbewiesene Aussagen. Stattdessen lade ich Sie lieber ein, folgende Fragen für sich zu beantworten:

- 1\_ Auf einer Skala von 1 bis 10: Wie stark werden Ihrer Meinung nach gesellschaftliche und technische Veränderungen unser Leben beeinflussen?
- 2\_ Wenn Sie an Ihre jetzige Tätigkeit denken: Wie wird sich das auf Sie persönlich auswirken?
- 3\_ Was verändert sich bereits jetzt für Sie am stärksten?
- 4\_ Wie gehen Sie damit um?
- 5\_ Was macht Sie zuversichtlich, wenn Sie in die Zukunft blicken?
- 6\_ Was bereitet Ihnen Sorge oder macht Ihnen gar Angst?
- 7\_ Welche Kompetenzen brauchen Sie, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein?
- 8\_ Wie stark geht es Ihrer Meinung nach auch um eine Veränderung von Einstellungen, also um die Anpassung des Mindsets?
- 9\_ Wenn Sie komplett freie Hand hätten: Wie würden Sie Ihr Unternehmen verändern, sodass es auch in Zukunft erfolgreich ist?
- 10\_ Wenn Sie mit Blick auf Ihren Job der Zukunft einen Wunsch frei hätten: Wie würde dieser lauten?

Gratulation! Sie haben soeben Ihre persönlichen Hypothesen zur Zukunft der Führung erstellt. Sie hatten Mühe, Antworten zu finden? Umso besser! Denn schon der chinesische Philosoph und Dichter Zhuangzi meinte: „Niemand ist weiter von der Wahrheit entfernt als derjenige, der alle Antworten weiß.“



**Mag. Eva-Maria Ayberk** ist Leiterin des Hernstein Instituts.



*Wir tun gut daran,  
den Superhelden in die  
Wüste zu schicken.*

# SUPERMAN HAT AUSGEDIENT

Post-heroic Leadership: Ein Plädoyer für ein Führungsmodell ohne Heldenfiguren

WALTRAUD SEDOUNIK

Helden und Heldinnen, bewundert für ihren Mut und ihre hervorragenden Eigenschaften, gibt es in den Mythen und Legenden jeder Kultur. Wir alle sind mit Erzählungen, in denen eine Person Mut gegenüber Widrigkeiten bewies, aufgewachsen. Die Geschichte berichtet uns von überlebensgroßen militärischen und politischen Führern; Film und Fernsehen machten uns mit Superman, Wonder Woman und einer Reihe anderer Actionhelden bekannt. Wir alle haben daher eine genaue Vorstellung dessen, was Helden und Heldinnen ausmacht. Doch ebendies kann sich als äußerst hinderlich für jeden erweisen, der eine Führungsrolle übernimmt.

## Alte Muster

Das Problem liegt in unserer Wahrnehmung von Führung. Für die meisten ist eine Führungskraft die Person, die die Verantwortung trägt, die Person, mit der alles steht und fällt. Wir stellen uns Führende als charismatische, mächtige und einflussreiche Figuren vor, die allein kraft ihrer Persönlichkeit in der Lage

sind, Organisationen durch stürmische Gezeiten zu steuern. Wenn daher jemand eine Führungsrolle übernimmt, fühlt er oder sie sich oft dazu aufgerufen, einem Helden oder einer Heldin gleich zu agieren. Unter Umständen führt dies jedoch zu einem übersteigerten Selbstbewusstsein und zur Übernahme dessen, was der Sozialpsychologe Kurt Lewin als „autoritären“ Führungsstil bezeichnet: Er oder sie trifft wichtige Entscheidungen im Alleingang, sagt anderen, was zu tun ist, und kümmert sich selbst um auftretende Probleme.

## Autoritäres Handeln verstärkt sich selbst

Doch gerade wenn Probleme auftauchen, erweist sich ein dominanter Führungsstil nicht unbedingt als hilfreich. Entscheidungen misslingen, weil Teams sich sträuben, die Autorität ihres Chefs oder ihrer Chefin infrage zu stellen; interne Machtkämpfe breiten sich aus, da Untergebene um die Gunst der Führungsperson wetteifern; Bunkermentalität und Bürokratismus sind die Folge. Der heroische Stil



## POSTHEROISCH FÜHREN HEISST TALENTE FREI- SETZEN UND DIE PERFORMANCE STEIGERN.

verstärkt sich zudem selbst: Sobald seine Auswirkungen die Performance mindern, agieren Führer und Führerinnen noch aggressiver, um die Dinge wieder in Gang zu bringen. Schlimmer noch, die Werte des heroischen Führungsstils erfassen alle Ebenen des Unternehmens. Mikromanagement und sogar Mobbing können zur kulturellen Norm werden. Neue Führungskräfte – Männer wie Frauen – lernen schnell, dass dieses Verhalten im Unternehmen nicht nur toleriert, sondern geradezu erwartet wird. Sie werden sich dieser Unternehmenskultur anpassen, auch wenn sie damit gegen ihre natürliche Überzeugung handeln.

Zu allem Überfluss scheinen zudem Analysten und Medien von der Vorstellung einer charismatischen, heldenhaften Führungspersönlichkeit geradezu hingerissen zu sein: einem starken Kommandeur an der Spitze, der weiß, wohin die Reise geht, und alle im Unternehmen mitreißt. So wird das Modell des heroischen Führungsstils etabliert: Es ist seit jeher in unserer Psyche verankert. Es ist das, was wir erwarten. Aber muss das so bleiben?

### **Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mitnehmen**

Im komplexen und dynamischen Umfeld von heute müssen Unternehmen beweglich, reaktionsfähig und innovativ sein. Das funktioniert jedoch nur



### **DR. WALTRAUD SEDOUNIK**

lebt in London und arbeitet international. Sie ist Hernstein Trainerin für „Führen von Expertinnen und Experten“ und Expertin für „Leading and Organizing in the 21st Century“.

### **Nächste Trainings mit Dr. Waltraud Sedounik**

Führen von Experten und Expertinnen: 23.–24. Juni 2016

Führen von Experten und Expertinnen: 1.–2. Dezember 2016

Break Your Limits, Modul 4: 22.–24. Februar 2017

durch multidisziplinäres Arbeiten und teamorientierte Entscheidungsprozesse. Statt die Menschen zu kommandieren und zu kontrollieren, muss man sie mitnehmen, besonders in Zeiten des Wandels. Dafür braucht es Vertrauen zueinander und die Wertschätzung von Meinungsvielfalt – also gerade keine One-Man-Show, keinen autoritären Führungsstil, der die Stärken anderer nicht wirksam einsetzt, der Initiativen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Keim erstickt und die Menschen ohnmächtig und distanziert zurücklässt.

Diese Alternative bezeichnen wir als postheroischen Führungsstil. Hier geht es um Mitgestaltung und Zusammenarbeit, darum, Positionen auszuhandeln und Aktivitäten zu unterstützen. Anstatt zu bestimmen, was zu tun ist, sind postheroische Führende bestrebt, eine Umgebung zu schaffen, in der Experten und Expertinnen selbstständig und erfolgreich tätig sein können.

### **Nicht Macher, sondern Dirigent**

Die postheroischen Führenden fühlen sich durch die Meinungen anderer keineswegs bedroht, sie sind im Gegenteil offen für neue Sichtweisen. Sie haben verstanden, dass sie mit einem Team an ihrer Seite die Expertise anderer zum Vorteil des Gesamten nutzen können. Sie behalten den Überblick über das

**POST-HEROIC LEADERSHIP:  
SO DENKEN SIE UM**

Es ist eine Herausforderung, die festgefahrenen Erwartungen an Leadership zu verändern. Viele Führungskräfte kennen nur den heroischen Führungsansatz. Ihn und damit die Art, wie sie selbst in ihre Position gekommen sind, zu hinterfragen, erfordert Mut. Bei anderen ist ein heroischer Führungsstil an ihr Ego, ihr Selbstwertgefühl, ihr Verständnis von Status gekoppelt.

**— Umdenken – ein erster Schritt**

Der erste Schritt für eine Führungsperson muss also sein, die eigenen Muster und Denkweisen zu hinterfragen. Sie muss verstehen, dass und wie sehr sich ihre Rolle verändert hat, warum es einen neuen Führungsstil braucht und welches Verhalten heutzutage von einem Chef oder einer Chefin erwartet wird. Vor allem müssen Führende ihren Fokus verändern, weg von der Ausübung einer „Macht über“ andere und hin zum Gebrauch von „Macht mit“ anderen.

**— Führen heißt Sinn stiften**

Hier sind neue Fähigkeiten gefragt: Wer führt, muss Sinn stiften. Postheroische Führende müssen mit unterschiedlichen Interpretationen von Informationen und widersprüchlichen Sichtweisen umgehen können. Die Aufgabe der Führungskraft ist es hier, ihre Teams dabei zu unterstützen, komplexe Situationen zu verstehen und geeignete Handlungen zu setzen.

**— Alle müssen mitziehen**

Führungskräfte brauchen Unterstützung, wenn sie das neue Modell und damit eine Verhaltensänderung aller im Unternehmen etablieren wollen. Das heißt aber nicht, dass sie ihren eigenen Einfluss unterschätzen sollten: Sie müssen erkennen, dass jede Situation eine andere Vorgangsweise erfordert, und demgemäß reagieren. Manchmal ist es angebracht, stärker zu führen, mitunter ist es zweckmäßig, sich zurückzuhalten. Es ist Führungsaufgabe, das jeweils abzuwägen. Führungskräfte-Programme, die die Selbstwahrnehmung hinterfragen, können Führenden auf diesem neuen Weg helfen, ihre mentalen Modelle und Werte zu entdecken und damit ihr Repertoire an Führungsstilen zu erkunden und zu erweitern. Das kann enorme Wirkung auf das gesamte Unternehmen haben, denn der neue Ansatz bringt Leistung, nicht bloß Gehorsam.

große Ganze, sind sozusagen die Dirigenten oder Dirigentinnen ihres bewährten Teams, die nicht selbst spielen, aber im Orchester für Einigkeit sorgen, das Selbstvertrauen jedes und jeder Einzelnen stärken, alle inspirieren und für Energie sorgen.

**Vorbildwirkung verändert**

Die Vorteile, die sich daraus ergeben, sind enorm. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erleben ein Gefühl von Wertschätzung und Teilhabe. Ein postheroischer Führungsstil kann Talente freisetzen und die Performance steigern, da er die Belegschaft ermutigt, flexibler zu agieren und sich mehr zu engagieren. Solche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind stolz auf ihr Unternehmen. Durch positive Vorbildwirkung können sich die Werte des postheroischen Führungsstils im gesamten Unternehmen verbreiten.

Der postheroische Führungsstil ist ein Vorbild für das gesamte Team. Er vermag die Unternehmenskultur zu verändern und macht das Unternehmen zu einem attraktiveren Arbeitgeber.



# HOLACRACY: DYNAMISCHE ROLLEN STATT STATISCHER HIERARCHIE

Holacracy ist ein Organisationsmodell für Unternehmen, das auf Selbstverantwortung aufbaut.

Brian Robertson, der Gründer von Holacracy, bezeichnet die von ihm entwickelte Praxis als neues Betriebssystem für Organisationen. Es geht davon aus, dass im digitalen Zeitalter Planung, Steuerung und Kontrolle der Vergangenheit angehören. An ihre Stelle treten neue Prinzipien wie verteilte Autorität und Selbstorganisation. Dabei wird viel Zeit und Aufmerksamkeit investiert, um für alle Mitglieder der Organisation klar zu machen, wozu es das Unternehmen gibt und welche Leistungen es erbringen will.

## SO FUNKTIONIERT HOLACRACY

– **Regeln im Handbuch:** Brian Robertson kommt aus der Softwareentwicklung, das prägt auch den Stil seines Modells. So gibt es ein Handbuch, die „Constitution“, in der alle Spielregeln festgeschrieben sind.

– **Kreisstruktur statt Hierarchie:** In holokratisch organisierten Unternehmen hat ein Mitarbeiter keine Position in der Hierarchie, sondern Rollen inne. Mehrere Rollen, egal ob sie von einer oder mehreren Personen verkörpert werden, bilden zusammen einen Kreis, in dem Aufgaben erledigt werden. Führt beispielsweise eine Firma, die Sprachkurse organisiert, Holacracy ein, wird sie Rollen und Kreise für Produktmanagement, Seminarorganisation, Trainermanagement, Marketing und Vertrieb, Finanzen sowie strategische Entwicklung definieren.

– **Entscheidungen werden dezentralisiert:** Die Rollen bzw. Kreise treffen alle Entscheidungen in ihrem Bereich selbstverantwortlich. Die Autorität einer Rolle entsteht durch die Bewältigung der übernommenen Aufgaben. Sie wird nicht von einer hierarchisch höher gestellten Stelle zugeschrieben.

– **Spannungen als Entwicklungstreiber:** Auch in klassisch hierarchischen Organisationen gibt es Spannungen. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wissen oft genug, dass etwas im Unternehmen falsch läuft. Häufig werden sie allerdings nicht gehört. Anders bei Holacracy: Jeder und jede kann Spannungen artikulieren und damit signalisieren, dass er bzw. sie etwas ändern möchte. Spannungen werden in einem klar definierten Prozess bearbeitet.

[www.holacracy.org](http://www.holacracy.org)

## HOLACRACY IM UNTERSCHIED ZU KONVENTIONELL GEFÜHRTEN ORGANISATIONEN

— Dynamische Rollen treten an die Stelle von statischen Stellen. Die Menschen sind nicht mehr in Hierarchien organisiert. Holacracy geht stattdessen von einer völligen Autonomie jedes Individuums aus.

— Statt mit großen Changeprojekten wird die Organisation durch kleine Entwicklungsschritte weiterentwickelt.

— Transparente, allgemeingültige Regeln lösen Macht und Mikropolitik ab. Das setzt voraus, dass die Rolleninhaber und -inhaberinnen bereit sind, ihre Spannungen zu thematisieren und Konflikte als Chance zu begreifen.

Holacracy gibt Antworten und Anleitung, wie Arbeiten an und Arbeiten in Unternehmen organisiert und gesteuert werden kann. Die Begegnung als Menschen über ihre Rollen hinaus wird nicht definiert. Holokratisch arbeitende Unternehmen dürfen daher nicht vergessen, diese Beziehungen aktiv zu gestalten.



**JULIA CULEN**

lebt und arbeitet in Wien und San Francisco. Sie berät Unternehmen zu Themen wie digitale Transformation, Strategie sowie Kultur- und Führungsentwicklung.

**SESSELRÜCKEN AUF DER TITANIC**

VON JULIA CULEN

Spätestens jetzt, wo ich viel Zeit in San Francisco verbringe, ist mir klar, dass wir uns inmitten einer umfassenden tektonischen Plattenverschiebung befinden. Wir bewegen uns in einen Raum, in dem neue physikalische Gesetze gelten. Netzwerk anstatt Hierarchie, die Auflösung von (Unternehmens-) Grenzen, Konsumentinnen und Konsumenten, die zu Produzentinnen und Produzenten werden. Neuerungen schlagen in einer Wucht und Geschwindigkeit durch, die bis vor Kurzem unvorstellbar schien. Eines ist klar: Etliche „Digital-Immigrant-Organisationen“ werden es nicht schaffen. Das ist eine Umbruchsituation, die für viele Unternehmen ein Wettlauf mit der Zeit wird, mit einer wesentlichen Frage: „Was müssen wir heute tun, damit wir morgen noch relevant sind?“ Und zwar jeden Tag aufs Neue.

Ich schaue mit einiger Sorge auf österreichische Unternehmen, die in einer Mischung aus Feigheit und Trägheit gemächlich ihren Stillstand verwalten. Und ich spreche nicht aus einer Silicon-Valley-Hybris heraus, sondern aus einer Erkenntnis, dass diese Titanic bereits sinkt. In diesem Moment Holacracy zu implementieren erscheint mir ähnlich effektiv, wie zu überlegen, ob man die Sessel an Deck lieber in Quadraten oder Kreisen anordnet und Führung abschafft, damit alle mitreden können, aber keiner

was zu sagen und zu entscheiden hat. Eine Selbstbeschäftigungstherapie par excellence, eine hierarchische Pseudo-Selbstorganisation für Kontrollfreaks, etwas, das in der Theorie gut klingt, aber nicht sehr praktikabel ist, mit fragwürdigen Ergebnissen. Jede Entscheidung, jede Änderung, jedes Meeting wird im mitgelieferten IT-System bis ins kleinste Detail vorgegeben und dokumentiert. Eine „Social Technology“, in der alles sauber ausprogrammiert ist, hard-coded. Die Menschen agieren als Role-Filler und Sensoren, für Persönliches gibt es einen zugewiesenen Platz, aber nicht im Meeting. Führung ist abgeschafft, jetzt übernimmt der Algorithmus. Holacracy wurde von einem Softwareentwickler erfunden, der wenig Erfahrung mit Organisationsdynamiken haben dürfte. Aber genau das ist jetzt besonders wichtig!

Paradoxerweise bedeutet digital nicht weg von menschlichen Bedürfnissen, sondern mit voller Kraft dorthin. Erfolgreiche Unternehmen organisieren sich radikal um ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und um ihre Kundinnen und Kunden herum. Prinzipien wie Fokus, Vertrauen, Begeisterung und die Fähigkeit, im Moment zu agieren, bringen enorme Geschwindigkeit. Führung hat einen hohen Stellenwert, nämlich als Kraft, die Orientierung gibt, Menschen in ihren Stärken fördert, fordert und auch misst. Eine starke Kultur, Sense of Purpose, klare strategische Leitlinien und geteilte Kernprinzipien ersetzen komplexe Strukturen und Prozesse.

Mein Vorschlag: weniger in Struktur, sondern mehr in Kultur denken, Führung neu definieren, neue Geschäftsmodelle, neue Kooperationen eingehen und Neues ausprobieren. In diesem Rahmen werden sich auch sinnvolle Arbeitspraktiken entwickeln, die einer konkreten Notwendigkeit entspringen. Und man wird sich dabei von Modellen wie Holacracy inspirieren, aber nicht indoktrinieren lassen.

**BUCHTIPP:  
REINVENTING ORGANIZATIONS:  
EIN LEITFADEN ZUR GESTALTUNG  
SINNSTIFTENDER FORMEN DER  
ZUSAMMENARBEIT**

von Frederic Laloux  
Vahlen, 2015

# „KAUM EIN TEAM KOMMT GANZ OHNE FÜHRUNG AUS“

Lisa Kratzer sprach mit Nina Halder-Schüssel, einer Expertin für Gruppendynamik und Führung am Hernstein Institut, über nützliche Führung.

„GUTE FÜHRUNG STECKT EIN PAAR ECKPFEILER“

## *Wann wird Führung als nützlich empfunden?*

**Halder-Schüssel:** Führung wird akzeptiert, wenn sie als nützlich erlebt wird. Das heißt, wenn Führungskräfte Interventionen anbieten, die in einem Team oder in einer Gruppe gerade gefragt sind. Was Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als nützlich erleben, hängt auch stark davon ab, inwieweit sich dieses Team oder diese Gruppe bereits entwickelt hat. Bei einem neu aufgesetzten Projekt-Team kennen die Leute einander nicht, die Rollen und Funktionen sind nicht klar definiert, es gibt noch keine Spielregeln, wie man miteinander umgeht. Da brauchen die Menschen Steuerung bzw. jemanden, der sagt, wer wofür zuständig ist. Je länger ein Team oder eine Gruppe miteinander arbeitet, das heißt auch, je mehr Krisen sie miteinander überstanden hat, je mehr sie gelernt hat, selber Konflikte zu lösen, ihre eigenen Rollen auszudifferenzieren, desto störender erlebt sie es, wenn Führung zu sehr steuernd eingreift.

## *Was macht nützliche Führung konkret aus?*

Sie schafft es, die unterschiedlichen Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu akzeptieren und zu nutzen. Menschen, die sehr beziehungsorientiert sind, brauchen mehr Kommunikation, mehr Rückmeldung. Andere arbeiten nur gut, wenn sie ein großes Maß an Autonomie haben. Eine zentrale Führungsaufgabe ist auch, real existierende, relevante Unterschiede in der Gruppe anzusprechen und zu bearbeiten. Je unreifer eine Gruppe ist, desto schwerer tut sie sich damit; je reifer, je konfliktfähiger sie geworden ist, desto eher kann sie das auch alleine. Die Unterschiede in der Gruppe haben mit unterschiedlichen Funktionen zu tun, aber auch mit unterschiedlichen Prägungen. Wenn ein Teammitglied sehr entwicklungsorientiert ist

und ein anderes eher Angst vor Veränderungen hat, werden die beiden diesen Unterschied als störend erleben. Eine Führungskraft darf sich vor Konflikten nicht fürchten. Sie sollte sich fragen: Wie kann es gelingen, diese Unterschiede meiner Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu nutzen? Wie kann ich erreichen, dass sie in ihrem „Unterschiedlichsein“ einen Nutzen erkennen? Unterschiede gehen meist mit Emotionen einher. Daher geht es bei nützlicher Führung auch darum, Emotionen in Gruppen zu benennen. Da sollte die Führungskraft als Vorbild wirken. Jedes Gefühl hat eine Bedeutung, aber es braucht auch einen bestimmten Umgang damit. Angst in der Gruppe beispielsweise muss ernst genommen werden. Bei kollektivem Ärger hingegen brauchen Menschen Raum zum Dampflassen.

Und ich sollte als Führungskraft Gruppen oder Teams Zeit für ihre Entwicklung geben. Ich beobachte: Wo stehen die? Welche Art von Steuerung brauchen sie von mir als Führungskraft, um sich zu entwickeln? Zuerst wohl eher Unterstützung in Form von klaren Vorgaben, Regeln, Rollenverteilungen. Sie werden das am Anfang sehr dankbar aufnehmen. Irgendwann werden sie Rollen und Regeln infrage stellen; sie werden sich wahrscheinlich neu zusammensetzen. Aber auch dann wird Führung nicht sinnlos, weil jedes Team immer wieder Impulse und Rückmeldung von außen braucht. Der Prozess verläuft jedoch von viel Steuerung hin zu immer weniger Impulsen von außen. Viele Führungskräfte halten diesen Kontroll- und Machtverlust gar nicht gut aus.

## *Was ist deiner Erfahrung nach am schwierigsten für Führungskräfte?*

Wer konfliktscheu ist, wird sich schwer damit tun, Emotionen und Unterschiede anzusprechen und auch





**MAG. NINA HALDER-SCHÜSSEL**

studierte Psychologie; sie arbeitet als Organisationsberaterin und Trainerin. Zum Thema „Nützliche Führung“ hat sie einen Artikel verfasst, der auf der Hernstein Website abrufbar ist.

**Die nächsten Termine:**

- Selbstcoaching: 19.–20. September 2016
- Gruppendynamik: 13.–17. Juni 2016, 16.–30. September 2016
- Konflikte lösen – aber wie? 22.–24. Juni 2016, 9.–11. November 2016
- Führen ohne Vorgesetztenfunktion: 19.–20. September 2016
- Psychologisches Einmaleins für Führungskräfte: 14.–15. November 2016

unterschiedliche Potenziale zu nutzen. Einzuschätzen, wie viel Steuerung es braucht, ist schwieriger für jene, die nicht gerne die Kontrolle abgeben. So jemandem wird es auch schwerfallen, einem Team den nötigen Entwicklungsraum zu geben, sodass es von Führung langfristig eher unabhängiger wird.

*Wo kann man nützliche Führung lernen?*

Ich halte sehr viel von der gruppendynamischen Trainingsgruppe, weil das eine Art Labor-Situation ist, wo ich viele dieser Dynamiken, die in Gruppen und Teams stattfinden, wunderbar beobachten kann. Vieles, was ich über nützliche Führung gesagt habe, kann hier ausprobiert und erlebt werden.

*Wie gelingt es den Teilnehmerinnen und Teilnehmern, alles in der Praxis umzusetzen?*

Gruppendynamik ist viel näher an der Praxis als andere Seminare. Wir versuchen hier bei Hernstein innerhalb der Gruppendynamik-Trainings, dem Transfer deutlich mehr Zeit zu widmen als andere Seminaranbieter. Es ist wichtig, den Teilnehmerinnen und Teilnehmern gute Fragen zu stellen: Transferfragen, die den Switch vom Labor hin zur

Praxis anregen. Das ist ein Spezifikum der Hernstein Gruppendynamik. Einiges wirkt aber auch einfach nach – eine Erfahrung, die im Seminar gemacht wird, behält man für die Praxis in Erinnerung.

*Du schreibst: „In der Praxis wird es kaum Teams geben, die ganz ohne Führung auskommen.“ Warum?*

Ein Team ist eine zielgerichtete Einheit mit klaren Funktionen und einem gemeinsamen Ziel, im Gegensatz zu einer Gruppe, die das per definitionem nicht haben muss. In Teams braucht A manchmal, dass B ähnlich viel Energie in ein Projekt hineinsteckt, weil A sonst in seiner Zielerreichung blockiert ist – das würde zu Konflikten führen. Deswegen braucht es jemanden von außen, der mitsteuert, damit das Team – wie ein Boot – nicht vom Kurs abkommt, sondern in Richtung Zielhafen fährt. Auch für Hochleistungs-Teams mit einem hohen Maß an Autonomie ist es gut, jemanden von außen zu haben, der einen neuen Impuls oder Feedback gibt. Meine Erfahrung ist, dass es in Teams eher Irritation auslöst, wenn das Gefühl da ist, dass es von der Führungskraft keine Ziele oder Visionen gibt. Eine gute Führung steckt ein paar Eckpfeiler. Wenn das Team reif genug ist, kann es innerhalb dieser Eckpfeiler sehr selbstorganisiert die Ziele erfüllen.

*Du schreibst: „Führung ist und bleibt ein Abenteuer.“ Inwiefern?*

Sie ist ein Abenteuer, weil es keine Patentrezepte gibt und keine Situation der anderen gleicht. Deshalb ist nicht immer vorhersehbar, welche Interventionen es in Zukunft vonseiten der Führungskraft brauchen wird.

# WILLKOMMEN BEI 20org20

... einem Unternehmen der nicht allzu fernen Zukunft. Es gilt weder als besonders innovativ noch als rückständig. Viele Firmen bieten um 2020 ein ähnliches Bild: Neben innovativen Strukturen steht auch nach wie vor historisch Gewachsenes.

Aus mehreren Veränderungsprozessen der 20org20 ist eine echte **Patchwork-Organisation** entstanden: Verschiedenste Führungsmodelle existieren nebeneinander, überlappen und schaffen Widersprüche. Doch die unterschiedlichen Strukturen spielen auch ihre Stärken aus – die Territorialorganisation im Sales-Bereich sorgt beispielsweise für Kundennähe, während Scrum in der IT Tempo und Flexibilität garantiert.

**20org20's Shareholder** sind diverser geworden. Eine exzellente Performance steht zwar weiter außer Diskussion, aber für ökologische und gesellschaftlich wichtige Anliegen darf weitaus mehr Geld in die Hand genommen werden als früher.



**Caroline ist CEO** und führt das Unternehmen zusammen mit ihrem 6-köpfigen Managementteam. Formell hat sie das letzte Wort bei Entscheidungen. Eine Entscheidung nicht im Konsens zu fällen empfindet sie jedoch fast als persönliche Niederlage.

Um schnell auf Kundenbedürfnisse zu reagieren, hat 20org20 eine Anzahl von Partnerschaften mit anderen Unternehmen etabliert. Caroline und ihr Team müssen dort rasch Vertrauen schaffen – und die Partnerschaften auch wieder beenden, wenn ihr Nutzen ausgeschöpft ist.

**Finance & Controlling** hat Holacracy eingeführt: Verschiedene Kreise treffen nach festgelegten Spielregeln verbindliche Entscheidungen. Tim, der CFO, ist an diese Entscheidungen gebunden – solange Caroline und der Aufsichtsrat keine Einwände erheben. Das kommt selten vor, die Entscheidungen haben Hand und Fuß.

Sandeep führt **F&E** als eine große Professional Community. Projektstrukturen, Social Media und Impact Charts (wie oft wird jemand kontaktiert, zitiert etc.) ersetzen weitgehend die Hierarchie. Die Community existiert auch im Netz und geht dort weit über 20org20 hinaus. Caroline macht sich manchmal Gedanken über Intellectual Property – Sandeep nicht.

**Katie, die CMO**, hat Marketing vor vielen Jahren in einer internationalen Matrix organisiert. Jedes Team hat dabei mindestens 2 Vorgesetzte, einen globalen und einen vor Ort. Viele Mitglieder ihres Teams mögen den hohen Abstimmungsaufwand bis heute nicht. Das Management schätzt die internationale Flexibilität des Bereichs.

Im **Werk Obertoiling** hat sich Hans kürzlich verabschiedet. Er hat das Werk mit eiserner Hand und 4 Führungsebenen unter sich erfolgreich geführt. Seinen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen galt er als Original aus einer vergangenen Zeit.

In **Untertoiling** macht derweil Hans' Weggefährte Henning unbekümmert weiter, greift aber immer öfter auf das Process Optimization Office zu. Dass damit die Teams ihre operative Steuerung in täglichen Shopfloor-meetings weitgehend selbst in die Hand genommen haben, nimmt er hin.

STRAT

Das Management ist gerade von einer Learning Journey zurückgekehrt: In den boomenden Massenmärkten Nigeria und Kenia hat es Grassroot Research Communities besucht, die das Unternehmen seit Jahren fördert.

Die Journey hat auch dabei geholfen, den Purpose der 20org20 erneut zu fokussieren: Was ist unser gemeinsames Wozu?

20org20 ist socially responsible, ökologisch verantwortlich, anti-diskriminatorisch, compliant und integer. Das ist den Führungskräften und vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sehr wichtig – die damit verbundene Bürokratie nervt aber auch.

Die Team- und Abteilungsleiterinnen und -leiter der Zentralbereiche treffen sich regelmäßig in kleinen, vertraulichen Peergroups zum Austausch und zur kollegialen Fallberatung.

In Einkauf, Produktion sowie F&E erarbeiten sich die Teammitglieder jährlich ein schriftliches Stellenprofil. Der Prozess vermittelt eine Botschaft: Der Job wird sich immer wieder verändern.

Susanne und ihr Team haben das Werk Obertailing übernommen. Sie sind auf Disengagement spezialisiert: In den nächsten Monaten werden sie das Werk auf das reduzieren, was für eine Fortführung des Geschäfts notwendig ist. Das Geschäft wächst nicht weiter, Investitionen werden ab jetzt konsequent vermieden.

CHANGE

Im **Kundenservice** führt eine Abteilungsleiterin durchschnittlich 30- bis 40-köpfige Teams direkt. Direkt? Natürlich mit der Hilfe von Themenverantwortlichen, die über eine „Dotted Line“ die inhaltliche Arbeit steuern. Mit einer Datenbank, die die Arbeit verteilt, Urlaube und Arbeitszeiten regelt etc. Mit Moderatoren für die Regelkommunikation vor Ort. Mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die als Coachs persönliche Unterstützung leisten, Konflikte im Team klären etc. Teamleiterinnen und Teamleiter? Auslaufmodell.

Die **IT** betreibt eine Datenbank, die alles erfasst, was im Unternehmen geschieht. Damit befindet sie sich (wie sehr viele vergleichbare Unternehmen) permanent im legalen Graubereich. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind gespalten: Viele finden Datenschutz überholt, andere pochen auf die Einhaltung ihrer Rechte.

**20org20** hat sich eine Brand Community im Netz aufgebaut. Tausende Kunden, Kundinnen und Interessierte auf der ganzen Welt spielen dort Games und tauschen sich aus. Von dort erhält die Firma immer wieder Produktideen, aber vor allem auch Feedback: Mitglieder der Community testen neue Produkte, auch halb fertige.

Aus einer eigenen **F&E Brand Community** kommen Ideen, Hinweise auf neue Trends, Feedback zu Entwürfen – und immer wieder neue Mitarbeitende.

Die Führungskräfte der Teams, Abteilungen und Bereiche (sowie einige Schlüsselpersonen aus jenen Bereichen, die diese Titel abgeschrieben haben) haben eigene kleine Budgets, die sie für neue Ideen zur Verfügung stellen können – ohne dies begründen zu müssen.

**Michael** ist erst seit 2 Jahren dabei – hat aber jetzt die Gelegenheit bekommen, ein neues Geschäftsfeld aufzubauen. Das muss sehr schnell gehen, denn **Caroline** ist Realistin: Niemand kann sagen, wie lange dieses Geschäftsfeld profitabel bleiben wird. Für den Moment pumpt sie daher Ressourcen hinein. Quick ramp-ups, quick exits.

INNO

In vielen Bereichen der 20org20 steuern mittlerweile die Mitarbeitenden bzw. gewählte Sprecher und Sprecherinnen das Tagesgeschäft. Die verbleibenden Führungskräfte widmen sich – zusammen mit ausgewählten Mitarbeitenden, Kundinnen, Kunden und anderen Partnerinnen und Partnern – der Weiterentwicklung des Unternehmens: dem **StratInnoChange**. Strategiearbeit, Innovation und Change Management sind permanente Aufgaben geworden und durchdringen einander.

Gratuliere zum inspirierenden Begriff der „Patchwork-Organisation“. Er bringt vieles, was Unternehmen in Zukunft benötigen, auf den Punkt.

**Klaus Weissmann**

Spannend wird sein, wie traditionelle Unternehmen diesen Paradigmenwechsel tatsächlich kurzfristig meistern werden. Es braucht dafür mutige Vordenker. Die Kunst wird es sein, die Koexistenz beider Welten in den nächsten Jahren gut zu nutzen. Der Weg ist das Ziel ;).

**Jana Schlinso**

Was braucht das auf der Ebene der Kultur? Welche Entwicklungsschritte sind hier zu machen? Denn wenn ich es richtig verstehe, produziert die 20org20 nicht nur Produkte/ Dienstleistungen, sondern gestaltet – ebenso wichtig – auch Beziehungen.

**Torsten Meiffert**

Tatsächlich kann ich bei Patchwork-Organisationen beobachten, wie die (Bereichs-)Struktur das Verhalten formt: Man bringt seine Anliegen in einer Matrix eben anders auf den Weg als in einer Networked Community oder in einer traditionellen Hierarchie. Ich hoffe, Firmen werden lernen, den eigenen Purpose zu einer gemeinsamen Klammer zu machen.

**Stefan Doblhofer**

Ich denke, genau so wird es sein und ist es teilweise schon, Patchwork all over. Allerdings wird diese Form von Parallelität und Komplexität nicht mehr durch neue (agile) Methoden zu bewältigen sein, sondern durch ein anderes Denken auf vielen Ebenen. Und das in einer Radikalität, die wir bis jetzt nur erahnen.

**Thomas Böhm**

In allen Kommentaren zur 20org20 drückt sich die Überzeugung aus, dass sich in unseren Unternehmen gerade jetzt oder demnächst starke interne Veränderungen vollziehen. Gleichzeitig haben wir noch wenig Klarheit darüber, in welche Richtung diese Reise geht – und ob Agilität und Selbstorganisation nicht von Hektik und massiver Unsicherheit begleitet werden. Was denken Sie? Was beobachten Sie? Das Gespräch geht weiter:

[www.hernstein.at/20org20](http://www.hernstein.at/20org20)

## 20org20 – Ihre Kommentare

Die 20org20 hat sich in den letzten Wochen auf [www.hernstein.at](http://www.hernstein.at) präsentiert – und vielfältiges Echo gefunden. Auf dieser Seite finden Sie (gekürzt) einige der Kommentare, Reaktionen und Fortschreibungen.

Völlig im Nebel sind für mich gangbare Wege für größere Organisationen dorthin. Lieber Stefan, wie sieht es da mit deinen Nebelscheinwerfern aus? :-)

**Andreas Siquans**

Lieber Andreas, dein Bild sagt es schon: Auf Sicht fahren! Keine großen Masterpläne, konkrete Zielsetzungen in kleineren Projekten, aber das immer wieder, bis sich Best Practice bildet – und den Nebel lichtet.

**Stefan Doblhofer**

2 Perspektiven fehlen mir: die Unternehmer-/Eigentümergeperspektive (Familienunternehmen? Stiftung? Staatsbeteiligung? AG mit Streubesitz?) und die Belegschaftsperspektive (Beteiligungsformen? Regelkommunikation? Betriebsrat?) Umso besser – Stoff zum Weiterdenken und Diskutieren!

**Wolfgang Kötter**

Spannend ist auch die Frage, wie sich dadurch die Anforderungen an Beratung und Entwicklung ändern.

**Eva-Maria Ayberk**

One size does not fit all. Riding the waves of change and innovation with speed and style wird zum Wettbewerbsfaktor.

**Val Sedounik**



### STEFAN DOBLHOFER

ist Berater, Hernstein Trainer und Coach mit den Schwerpunkten Change, Führung, Agilität und Innovation.

# WAS BEDEUTET EIN NEUER FÜHRUNGSSTIL FÜR UNTERNEHMEN?

3 Expertinnen und 2 Experten über Führen unter geänderten Vorzeichen



**5** Mehr Eigenverantwortung übernehmen zu müssen, löst bei Älteren zumeist starke Unsicherheit aus. Vielen Jüngeren scheint gerade das entgegenzukommen. Beide Gruppen sind in Gefahr, sich zu überfordern. Ältere brauchen Gelegenheiten, sich mit mehr Eigenverantwortung vertraut zu machen, sie zu trainieren; Jüngere brauchen Sparringpartner, um auf ihre Grenzen zu schauen. Das heißt für Führungskräfte: das „Warum“ beantworten, zuhören, ermutigen, hinweisen auf das, was schon gut klappt, Bewusstsein für den Beitrag des Einzelnen schaffen. Menschen sind am leistungsfähigsten, wenn sie Freude an der Arbeit haben, sich entwickeln können und einen sinnvollen Beitrag leisten, der auch geschätzt wird.

**Dr. Gundi Vater** arbeitet für internationale Unternehmen und deren Leitungsteams, außerdem entwickelt und begleitet sie Leadership-Programme und coacht Executives. Dabei integriert sie neueste Forschungen zur Wirksamkeit und Bewusstseinsentwicklung in ihre Arbeit.

**4** Die jeweilige Organisationsform ist eine Antwort auf eine Herausforderung aus der Umwelt, unabhängig von der Branche. Welche Komplexität hat die Organisation zu meistern? Ist sie von der Transformation stark betroffen? Je stärker diese Betroffenheit ist, desto komplexer muss die Organisationsform sein. Hier endet dann die klassische Hierarchie, weil sie zu sehr vereinfacht. Demokratisierung ist einer der Wege, die Herausforderungen zu meistern, Agilität in den Mustern ein zweiter. Kein Weg führt jedoch an einem „lebensfähigen System“ vorbei.

**Dr. Heinz Peter Wallner, CMC, Organisationsberater, Führungskräfteentwickler, Buchautor, Blogger.** Seine Themenschwerpunkte sind ganzheitliche Entwicklung von Menschen und Organisationen sowie Umgang mit hoher Komplexität.

**1** Selbstorganisierte Organisationen sind ein natürlicher Diversity Driver, weil hier von allen Beteiligten „the best fit for role“ gesucht wird, ungeachtet politischer, kultureller, ethnischer und anderer Hintergründe. Grenzen der Selbstorganisation sehe ich in den bestehenden hierarchischen legalen, finanziellen und sozialen Strukturen, die heute vorherrschen. Hier ist ein Umbau und Umdenken, Umlernen notwendig. Ich hoffe auf die jüngere Generation, die nicht erst 30 Jahre Hierarchie „entlernen“ muss.

**Britta Bibbel-Cavallaro** ist Group Head of Compliance & Sustainability bei OC Oerlikon, einem Schweizer Technologie-Unternehmen. Außerdem ist sie Partner bei Encode, einem amerikanischen Start-up.

**2** Viele Branchen werden von neuen Unternehmen aufgemischt, die „Digital First“ denken, wie AirBnB oder Tesla. Etablierte Unternehmen können und müssen ihre Angebote für diese digitalisierte Welt radikal neu konzipieren und sind dabei nicht nur technisch, sondern auch organisatorisch und kulturell gefordert. Hier können Unternehmen viel von der Software-Branche lernen. Doch es reicht nicht, Verfahren wie Design Thinking, Lean Startup oder agile Software-Entwicklung punktuell aufzunehmen. Es muss vielmehr um eine grundlegende Neuausrichtung der Unternehmensstrategie gehen.

**Barbara Hoisl** unterstützt Unternehmen bei der Entwicklung von Geschäftsmodellen und Wachstumsstrategien für softwarebasierte Produkte.

**3** Wir brauchen neue Steuerungsformen, um besser unter den gegebenen Veränderungen unseres wirtschaftlichen Umfeldes agieren zu können. Und auch, weil herkömmliche Führungsstile den Auswirkungen der zunehmenden Individualisierung (Generation „Selfie“) nicht mehr gewachsen sind. Mitbestimmung endet für Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und Führungskräfte in Organisationen dort, wo der Nutzen für das Individuum höher ist als für das Team oder das Unternehmen. Entscheidend ist daher, das „rechte Maß“ zwischen dem ICH und dem WIR zu finden. Dies braucht klare Leadership.

**Mag. Andreas Philippitsch** ist Leadership-Experte. Er berät zur wirksamen Führung von Menschen, Organisationen und dem ICH.



# MACHEN SIE DEN PINGUIN

---

Schwarmintelligenz: Über vorbildliches Verhalten in Gruppen

EVA WOSKA - NIMMERVOLL

Vögel formieren sich am Himmel, Fische ziehen gemeinsam los. Auch Heuschrecken, Termiten, Bienen und Ameisen – alle bilden Schwärme. Ein Schwarm hat viele Vorteile, man kann leichter jagen, sich vor Feinden schützen und friert weniger.

So wie die Königspinguine: Im eisigen Sturm stehen sie dicht gedrängt beisammen; das hält länger warm. Natürlich tut sich damit jeder Pinguin in erster Linie selbst etwas Gutes, aber auch der ganzen Gruppe. Irgendwann wird dem Pinguin beim Kuseln nämlich heiß, dann stellt er sich einfach zum Abkühlen an den Rand. Um seinen superwarmen Platz in der Mitte braucht er sich keine Sorgen zu machen. Denn irgendwann kommt ja von dort der nächste überhitzte Kollege und stellt sich draußen hin, damit rückt er selbst wieder in die Mitte. Das weiß jeder Pinguin und darum kann er seine Komfortzone bedenkenlos auch mal anderen überlassen.



Was steckt dahinter? Vertrauen, Intuition, Strategie, Instinkt? Alles eine Frage von (Schwarm-)Intelligenz? Was genau dahintersteckt, darüber sind sich Verhaltensbiologinnen und -biologen nicht einig. Wie auch immer – im Schwarm gelingt das (Über-)Leben eindeutig besser als allein. Alle beteiligten Tiere dienen dem Wohl der Gemeinschaft, sodass es jedem Individuum gut geht.

Auch wenn uns das logisch erscheint, für den Menschen ist dieses Verhalten nicht selbstverständlich. Fühlt man sich endlich mal irgendwo wohl, hat man den Platz im Warmen ergattert, will man ihn nicht mehr aufgeben, selbst wenn man dort ins Schwitzen kommt. Vielleicht auch, weil man ganz genau weiß, dass man ihn nie wieder zurückbekommt?

Dabei hätte es große Vorteile, sich mal auf unbekanntes Terrain zu wagen und die Hitze des Gefechts hinter sich zu lassen. Man sieht die vertraute Umgebung aus einer neuen Perspektive. Und man kann besser nachempfinden, wie sich diejenigen fühlen, die sonst am Rand stehen. Vertrauen Sie darauf, dass Sie damit ein Vorbild sind. Seien Sie einfach mal ein Pinguin.



---

**BUCHTIPP:**  
**DER SCHWARM**  
von Frank Schätzing



Die Natur lehnt sich gegen den Menschen auf: In Peru verschwindet ein Fischer. Merkwürdige Organismen nehmen den Meeresboden in Norwegen in Besitz. An der Küste British Columbias werden bei den Walen unheimliche Veränderungen beobachtet. Ein norwegischer Biologe erkennt zwischen all den bedrohlichen Naturphänomenen Zusammenhänge. Gemeinsam mit einem indianischen Walforscher und einer Journalistin kommt er der Wahrheit auf die Spur.

Der deutsche Schriftsteller Frank Schätzing entwickelt auf Basis von naturwissenschaftlichen und ökologischen Recherchen in seinem Thriller ein globales Katastrophenszenario. Kiepenheuer & Witsch, 2004

# WIE WERDEN DIE MENSCHEN SICH ORGANISIEREN?

Mein Blick in die Zukunft: Digital Natives gestalten ihr Arbeitsleben frei, unabhängig und flexibel.

DOMINIQUE DÖTTLING

Erinnern Sie sich an die Arbeitswelt 1996? Es gab schon Computer, Handys waren gerade tragbar geworden, noch wurde viel auf Thermopapier gefaxt. Vorträge wurden per Overhead-Projektor visualisiert. Internet und mobile Kommunikation wurden überwiegend beruflich genutzt. Feierabend bedeutete Arbeitsende, statt ständiger Erreichbarkeit gab es offizielle Vertretungsregelungen bei Abwesenheit. Reaktionszeiten waren länger, Entwicklungs- und Innovationszyklen entsprachen dieser Taktung. Kaum jemand hatte Kontakt zu Kolleginnen und Kollegen in aller Welt oder Zugriff auf Informationen und Produkte in anderen Ländern.

20 Jahre später arbeiten wir von überall und können alles nachverfolgen. Mit einer Botschaft erreicht man einen oder ein paar Millionen Menschen. Aus Informations- oder Wissensvorsprung kann niemand mehr Führungsautorität ableiten. Trotzdem gibt es noch Hierarchien, und es wird klar unterschieden zwischen Arbeitgeberinnen bzw. -gebern und Arbeitnehmerinnen bzw. -nehmern.

Und in 20 Jahren? Da gibt es viele Digital Natives mit einem völlig anderen Anspruch an Arbeit. Unentbehrlich und wichtig zu sein gab früheren Generationen das Gefühl von Sicherheit und Karriereoptionen – die neue Generation erschreckt dies eher. Sie legt größeren Wert auf Flexibilität, Freiheit und Unabhängigkeit. Statt Arbeit und Privatleben zu trennen, gestaltet sie ihr Leben integrativ. In manchen Phasen widmet sie sich mehr der Erwerbsarbeit, dann wieder mehr der Familien- oder Sozialarbeit. Die ständige Erreichbarkeit erzeugt

keinen Druck, sondern dient der optimalen Selbstorganisation. Viele tragen die Arbeitsrisiken selbst, müssen Aufgaben zeitgerecht bewältigen und den Übergang zwischen den verschiedenen Arbeitsphasen schaffen. Lange Bindungen an eine Organisation werden weder nötig noch attraktiv sein.

Die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber der Zukunft müssen Mitverantwortung für die Entwicklung der Menschen übernehmen und dauerhaft sinnvolle Beschäftigung und sinnstiftende Beziehungen anbieten – kurz: ein Arbeitsumfeld schaffen, das den Menschen erlaubt, am großen Ganzen zu arbeiten und den eigenen Beitrag zu verstehen. Dieser Bezug lässt sich nicht via App oder mittels Google herstellen. Organisationen müssen einen neuen Autoritätsbegriff schaffen – denn Autorität wird sich weder durch Hierarchien noch durch Funktionen aufrechterhalten lassen. Auch Sozialpartnerschaft wird neu sein: Es wird eher um die Koordination, den Überblick und damit den Ausgleich von Arbeitsbedingungen in großen Projekten gehen und um den Austausch von Best-Practice-Beispielen.



DOMINIQUE  
DÖTTLING

Expertin für Transformationsprozesse, verantwortet bei Opel den Bereich Talent & Development.



## 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. Juni 2016  
ab: [www.hernstein.at](http://www.hernstein.at)  
**Viel Glück!**

*The most  
important thing  
in communication  
is hearing what  
isn't said.*

- 1a\_ John Cairncross, britischer Geheimagent
- 1b\_ Peter Drucker, amerikanischer Ökonom
- 1c\_ Susan Sontag, amerikanische Schriftstellerin  
und Regisseurin

*Werte kann man  
nicht lehren,  
sondern nur  
vorleben.*

- 2a\_ Viktor Frankl, österreichischer Neurologe und Psychiater
- 2b\_ Angela Merkel, deutsche Bundeskanzlerin
- 2c\_ Papst Franziskus

*Think like farmers:  
look 20 years ahead,  
and plan only for  
the next day.*

- 3a\_ Frederic Laloux (in: „Reinventing Organizations:  
A Guide to Creating Organizations Inspired by the  
Next Stage of Human Consciousness“, 2014)
- 3b\_ Naomi Klein (in: „The Shock Doctrine: The Rise of  
Disaster Capitalism“, 2007)
- 3c\_ Jimmy Carter (in: „A Government as Good as  
Its People“, 1977)

*Slow down to  
speed up.*

- 4a\_ Don E. Schultz (in: „Strategic Brand  
Communication Campaigns“, 1999)
- 4b\_ Brian J. Robertson (in: „Holacracy: The  
Revolutionary Management System  
that Abolishes Hierarchy“, 2015)
- 4c\_ James Hunt (in: „James Hunt. The Biography“  
von Gerald Donaldson, 2003)



## SO MACHEN ALLE MIT



**MAG.  
RENATE SÜSS**

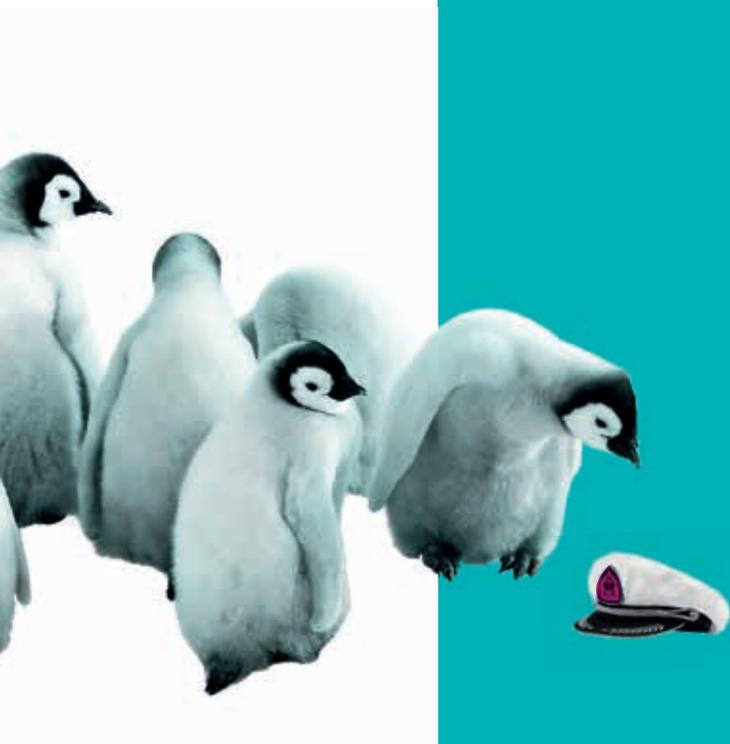
leitet die Redaktion  
der Corporate  
Publishing Agentur  
Egger & Lerch  
in Wien.

„Wir müssen erst noch unsere Staplerfahrerin fragen!“ Diese Worte hört man leider viel zu selten, wenn es darum geht, die Inhalte für eine Mitarbeiterzeitschrift festzulegen. Zwar sind die Zeiten vorbei, als die Chefetage eine „Unternehmensprawda“ nur nach ihrem Geschmack herausgab. Wie wichtig Partizipation ist, weiß heute jeder, trotzdem geht sie in der Praxis oft nicht weit genug. Vielfach werden nur die Managerinnen und Manager der einzelnen Abteilungen um Inputs gebeten.

Selbst wenn es Aufrufe zur Beteiligung aller gibt, ist die Hemmschwelle, ihnen zu folgen, groß: „Ist mein Beitrag überhaupt wichtig genug?“ oder „Ich kann doch gar nicht schreiben!“ sind typische Einwände. Es gilt einerseits, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus niedrigen Hierarchieebenen die Scheu zu nehmen, und andererseits die Prozesse für die Kommunikationsabteilung effizient zu halten.

Wo digitale Kanäle für alle verfügbar sind, ist beides relativ einfach. So kann man im Intranet Plattformen schaffen, auf denen Themen eingebracht und sogar diskutiert werden können. Sehr oft aber haben Produktions- oder Außendienstmitarbeiterinnen und -mitarbeiter keinen Zugang zum Computer. Das ist aber kein Grund, sie auszuschließen. Um sie effizient und kostengünstig anzusprechen, darf man sich ruhig auch mal auf altbewährte Methoden besinnen.

Kommunikatorinnen und Kommunikatoren in den Abteilungen oder Niederlassungen können beispielsweise Bindeglied zur Redaktion sein. Sie wissen, was sich tut, ihnen gegenüber haben die Kolleginnen und Kollegen weniger Hemmungen, Themen anzusprechen. Auch ganz simple Formulare haben sich bewährt, die strukturiert das Was, Wann, Wo und Warum eines Ereignisses abfragen. So können sich auch Menschen, die im Schreiben nicht geübt sind oder deren Muttersprache nicht Deutsch ist, problemlos einbringen.



# INHOUSE-TRAININGS UND OUTDOOR- REFLEXIONEN

---

Das Team von SQS Group Management Consulting geht bei Hernstein in Klausur.

EVA WOSKA - NIMMERVOLL

„Was bedeutet Führung für uns?“ war die zentrale Frage, die sich Roman Kreitmayer und seine Kolleginnen und Kollegen im Jahr 2008 stellten. Die SQS Group Management Consulting wurde damals gerade in die SQS-Gruppe eingegliedert. Roman Kreitmayer erinnert sich: „Davor bestand das Team aus 30 Leuten, alles war sehr familiär.“ Das Unternehmen – bis 2007 nur ein nationaler Player – plante auch Standorte in Deutschland und Frankreich. Eine zusätzliche Führungsebene wurde eingezogen; diese erweiterte Geschäftsführung besteht heute aus 8 Personen. Als sich internationales Wachstum abzeichnete, entstand das starke Bedürfnis, die Führungsrollen zu definieren, so Kreitmayer: „Wir wollten dazu ein Seminar absolvieren, um nicht vom Wachstum überrollt zu werden.“

## Aus Ideen werden Trainings ...

Damals wurde Hernstein das erste Mal für das Unternehmen aktiv und organisierte ein 2-tägiges Inhouse-Seminar. Roman Kreitmayer war davor schon zufriedener Kunde: „Ich habe bereits im Jahr 2000 ein Seminar besucht und war überzeugt davon, dort die richtigen Trainer für uns zu finden.“ Seit 8 Jahren also entwickelt das Hernstein Institut für die SQS Group Management Consulting mehrmals jährlich Inhouse-Seminare. Viele der SQS-Beraterinnen und -Berater nutzen auch immer wieder gern das offene Programm von Hernstein. Die Themen für die Inhouse-Seminare werden bei internen Meetings besprochen und dann an Hernstein geschickt: „Wir bekommen in kürzester Zeit ein Angebot, das zu unseren Ideen passt.“ Der HR-

---

## SQS GROUP MANAGEMENT CONSULTING

Die Beraterinnen und Berater der SQS Group Management Consulting sind auf IT-Business-Lösungen und -Projektmanagement spezialisiert. Sie implementieren IT-Projekte für Unternehmen mit Schwerpunkt Finanzdienstleistungs- und Versicherungsbranche in ganz Europa. Die Leistungen reichen vom Softwaredesign über die Implementierung bis zur Optimierung bereits finalisierter Prozesse. Der Testlauf der Software erfolgt über die Schwestergesellschaft SQS Software Quality Systems GmbH in Österreich. Seinen Ursprung hat das Unternehmen in Wien: 1997 gegründet als TRITON Unternehmensberatung GmbH, seit 2007 Teil der SQS-Gruppe. Mittlerweile sind rund 80 Beraterinnen und Berater (darunter auch die Gründer) weltweit unterwegs.

**„WIR BEKOMMEN  
IN KÜRZESTER  
ZEIT EIN ANGEBOT,  
DAS ZU UNSEREN  
IDEEN PASST.“**

Roman Kreitmayer



Manager verlässt sich da ganz auf Hernstein: „Trainer und Inhalte entsprechen immer auch dem, was wir uns vorstellen.“ So fand speziell für Führungskräfte das Seminar „Gesund führen“ statt, für andere bot Gabriele Kypta ein „Stressmanagement“-Training an (siehe Statement). Eine Mitarbeiterbefragung hatte ergeben, dass sich viele der SQS-Beraterinnen und -Berater bei ihren Projekten in einer Art Spannungssituation befinden: Einerseits ist Work-Life-Balance wichtig, andererseits möchten sie für ihre Kundinnen und Kunden so viel wie möglich da sein.

#### ... fernab vom Tagesgeschäft

Das Spezielle am Beratungsunternehmen SQS: Die insgesamt 25 Führungskräfte führen nicht nur, sondern sind nach wie vor beratend bei den Kundinnen und Kunden vor Ort: „Das ist nicht so wie in anderen Unternehmen, wo man sich auf dem Gang oder beim Essen trifft“, erklärt Roman Kreitmayer, „wir sind in ganz Europa unterwegs und haben daher seltener Gelegenheit zum persönlichen Austausch.“ Die Hernstein Inhouse-Seminare finden meist im niederösterreichischen Schloss Hernstein (siehe S. 35) statt, „unserer Wunschlocation Nummer 1 – möglichst weit weg vom Tagesgeschäft“, so Roman Kreitmayer. „Wir genießen diese Seminare draußen auf dem Land.“ Einige der Teilnehmerinnen und Teilnehmer kommen gar nicht aus Österreich, sondern auch aus Deutschland oder Frankreich angereist; alle bleiben im Hotel, quasi in Klausur. Es sind auch gemeinsame Spaziergänge in der Natur und die ausgiebigen Reflexionsphasen, die aus einer Gruppe ein gutes Team machen.

Natürlich ist ein exklusiv maßgeschneidertes Inhouse-Seminar im Hotel in gewisser Weise ein Luxus, wie Roman Kreitmayer gesteht: „Aber wir leisten uns diesen Komfort, weil es so einfach am besten funktioniert.“



#### ... UND DAS SAGT DIE TRAINERIN:

„Schnelle, komplexe und vernetzte Vorgänge, unterschiedliche Kundenbedürfnisse und starke Konkurrenz erschweren das Berufsleben vieler Menschen. Oft investieren Unternehmen viel in die Wartung von Fuhrpark und Infrastruktur – doch die Menschen kommen zu kurz. Aber natürlich können auch nur Menschen, die auf sich achten, ihr Bestes für ein Unternehmen geben. Deshalb ist es besonders wichtig, Methoden und Strategien zu kennen, mit denen man dem Druck im Alltag begegnen kann. SQS Group Management Consulting hat das erkannt: Im Training ‚Stressmanagement‘ ging es ums Verständnis hinsichtlich der Entwicklung von stressassoziierten Erkrankungen und deren Prävention. Zentral war das Andocken an der jeweiligen persönlichen Realität: Welcher ‚Stresstyp‘ bin ich? Was sind meine Fallen im Umgang mit und der Kommunikation von Erschöpfung bzw. der eigenen Gesundheit? Auch einfach anzuwendende Entspannungstechniken und persönliche Präventions- und Erholungsstrategien bekamen viel Raum. Im Training war ich dann überrascht, wie viel Kraft in den Leuten steckte. Die Gruppe reflektierte die Herausforderungen, die beim Erfüllen eines Kundenauftrags anfallen. Jeder Stolperstein und jedes Fettnäpfchen wurde bearbeitet. Routiniertere Teilnehmerinnen und Teilnehmer unterstützten jüngere. Gemeinsam erarbeiteten sie Strategien für die Zukunft.“

#### MAG. GABRIELE KYPTA

Ursprünglich aus der Wirtschaft kommend, entwickelte sie sich in Richtung Gesundheitsprävention und „baut nun Brücken zwischen Forschungsergebnissen und betrieblichen Erfordernissen“. Mit bekannten Businessinstrumenten wie Riskmanagement und Wartungs- und Instandhaltungslogik argumentiert sie, wie man in jeder Hinsicht fit bleiben kann.

#### Nächstes Training mit Mag. Gabriele Kypta

Führungstool Gelassenheit: 9.–11. November 2016

# SO STUDIERT MAN CHEF UND CHEFIN

Fit für die Führungsrolle mit dem  
Masterprogramm Leadership

Wer sich auf das Abenteuer Führung einlässt, merkt schnell, dass nicht mehr so sehr fachliche Kenntnisse im Vordergrund stehen, sondern vor allem soziale Kompetenzen gefragt sind. Hoch qualifizierte Teammitglieder, flexible Formen der Zusammenarbeit, flache Strukturen und neue Organisationsformen brauchen entsprechende Führungskonzepte. Mehr denn je bedeutet Führung heute motivieren statt organisieren, in jedem Fall kommunizieren statt kontrollieren und meist auch verändern statt erhalten. Gebraucht werden Führungskräfte, die nicht nur das Handwerkszeug Management verstehen. Um Sinn, Bedeutung und Orientierung zu vermitteln, braucht es Persönlichkeitsstärke und soziale Kompetenzen. Kurz gesagt: Leadership-Qualitäten.

Wie kann man sich für diesen Teil der Führungsrolle fit machen? Indem man sich mit der eigenen Führungspersönlichkeit und den eigenen Stärken auseinandersetzt.

Im Herbst 2016 startet Hernstein gemeinsam mit der FHWien der WKW das Masterstudium Leadership. Das Programm bietet eine fundierte wissenschaftliche und praxisnahe Ausbildung zu den Kernkompetenzen moderner Führungskräfte.

Der Studiengang findet berufsbegleitend statt, in modularem Aufbau mit geblockten Lehrveranstaltungen. Das Angebot richtet sich an Personen, die den Schritt in eine Leitungsfunktion gerade hinter sich haben, sowie an Projektverantwortliche, auch wenn sie bisher keine Führungsverantwortung hatten.

---

## M S C L E A D E R S H I P

Master of Science (MSc)

**Dauer:** 4 Semester (44 Präsenztage)

**ECTS-Punkte:** 120

**Investition:** 24.500 Euro (exkl. Aufenthaltskosten)

**Zulassungsvoraussetzungen:**

- abgeschlossener erster Studienabschluss (Bachelor)
- mindestens 1 Jahr einschlägige Berufserfahrung oder
- mindestens 6 Jahre einschlägige Berufserfahrung (davon mindestens 1 Jahr in Führungsfunktion)

---

## A K A D E M I S C H E E X P E R T I N F Ü R L E A D E R S H I P B Z W . A K A D E M I S C H E R E X P E R T E F Ü R L E A D E R S H I P

**Dauer:** 2 Semester (24,5 Präsenztage)

**ECTS-Punkte:** 60

**Investition:** 9.900 Euro (exkl. Aufenthaltskosten)

**Zulassungsvoraussetzungen:**

- Abschlusszeugnis einer höheren Schule sowie
- mindestens 2-jährige einschlägige Berufserfahrung

---

**Veranstaltungsort:**

wko campus wien, 1180 Wien

Seminarhotel Schloss Hernstein, NÖ

**Start:**

September 2016 (flexibler Einstieg möglich)

**Infos und Anmeldung:**

Mag. Gabriele Schauer,

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

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

---

**Infoabende:**

16. Juni und 8. September 2016, jeweils 18:00 Uhr

wko campus Wien, Währinger Gürtel 97, 1180 Wien

Anmeldung: [natascha.lerche@hernstein.at](mailto:natascha.lerche@hernstein.at)

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

## LUSTVOLL, FRISCH UND ERGEBNISORIENTIERT

### Vorsicht: Design Thinking kann Ihre Perspektive verändern

Innovation verlangt vor allem eines: kreative Ideen. Und die kommen für gewöhnlich nicht von allein – weil wir gewohnt sind, nur effizient und zielgerichtet zu analysieren und zu planen. Wer sagt, dass das so bleiben muss?

Auch wenn der Name anderes vermuten lässt: Design Thinking ermutigt Sie, zu experimentieren, auszuprobieren und so nicht nur auf richtige, sondern auf bessere Lösungen zu kommen. Sprich: Hier wird mehr getan als gedacht. Design Thinking ist eine Methode, rasch Ideen zu entwickeln, bei denen der Kundennutzen im Fokus steht. Es wendet die Prinzipien der Designwelt auf die Geschäftswelt an und ermöglicht so innovative Lösungen. Dr. Lisa Kratzer vom Hernstein Institut über ihre Erfahrungen mit Design Thinking: „Ich war fasziniert davon, wie leicht die Teilnehmenden ins Tun kommen. Und wie lustvoll, frisch und ergebnisorientiert Zusammenarbeit sein kann.“

Zur Methode: Design Thinking funktioniert als sich wiederholender Prozess in 6 Phasen mit multidisziplinären Teams. Und auch in Ihrem Unternehmen. Der Workshop eignet sich besonders für komplexe Themen, für noch nicht klar definierte Fragen und für Probleme, bei denen Lösungen kaum vorstellbar sind.

### Unser Angebot zum Kennenlernen:

Design Thinking Teaser Workshop  
16. November 2016, 9:00 – 12:00 Uhr

### Infos:

[www.hernstein.at/Future-Labs/](http://www.hernstein.at/Future-Labs/)

## GRENZE? WELCHE GRENZE?

### Nichts für Feiglinge: das Entwicklungsprogramm „Break your Limits“

Manchmal muss man das eigene Handeln kritisch hinterfragen und an die eigenen Grenzen gehen. Und sie auch dann und wann überschreiten. Erfolgreiche Führungskräfte denken strategisch und agil – selbst in komplexen Systemen.

Sind Sie dafür bereit? „Break your Limits“ ist das Entwicklungsprogramm für Advanced Leaders. Hier verlassen Sie die ausgetretenen Trampelpfade: In Labs, Simulationen, Learning Journeys und Co können Sie Ihr Leadership-Repertoire erweitern und einen Blick für das Ganze entwickeln. Dieses Programm ist speziell für das obere und Top-Management sowie für Führungskräfte im mittleren Management mit mehrjähriger Führungserfahrung konzipiert.

Der zeitliche Rahmen: 4 Module im Gesamtausmaß von 11 Tagen.

### Infos und Anmeldung:

[www.hernstein.at/Offene-Programme/  
Entwicklungsprogramme/Break-Your-Limits/](http://www.hernstein.at/Offene-Programme/Entwicklungsprogramme/Break-Your-Limits/)

PROGRAMM

# IHRE NÄCHSTEN TRAININGS

---

September-Termine rund um  
Führungskompetenzen

7. – 9. September

## **ERFOLGREICH IN FÜHRUNG GEHEN**

Rollen, Aufgaben, Funktionen, Führungsinstrumente, Führungsstil, Management oder Leadership – alles klar? Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die den Übergang zur Führungskraft sicher gestalten möchten. (Weitere Termine im Oktober, November und Dezember)

8. – 9. September

## **ADVANCED LEADERSHIP**

Rollen, Aufgaben, Funktionen, Führungsinstrumente, Führungsstil, 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.

19. – 20. September

## **FÜHREN OHNE VORGESETZTENFUNKTION**

Sie führen Projektteams, Kolleginnen und Kollegen? Und das ohne disziplinarische Führungsverantwortung? Fachliche Kompetenz, Überzeugungskraft und persönliche Autorität machen in der lateralen Führung den entscheidenden Unterschied. Lernen Sie, sicher mit Widerständen umzugehen, erweitern Sie Ihre Handlungsoptionen und verstärken Sie Ihre Wirkung. (Weiterer Termin: 28. bis 29. November)

21. – 23. September

## **FÜHRUNGSGESPRÄCHE KOMPETENT FÜHREN**

Sie verbringen den Großteil Ihrer Arbeitszeit in Gesprächen? Dabei wird das Gemeinte nicht immer gesagt, das Gesagte oft nicht gehört und das Gehörte oft anders verstanden. Was miteinander besprochen wurde, wird nicht immer so umgesetzt. Gespräche kompetent zu führen heißt: konzentriert zuhören, zweckdienlich fragen und präzise formulieren. (Weiterer Termin: 16. bis 18. November)

---

**Wann?** Jeweils von 10:00 – 17:00 Uhr  
**Wo?** Seminarhotel Schloss Hernstein, NÖ (Siehe S. 35)

**Ihre Investition:** 1.500 Euro (2-tägiges Training)/  
2.250 Euro (3-tägiges Training)

**Infos und Anmeldung:**  
[www.hernstein.at/Offene-Programme/Trainings](http://www.hernstein.at/Offene-Programme/Trainings)

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

# EINTAUCHEN IN DIE FACETTEN DER FÜHRUNG

---

Kurzworkshops: je 3 Stunden Inspiration

Kurz und bündig: In jeweils 3 Stunden vermittelt Hernstein die Aspekte erfolgreicher Führungsarbeit. Die praxisnahe Aufbereitung der Themen ermöglicht optimale Umsetzung im Arbeitsalltag. Heuer finden noch 4 Kurzworkshops dieser 7-teiligen Reihe statt:

15. September

## **AGILE LEADERSHIP UND NEXT ORGANIZING**

Mag. Eva-Maria Ayberk nimmt Sie mit in den Raum für Kreativität und Um-die-Ecke-Denken.

13. Oktober

## **WENN MICH MAL WIEDER KEINER VERSTEHT**

Sie haben es anders gemeint, als es ankommt? Dr. Lars-Peter Linke verhilft Ihnen zu besserer Argumentation.

27. Oktober

## **POSITIVE LEADERSHIP – ES DARF AUCH LEICHT GEHEN**

Optimistischer Teamspirit gefragt? Mag. Renate Pils und MMag. Silena Sabine Piotrowski lösen Ihre Blockaden.

4. November

## **WORKSHOP LÖSUNGS- FOKUSSIERUNG**

Aktivieren Sie lösungsfördernde Ressourcen und stärken Sie Ihr kreativ-wertschöpfendes Denken mit Mag. Philipp Belcredi, MBA.

---

**Wann?** Jeweils von 8:30 – 12:00 Uhr  
**Wo?** Wolke 21 im Saturn Tower, 1220 Wien,  
[www.eventwolken.at](http://www.eventwolken.at)

**Ihre Investition:** 250 Euro pro Workshop  
**Infos und Anmeldung:**

[www.hernstein.at/kurzformate](http://www.hernstein.at/kurzformate)



## SEMINARE IN DER IDYLLE

Gleichgesinnte treffen: Schloss Hernstein in Niederösterreich ist ganz auf Weiterbildung ausgerichtet. Und auf den Komfort der Gäste.

Es ist untrennbar mit dem Institut in Wien verbunden: Schloss Hernstein, einst sein Namensgeber und heute noch sein wichtigster Seminarort. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer schätzen an dieser Location besonders den idyllischen Schlosspark und die Abgeschiedenheit vom Alltag.

35 Kilometer südlich von Wien gelegen, bietet das Schloss mit 74 Zimmern und 24 Seminarräumen den idealen Rahmen für die Angebote des Hernstein Instituts. Die Ruhe ist garantiert: Individualtourismus gibt es auf Schloss Hernstein nicht. Neben Panoramarestaurant und Hotelbar stehen den Gästen ein Hallenbad, ein Fitnesscenter, eine Sauna,

ein Dampfbad, eine Infrarotkabine und ein Solarium zur Erholung zur Verfügung.

### Zur Geschichte des Schlosses

Die Schlossanlage geht auf einen sogenannten Meierhof zurück, der 1727 bis 1730 in ein „Hofhaus“ mit Kapelle umgewandelt wurde. 1798 ließ Freiherr Heinrich von Müller einen teils ummauerten Park und einen Teich mit Insel anlegen. Erzherzog Ludwig, ein Neffe von Kaiser Franz II., beauftragte schließlich 1856 den Architekten Theophil von Hansen mit dem Umbau. Ab den 1960er-Jahren wurde das historistische Schloss um moderne Zubauten für den Hotelbetrieb erweitert.

Weitere Informationen:  
[www.schloss-hernstein.at](http://www.schloss-hernstein.at)

# WAS TRAUEN SIE IHREN LEUTEN ZU?

In der nächsten Ausgabe widmet sich der  
Herrnsteiner dem Thema „Selbstorganisation“.