

herns einer

2/2016

Schwerpunkt: Selbstorganisation



**SEE THE
BIG PICTURE**

MOTIVIERT?

78 %

erleben ihre Arbeit als sinnvoll und erfüllend.



„Ich bin motiviert, in der Arbeit mein Bestes zu geben.“

Dieser Aussage stimmen zu:

93 %

des oberen Managements

86 %

des mittleren Managements

80 %

des unteren Managements

75 %

der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne Führungsfunktion

FÜHREN BIS ZUM UMFALLEN?

Führungskräfte sind an sich motivierte Menschen, die in ihrer Arbeit Erfüllung und Sinn finden. Die intrinsische Motivation wirkt stark und spornt zur täglichen Höchstleistung an. 8 von 10 Führungskräften beschreiben sich demnach als erfüllt von einer sinnvollen Arbeit. Was kann es Schöneres geben? Aber Achtung: Manche engagieren sich über alle Maßen. Führen bis zum Umfallen ist für einige leider Realität.

Führungskräfte sind im Alltag vielerlei Belastungen ausgesetzt, wie hoher Verantwortung, einem beträchtlichen Arbeitspensum und Zeitdruck. Kein Wunder, dass nahezu jede zweite Führungskraft über Zeitmangel oder ständige Unterbrechungen klagt. Oder auch, dass Arbeits- und Privatleben nicht gut miteinander zu vereinbaren sind. Die Zeit zum Aufladen der Batterien scheint knapp zu sein. Führungskräfte, die unter starkem Zeitdruck leiden, sind weniger motiviert, weniger bleibebereit und reden nicht so gut über das eigene Unternehmen.

Diese Belastungen treffen vor allem untere Führungsebenen und jüngere Führungskräfte. Wenig Berufs- und Rollenerfahrung trifft hier oft mit hohem Ehrgeiz zusammen. Häufig fehlt es ihnen auch an administrativer Unterstützung. Was diese Führungskräfte wünschen? Mehr Wertschätzung, weniger Überstunden und klarere Verantwortlichkeiten. Klingt eigentlich nicht überzogen, oder?

PAUSE? PRIVATLEBEN?

59 %

können Arbeits- und Privatleben gut miteinander vereinbaren.



56 %

können ausreichend Pausen einplanen.

BELASTUNGEN ...

53 %

können ihr Arbeitspensum ausreichend planen und abschätzen.



43 %

können ihre Aufgaben ohne ständige Ablenkungen oder Unterbrechungen erledigen.

60 %

haben ausreichend Zeit für die angemessene Erledigung der Aufgaben.

WAS WOLLEN FÜHRUNGSKRÄFTE ÄNDERN?

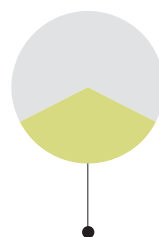
DIE 10 % am stärksten belasteten Führungskräfte wünschen sich:

- mehr Anerkennung, Wertschätzung
- weniger Überstunden, weniger Arbeitsbelastung
- klare Rollenverteilung oder Verantwortlichkeiten

DIE 10 % am wenigsten belasteten Führungskräfte wünschen sich:

- mehr Flexibilität, weniger Präsenz
- Abbau von Bürokratie
- verbesserte Kommunikationsflüsse

UNTERSTÜTZUNG?



35 %

der Führungskräfte haben keinerlei administrative Unterstützung.

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

Inhalt

6 KURZMELDUNGEN

Inhouse bei Six/Buchtipps/Stipendiat für Master in Leadership

7 KLUGE SELBSTSTEUERUNG IN DER VUCA - WELT

8 Tipps von Mag. Monika Herbstrith-Lappe

8 50 JAHRE HERNSTEIN

Der erste Institutsleiter, Dr. Maximilian Fink, und die heutige Leiterin, Mag. Eva-Maria Ayberk, im Gespräch (Teil 2)

11 WAS HABEN PERSONAL BRANDING UND SELBSTFÜHRUNG GEMEINSAM?

Selbstcoaching: Wichtige Fragen, die man sich stellen sollte

28 WIE FÜHRT MAN 300.000 MENSCHEN?

Die DB Akademie trainiert Führung bei Hernstein

30 „IRRITATION IST FÜR DAS LERNEN UNVERZICHTBAR“

Der Gruppendynamik-Staff im Interview

33 AUF DIE PLÄTZE, FÜHRUNG, LOS ...

*Neu in der Führungsrolle?
Alles, was man wissen muss*

35 HERNSTEIN LOCATIONS

GreenWell im Porträt

12 SCHWERPUNKT: SELBSTORGANISATION

Wie organisieren sich Führungskräfte? Wie behält man den Überblick? Warum brauchen wir neue Kooperationen? Und was hat das alles mit niederländischen Verkehrskonzepten zu tun? Überraschende Antworten und frische Impulse.



EDITORIAL

DER WANDEL: EINSTIEG JEDERZEIT MÖGLICH

Das Phänomen Industrie 4.0 und seine Nachbeben bringen Veränderungen mit sich. Viele denken dabei in erster Linie an Technik, Prozesse und Produkte. Dabei sind es Menschen, die den Unterschied für Menschen machen. Das war immer so und wird auch so bleiben. Führung ist in der Selbstorganisation unverzichtbar. Führungskräfte erfinden ihre Organisation neu, ohne den Kontakt zu den Kunden zu verlieren. Sie stehen für Kontinuität und für Fortschritt. Sie bieten ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern größtmögliche Freiheit und zugleich größtmögliche Orientierung. Sie stärken die Gemeinschaft und fördern die Freiheit Einzelner. Sie geben Entscheidungen ab, sorgen aber gleichzeitig dafür, dass diese getroffen werden. Das ist ganz schön viel. So manche traditionelle Führungsaufgabe fällt weg, andere kommen dazu.

Die gute Nachricht: Gerade weil Führung beim Ich anfängt, ist der Einstieg in den Wandel jederzeit möglich. Und die zweite gute Nachricht: Es gibt kein Schema F für Neuausrichtung und Zukunftsorientierung. Jede Führungskraft, jedes Team und jedes Unternehmen kann und muss sein eigenes Tempo, seine eigene Dynamik und seinen eigenen Rhythmus für die Transformation finden. In dem einen Unternehmen kann alles auf einmal ganz schnell gehen. Nach nur einem Jahr wirkt alles wie runderneuert: Verantwortlichkeiten, Prozesse und Zuständigkeiten, Vertriebskanäle, Markenversprechen und interne Glaubenssätze. In einem anderen wirken Traditionen, Routinen und Rituale bis heute fort. Und beides ist gut. Von beiden Varianten kann man lernen, wie Führung sich ändert und wie Führungskräfte ihre Ziele erreichen.

Hernstein unterstützt seit 50 Jahren Personen und Organisationen dabei, den jeweils passenden und individuellen Weg zu gehen. Wie in den Trainings und Seminaren finden Sie auch in dieser Ausgabe des Hernsteiners sowohl Impulse als auch konkrete Anregungen für Ihre persönliche Führungspraxis.

Dr. Lisa Kratzer
Gesamtredaktion, Leitung Marketing und Innovation

IMPRESSUM

Hernsteiner – Fachzeitschrift für Management- und Leadership-Entwicklung **Herausgeber, Medieninhaber und Redaktion:** Hernstein Institut für Management und Leadership der Wirtschaftskammer Wien, Währinger Gürtel 97, 1180 Wien, T: +43/1/514 50-5600, hernstein@hernstein.at, www.hernstein.at **Copyright:** alle Rechte bei Hernstein Institut für Management und Leadership der Wirtschaftskammer Wien **Redaktion:** Dr. Lisa Kratzer, Mag. Eva Woska-Nimmervoll **Corporate Publishing:** Egger & Lerch, 1030 Wien (Artdirektion und Layout: Anika Reissner, Sabine Peter) **Fotos:** Reinhard Lang (S. 5); Michael Krebs (S. 8–10, 13, 24, 27); Mathias Mosbacher (S. 6); Andrea Klem/klemfrau.com (S. 7); werdewelt GmbH (S. 11); tmeb (S. 19); the LivingCore (S. 19); Ulrike Pavelka (S. 20); Britta Göller (S. 20); vieconsult (S. 21); tebble (S. 23); Markus Thums (S. 25); Philipp von Recklinghausen (S. 28); Inga Haar (S. 29); Anna Stöcher (S. 31); Michael Kasenbacher (S. 31); Sebastian Philipp (S. 31); Hernstein (S. 32); Greenwell (S. 35); Shutterstock: jaroslava V (S. 1, 12), LiliGraphie (S. 1, 12, 24), Danussa (S. 1, 25), koya979 (S. 14, 16), Who is Danny (S. 14), Mike Demidov (S. 14, 17), Valdis Skudre (S. 20), Alfonso Martinez (S. 26/27) **Hersteller:** Bösmüller, 2000 Stockerau **Offenlegung der Eigentumsverhältnisse nach dem Mediengesetz:** Hernstein Institut für Management und Leadership der Wirtschaftskammer Wien, Währinger Gürtel 97, 1180 Wien. Der Hernsteiner erscheint 3-mal pro Jahr. Der Inhalt der Beiträge spiegelt die Meinung der Autorinnen und Autoren wider, deckt sich aber nicht unbedingt mit der Meinung des Herausgebers.

HERNSTEIN: INHOUSE BEI SIX

Hernstein organisiert neuerdings für SIX Payment Services (Austria) die interne Weiterbildung. Stefanie Novak, Human Resources Consultant bei SIX, lobt im Namen ihrer Kolleginnen und Kollegen die Trainings von Hernstein: „Sie sind individuell auf unser Unternehmen abgestimmt und durch die vielen Praxisübungen wird eine lockere und entspannte Atmosphäre geschaffen.“ SIX Payment Services (Austria) ist eine Tochter von SIX, einem Finanzdienstleister für den Schweizer Finanzplatz und für einen breiten internationalen Kundenkreis.

BUCHTIPP: „TAKE FIVE: DIE 5 SCHLÜSSEL ZU MEHR LEBENDIGKEIT UND INNERER STÄRKE“

von Heinz Peter Wallner

Sie sehnen sich nach mehr Freude und Lebendigkeit? Aber Sie stecken im Arbeitsleben fest und haben zu wenig Zeit für sich und für aufwendige Übungsprogramme? Wenn ja, dann ist dieses Mutmacherbuch genau für Sie geschrieben worden. Heinz Peter Wallner eröffnet mit dem brandneuen Take-Five-Ansatz einen einfachen Weg zur ganzheitlichen Entwicklung. Es sind 5 Lebensaufgaben, jede für sich ein Schlüssel zu einem erfüllten Leben, mit deren Hilfe Sie Ihre Potenziale erkunden und entfalten werden. Heinz Peter Wallner ist Mitglied des Hernstein Netzwerkes.

Take Five: Die 5 Schlüssel zu mehr Lebendigkeit und innerer Stärke
Edition Summerhill, 2016



MASTER IN LEADERSHIP: STIPENDIAT STEHT FEST

Gemeinsam mit der Tageszeitung „Die Presse“ vergab Hernstein erstmals ein Stipendium für das neue Leadership-Masterstudium. Gewonnen hat das mit 7.000 Euro dotierte Stipendium Florian Tatscher, Leiter Konzerncontrolling und IT der Alwera AG in St. Ruprecht/Raab. „Eine Investition in Bildung ist immer eine Investition in die Zukunft“, so der Steirer.

Das Leadership-Masterstudium beginnt im Herbst 2016. Hernstein hat es in Kooperation mit der FHWien der WKW entwickelt. Das Studium dauert 4 Semester.

SMARTWORK CAMP 2016: DIE ZUKUNFT DER ARBEIT GESTALTEN

Vom 29.–30. September 2016 findet in Graz ein Barcamp zur Zukunft der Arbeit statt. Es geht darum, offen, kreativ und gestalterisch über aktuelle Herausforderungen und zukünftige Möglichkeiten neuer Arbeit nachzudenken. Und Ideen und Projekte mit anderen Menschen zu konkretisieren. Die inhaltlichen Schwerpunkte: „Arbeit verändert sich.“ und „Die Zukunft der Arbeit gestalten.“ Mit dabei: Wolf Lotter, Andreas Zeuch, Carina Trapl, Lisa Kratzer und viele andere.

Infos und Anmeldung: smart-work.at

KLUGE SELBST- STEUERUNG IN DER VUCA-WELT

Wie man souverän kommuniziert,
reflektiert und Brücken schlägt und
warum Blödeln kreativ macht

MONIKA HERBSTTRITH-LAPPE

Ambivalenzen in der VUCA-Welt (siehe S. 29)
erzeugen Spannung. Souverän zu agieren ist daher
erfolgsentscheidend:

1. Weil sich vieles unserem Einfluss entzieht, ist kluge Selbststeuerung von allergrößter Bedeutung.

Im Sinn des Buddhismus: Wenn du ein Problem hast, löse es. Wenn du es nicht ändern kannst, mache kein Problem daraus. Führungskräfte sollten klar kommunizieren, was vorgegeben und was gestaltbar ist.

2. High Performance kann nicht auf individuelle Stärken verzichten.

Uniforme Führung führt zu Mittelmäßigkeit. Leadership bedeutet, die Brücke zu schlagen zwischen gemeinsamen Zielen und einzigartigen Menschen, damit aus Vielfalt Synergien und nicht Konflikte entstehen.

3. Führen mit Vertrauen braucht Kontrolle.

In einer Kultur der Eigenverantwortung ist Feedback immens wichtig. Gemäß einer Harvard-Studie bringt das Verhältnis 5:1 von bestärkenden zu korrigierenden Rückmeldungen den größten Lerneffekt.

4. Souveränität 2.0 bedeutet, inklusive Ecken und Kanten, Fehlern und Pannen stimmig zu agieren: einerseits authentisch, andererseits rollenklar und dem Umfeld angemessen. „Besser auf neuen Wegen etwas stolpern als in alten Pfaden auf der Stelle zu treten“, besagt eine chinesische Weisheit.

5. Unser dynamisches Umfeld braucht eine Kultur der erfahrenen Anfängerinnen und Anfänger.

Stärken und Erfolgsstrategien der Vergangenheit sind immer wieder neu in Bezug auf das aktuelle Umfeld zu reflektieren. Selbstvertrauen stärkt die Überlebensfähigkeit. „Was habe ich schon geschafft und was traue ich mir daher zu?“ ist der Anti-Stressgedanke schlechthin.

6. Viele glauben, alles können und wissen zu müssen.

Daraus folgern sie: Verbessern muss sich nur, wer noch nicht perfekt ist, und lernen muss, wer noch nicht genug weiß. Bei Souverän 2.0 gilt das Gegenteil: Je mehr ich weiß, also je größer und je buchenreicher die Landkarte meines Wissens ist, desto mehr neues Wissen kann andocken.

7. Vom Fühlen verblöden wir nicht – vielmehr ist es sinnvoll, rationale und emotionale Kompetenzen stimmig zu verknüpfen.

Die Neurobiologie bestätigt: Der Lustmodus ist der ideale Lernzustand und ermöglicht High Performance im beglückenden Flow.

8. Nehmen Sie Humor ernst.

Herzliches Lachen ist das wirkungsvollste Mittel, um aus der Stressfalle auszusteigen. Blödeln macht uns kreativ. Irritation ist die – zu Unrecht häufig ungeliebte – Schwester der Innovation.



**MAG. MONIKA
HERBSTTRITH-LAPPE**

war ursprünglich Mathematikerin und Physikerin mit Schwerpunkt Erkenntnistheorie und ist jetzt High Performance Coach, Keynote-Speaker, Top-Trainerin, Certified Management Consultant und Buchautorin.

Die nächsten Termine:

High Performance mit Social Skills:
4. – 6. Oktober, 5. – 7. Dezember 2016

Teil 2
des Interviews aus der
letzten Ausgabe des
Hernsteiners

„WIR SIND KEINE WEICHSPÜLER“

50 Jahre Hernstein (Teil 2): Der erste
Institutsleiter, Dr. Maximilian Fink, und die
heutige Leiterin, Mag. Eva-Maria Ayberk,
sprechen über Führung einst und jetzt.

INTERVIEW: EVA WOSKA-NIMMERVOLL

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



Die Gründung von Hernstein war die Antwort worauf?

Fink: Die Firmen wurden nach einem sehr starren hierarchischen Konzept geführt. Wir weichten das auf, indem wir den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen größeren Freiraum zusagten. Manche Firmen haben aber ihren Leuten verboten, zu Hernstein zu gehen, weil sie dachten, da würden sie nur zu Revoluzzern. Die Stimmung damals war sehr auf Konkurrenz ausgerichtet – eine Mitbewerberin, ein Mitbewerber war niemand, mit dem man sich an einen Tisch setzt, im Gegenteil: Die musste man bekriegen.

Ist der Netzwerk-Gedanke somit auch ein Produkt der ersten Hernstein Jahre?

Fink: Ja, in Hernstein hat man die Konkurrenz kennengelernt, da sind Kooperationen entstanden, weit über das hinaus, was sich die Leute vorher

vorstellen konnten. Sie haben erkannt, dass sie, wenn sie etwas gemeinsam machen, daraus einen additiven Wert ziehen. Das war das Nebenprodukt der Stimmung, die in Hernstein erzeugt wurde.

Ayberk: Das ist auch heute noch so – eine Art der Wirtschaftsförderung. Wir beobachten im offenen Programm, dass Kontakte geknüpft werden, aus denen durchaus langfristige Geschäftsbeziehungen entstehen.

Hatten damals die Führungskräfte überhaupt die Bereitschaft, sich punkto Führung belehren zu lassen? Hielten sie nicht ihr Fachwissen für ausreichend?

Fink: Am Beginn von Hernstein stand ja inhaltlich das Fachwissen im Vordergrund. Dann kamen die verhaltensorientierten Seminare dazu, wo Führungskräften vermittelt wurde, wie man mit Untergebenen umgeht.



50 JAHRE HERNSTEIN IN ZAHLEN

Wer nimmt teil?

- _ **146.000** Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus 9.950 Unternehmen
- _ **99 %** der Teilnehmenden sind Führungskräfte
- _ **2/3** sind männlich
- _ Der Altersdurchschnitt liegt bei **37 Jahren**
- _ **9 von 10** ATX- und DAX-Unternehmen haben bereits von Hernstein profitiert

Inhouse:

- _ 250 Trainings, Module und Workshops pro Jahr fanden als Inhouse-Projekte statt

Publikationen:

- _ **98** Ausgaben des Hernsteiners sind **seit 1988** erschienen
- _ **115** Hernstein Management Reports sind **seit 2003** erschienen

Ayberk: Wir sprechen in so einem Fall von unbewusster Inkompetenz, konkret hier von Analphabetismus der Führung. Auch im 21. Jahrhundert wird Führung noch immer als Position mit Macht und Insignien betrachtet und weniger als Funktion, die dazu beiträgt, dass Unternehmen erfolgreich sind. Diejenigen, die erkennen, dass eine Funktion auch Kompetenzen braucht, finden wir in unseren Seminaren. Die anderen – noch – nicht.

Apropos: Haben Sie auch das Thema Nachfolgeübernahme aufgegriffen?

Fink: Wir haben damals dazu Workshops gemacht, bei denen beide Generationen anwesend sein mussten. Das wurde gut angenommen.

Ayberk: Heute gehen viele der Jungen bewusst raus aus dem Familienbetrieb und schauen sich was anderes an. Wir haben einen hohen Anteil an jungen Eigentümerinnen und Eigentümern in den offenen Entwicklungsprogrammen, die kurz vor oder am Beginn der Übernahme des Unternehmens stehen.

Fink: Ich habe mit Norbert Zimmermann ein Buch über die Nachfolge in Familienunternehmen geschrieben. Aufgrund dieser Publikation haben wir viele Aufträge von Firmen bekommen. Das Problem war weniger ein fachliches als ein emotionales. Ein spannendes Thema.

MAG. EVA-MARIA AYBERK

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.





**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, Ueberreuter, 1989).

Ayberk: Ja, weil das Familiensystem und das Firmensystem sich überlagern und damit die Dynamik noch stärker wird. Das ist ein branchenunabhängiges Phänomen und hat stark mit der Rollenklärung zu tun.

Wie hat sich der Anteil von Frauen in Führungspositionen entwickelt?

Fink: Damals gab es ganz wenige. Die Chefs wollten damals nicht, dass Frauen an den Kursen teilnehmen. Frauen in Führungspositionen hatten damals zu wenig Akzeptanz.

Ayberk: Wir haben jetzt in unseren Seminaren einen Frauenanteil von 30 Prozent, also etwas überproportional zur unternehmerischen Realität. Ich hoffe, es werden bei uns und in den Unternehmen zukünftig noch mehr.

Gibt es eigentlich geborene Führungspersönlichkeiten?

Fink: Damals war ein direktives Autoritätsverhalten an der Spitze sehr verbreitet. Das hat sich geändert, weil die obersten Führungskräfte sich geöffnet

haben. Sie wurden zugänglich für die Weiterentwicklung von Inhalten im Unternehmen.

Ayberk: Als geborene Führungspersönlichkeiten werden oft die bezeichnet, die führen wollen, die Verantwortung übernehmen. Das ist schon eine gute Voraussetzung. Führen zu wollen heißt aber noch nicht unbedingt, auch führen zu können. Man kann es aber lernen, wenn grundsätzlich Potenzial da ist. Dazu gehört viel Erfahrungslernen. Erst die tägliche Führungspraxis mit ihren Erfolgen und auch Rückschlägen macht eine Führungspersönlichkeit aus. Es ist also noch keine Führungskraft vom Himmel gefallen.

Es scheinen die klassischen autoritären Leader trotz allem nachzuwachsen ...

Ayberk: Wir sind gewohnt, in der Machtposition zu arbeiten und nicht zu vertrauen. Ein einzelner Mensch kann heute aber nicht mehr alle Informationen haben und sie nicht mehr verarbeiten. Wie kann man also diese Komplexität reduzieren? Durch Abgabe von Macht oder indem man Vertrauen schenkt. Das ist das neue Learning: Vertrauen schenken. Viele Führungskräfte kommen mit ihrem konservativen Ansatz nicht mehr weiter, sie können nicht mehr linear steuern. Sie fragen uns: Wie kann ich damit umgehen? Manchmal verwirren wir auch bewusst: Wir sagen, wir können dir Methoden in die Hand geben, Werkzeuge – aber das wird nicht reichen, arbeite an deiner Einstellung. Das erzeugt anfangs viel Widerstand. In den Trainings legen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu rund 90 Prozent diesen Widerstand ab. Wir sind keine Weichspüler. In einer Zeit der Umbrüche und Digitalisierung braucht es eine Institution, die Übersetzungsarbeit leistet. Also: Was bedeuten die Veränderungen für Unternehmen, für Führungskräfte? Diese Übersetzungsfunktion hat sich Hernstein über die letzten 50 Jahre erhalten.

WAS HABEN PERSONAL BRANDING UND SELBSTFÜHRUNG GEMEINSAM?

Kompetente Selbstführung funktioniert nur, wenn Sie sich selbst kennen. Das klingt simpel. Doch es steckt einiges dahinter.

BENJAMIN SCHULZ

Stars und Sternchen aus TV und Kino, Prominente aus den Bereichen Kunst oder Politik – alle wirken. Sie stehen im Mittelpunkt, werden in den Olymp gehoben, landen in Klatschspalten oder bekommen gar die Goldene Himbeere für den schlechtesten Film. Aber selbst dann haben sie ihr Ziel erreicht: Sie zeigen sich. Sind berühmt. Bewirken etwas. Sie alle machen Personal Branding. Dauerhaft gelingt ihnen das nur, wenn sie sich selbst perfekt kennen. Ihre eigenen Werte, Antreiber, Kompetenzen, ihre eigene Identität. Wenn sie wissen, wofür sie morgens aufstehen, wissen, was das in ihnen bewirkt und was sie damit bewirken. Wenn sie zudem wissen, dass sie für sich gut sorgen müssen, um die Leistung zu erbringen, die von ihnen als Marke erwartet wird.

Wir nehmen es wahr, wenn einer dieser Stars seine Identität nicht kennt und lebt: Mancher geht auf Dauer daran kaputt, greift zu Tabletten, Alkohol oder anderen Drogen, um diesen inneren Bruch seiner Identität zu überdecken. Dasselbe gilt in der Selbstführung.

Die eigene Identität kennen

Was brauchen Sie, damit Sie morgens gerne aufstehen und voller Energie den Tag beginnen? Wissen Sie, was Sie antreibt, sodass Sie voller Elan an Ihre Arbeit gehen können? Wissen Sie, wann Sie sich überhaupt nicht mit einem Thema beschäftigen wollen und warum? Was ist wichtig, damit Sie auch mal abschalten und Kräfte tanken können? Wenn Sie diese Fragen beantworten können, kennen Sie Ihre Werte, Ihre Antreiber, Ihre Kompetenzen, Ihre Identität. Dann können Sie sich selbst genauso kompetent führen wie andere. Sie wissen, wie Sie auf andere wirken und dass Sie damit etwas bewirken können.

Diese Klarheit über sich selbst ermöglicht es Ihnen, ein eindeutiges Standing zu haben und sich in jeder Lebenssituation danach zu verhalten. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wissen, woran Sie bei Ihnen sind. Sie wissen, was Sie von ihnen erwarten, aber ebenso wissen die anderen, was sie von Ihnen erwarten können. Sie verstehen, warum Sie eine Sache besser können als eine andere. Ihnen ist klar, warum Sie in manchen Situationen gestresst reagieren und andere Ihnen hingegen keine Kopfschmerzen bereiten.

Selbstführung ist genauso wie Personal Branding ein Erkenntnisprozess. Diese Erkenntnis über sich zu erlangen kann ein aufwühlender Prozess sein, doch das Ergebnis macht Sie zu einer kompetenten Führungskraft. Und bedeutet einen wichtigen Schritt auf Ihrer persönlichen Erfolgsleiter.



**BENJAMIN
SCHULZ**

ist Personal-Branding Sparringpartner. Der Marketing-Experte begleitet seit vielen Jahren einflussreiche Persönlichkeiten zu den Themen Strategie, Positionierung, Identität und Marketing. Er ist Autor zahlreicher Bücher, z. B. von „Goodbye McK... & Co“ (Gabal, 2015) oder „Erfolg braucht ein Gesicht“ (Redline, 2016).

**14 BIG PICTURE: DAS GROSSE
GANZE IM BLICK**

*Wie man Unternehmen in Verbundenheit und
Selbstorganisation erfolgreich entwickelt*

**18 WIE GELINGT
SELBSTORGANISATION?**

*2 Expertinnen und 3 Experten über Bedürfnisse,
Blockaden und geänderte Denkmuster*

**20 VERKEHRT GEDACHT:
MYTHOS SELBSTORGANISATION**

Gerd Beidernikls Analyse mit Augenzwinkern

**22 ABSCHIED VON DER
HIERARCHIE, WIE WIR
SIE KENNEN**

*Der Organisationsforscher Ayad Al-Ani
im Interview über neue Kooperationen*

24 DIE NEUEN RAUMTEILER

*Shared Spaces: Begegnungen der
niederländischen Art*

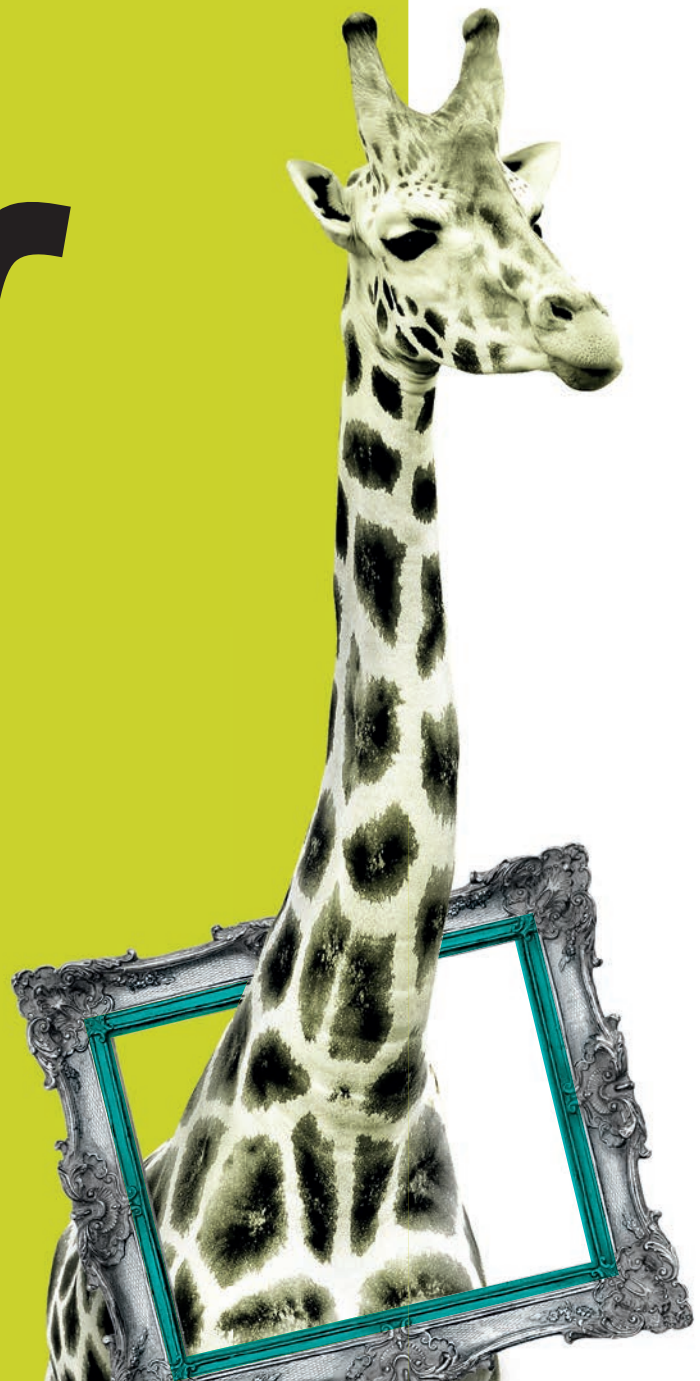
**25 MEHR FÜHRUNGSKRAFT
UND WENIGER CHEF SEIN**

*Lars-Peter Linke wirft einen Blick
in die Zukunft*

26 ZITATERÄTSEL

**27 VOM THEMENFINDER
ZUM MOTIVATOR**

*Kommentar von Renate Süß zum Thema
Interne Kommunikation*



LEITARTIKEL

60 %

der Führungskräfte erwarten Änderungen im sozial-menschlichen Bereich, hingegen **nur 25 % im technischen und 15 % im wirtschaftlichen Bereich.**

56 %

des oberen Managements geben an, in die Führungskräfteentwicklung zu investieren, um auf Veränderungen vorbereitet zu sein.

26 %

der Führungskräfte sind davon überzeugt, dass flachere Hierarchien und ein höheres Maß an Selbstorganisation Unternehmen in Zukunft effektiver machen werden.

BEFREIT DIE HELDEN

Würden Sie sich beim Sporteln lieber noch mit kratzigen Wollpullovern statt Funktionskleidung vor Kälte schützen? Auf die neuesten Erkenntnisse der Medizin verzichten? Wohl kaum. Denn sinnvolle Innovationen erleichtern unser Leben sehr.

Warum ignorieren wir dann großteils neue Erkenntnisse der Managementlehre? Hartnäckig hält sich das Bild vom Manager als gottesähnlichem Geschöpf, das heldenhaft ein Unternehmen zum Erfolg führt. Sie könnten nun anmerken, dass in den letzten Jahren gerade diese Helden – manchmal auch: Heldinnen – sehr erfolgreich waren. In einem stabilen Marktumfeld funktionierte das Heldentum auch. Heute sieht die Welt anders aus. Durch den Fortschritt werden die antiquierten Konzepte des Managements sichtbar.

Managerinnen und Manager hetzen von einem Meeting zum anderen. Das ist ein untrügliches Zeichen dafür, dass etwas schief läuft. Zeit für Gespräche? Maximal mit ihresgleichen. Ein einfacher Mitarbeiter, der um einen Termin bei der Geschäftsführung bittet, scheitert oft schon am kulturellen Tabu: Über die Managementebenen hinweg direkt zu kommunizieren ist nicht üblich. Oder es fehlt einfach an Zeit.

Selbstorganisation gilt anscheinend nicht für alle. Kürzlich hat ein CEO eines Weltkonzerns zugegeben, dass er beim Aufwachen oft gar nicht weiß, in welcher Stadt er sich befindet. Ohne enge Führung durch seine Assistenz wäre er verloren. Ja, wir sollten die Mitarbeitenden selbstbestimmt arbeiten lassen. Doch müssen wir uns um die Freiheit der Unternehmensspitze nicht viel mehr Sorgen machen?

Wie kann Selbstorganisation funktionieren, wenn die Personen an der Spitze ein unfreies Leben führen? Sind dann nicht alle agilen Methoden nur Kosmetik?

Befreien wir die Führungskräfte von ihren Fesseln. Lassen wir ihnen Zeit und Muße, Dinge zu hinterfragen und neue Perspektiven einzunehmen. Ich glaube, so mancher Heldenmythos wäre dann nicht mehr nötig.



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



Besonders an der Spitze der Karriereleiter sollte man den Überblick bewahren.

BIG PICTURE: DAS GROSSE GANZE IM BLICK

Wie erfolgreiches Management zuerst sich und dann das Unternehmen in Verbundenheit und Selbstorganisation entwickelt

MARIA SPINDLER

Alles beginnt mit Selbstwahrnehmung: Wer unmittelbar und reflexhaft reagiert, schnürt damit die eigenen Handlungsräume enger und erkennt Zusammenhänge weniger. Selbstbeobachtung hingegen – ohne reflexartiges Reagieren – eröffnet einen Freiraum zwischen der eigenen Wahrnehmung und der eigenen Reaktion. In diesem Freiraum entscheiden wir, wie wir mit Reizen umgehen. Hier leben unsere Kraft und auch unsere Menschlichkeit, unser Sinn und auch unser selbstorganisiertes, individuelles Wachstum. Hier liegt das Potenzial für unsere Zukunftsgestaltung, für uns selbst, das Management, das Unternehmen und für die Gestaltung der Welt als Ganzes.

Sich die Welt aneignen

Wie viel Freiraum in welcher Qualität Führungskräfte für sich und das Unternehmen bewusst machen können, hängt mit ihrer Vorstellung von Wachstum zusammen: Die horizontale Weltaneignung fokussiert auf ein Mehr an Produktinnovation, Dividenden, Kundinnen und Kunden etc. Der Blick ist nach außen, auf die Welt gerichtet. Diese Entwicklung braucht jedoch eine qualitative Komponente: die vertikale Weltaneignung. Diese ist differenzierend und integrierend und führt zu ver-

dichteter, vernetzter, tieferer, erweiterter Bewusstheit über sich selber im Wechselspiel mit der Welt. So gewinnen wir ein qualitativvolles Big Picture. Darauf aufbauend gehen wir mit der Quantität in der horizontalen Weltaneignung anders um.

Vom Ich zum Wir zum Uns

Reiz und Reaktion sind eng beieinander, wenn das „Ich“ im Fokus steht. Man denkt, die eigene Wahrnehmung spiegle die Welt wahrhaftig wider. Autoritäten bestimmen, was man als gerecht empfindet und wie man urteilt. Man trifft Entscheidungen auf Basis von Kosten-Nutzen-Rechnungen und dem Prinzip der Gegenseitigkeit. Der Fokus „Wir“ ist sachlich, rational, linear und gleichzeitig gemeinschaftsbestimmt. Wir erkennen, dass Regeln von einer Gruppe, Organisation oder Gesellschaft aufgestellt werden und veränderbar sind. Wir legen Wert auf Gerechtigkeit und Gleichberechtigung. Das moralische Urteil orientiert sich an wechselseitigen zwischenmenschlichen Beziehungen, am sozialen System und am sozialen Gewissen.

Der Fokus „Uns“ ist relativierend, systemisch, differenzierend und integrierend gleichzeitig. Wir sehen die Welt als von allen gestaltbar, im Sinne



DR. MARIA SPINDLER

berät Organisationen und Führungskräfte bei ihrem Wachstum. Selbstbestimmte und ko-evolutive Gestaltungsfähigkeit sind ihre Leidenschaft. Durch den Blick hinter die Kulissen eröffnet sie qualitativ neue Perspektiven und Möglichkeiten. Sie gründete das globale Journal „Challenging Organisations and Society. Reflective Hybrids“[®] und betreut es seither als Chief Editor.

DIE BEWUSST- SEINSGRENZEN DES CEOS SIND DIE WACHSTUMS- GRENZEN DES UNTERNEHMENS.

einer grundlegenden Erneuerung – gemeinsam und verantwortungsvoll. Wir generieren Sinn für das Individuum und für die Gemeinschaft. Unser moralisches Urteil orientiert sich am sozialen Vertrag – verbunden mit individuellen Rechten und universellen ethischen Prinzipien. Ganz nach Kants kategorischem Imperativ: „Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde.“ Wir differenzieren Selbst- und Fremdsicht, erkennen Unterschiede an und integrieren sie. Feedback, Neues, Anderes wird als Geschenk wahrgenommen. Otto Scharmer nennt es „seeing and acting through the whole“. Mit diesem Fokus können wir am besten für das Wohl des Ganzen handeln. Wir haben eine komplexe Bewusstheit und Urteilsfähigkeit erreicht; wir erkennen verschiedene moralische Prinzipien und Weltzugänge, wägen sie ab und setzen sie zueinander in Beziehung.

Gemeinsam wachsen

Wir erkennen unterschiedliche Entwicklungsstufen und Führungsqualifikationen und können Menschen ihren Möglichkeiten entsprechend einsetzen, etwa im Vorstand oder in der Geschäftsführung. Wir ermöglichen Kooperationen, steuern Prozesse, schaffen Führung und Organisation. Wir erreichen einen guten gesamtgesellschaftlichen Austausch im Sinne von Corporate Social Responsibility, Netzwerken

oder Schwarmintelligenz. Und wir haben das große Ganze im Blick. Zu diesem Big Picture passen Begriffe wie Supply-Chain-Entwicklung, langfristige Win-win-Kundenbeziehungen, Social Movements, gesellschaftsentwickelnde Erfindungen.

Merkmale dieser Entwicklung:

- Die Entwicklung von einer Stufe zur nächsten entspricht einer Transformation. Die aktive Bewältigung von Fremdheit, Irritation und Krise ermöglicht neue Handlungsmuster. Die individuelle Weltsicht und die eigene Handlungslogik ändern sich von einer zur nächsten Stufe.
- Unter Stress greifen wir oft auf frühere Entwicklungsstufen zurück. Das erleben wir als Tunnelblick oder Brett vorm Kopf.
- Nicht alle Menschen und Systeme entscheiden sich dafür, sich im Sinne sich öffnender Weltzugänge und Handlungsspielräume lebenslang zu entwickeln.
- Personen, die auf einer früheren Entwicklungsstufe stehen, sehen die Welt aus ihrer aktuellen Handlungslogik heraus. Sie erkennen die weitere Komplexität, also auch Differenzierung und Integration, nachfolgender Stufen nicht als hilfreich.
- In ihrer Bewusstheit weiter entwickelte Menschen verstehen weniger entwickelte und können diese unterstützen. Sie haben die jeweilige Bewusstseinslogik ja auch selber durchlaufen.



Systeme zeigen Gefühle

Woran erkennen Sie als Mitglied des Top-Managements, Aufsichtsrats oder Vorstands die Qualität Ihres eigenen Wachstums und die des Unternehmens? Tonnie van der Zouwen stellt ein Modell vor, das entsprechend den 3 Bewusstseinssebenen „Ich, Wir, Uns“ gelesen werden kann. Interessant daran: Gefühle, sogar die organisierter Systeme, dienen als Bewusstseinsensoren für den aktuellen Zustand. An unseren eigenen Gefühlen und den Gefühlsausdrücken von Menschen und sozialen Systemen wie Teams, Organisationen, Gesellschaft können wir erkennen, welcher Qualität das aktuelle Wahrnehmen und Handeln zuzuordnen ist, was das aktuelle Bedürfnis und ein nächster Entwicklungsschritt sein könnten.

„Ich“: Sicherheit und Überleben stehen als Bedürfnis im Vordergrund. Ein Mangel an Sicherheitsgefühl lässt individuelle und kollektive Ängste aufkommen. Überlebenseicherheit zu geben wäre in diesem Fall eine kurzfristige Unterstützung. Die Zusammenarbeit gerechter zu gestalten – durch Regeln, Ordnungen, Disziplin – könnte ein nächster nachhaltiger Entwicklungsschritt für das System und seine Individuen sein.

„Wir“: Gerechtigkeit für alle ist das Bedürfnis des sozial disziplinierten Systems. Wird die aktuelle Situation als ungerecht empfunden, macht sich Ärger über das Establishment breit. Schuldzuweisungen sind in dieser Kultur normal. Eine ungerechte Situation anzuerkennen ist ein erster Schritt. So kann selbstorganisierte Erneuerung geschaffen werden.

**BUCHTIPP:
METAMANAGEMENT IN GEBILDETEN
UNTERNEHMEN. ÜBERLEGUNGEN
ZUR HANDLUNGSFÄHIGKEIT IN DER
VERNETZTEN WIRTSCHAFT**

von Maria Spindler und Martin Steger
VDM Saarbrücken, 2008

„Uns“: Akzeptanz der Unterschiede, des Anderen, des Fremden, der Unsicherheit ist möglich. Trauer über das, was nicht optimal, funktional, gerecht, maßgeschneidert ist, kann emotional ausgedrückt werden. Dieser integrierende Abschied ermöglicht gemeinsame Selbsterneuerung, Selbstgestaltung, Selbstverantwortung, Selbstorganisation für eine unsichere Zukunft. Gemeinsame Potenziale für die Zukunft des Ganzen rücken in den Fokus. Diese Weltsicht, man könnte sie Umarmungsqualität nennen, zeichnet Verbundenheit in Freiheit aus und ermöglicht wechselseitiges Commitment.

Artikel von Dr. Tonnie van der Zouwen:
„Detecting and Approaching Obstacles for Collective Learning.“
bit.ly/Artikel-van-der-Zouwen-pdf

**DAS GANZE IM BLICK HABEN:
SO VERBESSERN SIE DAS
TOP-MANAGEMENT**

— Der Wirkungsgrad der Erneuerung eines Unternehmens hängt davon ab, in welchem Ausmaß das Top-Management integrierend umarmt (also: erkennt, unterscheidet und willkommen heißt).

— Je weniger Ihre Gefühle unreflektiert dem Reiz-Reaktions-Muster unterliegen, umso größer ist die Kraft und umso höher ist die Umarmungsqualität, die Sie individuell und als Top-Management-System aufbringen können.

— Die Qualität der Umarmung gibt Auskunft über die Bewusstseinsentwicklung des Top-Managements.

— Je mehr Bewusstseinslogiken Sie als Top-Management erkennen und unterstützen können, umso mehr Erneuerungssynergien des Unternehmens können Sie von innen her ankurbeln.

WIE GELINGT SELBSTORGANISATION?

2 Expertinnen und 3 Experten über Bedürfnisse, Blockaden und veränderte Denkmuster

Nicht jede und jeder wird von jetzt auf gleich in Unternehmen, die auf Selbstorganisation setzen, arbeiten wollen oder können. Denn dazu ist erforderlich, worin wir alle noch recht tollpatschig sind: nämlich Autonomie und Verbundenheit zu balancieren. Wen das nicht motiviert, der wird sich schwertun. Selbstorganisation hört sich leicht an. Aber wie schnell schalten wir wieder auf Selbstbehauptung um, wenn unsere Routinen bedroht sind. Was braucht es also? Vor allem Neugier und Lust, gemeinsam mit anderen Gewohnheiten und Denkmuster zu verändern.

Dr. Torsten Meiffert ist Berater, Trainer und Coach für die Entwicklung von Menschen in Organisationen.



Selbstorganisation soll Menschen ihre Arbeit erleichtern. Daher muss die erste Frage lauten: Welche Kernarbeitsprozesse finden in meinem Unternehmen statt und wie kann ein gut gestaltetes Organisationsdesign hierbei unterstützen? Diese Prozesse müssen daraufhin in mehreren Dimensionen abgebildet werden: 1. Haltung, 2. Verhalten, 3. Kultur, 4. Strukturen und Prozesse. Selbstorganisation ist also nicht das Entwicklungsziel eines Unternehmens, sondern die Basis für vertrauensvolle, menschliche und herausfordernde Arbeit.

Carina Trapl ist Wissens- und Innovationsarchitektin. Sie forscht zum Thema radikale/emergente Innovation und konzentriert sich dabei besonders auf die Frage, wie „das Neue“ kommunizierbar wird.





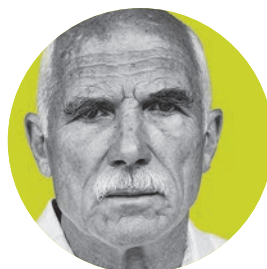
Es ist wichtig, Selbstentwicklung und den vertikalen Dialog zu fördern. Selbstorganisation bedeutet für manche ungewohnte Freiheit und kann ein Gefühl der Überforderung auslösen. Unterstützung auf menschlicher Ebene wie etwa Coaching hilft dabei, in die Verantwortung hineinzuwachsen. Wird das Gefühl ignoriert, entstehen angstbedingte Blockaden, die Selbstorganisation verhindern. Der vertikale Dialog ist ein reifer, offener Austausch, der bewusst auch nach oben geführt wird. So verständene Kommunikation ist ein Kernfaktor, damit Selbstorganisation gelingen kann.

Barbara Friesenbichler ist Managementberaterin und Executive Coach mit Fokus auf Strategie und Leadership. Ein Schwerpunkt ihrer Arbeit ist gezielte Persönlichkeitsentwicklung von Menschen in Führung, um sie für Menschenführung in komplexen Arbeitswelten zu befähigen.



Energie der Selbstorganisation entsteht, wenn 3 menschliche Grundbedürfnisse erfüllt werden können: Autonomie, sich selbst eine anregende, herausfordernde Aufgabe auszusuchen. Weiters die Bestätigung, herausfordernden Aufgaben gewachsen zu sein und diese aus eigener Kraft zu bewältigen. Und schließlich das dritte Grundbedürfnis: mit Gleichgesinnten an einem gemeinsamen, selbst gewählten Ziel zu arbeiten, sich dazu auszutauschen und gemeinsam Verantwortung für das Ergebnis zu tragen.

Dipl.-Ing. Johann Pavelka verbindet die Erfahrungen als Führungskraft in einem Großkonzern mit den Herausforderungen als systemischer Berater. Er entwickelt Führungskräfte und Organisationen.



Mitarbeitende lernen in selbstorganisierten Organisationen, selbstständig zu arbeiten, wenn sie es eh schon können. Die dazu nötige Autonomie wird früh erworben und ist ein Schatz, den Organisationen heben können, wenn sie die richtigen Rahmenbedingungen und die passende Führung anbieten. 3 Gefahren lauern: erstens, dass ehrgeizige Autonome zur Selbstausbeutung neigen, zweitens, dass wenig Autonome überfordert werden, und drittens, dass Autonome mit wenig sozialer Intelligenz eine Ich-AG gründen. Der Schlüssel zum Erfolg ist – wie immer – gute Führung.

Alfred Preuß ist Führungstrainer, Konfliktberater, Ausbilder und Autor des Buches „Potenzialorientiertes Coaching“, 2006 erschienen im Verlag Klett-Cotta.

VERKEHRT GEDACHT: MYTHOS SELBSTORGANISATION

Selbstorganisation? Ist wohl wieder so ein Modewort, das sich geschäftstüchtige Beraterinnen und Berater ausgedacht haben. Mit Führung hat das sicher nichts zu tun, oder?

GERD BEIDERNIKL

**PUFFERZEITEN
EINZUPLANEN IST
NICHTS ANDERES
ALS GELEBTER
PESSIMISMUS.**

Selbstorganisation ist etwas für Leute, die ihre tägliche Arbeit sonst nicht schaffen. Wahrscheinlich haben sich das Beraterinnen und Berater ausgedacht, damit sie mehr Seminare und Coachings verkaufen können. Aber jemand, der leistungsfähig ist, braucht so etwas nicht. Oder glauben Sie etwa, Tiger Woods trainiert ständig Golf? Nein, er ist ein Naturtalent; er spielt und gewinnt Turniere.

Dringlichkeit sticht Wichtigkeit

Angeblich soll man jeden Tag mit der Frage starten: „Was ist das Wichtigste, das ich an diesem Tag erreichen will?“ Und mit der wichtigsten Aufgabe soll man beginnen. Dieser Rat kann nur von jemandem stammen, der nie in einer verantwortungsvollen Position gearbeitet hat. Ich habe doch keine Zeit, darüber nachzudenken, was das Wichtigste ist. Ich orientiere mich an der Dringlichkeit, das ist

viel einfacher. Die E-Mails in meinem Posteingang sagen mir jeden Morgen, wo es brennt und wo ich heute löschen muss. Warum soll ich für mich selber planen, wenn mir ohnehin andere sagen, was (für sie) das Wichtigste ist. Prioritäten setzen heißt für mich vor allem, alle Anfragen meines Chefs zuerst zu beantworten. Schließlich sind das immer die wichtigsten Anfragen. Vor Kurzem hat mich mein Team nach klareren Prioritäten für seine Arbeit gebeten: Ich habe nur gesagt: „Leute, wir arbeiten doch in keiner Planwirtschaft. Jetzt seid mal ein bisschen flexibel!“

Ein Hoch auf den Suchbefehl

Ein weiterer Mythos: das aufgeräumte Postfach als Zeichen guter Selbstorganisation. Ich persönlich finde mich in meinen rund 1.700 E-Mails im Posteingang gut zurecht. Erstens gibt es Suchbefehle und es fühlt sich, unter uns gesagt, auch saugt an, wenn mir wenigstens mein Computer aufs Wort gehorcht. Zweitens macht mir ein leerer Posteingang Angst. Er könnte ja auch ein Zeichen dafür sein, dass ich nicht mehr informiert werde, weil ich auf dem Abstellgleis stehe. Setzt mich niemand mehr in cc, erfahre ich ja nichts mehr und alles läuft an mir vorbei. Ich bitte daher mein Team, mich in allen E-Mails in cc zu setzen. Egal ob wichtiger Inhalt oder nicht – das gibt mir das wohlige Gefühl, überall eingebunden und wichtig zu sein. Und zudem weiß mein Team so auch, dass es kontrolliert wird. Das erhöht die Arbeitsmoral.



*Manch einer hat's einfach von
Natur aus drauf.*



**MAG. GERD
BEIDERNIKL**

studierte Soziologie an der Karl-Franzens-Universität in Graz. Er ist Gründer und Geschäftsführer der vieconsult GmbH, eines auf Organisationsforschung und -entwicklung spezialisierten Instituts in Wien. Gerd Beidernikl ist zertifizierter Trainer, systemischer Coach und Managementberater (CMC).

Reaktion in Echtzeit

Apropos E-Mails: Angeblich ist es besser, E-Mails nur 2- bis 3-mal täglich in Blöcken zu bearbeiten. Von wem stammt diese Wahnidee? Mein Chef erwartet sich von mir unmittelbare Reaktion auf E-Mails, auch um Mitternacht. Länger als 10 Minuten darf ich mir mit der Antwort nicht Zeit lassen. Damit es wirklich sportlich wird, gebe ich diese Frist natürlich auch an mein Team weiter. Wofür gibt es schließlich akustische Benachrichtigungen? Es ist ein Zeichen von Produktivität, wenn es in Besprechungen an allen Ecken piept und alle mit dem Antworten auf Nachrichten beschäftigt sind, statt nur herumzusitzen. Vor Kurzem meinte ein Teammitglied, dieser Wunsch nach ständiger Erreichbarkeit würde es beim konzentrierten Arbeiten stören. Was bildet sich diese Person eigentlich ein? Sie wird schließlich dafür bezahlt, für mich rund um die Uhr erreichbar zu sein. Arbeiten kann sie ja dann in der restlichen Zeit.

Puffer – ein Zeichen von Pessimismus

„Planen Sie immer einen Puffer ein und verplanen Sie generell nur 60 Prozent Ihrer Zeit“, hat mir mal so eine Trainerin in einem Seminar erklärt. Das ist nichts anderes als akzeptierter Pessimismus. Sobald sich das herumspricht, fängt doch die Trödelei an. Wo kämen wir hin, wenn jeder für seine Aufgaben mehr Zeit einplanen dürfte, als er im „Best Case“ maximal benötigt. Das wäre der Niedergang unserer Leistungskultur; jegliche Disziplin würde verpuffen. „Passion for Performance“, so steht es in unserem Leitbild. Daher planen wir unsere Projekte immer unter der Annahme, alles laufe nach Plan. Für Unerwartetes haben wir Überstundenpauschale und Wochenende. Gleiches gilt für meine eigene

Planung: Ich plane grundsätzlich optimistisch. Dauert eine Besprechung mal ein wenig länger, komme ich eben verspätet zur Folgebefprechung. Ich bin Führungskraft, da wird man sich ja wohl auch erwarten können, dass die anderen auf einen warten.

Besprechungen als Impro-Theater

Zugegeben: Auf dicht getaktete Meetings kann man sich nicht wirklich gut vorbereiten. Aber als erfahrene Führungskraft kann ich dafür hervorragend improvisieren. Ich frage einfach am Anfang des Meetings in die Runde, worum es heute geht. Irgendwer wird es schon wissen. Einmal hatte einer die Frechheit zu fragen, ob ich die Agenda nicht gelesen hätte. Wieso soll ich mich mit so etwas belasten? Dazu habe ich ja ein Team. Als Nächstes soll ich mich womöglich auch auf alle Mitarbeitergespräche im Detail vorbereiten.

Ich bin doch eh noch da

In meinem letzten Führungskräfte-seminar hat uns der Trainer aufgefordert zu reflektieren, wo derzeit in unserer Arbeit der größte Engpass ist und was uns daran hindert, unsere eigene Leistungsfähigkeit voll zu entfalten. Das klingt ja fast so, als ob ich derzeit keine gute Arbeit leisten würde. Dass ich meinen Job nach 5 Jahren noch habe, ist doch Beweis genug für meine Leistung, oder? Wen interessiert es, ob mein Arbeitsstil gut organisiert ist? Mein Job ist es, mein Team zu Höchstleistungen anzuspornen, nicht selbst perfektionistisch an meiner Arbeitsweise zu feilen. Ob ich da eine Verbindung sehen würde, fragte mich der Trainer. Bitte, warum sollte mein persönlicher Arbeitsstil sich auf die Leistungsfähigkeit meines Teams auswirken? Also ich sehe da keine Verbindung, Sie etwa?

ABSCHIED VON DER HIERARCHIE, WIE WIR SIE KENNEN

Der Organisationsforscher Ayad Al-Ani ist überzeugt: Neue Kooperationen werden alte Hierarchien ergänzen oder gar ersetzen. Lars-Peter Linke hat ihn dazu befragt.

Sie beobachten, wie sich immer neue Organisationsformen und neue Formen der Zusammenarbeit herausbilden. Nicht nur, aber vor allem auch im Netz. Unternehmen, die nach wie vor auf klassische Hierarchien setzen, stoßen an ihre Grenzen und erleben immer mehr Spannungen. Woran liegt das?

Al-Ani: Die klassische Hierarchie will ja einerseits vom Individuum, dass es sich voll einbringt, sodass es kreativ ist, dass es selbstgesteuert Probleme löst. Auf der anderen Seite will die Hierarchie aber verhindern, dass das Individuum etwas tut, das nicht im Sinne der Organisation ist. Das ist ein ewiger Widerspruch. Im Zuge des steigenden Wettbewerbs durch Globalisierung wird er immer sichtbarer: Die Unternehmen müssen versuchen, mit schnellerer und innovativerer Produktion erfolgreich zu sein. Dazu sind sie auf die Ideen und die Kreativität des Einzelnen angewiesen. Die Krise der Unternehmung besteht nun darin, dass die Produktionsfaktoren immer teurer werden und die Gewinne immer langsamer wachsen. Durch Jahrzehnte der Kostensenkungsstrategien sind allerdings die Freiräume für Kreativität immer mehr zurückgenommen worden. Also müssen Unternehmen die Strukturen immer mehr lockern und auch das Wissen und Fähigkeiten von Externen, dem sogenannten „Open Talent“, suchen. Die klügsten Leute sind immer außerhalb

des Unternehmens: Permanente Innovationen in Unternehmen sind heute oft nur mithilfe der Crowd, die auf Plattformen organisiert ist, und von Start-ups möglich. Diese kreativen Menschen, die gebraucht werden, wünschen sich aber mehr Freiheit und Selbstorganisation.

Und wie kann diese Selbstorganisation aussehen und funktionieren?

Open-Source-Projekte wie Linux und andere Plattformorganisationen zeigen es uns. Hier haben viele Menschen begonnen, als freie Produzenten zu arbeiten: als Peers. Peers schließen sich zusammen und tun faszinierende Dinge: Sie entwickeln selbstgesteuert Software oder schreiben Lernprogramme, fahren Taxis, starten politische Revolutionen. Ganz ohne direkte Anleitung, ganz ohne feste Hierarchie: eher selbstgesteuert und selbstbestimmt. Es gibt zwar Regeln und Rollen, diese sind aber vor allem dazu da, die Organisation offen zu halten und die jeweils fähigsten Personen auf den richtigen Platz zu setzen. Es gibt mittlerweile schon viele schöne Beispiele von Menschen, die gemeinsam Gesetzesvorlagen schreiben oder sich an Produktentwicklungen beteiligen. Dieser Peer-Gedanke macht Schule und wird unsere Vorstellung von Zusammenarbeit prägen.

**„KREATIVE
MENSCHEN
WÜNSCHEN SICH
MEHR FREIHEIT
UND SELBST-
ORGANISATION.“**



PROF. DR. DR. AYAD AL-ANI

ist Wirtschafts- und Politikwissenschaftler und lehrte an der Hertie School of Governance in Berlin. Er war Partner bei Accenture, Geschäftsführer von Accenture Österreich und Rektor an der ESCP Europe Wirtschaftshochschule Berlin. Heute beschäftigt er sich vor allem als Zukunftsforscher mit dem digitalen Wandel und hat mit Tebble ein Beratungsunternehmen gegründet, das Unternehmen dabei hilft, die Chancen des digitalen Wandels für sich zu nutzen. Al-Ani forscht am Alexander von Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft (HIIG) auf dem Gebiet der internetbasierten Innovationen und lehrt am Institut für Wirtschaftsinformatik und Electronic Government der Universität Potsdam. Er ist auch Professor an der School of Public Leadership der Universität Stellenbosch, Südafrika.

Und was heißt das für die Führungskräfte in den Unternehmen?

Die wichtigste Aufgabe wird für sie nicht mehr die direkte Führung sein, sondern die Schaffung von Netzwerken, deren Mitglieder und Peers möglichst selbstbestimmt arbeiten und innovativ sein können. Der Gedanke von Führung unterliegt durch die Peer-Produktion einer Veränderung, wird doch viel indirekter angeleitet werden, etwa über Plattformalgorithmen, und gleichzeitig muss die Führungskraft inhaltlicher relevant sein, um von den Peers akzeptiert zu werden. Zudem wird Künstliche Intelligenz, kurz: KI, eine massive Veränderung lostreten. Alles, was mit Ressourcenallokation zu tun hat, kann der Computer heute schon recht gut. Mitarbeitende nutzen vermehrt KI, um betriebswirtschaftliche Entscheidungen zu treffen, Big Data zu analysieren, sich intern und extern zu organisieren und Inhalte zu entwickeln. Die Trennlinie zwischen einem KI-befähigten Mitarbeiter und einer Führungskraft wird wohl eine künstliche werden.

Insbesondere die junge Net-Generation wird diese Entwicklung begrüßen und einfordern. Manche Führungskräfte und manche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden sich aber schwertun, von der Hierarchie, wie wir sie kennen, Abschied zu nehmen.

Wie werden die Unternehmen damit umgehen?

Da, wo es sinnvoll ist, werden die Unternehmen neue Kollaborationsformen einführen und fordern, ganz im Sinne des Peer-to-Peer-Gedankens. Daneben gibt es Bereiche, die sich in der nächsten Zeit nicht so schnell verändern und weiterhin traditionell organisiert sein werden. In diesen Bereichen werden die Menschen in den nächsten 5 bis 10 Jahren oft noch genauso ihre Arbeit verrichten, wie sie sie bisher gemacht haben. Und zwar so lange, bis man einen Weg gefunden hat, um diese Tätigkeiten zu automatisieren.

Haben Sie einen Namen für diese Mischform?

Ich nenne das Netarchie: die Kombination aus klassischer Hierarchie mit Elementen der Netzorganisation. Diese wird zunehmend durch KI, Algorithmen und die Möglichkeiten, vertrauensvolle Beziehungen über Block Chain (Anm.: einem fälschungssicheren Online-Transaktionssystem) einzugehen, ergänzt: Technologie ermöglicht dann kreative Individualität, auch wenn der Preis dieser Beziehung uns noch unklar ist.



DIE NEUEN RAUMTEILER

Shared Spaces: Begegnungen der niederländischen Art

EVA WOSKA-NIMMERVOLL

Der niederländische Verkehrsplaner Hans Monderman bekam in den 1980er-Jahren einen Auftrag: Er sollte dafür sorgen, die Anzahl der Verkehrstoten in der Provinz Friesland zu reduzieren. Mit seiner Idee des „Shared Space“ ging er einen ungewöhnlichen Weg: Statt noch mehr Verbotsschilder und Ampeln zu installieren, schlug Monderman vor, auf Verkehrszeichen, Fahrbahnmarkierungen, Signalanlagen und Bodenwellen ganz zu verzichten. Gleichzeitig forderte er Gleichberechtigung für alle am Verkehr teilnehmenden Personen. Lediglich die Vorfahrtsregel war weiterhin gültig. Ein gewagtes Unterfangen. Weiß man dann noch, wo die Straße aufhört und der Gehsteig anfängt? Fahren dann nicht alle durcheinander?

Die Verwirrung, die dabei entsteht, ist beabsichtigt. Weniger Vorschriften führen letztlich zu mehr Aufmerksamkeit. Denn dort, wo es weniger Ampeln und Verkehrszeichen gibt, passen alle besser auf: Ob Autofahrerin, Fußgänger, Radfahrerin oder Skateboarder – jeder und jede ist nun gezwungen, die gesamte Verkehrssituation zu überblicken. Und letztlich wäre eine grüne Ampel auch keine



MAG. EVA WOSKA-NIMMERVOLL

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

Garantie, dass sich der Querverkehr tatsächlich einbremst. „Unsicherheit schafft Sicherheit“ ist einer der Grundsätze des „Shared Space“-Konzepts. Denn es bringt den Menschen dazu, selbst zu urteilen. Er wird nicht mehr engmaschig geführt, sondern passt sein Verhalten den Gegebenheiten an. Damit er das kann, muss der Raum entsprechend gestaltet sein: Shared Space zeichnet sich etwa durch Niveaugleichheit und einheitliche Farben und Beläge des Bodens aus.

Was kaum jemand für möglich gehalten hätte: Die Menschen finden ihren Weg. Sie brauchen kein autoritäres Rot, keine regulierenden Schilderwälder und keine strengen Regeln von oben oder außen. Sie können selbst entscheiden, wann sie aufs Gas steigen und wo sie anderen den Vorrang lassen. Im Endeffekt kommen sie so schneller voran als im überregulierten Stop-and-Go-Verkehr.

Der Visionär Hans Monderman hatte mit seiner ungewöhnlichen Idee Erfolg. In fast allen Städten nahm die Anzahl der Unfalltoten auf den umgestalteten Verkehrsflächen ab.

MEHR ZUM THEMA:

bad architects group (2012): SHARED-SPACE-KONZEPTE in Österreich, der Schweiz und Deutschland, herausgegeben vom Salzburger Institut für Raumordnung & Wohnen (SIR) – kostenlos abrufbar: www.bad-architects.gp/downloads/

MEHR FÜHRUNGSKRAFT UND WENIGER CHEF SEIN

Mein Blick in die Zukunft: Auch wer auf Selbstorganisation setzt, braucht gute Führungskräfte. Allerdings müssen die Chefinnen und Chefs zudem ein neues Selbstverständnis entwickeln: mehr Wirkung und weniger Status, mehr Sinngebung als Kontrolle.

LARS-PETER LINKE

Begriffe wie Top-Management, Executive Management und Leadership bergen immer etwas Heldenhaftes in sich. Genau darin liegt das Dilemma, in das Führungskräfte in neuen, selbstorganisierenden Organisationen geraten: Immer noch prägt die Vorstellung von den kühnen, charismatischen Akteurinnen oder Akteuren unser Führungsbild. Auf der anderen Seite entdecken Expertinnen und Experten aus Psychologie, Beratung und Training immer wieder neue Führungstugenden: emotionale und soziale Intelligenz, Moderations- und Coachingkompetenz. In unserer Gesellschaft gibt es eine Tendenz zur additiven Veränderung: Veränderungsansprüche werden einfach addiert. Also beschreiben viele die ideale Führungskraft als die Person, die alle Stärken und Kompetenzen von gestern mit den Ansprüchen von heute kombiniert. Das kann nur überfordern.

Der Blick auf Führung in der Zukunft der selbstorganisierenden Organisation wird schärfer, wenn man von jeglicher Mythisierung Abstand nimmt und auf die Aufgaben von Führung schaut. Führungskräfte werden viele Aufgaben teilen oder ganz abgeben. Neue Aufgaben treten hinzu. Führung wird nicht überflüssig. Aber sie muss sich ändern.

Zum Beispiel die Aufgabe, Entscheidungen zu treffen: Entscheidungen werden an Teams abgegeben,

weil diese oft schneller entscheiden können. Und doch werden Führungskräfte gebraucht: Sie müssen sicherstellen, dass Entscheidungen überhaupt getroffen werden können. Dazu müssen sie Rahmenbedingungen schaffen. Oder das Thema Mitarbeiterbewertung: Formales Feedback muss nicht von der Führungskraft stammen, sondern kann auch von den Peers kommen. Teams werden selbstständig Personal einstellen, für Teilbereiche selbstständig Strategien entwickeln und sich mit Organisationen außerhalb des Unternehmens vernetzen.

Aber: Mit Selbstorganisation verbindet sich die Hoffnung, dass Machtspiele, Silodenken und persönliche Befindlichkeiten aus den Entscheidungsprozessen verbannt werden können. Das birgt die Gefahr von Strukturalismus und Formalismus. Hier müssen Führungskräfte mit Persönlichkeit und Menschlichkeit gegensteuern. Menschen suchen in Organisationen nicht nur Rollen und Aufgaben, sondern auch Zugehörigkeit und Sinn. Es gilt, Raum zu geben, Verbindlichkeit vorzuleben und Bindungen zu stärken. Selbstorganisation braucht Rituale und kontinuierliche Pflege. Auch das ist Führung. Aber Führung muss nicht immer an der Spitze stehen.

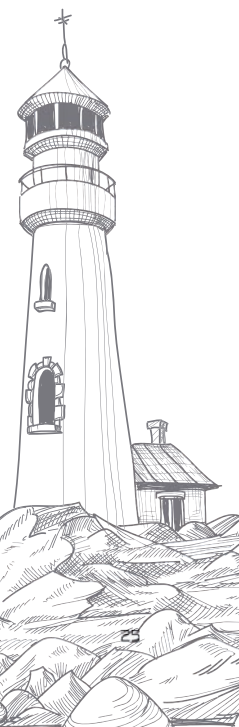


DR. LARS-PETER LINKE

ist Hernstein Netzwerkpartner. Er hat über 20 Jahre Erfahrung in Führungskräfteentwicklung, Bildungsmanagement und Bildungsmarketing.

Nächster Workshop:

13. Oktober 2016
„Wenn mich mal wieder keiner versteht“





WER HAT'S GESAGT?

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

Die ersten 10 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. September 2016 ab: www.hernstein.at
Viel Glück!

Die richtigen Antworten der letzten Ausgabe: 1b), 2a), 3a), 4b)
Der Gewinner des Kurzworkshops der letzten Ausgabe ist Mag. Stephan Lengauer, waff. Wir gratulieren herzlich!

Du gewinnst nie allein. An dem Tag, an dem du was anderes glaubst, fängst du an zu verlieren.

- 1a_ Heide Schmidt, österreichische Politikerin
- 1b_ Mika Pauli Häkkinen, finnischer Rennfahrer
- 1c_ Warren Buffett, US-amerikanischer Großinvestor

Leadership is about being better able to listen to the whole than anyone else can.

- 2a_ C. Otto Scharmer, deutsch-amerikanischer Wissenschaftler
- 2b_ Duke Ellington, US-amerikanischer Jazz-Musiker
- 2c_ Tony Blair, ehemaliger britischer Premierminister

Wenn du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht die Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.

- 3a_ Roald Amundsen, norwegischer Seemann und Polarforscher
- 3b_ Antoine de Saint-Exupéry, französischer Schriftsteller
- 3c_ Rosa Luxemburg, polnisch-deutsche Philosophin

Kindern erzählt man Geschichten zum Einschlafen. Erwachsenen, damit sie aufwachen.

- 4a_ Richard David Precht, deutscher Philosoph
- 4b_ Christine Nöstlinger, österreichische Kinderbuchautorin
- 4c_ Jorge Bucay, argentinischer Schriftsteller



VOM THEMENFINDER ZUM MOTIVATOR



**MAG.
RENATE SÜSS**

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

LKW-Fahrer Maier hat in seiner Freizeit einen Truck mit Hilfsgütern nach Idomeni gebracht. Die Lehrlinge der Niederlassung Tuxertal haben einen internationalen Preis gewonnen. Die Abteilung für Produktentwicklung hat ein Sicherheitssystem für Formel-3-Boliden kreiert. In jedem Unternehmen gibt es unzählige spannende Geschichten. Doch um sie erzählen zu können, muss man erst einmal davon wissen!

Dass Mitarbeiterkommunikation keine reine Top-Down-Berichterstattung zu Firmenpolitik und Unternehmenszielen sein darf, ist längst Common Sense. Zum allgemeinen Credo wurde es daher, dass sie von denen ausgehen soll, an die sie auch gerichtet ist, nämlich den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Abteilungen.

Damit dies in der Praxis gelingt, muss sich allerdings die Rolle der Expertinnen und Experten für interne Kommunikation verändern. In immer komplexer werdenden Strukturen und immer größeren Unternehmen können sie nicht diejenigen sein, die von der Zentrale aus in sämtlichen Niederlassungen die spannendsten Geschichten suchen. Ihre Aufgabe geht vielmehr dahin, Strukturen zu schaffen und durch immer neue Impulse lebendig zu halten, damit die relevanten Themen an sie herangetragen werden. Motivatoren sind gefragt, die das Mitarbeitermagazin oder den internen Blog zum Gemeinschaftsprojekt machen, für das sich möglichst jeder mitverantwortlich fühlt.

Zusätzlich zu den klassischen Tools wie Rundmail und Redaktionssitzung sind hier neue Formate gefragt. Das können Veranstaltungen, Aktionen in internen sozialen Medien, spielerische Zugänge oder die massive Pflege starker persönlicher Kontakte beispielsweise durch regelmäßige Dienstreisen in die Niederlassungen sein.

Die Formel für den Erfolg von internen Medien ist letztlich ganz einfach: Je kreativer die Geschichten-Akquise und je professioneller das tatsächliche Storytelling, desto besser das Ergebnis.



WIE FÜHRT MAN 300.000 MENSCHEN?

Die Deutsche Bahn transportiert täglich 12 Millionen Passagiere. Und die Führung der eigenen Leute trainiert sie unter anderem bei Hernstein.

EVA WOSKA - NIMMERSVOLL

Bei der Deutschen Bahn gibt es natürlich nicht nur Lokführerinnen und Lokführer: Tausende Führungskräfte im mittleren Management steuern einen Konzern mit 300.000 Beschäftigten. Heißes Thema zurzeit: die VUCA-Welt (siehe S. 29 unten). Brendon Eggeling, Referent Programme bei der DB Akademie, erklärt: „Das Phänomen VUCA bestimmt zunehmend auch unseren Führungsalltag.“ Denn Führungskräfte können ihren Teams in der VUCA-Welt nur Sicherheit und Unterstützung bieten, wenn sie lernen, mit ihrer eigenen Unsicherheit umzugehen. Darum hat die DB Akademie als Stätte für Führungskräftequalifizierung bei der Deutschen Bahn auf diesen Bedarf mit einem Trainingsangebot reagiert.

Von Diversity über Digitalisierung bis Design Thinking

„Führen in der VUCA-Welt“ ist der Titel dieses insgesamt 6 Tage dauernden Inhouse-Trainings. Die DB Akademie hat dieses Training gemeinsam mit Hernstein konzipiert und entwickelt. Mehr als 150 Personen werden ab heuer jährlich daran teilnehmen, 10 Staffeln sind geplant. Jede Staffel besteht aus 2 Modulen zu je 3 Tagen – die Inhalte reichen von der Analyse des eigenen Führungsverhaltens über Diversity, den Umgang mit Unsicherheit bis hin zu Design Thinking und Digitalisierung. „Uns gefällt an dieser Kooperation, dass wir die Inhalte und Abläufe immer weiter verbessern, während das Training bereits läuft“, so Brendon Eggeling.

DB AKADEMIE

Die DB Akademie ist die Plattform für die Qualifizierung der Führungs- und Nachwuchsführungskräfte im DB-Konzern. Ihr Ziel ist, ein konzernübergreifendes Verständnis von Führungsthemen und -instrumenten zu entwickeln. Dazu hat die DB Akademie spezielle, aufeinander abgestimmte Programme und Vernetzungsangebote etabliert. In ihren Talent-Programmen bereitet sie High Potentials systematisch auf ihre späteren Führungsaufgaben vor. Steht der Funktionswechsel an, werden die Führungskräfte im Rahmen von Transition-Programmen begleitet. Zur Stärkung von Führungs- und Managementkompetenzen werden sogenannte Excellence-Programme angeboten. Das Dialog-Portfolio bietet allen Führungskräften zudem Impulse zu aktuellen Themen und schafft Raum für anregende Diskussionen.

Die DB Akademie konzipiert ihre Programme in Zusammenarbeit mit Universitäten, Business Schools und renommierten Trainingsinstituten wie Hernstein. Die Trainings finden im Kaiserbahnhof Potsdam bei Berlin und in Bad Homburg bei Frankfurt am Main statt.

**„WIR SCHÄTZEN
BEI HERNSTEIN
BESONDERS DAS
PRINZIP DER
LIVING AGENDA.“**

**Brendon Eggeling,
DB Akademie**



Im Pilotmodul war das Feedback durchwegs positiv, kleine Verbesserungsvorschläge konnten sofort umgesetzt werden. Auch im einzelnen Modul geht das Trainerteam flexibel auf Bedürfnisse der Teilnehmenden ein. Brendon Eggeling: „Wir schätzen bei Hernstein besonders das Prinzip der Living Agenda.“ Dies bedeutet, dass Teilnehmende spontan Themen, Fälle oder Fragen aus der Praxis einbringen, die dann sofort bearbeitet werden. Hier profitieren Führungskräfte mit wenig Erfahrung von jenen, die seit 20 oder mehr Jahren führen – und umgekehrt. Zum Training kommen die Teilnehmenden konzernweit von verschiedensten Geschäftsfeldern und Standorten.

Hernstein: praxisnah und offen

Bereits 2004 begann die Zusammenarbeit von Hernstein mit der DB Akademie. „Souverän führen“ und „Führen 2020“ hießen 2 der früheren Seminarreihen, die mittlerweile von „Führen in der VUCA-Welt“ abgelöst wurden. „Die Trainerinnen und Trainer von Hernstein kennen die Deutsche Bahn mittlerweile so gut, dass sie genau wissen, mit welchen Herausforderungen unsere Führungskräfte konfrontiert sind“, ist Eggeling überzeugt. Und was spricht noch für Hernstein? Da muss Brendon Eggeling nicht lange nachdenken: „Neben der Praxisnähe und der kollegialen Fallberatung passt auch der Transfer in den Führungsalltag.“ „Und dass das Trainerteam stets offen dafür ist, mit uns das Programm weiterzuentwickeln.“

STICHWORT: VUCA - WELT

Die Abkürzung VUCA steht für 4 Eigenschaften der heutigen Zeit:

- **Volatility** – hohe Schwankungen in kurzen Zeiträumen (z. B. bei Aktienkursen)
- **Uncertainty** – Ungewissheit und Überraschungen prägen die Arbeitswelt
- **Complexity** – viele Variablen, deren Abhängigkeit von einander nicht bekannt ist
- **Ambiguity** – Situationen und Informationen erscheinen mehrdeutig („Was heißt das jetzt?“)



... UND DAS SAGT DIE TRAINERIN:

Bei der Deutschen Bahn bestimmt VUCA den Arbeitsalltag der Führungskräfte. „VUCA ist, wenn die Veränderung schneller geht, als du lernen kannst.“ (Hans-Georg Wilm) Im Hernstein Programm reflektieren sie ihre Erfahrungen und tauschen sich mit anderen darüber aus, wie sie sich in der VUCA-Welt verhalten. Erst die Selbstreflexion macht es möglich, dass sich Führungskräfte in diesem Prozess souverän bewähren. Immer wieder entsteht die Frage, wie sich Führung verändern wird, wenn Agilität und Selbststeuerung gefragt sind. Erste Bilder werden entworfen. Das Programm bietet eine Reihe von Methoden, sich mit diesen Phänomenen zu beschäftigen und dabei in Hinblick auf das eigene Führen in der Turbulenz zu profitieren. Agile Arbeitsformen wie Scrum und Design Thinking werden vorgestellt und in Gruppen erprobt, die Anwendung im Arbeitsalltag wird überdacht. Was kann Führung von den Erkenntnissen der Neurobiologie ableiten? Wie fördern Führungskräfte das Lernen in ihren Teams? Beispiele werden besprochen, Methoden vorgestellt, das eigene Lernverhalten wird analysiert. All das geschieht in einem konstruktiven Setting zwischen jungen und sehr erfahrenen Führungskräften.

MARINA BARZ, DIPL.-PÄDAGOGIN BETRIEBSWIRTIN (GRAD.)

ist seit 15 Jahren freiberufliche Beraterin und Coach mit den Schwerpunkten Veränderungsprozesse gestalten und Führungskräfteentwicklung. Aktuell liegt ihr Augenmerk besonders auf den Transformationsprozessen im Bereich Führungskultur.

Nächstes Training mit Marina Barz

Führen von Führungskräften: 13.-14. Oktober 2016

„IRRITATION IST FÜR DAS LERNEN UNVERZICHTBAR“

Transfercoachings helfen bei der Übersetzung der Gruppendynamik in den Alltag. Der Gruppendynamik (GD)-Staff erzählt, wie.

INTERVIEW: LISA KRATZER

Was ist das Spezielle am Lernsetting der Gruppendynamik?

GD-Staff: Der Gestaltpsychologe Kurt Lewin studierte in den 1940er-Jahren, was man autoritären Führungsstrukturen entgegenhalten kann und welche Rolle dabei die Selbststeuerung von Gruppen spielt. Wir trainieren in Hernstein im Setting der gruppendynamischen Trainingsgruppe mit 7 bis 10 Teilnehmenden in einer 5-tägigen Klausur.

Die Dynamik der Gruppe im „Hier und Jetzt“ wird in Reinform studiert. Aktuelle Kommunikation wird zum Inhalt. Es werden Fragen beantwortet wie: Wie wird in dieser Gruppe zusammengearbeitet? Wie werden Führung und Steuerung wahrgenommen? An welchen Normen und Werten orientieren wir uns? Wer kooperiert und konkurriert mit wem worüber? Wie gestaltet sich das Verhältnis von Mehrheit und Minderheit? Wie wird mit Unterschieden – in Ausdrucksweisen, Kooperationsangeboten, Alter, Geschlecht, Ethnien, Herkunft und so weiter – umgegangen? Wie bildet die Gruppe Grenzen: Wer wird bei welchen Themen inkludiert, wer nicht?

Wie irritierend ist es für Gruppen, wenn es keine klare Führung durch die Trainerin oder den Trainer gibt?

GD-Staff: Am Anfang sehr, da eine Gruppe in ihrem Funktionieren von klaren Regeln, Funktionen und Rollen abhängig ist. Wenn die Steuerung über

Vorgaben am Anfang verweigert wird, muss die Gruppe selbst Themen und Ziele vorgeben und in das Führungsvakuum gewissermaßen hineinreifen. Die Gruppe entwickelt sich dabei über die Bearbeitung ihrer relevanten Unterschiede, wie es der Gruppendynamiker Klaus Scala treffend formuliert hat. Sie lernt mit diesen Unterschieden umzugehen. Eine reife Gruppe kann sie ansprechen, aushalten und für ihre Weiterentwicklung nutzen. Die anfängliche Irritation ist für das Lernen unverzichtbar.

Wofür können die Teilnehmenden an einem Gruppendynamik-Seminar das Transfercoaching nützen?

GD-Staff: Das Transfercoaching ist ein 1-stündiges Time-out von der Gruppe. Die Teilnehmerin, der Teilnehmer kann abseits der Trainingsgruppe eigene Fragen bearbeiten, die mit dem Erlebten in der Trainingsgruppe oder mit der Verknüpfung zwischen Trainingsgruppe und realer Arbeitssituation zusammenhängen. Im Coaching werden diese Fragen erkundet und dabei Antworten, neue Perspektiven und Lösungsansätze gefunden.

Diese Coaching-Gespräche erreichen rasch eine beeindruckende Tiefe – wie erklären Sie sich das?

GD-Staff: Zum Zeitpunkt des Transfercoachings üben sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer bereits 3 bis 4 Tage darin, die aktuellen Prozesse in ihrer Trainingsgruppe und ihre eigene Rolle dabei zu verstehen. Zumeist haben sie sich schon durch viele Schichten durchgearbeitet und sind sich selbst als Person nähergekommen. Die dadurch aufgewärmten Selbstreflexionsmuskeln werden nun im Transfercoaching ausschließlich auf die Selbstreflexion fokussiert. Im Coaching erfahren die Teilnehmenden fokussierte Anerkennung und Wertschätzung durch den Coach. Das ist eine starke Erfahrung, bei der sie erstaunlich viel lernen.



**DER GD - STAFF
BESTEHT AUS ...**

– Mag. Nina Halder-Schüssel

Psychologin. Sie arbeitet als systemische Trainerin und Organisationsberaterin im Profit- und Non-Profit-Bereich mit den Schwerpunkten Führungskräfteentwicklung, Begleitung von Team- und Strategieprozessen.



– Dr. Karl Kasenbacher ist Arbeits- und Organisationspsychologe. Er ist der Autor des Buches „Gruppen und Systeme“.



– Dr. Joachim Schwendenwein begleitet international Organisationen und Führungsteams bei der Gestaltung von Zukunft und Organisation sowie der Weiterentwicklung von Führung und Kultur.



– Dr. Maria Spindler ist internationale Organisationsberaterin für den Profit- und Non-Profit-Sektor. Ihre Themen: Zukunft gestalten, Organisation erfinden, Aufbau von Leadership-Systemen und Erfolgsfaktor Unternehmenskultur (siehe auch Seite 14).

Die nächsten Gruppendynamik-Trainings:

26. – 30. September 2016

21. – 25. November 2016

Welche Methoden verwenden Sie?

GD-Staff: Die Fragen der Teilnehmenden und ihre Anliegen sind einzigartig und werden von uns methodisch immer individuell behandelt.

Können Sie uns ein konkretes Beispiel geben?

GD-Staff: Angenommen, eine Teilnehmerin arbeitet in ihrer aktuellen Arbeitssituation in einem sehr männlich geprägten Umfeld. Sie stellt sich die Frage, wie sie als Frau in der Gruppe Einfluss bekommen kann, ohne typisch männliche Muster zu kopieren. Eine ähnliche Situation erlebt sie auch im Gruppendynamik-Training, wo sie in der Gruppe wenig sichtbar wird und gerne mehr Einfluss hätte.

Der Coach wählt die Methode des Perspektivenwechsels, um das Thema zu behandeln: Die Teilnehmerin stellt 4 Stühle im Raum auf. Einen für sich selbst, einen für die Männer in ihrer Gruppe, einen für die männlichen Arbeitskollegen aus ihrer

Organisation und einen für eine Art Metaebene, die wir auch gerne innere Weisheit nennen – oder, mit anderen Worten, jenen Ort, an dem jeder Mensch ganz genau weiß, was zu tun ist. Die Teilnehmerin setzt sich auf jeden der Stühle und versetzt sich so in alle 4 Perspektiven. Sie beschreibt jeweils, was sie von diesen unterschiedlichen Positionen aus wahrnimmt, welche Gedanken vorherrschen und welche Impulse es gibt, etwas zu verändern. Auf den Stuhl der Metaebene setzt sich die Teilnehmerin am Schluss. Dort stellt sie sich die Frage, welches Verhalten ihrerseits die Situation verändern würde. Aus dieser Position heraus erkennt sie erstaunlich konkrete Ideen für mögliche Handlungen.

Warum funktioniert das?

GD-Staff: Der Teilnehmerin ist durch den Perspektivenwechsel klar geworden, dass die Männer aus der Gruppe sie ähnlich wahrnehmen wie ihre realen Arbeitskollegen. Sie versteht auch besser, weshalb sie im Augenblick wenig Einfluss auf das Geschehen hat. Sie erkennt, welches neue Verhalten ihrerseits diesen Umstand verändern würde. Das Seminar in der Gruppe dauert ja danach noch an. Damit hat sie noch ein wunderbares Übungsfeld, um dieses neue Verhalten auszuprobieren. Danach wird sie im Berufsalltag weiter daran arbeiten.

SO WIRKT TRANSFERCOACHING

Das Transfercoaching unterstützt das individuelle Lernen im Rahmen der Trainingsgruppe:

- Unterschiedliche Rollen in der Gruppe werden klarer erkannt, verstanden und reflektiert.
- Der Fokus auf die eigenen Entwicklungsfelder und das eigene Lernen wird geschärft.
- Parallelen zwischen dem eigenen Verhalten in der Gruppe und der realen Arbeitswelt werden erkannt, analysiert und in Gestaltungsoptionen transformiert.
- Die Laborsituation der Gruppe wird noch gezielter für bewusstes Probedenken genutzt.



„EIN KOMPLETT NEUER ANSATZ“

Neue Lösungen finden mit Design Thinking

Kreative Ideen kommen für gewöhnlich nicht von allein, weil wir gewohnt sind, effizient und zielgerichtet zu analysieren und zu planen. Aber muss das so bleiben?

Design Thinking geht neue Wege und ermutigt Sie, zu experimentieren und auszuprobieren. Das Ergebnis: nicht nur die richtigen, sondern die besseren Lösungen. Im Workshop wird mehr getan als gedacht. Es wendet die Prinzipien der Designwelt auf die Geschäftswelt an – und ermöglicht so innovative Lösungen.

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. Aber Vorsicht: Design Thinking kann Ihre Perspektive verändern.

Einige haben schon teilgenommen – und sind begeistert:



„Ich habe die Atmosphäre als sehr angenehm und lebendig empfunden. Am besten hat mir gefallen, dass die Leute aus unterschiedlichen Branchen und Ebenen gekommen sind. Jeder konnte etwas einbringen und hat einen anderen Blick. Das war echt toll.“

David Toran, vi knallgrau

„Design Thinking war für mich ein komplett neuer Ansatz, an komplexe Problemstellungen heranzugehen. Die differenzierte und vielseitige Sichtweise unserer Gruppe aus unterschiedlichen Disziplinen ermöglichte es uns, in kurzer Zeit innovative Lösungen zu erarbeiten und sofort greifbar zu machen.“

Michael Pruschak, Flughafen Wien AG

„Unglaublich, was man in nur 3 Stunden an Ergebnissen erzielen kann. Kurzweiliger Workshop, hilfreiche Design-Elemente zum Mitnehmen und Weiterverwenden, interessante Menschen.“

Sarah Limberger, vi knallgrau

„Wir haben in sehr kurzer Zeit sehr komprimiert anhand eines konkreten Beispiels Einblick in die Welt des Design Thinking bekommen. Das ist für uns interessant, weil wir im April 2017 ein neues Forschungs- und Entwicklungszentrum eröffnen. Dort kreieren wir auf verschiedenen Ebenen Innovationen, gemeinsam mit unseren Kundinnen und Kunden.“

Susanne Weichselberger, esarom gmbh

Unser Angebot zum Kennenlernen:

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

Infos:

www.hernstein.at/Future-Labs/



Im Design Thinking Workshop entwickelt ein interdisziplinär zusammengesetztes Team seinen zuvor erarbeiteten Lösungsvorschlag. Beim „Denken mit den Händen“ entsteht regelmäßig ein kreativer Flow und die Ideen werden lustvoll in Szene gesetzt.

AUF DIE PLÄTZE, FÜHRUNG, LOS ...

Neu in der Führungsrolle? Alles, was man wissen muss,
im Future Leadership Program abholen

Führungsneulinge müssen zügig in ihre neue Rolle hineinfinden. Im Idealfall übernehmen sie von Anfang an souverän die Führung. Um ihre Potenziale ideal zu nutzen, brauchen sie eine realistische Einschätzung der eigenen Stärken und müssen sich auch aneignen, Lernfelder und Engpässe rechtzeitig zu erkennen. Im Future Leadership Program von Hernstein erarbeiten die Neo-Führungskräfte eine systemische Sichtweise, damit sie nicht Spielball, sondern Spielmacher sind. Besonders interessant ist dieses Entwicklungsprogramm deshalb für Nachwuchsführungskräfte und High Potentials.

Der Ausbau methodischer und persönlicher Führungskompetenzen unterstützt Führungskräfte von Anfang an und lässt sie in der neuen Rolle an Orientierung gewinnen. Sei es, das Team zu Bestleistungen zu inspirieren oder eine gute Balance zwischen unternehmens- und mitarbeiterorientiertem Führungsstil zu halten. Denn das wichtigste Führungsinstrument ist und bleibt die eigene Person.

Vier Module zur Führungsrolle

Das erste Modul „Führung und Management“ macht die verschiedenen Zugänge von Leadership, Management und Führungsverständnis bewusst, widmet sich der erfolgreichen Delegation sowie den Themen Motivation und Performance. Im zweiten, „Teamkompetenz und Konfliktmanagement“, geht es vorrangig um Kommunikation und Verhalten in Gesprächen und Konflikten. Wie man seine Selbstwirksamkeit erhöht und seine eigene Stressresistenz stärkt, wird im dritten Modul „Selbstmanagement und Personal Performance“ thematisiert. Entscheidungsverhalten und das Verhalten in Meetings bilden neben dem professionellen Auftritt die Inhalte dieses Moduls. Den

Abschluss bildet das vierte Modul „Change Management“ mit Fokus auf Veränderung und Wandel.

Nach vier Modulen besteht die Möglichkeit, in das neue viersemestrige Masterstudium Leadership zu wechseln.

Tipp:
Nützen Sie
die Möglichkeit
einer persönlichen
Beratung!

Zielgruppe: Nachwuchsführungskräfte, Expertinnen und Experten, Entrepreneurs und Personen, die sich auf ihre Rolle als Führungskraft vorbereiten wollen.
Investition: 7.200 Euro zuzüglich MWSt.
(exkl. Aufenthaltskosten)

Sie können im Herbst zwischen 2 Durchführungen wählen:

- **Modul 1: Führung und Management**
12. – 14. Oktober 2016, 9. – 11. November 2016
- **Modul 2: Teamkompetenz und Konfliktmanagement**
14. – 16. November 2016, 18. – 20. Jänner 2017
- **Modul 3: Selbstmanagement und Personal Performance**
9. – 11. Januar 2017, 1. – 3. März 2017
- **Modul 4: Change Management**
17. – 19. Mai 2017, 3. – 5. Mai 2017

Gesamtdauer: 12 Tage

Veranstaltungsort:
Seminarhotel Schloss Hernstein, NÖ

Infos und Anmeldung:
Mag. Gabriele Schauer,
gabriele.schauer@hernstein.at, t +43/1/514 50-5623
www.hernstein.at/Future-Leadership-Program/

Tipp:
Alle Trainings und
Workshops sind auch
inhouse buchbar!

IHRE NÄCHSTEN TRAININGS

Herbst-Termine rund um
Führungskompetenzen

18. – 19. Oktober

DIE FÜHRUNGSKRAFT ALS MEDIATOR

Konflikte liegen in der Natur der Kooperation. Als Führungskraft vermitteln Sie bewusst zwischen Konfliktparteien und stärken Arbeitsbeziehungen. (2 Tage)

19. – 21. Oktober

STRATEGIEN ERFOLGREICH UMSETZEN

Sie müssen Ihr Umfeld davon überzeugen, dass Sie die richtigen Entscheidungen treffen? Nützen Sie professionelle Methoden zur Planung und Steuerung beim Umsetzen der Strategie. (2, 3 Tage)

24. – 25. Oktober

FÖRDERN, FORDERN, MOTIVIEREN

Entwickeln heißt, Potenzial zu erkennen, und ist mehr als nur Aus- und Weiterbildung. Die Inhalte: Mindset, Tools und Tipps für die Mitarbeiterentwicklung. (2 Tage)

24. – 25. Oktober

WIDERSPRÜCHE NUTZEN – ERFOLGREICH ENTSCHEIDEN

Konfrontiert mit widersprüchlichen Herausforderungen? Lernen Sie, die Widersprüche konstruktiv zu nützen. (2 Tage)

10. – 12. Oktober / 7. – 9. November / 5. – 7. Dezember

ERFOLGREICH IN FÜHRUNG GEHEN

Rollen, Aufgaben, Funktionen, Führungsinstrumente, Führungsstil, Management oder Leadership – alles klar? Machen Sie sich mit den verschiedenen Facetten der Führung vertraut. (3 Tage)

Wo? Seminarhotel Schloss Hernstein, NÖ

Ihre Investition: 2-tägiges Training: 1.500 Euro/
2,3-tägiges Training: 1.725 Euro/3-tägiges Training: 2.250 Euro
Alle Preise zuzüglich MWSt.

Infos und Anmeldung:

www.hernstein.at/Offene-Programme/Trainings

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

Ihre Investition: 250 Euro pro Workshop, zuzüglich MWSt.

Infos und Anmeldung:

www.hernstein.at/kurzformate



WELLNESS ODER SEMINAR?

Der Name lässt es erahnen:
GreenWell ist mehr als eine Seminar-
Location im Grünen.

Wo man sich wohlfühlt, konzentriert man sich besser. Und in GreenWell liegen Lernen und Wellness nah beieinander. Die Lage spricht für sich – das Seminarzentrum befindet sich mitten im Naturschutzgebiet Hohe Wand in Niederösterreich, umgeben von den Ausläufern der Alpen. Auf ganze 7 Hektar dehnt die Anlage sich aus. Vom 1910 erbauten und 2010 revitalisierten Herrenhaus über das modern gestaltete Centre for Business Fitness bis zur rustikalen Schank „Alte Stallungen“ reicht die architektonische Vielfalt. Ein eigener Waldseilgarten, ein Biotop und eine Mountainbike-Strecke direkt vor der Haustür stehen den Gästen zur Verfügung.

Training und Teambuilding

Das GreenWell Business Centre verfügt über 4 flexibel nutzbare Schulungsräume: einen 95 m² großen Plenarsaal und 3 weitere Räume mit je 35 m². Kombiniert mit einer großzügigen Lounge, einer Bibliothek und einem luftigen Sommerpavillon bilden sie die perfekte Location für Trainings. Hernstein nützt GreenWell als Veranstaltungsort für sein Top-Entwicklungsprogramm „Break Your Limits“.

35 Personen finden in den Unterkünften (darunter 5 VIP-Suiten) Platz. GreenWell ist somit der ideale Ort für Schulungen, Outdoor-Teambuildings und Firmenveranstaltungen jeder Art. Das Hotel ist in weniger als einer Autostunde vom Flughafen Wien zu erreichen.

Weitere Informationen:
www.greenwell.at

WIE SCHAFFEN SIE DAS?

In der nächsten Ausgabe geht es
um Transformation.