

hernsteiner

2/2018

Schwerpunkt: Mitarbeiterzyklus



**VOM WACHSEN
UND WERDEN**



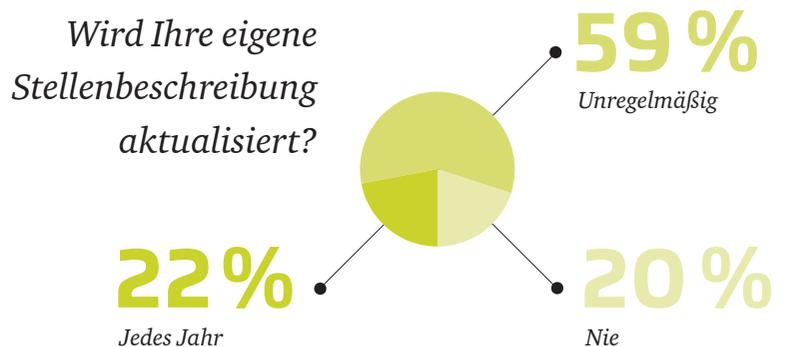
WAS IST MEIN JOB?

Diese Frage könnte sich jenes Fünftel aller Führungskräfte stellen, das keine Stellenbeschreibung für seine Funktion hat. Dabei findet die Mehrheit aller Befragten es wichtig, eine zu haben. Und zumindest ein Drittel kann sich auf eine umfassende schriftliche Stellenbeschreibung stützen. Der Rest bekommt gesagt oder reimt sich zusammen, was von ihm erwartet wird. Viele Führungskräfte verlassen sich auf Intuition oder auf Erfahrung.

Eigentlich erstaunlich, dass solche Positionen, in denen doch weitreichende Entscheidungen getroffen werden, nicht genau definiert werden. Viele Führungskräfte werden an den Ergebnissen gemessen – und wie sie dazu kommen, bleibt ihnen überlassen. Das mag für Verunsicherung sorgen, lässt aber den Einzelnen – zumindest theoretisch – so manche Freiheit.

Apropos Freiheit: Elektronische Hilfsmittel dienen in vielen Unternehmen zur Kontrolle des Fuhrparks, aber auch von Menschen. Immerhin 60 % der Befragten geben an, ihre Arbeitszeit werde zumindest teilweise elektronisch erfasst.

Künstliche Intelligenz übernimmt immer mehr unserer Tätigkeiten. Doch ist selbst der „klügste“ Computer noch nicht so weit, statt einer Führungskraft menschlich motivierte Entscheidungen zu treffen. Aber da helfen ja auch den Menschen schriftliche Stellenbeschreibungen nur bedingt.



Wenn Sie eine dezidierte Stellenbeschreibung für unwichtig halten, wie wissen Sie, was von Ihrer Position erwartet wird?

15 %

„Das Ergebnis bestimmt die Aufgabe“

„Zielvorgaben“
„MBO-Prozesse“
„Kennzahlen“
„Leistungsvorgaben“

40 %

„Das weiß man halt“

„Durch Learning by Doing“
„Das kommt mit der Berufserfahrung“
„Entsprechend der Logik des Verantwortungsbereichs“
„Der Titel der Position sagt es aus“

35 %

„Das bekommt man gesagt“

„Durch Gespräche mit Vorgesetzten“
„Die Unternehmensleitung und die Mitarbeitenden erklären es“
„Meine Vorgängerin hat mir das so übergeben“
„Es gibt mündliche Vorgaben“

ELEKTRONISCHE HILFSMITTEL
IN UNTERNEHMEN

Branchen, die mehr als 3 elektronische Kontrollmechanismen nutzen:

IT und Telekommunikation

35 %

Finanzwesen

39 %

Energie/Öl/Gase*

39 %

Logistik und Transport*

45 %

* Die Werte sind bei diesen Unternehmen stark durch die intensive Nutzung von GPS-Tracking und Mobilgeräten mit GEO-Location beeinflusst.

Elektronische Arbeitszeitkontrollen?



Interne Instant-Messaging-Plattformen, auf denen die Anwesenheit/Abwesenheit von Mitarbeitenden am Arbeitsplatz unmittelbar einsehbar ist?



Smartphones/Tablets mit eingestellter Geo-Lokalisierung zum Wiederauffinden im Falle von Verlust bzw. Fernlöschung?



— Umfangreich — Teilweise — Gar nicht

Quelle: Hernstein Management Report

Seit 20 Jahren erhebt der Hernstein Management Report jährlich ein Stimmungs- und Meinungsbild unter Führungskräften im deutschsprachigen Raum. Onlinebefragung durch vieconsult Vienna Corporate Research and Development GmbH (www.vieconsult.at). Befragungszeitraum: März 2017. Sample: 1.585 Personen. Aufgrund kaufmännischer Rundungen können Prozentwerte zwischen 99 % und 101 % auftreten.

Mehr Infos unter: www.hernstein.at/HMR

Inhalt

6 KURZMELDUNGEN

*Stipendien vergeben/Corporate Culture Jam/
Inhouse bei ZT Kofler/Austrian Innovation Forum*

7 LEADERSHIP - HACKS

Freiräume schaffen

8 INSIGHTS

*Behind the Scenes:
Der Hernstein Management Report*

26 „WIR BEWEGEN UNS IN ANDEREN ARBEITSWELTEN“

*Der Leiter der IT im Umweltbundesamt,
Friedrich Schmoll, im Porträt*

28 GUT IM FLUSS STATT WORKAHOLIC

*Selbsterfahrung: Die Trainerin Monika
Herbstrith-Lappe fand beim Tauchen das Glück*

29 ACHTEN SIE AUF IHRE HALTUNG

*Überraschendes aus dem Entwicklungsprogramm
„Living Leadership“*

30 WAS DAS HIRN BRAUCHT

*Das Training „Führung 4.0 – Leadership
der nächsten Generation“*

31 IHRE NÄCHSTEN TRAININGS

*Termine im Oktober und November – für mehr
Führungskompetenz in turbulenten Zeiten*



10 SCHWERPUNKT: MITARBEITERZYKLUS

*Wie findet und hält
man Talente? Wann holt
man jemanden ins Boot?
Warum lohnt es sich, sauber
Servus zu sagen? Und was ist
ein Mosaik-Lebenslauf?
Überraschende Antworten
und frische Impulse.*



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

IN ZYKLEN DENKEN

Zyklen bestimmen unser Leben: von den Jahreszeiten bis zu den persönlichen oder beruflichen Entwicklungsphasen.

In unseren Breiten scheinen die Jahreszeiten zu verschwimmen: Schnee zu Ostern statt zu Weihnachten – gibt es überhaupt noch einen Frühling? Ändern lassen sich weder die vertrauten noch die ungewohnten Zyklen, aber unsere Einstellung dazu können wir „adaptieren“. Denken Sie nur an das Sommerloch. Manchen Unternehmen bereitet es Jahr für Jahr große Sorgen, anderen ist es lästig. Und manche kennen dieses Phänomen gar nicht mehr. Von uns an dieser Stelle ein Plädoyer fürs Sommerloch: Nicht nur in der Natur braucht es Phasen, die der Erholung dienen; Kraft sammeln für Neues ist die Devise. Erschöpfte Menschen bringen ebenso wenig Neues zustande wie ausgelaugte Böden.

Ein anderer Zyklus beschäftigt uns in dieser Ausgabe: das Modell des Mitarbeiterzyklus. Damit spannen wir den Bogen für Sie. Wir bieten Ihnen Anregungen, wie Sie als Führungskraft in jeder Phase Talente binden. Denn darauf läuft es hinaus: die Unternehmensmarke mit den passenden Menschen voranzubringen. So verschieden die Menschen sind, so vielfältig ist das Potpourri an Möglichkeiten, Personen vorausschauend durch einen Mitarbeiterzyklus zu führen.

Kennen Sie Mosaik-Lebensläufe? Sie sind bunt und die jeweiligen Menschen dahinter haben einiges erlebt. Sie zeigen den individuellen Weg von Personen, die es schätzen, vielfältige berufliche Erfahrungen zu sammeln. Die ihre Berufsbilder aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten. Und die auch zwischendurch Schritte in eine ganz andere Richtung gehen und dabei Neues entdecken. Begriffe wie querdenken, Cross-over oder interdisziplinär kommen uns in den Sinn.

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

PS: Ein Gespräch mit einem Personalisten hat uns zum Denken angeregt. Er meinte: „Man könnte doch Mitarbeitende als ‚Members‘ sehen – Mitglieder werden umworben, gepflegt.“ – Und wie betrachten Sie Ihre Mitarbeitenden?

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 **Copyright:** alle Rechte bei Hernstein Institut für Management und Leadership der Wirtschaftskammer Wien. **Redaktion:** Mag. (FH) Michaela Kreitmayer (Leitung Hernstein Institut), Sibylle Wachter-Benedikt, BSc (Gesamtredaktion), Mag. Eva Woska-Nimmervoll. **Corporate Publishing:** Egger & Lerch, 1030 Wien (Artdirektion und Layout: Anika Reissner, Sabine Peter). **Fotos/Illustrationen:** Philipp Tomsich (S. 5, 8, 11); Inga Haar (S. 7); Tina King (S. 14); Franz Michalski (S. 16); Andreas Leo Wallner (S. 17); Fotografie Bayer (S. 17); Valentin Brandes/Studio Weichselbaumer (S. 17); Marianne Schnitzler (S. 19); Mario Lang (S. 21); Michael Krebs (S. 22, 25); Maria Noisternig (S. 23); Umweltbundesamt/B. Gröger (S. 26); Simone Leonhartsberger (S. 27); Andrea Klem (S. 28); Shutterstock: ArtMari (S. 1, 18), sevenke (S. 1, 10, 16), Four Oaks (S. 1, 10), ajt (S. 1, 10), Butterfly Hunter (S. 12, 14, 24, 25), Toranico (S. 12), grop (S. 12, 15), Stanislaw (S. 16, 17), xavier gallego morell (S. 20). **Hersteller:** Druckerei Berger, 3580 Horn. **Offenlegung der Eigentumsverhältnisse nach dem Mediengesetz:** Hernstein Institut für Management und Leadership der Wirtschaftskammer Wien, Währinger Gürtel 97, 1180 Wien. Der *Hernsteiner* erscheint 3-mal pro Jahr. Der Inhalt der Beiträge spiegelt die Meinung der Autorinnen und Autoren wider, deckt sich aber nicht unbedingt mit der Meinung des Herausgebers.

STIPENDIEN VERGEBEN

Hernstein hat für sein Programm „Master of Science Leadership“ 2 Stipendiaten und 1 Stipendiatin ausgewählt: Ein Stipendium für 2 Drittel der Studiengebühren erhält Gernod Beckhuis, M.A. (KPMG). Ein Stipendium im Ausmaß von 1 Drittel erhalten jeweils Ing. Thomas Nix, MBA (F-List), und Nora Mack, BSc MBA (Medizintechnik-Cluster der OÖ Standortagentur Business Upper Austria). Insgesamt waren 10 Kandidatinnen und Kandidaten zum Hearing eingeladen. Gabriele Schauer von Hernstein und ihrem Team fiel die Entscheidung nicht leicht: „Es war knapp, alle waren sehr gut bis top.“

Das nächste Masterprogramm Leadership startet im Herbst:
www.hernstein.at/master-leadership/

HERNSTEIN: INHOUSE BEI ZT KOFLER

Die Ziviltechnikerkanzlei ZT KOFLER Umweltmanagement hat sich ein Inhouse-Training bei Hernstein maßschneidern lassen. Der Hintergrund: Das 10-köpfige Expertenteam des Technikbüros begleitet ökologisch verträgliche Bauprojekte. Bei diesen Projekten treffen hohe Ansprüche an die eigene Arbeitsqualität, Zeitdruck und Kostenzwänge aufeinander. Daraus folgt die große tägliche Herausforderung, das „magische Dreieck“ aus Zeit, Qualität und Kosten auszubalancieren. Mit Gregor Heise wurde der geeignete Trainer gefunden. „Für nachhaltiges Zeit- und Selbstmanagement braucht es nicht nur Tools und Techniken, sondern auch Impulse zur Selbstreflexion“, so Gregor Heise.

RÜCKBLICK: CORPORATE CULTURE JAM

Im Mai fand in der Ankerbrot-Fabrik in Wien der heurige Corporate Culture Jam statt. Im Mittelpunkt der zweitägigen Veranstaltung stand das Thema Unternehmenskultur. Auch der Begründer von New Work, Frithjof Bergmann, war via Skype-Konferenz zugeschaltet. Er gab dem Publikum einen Impuls mit auf den Weg: „Stellen Sie sich die Frage: Was wäre, wenn Sie *wirklich, wirklich* machen, was Sie wollen?“

AUSBLICK: AUSTRIAN INNOVATION FORUM

Der nächste erfrischende Event: Am 11. Oktober findet im Wiener Tech Gate das 7. Austrian Innovation Forum statt. 35 Vortragende und 250 Innovationsverantwortliche werden daran teilnehmen.

Mehr darüber:
www.austrian-innovation-forum.at/

FREIRÄUME SCHAFFEN

8 Tipps, wie man sich frei- und anderen Aufgaben zuspiziert

MARINA BARZ

Mehr Eigenverantwortung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Das bedeutet für alle Beteiligten eine Veränderung – auch in ihrem Verhalten. „Sich freispielen“ ist dabei für Führungskräfte unabdingbar. Nur dann können sie ihre Führungsaufgaben gut erfüllen und für ihre Mitarbeitenden neue Möglichkeiten schaffen, Verantwortung zu übernehmen. Wie delegiert man nun Aufgaben und räumt anderen neue Freiräume ein?

1. Reflektieren Sie Ihr Aufgabenfeld: Welche der aktuellen Aufgaben können ausschließlich Sie tätigen? Welche könnten Sie delegieren? Wie ernst meinen Sie es mit diesem Vorhaben?

2. Prüfen Sie, welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Sie mit der Übertragung neuer Aufgaben fordern und fördern wollen.

3. Denken Sie „Wenn ich die Aufgabe selbst erledige, geht das viel schneller“? Erledigen Sie deshalb vieles lieber selbst? Vermutlich sparen Sie wirklich am Anfang keine Zeit ein, wenn sie anderen Aufgaben übertragen. Delegation bedeutet anfangs sogar einen zeitlichen Mehraufwand – doch bleiben Sie dran, die Entlastung folgt später.

4. Wenn Sie anderen etwas zuspizieren, dann geben Sie ihnen bitte auch die Chance, sich einzuarbeiten. Das dauert mitunter etwas. Wem lange keine Freiräume eingeräumt wurden, der lernt erst, diese anzunehmen und zu gestalten. Auch das braucht Zeit. Denken Sie also nicht bereits nach kurzer Zeit, dass er oder sie überfordert ist.

5. Prüfen Sie Ihr Verhältnis zu Fachaufgaben:

Wollen Sie sich tatsächlich freispielen? Oder gehen Sie den betreffenden Aufgaben selbst mit Leidenschaft nach?

6. Verabschieden Sie sich von der Vorstellung, dass eine Aufgabe „nur so und nicht anders“ zu erledigen ist. Geben Sie anderen die Chance, etwas auf ihre Art, die auch funktioniert, zu gestalten.

7. Manch gute Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter, an die neue Aufgaben delegiert werden, lernen schnell, selbstständig zu arbeiten. Doch früher oder später suchen sie sich einen Arbeitsbereich, der sie noch mehr herausfordert. Wie gefällt Ihnen dieser Gedanke? Geben Sie ihnen eine Chance, auch wenn es für Sie auf lange Sicht bedeuten könnte, ein Teammitglied zu verlieren.

8. Würdigen Sie die Leistungen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dies kann durch Lob passieren, durch die Übertragung anspruchsvollerer Aufgaben oder auch durch Fortbildungen. So kann die Leistungsfähigkeit erhalten und gestärkt werden.



DIPL. - PÄD.
MARINA BARZ

ist erfahrene Beraterin und Coach für Führungskräfte. Ihre Aufgabenbereiche sind konzeptionelle Erarbeitung und Durchführung von Führungskräfteentwicklung und die Begleitung von Veränderungsprozessen bzw. in die Selbstorganisation. Ihre Grundüberzeugung: Führung braucht eine reflektierte Persönlichkeit.

BEHIND THE SCENES: DER HERNSTEIN MANAGEMENT REPORT

Ein Stimmungs- und Meinungsbild unter Führungskräften

ISABELLE MAURER



Mag. Isabelle Maurer ist Projektverantwortliche für den Hernstein Management Report aus dem Team Marktkommunikation und Innovation.

Was beschäftigt Führungskräfte? Wie gehen sie mit den täglichen Herausforderungen um? Wie reagieren sie auf aktuelle Trends und Entwicklungen? Hernstein begann 1999, mit dem Hernstein Management Report Antworten auf diese Fragen zu erheben.

Bereits die Themenauswahl spiegelt wider, wie sehr Digitalisierung und der Einzug technologischer Hilfsmittel die Arbeitswelt verändert haben. In den Archiven des Hernstein Instituts finden sich fast steinzeitlich anmutende Fragen. So wurde in einer Ausgabe Anfang der 2000er-Jahre u. a. der Einfluss von „e-Technologien“ auf die Arbeit der Führungskräfte analysiert. Abgefragt wurde etwa das Vorhandensein eines Internetanschlusses – allein die Frage lässt uns heute schmunzeln.

Vor gar nicht allzu langer Zeit

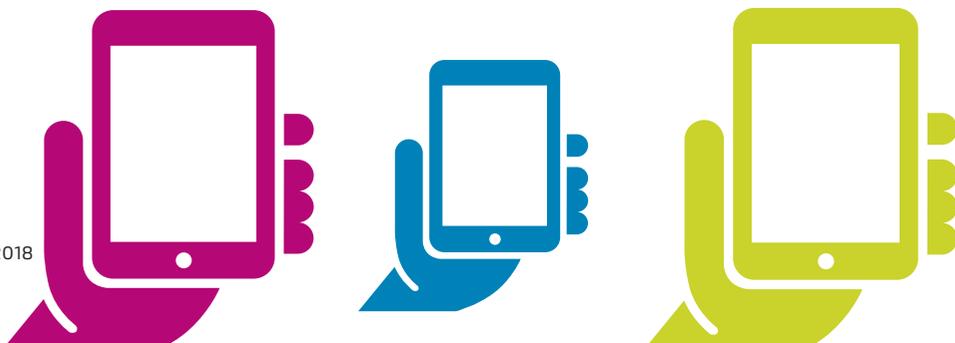
Wie viele E-Mails, denken Sie, wurden Anfang der 2000er-Jahre versendet? Der Hernstein Management Report erhob 2001, dass Führungskräfte ca. 15 (!) Mails pro Tag verschickten und ebenso viele erhielten. Eine Zahl, von der jede Führungskraft heute wohl nur träumen kann. Mit höherer Mail-Frequenz

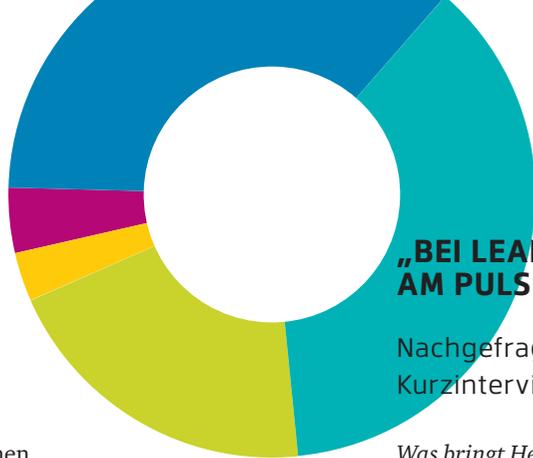
und steigendem Tempo hat sich auch die Stressbelastung verändert. Fragestellungen rund um die Themen Gesundheit, Stress und Belastung, Burn-out und Life-Balance tauchen immer wieder auf. Klassische Führungsthemen, die öfters wiederkehren, sind Motivation, Verhandlungsführung, Karriereplanung oder die Entwicklung der Führungskräfte.

Neben dem Menschen in der Organisation wird bei der Erhebung auch das Unternehmen als System betrachtet. Fragen, die in diesen Bereich fallen, sind etwa jene zu Change-Management und Kulturveränderungen sowie zum Umgang mit Fehlern bzw. zu Innovation. 62 % der Führungskräfte stimmten 2017 der Aussage zu, dass der Markt vermehrt Innovationen und Kreativität fordere. Der Stellenwert von neuen Ideen hat sich im Lauf der Zeit kaum verändert: Bereits 2005 befanden 69 % der damals Befragten in Österreich, Deutschland und der Schweiz Innovationen für wichtig.

Von der Fragestellung zum Report

Das Team von Hernstein legt seinem Partner für die Untersuchung, Gerd Beidernikl, Geschäftsführer des Befragungsinstituts vieconsult, ausgewählte aktuelle Themen vor. In einem gemeinsamen Workshop analysiert und prüft der Meinungsforscher die definierten Topics. Dann hebt er einen ersten Fragebogen aus der Taufe, der in einem iterativen Prozess feingeschliffen wird, bevor er online geht. „Der Fragebogen soll interessant beim Ausfüllen und erkenntnisreich in der Auswertung sein“, so Gerd Beidernikl. Nach etwa 2 Wochen, in denen die Antworten einlangen, gilt es, diese zu filtern und





„BEI LEADERSHIP-THEMEN AM PULS DER ZEIT“

Nachgefragt: Isabelle Maurer im Kurzinterview mit Eva Woska-Nimmervoll

zu analysieren. Schließlich werden die einzelnen Reports ausgearbeitet. Dabei werden die wichtigsten Erkenntnisse, Querverbindungen und spannende Hypothesen gebündelt. Hernstein veröffentlicht die Management Reports dann gestaffelt über den Rest des Jahres.

Meinungsplattform für Führungskräfte

Gerd Beidernikl sieht in der Studie mehr als nur eine Erhebung: „Der Hernstein Management Report ist eine Meinungsplattform für Führungskräfte.“ Diese sind dabei eingeladen, Herausforderungen der Führung zu reflektieren und mit anderen Führungskräften zu teilen. Die Endergebnisse der jährlich meist 6 Reports regen immer wieder zum Nachdenken und Diskutieren an. Im Gegensatz zu wissenschaftlichen Fachpublikationen ist diese Studie eine unmittelbare Antwort aus der Welt der Führungskräfte. Oder, wie Gerd Beidernikl betont: „Es geht nicht um akademisches Grundlagenwissen, sondern um Feedback aus der Führungspraxis für die Führungspraxis. Das macht die Studie so spannend und stets aktuell.“



HERNSTEIN MANAGEMENT REPORT

Der Hernstein Management Report ist die größte regelmäßig durchgeführte Studie für Führungskräfte im deutschen Sprachraum. Der erste Report wurde 1999 veröffentlicht. Anfangs wurden halbjährlich 450 (später 300) Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer von Großbetrieben in Österreich, Deutschland und der Schweiz in persönlichen Interviews befragt. 2014 übernahm das Befragungsinstitut vieconsult (Leitung Gerd Beidernikl) die Durchführung, seitdem findet die gesamte Untersuchung online statt.

- 1-mal jährlich (seit 2007)
- ca. 1.500 Führungskräfte in Österreich und Deutschland
- Online-Fragebogen
- Veröffentlichung in Form von 6 Teilberichten jährlich

Was bringt Hernstein diese aufwendige jährliche Befragung?

Zu wissen, was Führungskräfte bewegt, ist für uns als führenden Leadership-Entwickler enorm wichtig, dazu braucht es den direkten Kontakt. Wenn wir die Führungskräfte zu bestimmten Themen befragen, wirkt dies als Impuls, sich damit auseinanderzusetzen. Mit den veröffentlichten Reports bieten wiederum die Ergebnisse Gesprächs- und Diskussionsbasis für alle. Entspricht meine Wahrnehmung der allgemeinen Meinung? Wie läuft das bei uns? Und was kann ich mir daraus für meine Arbeit mitnehmen? Die Reports sind ein Puzzlestein im Management-Baukasten, damit Führungskräfte in ihrer Pole-Position bleiben.

Wie haben sich die Themen im Hernstein Management Report entwickelt?

Einige Themen, die Führungskräfte in der Vergangenheit beschäftigt haben, haben sich komplett gewandelt. Wie etwa die erwähnten „e-Technologien“. Die Digitalisierung – vom Smartphone über die permanente Erreichbarkeit bis hin zu Social Media – hat unsere Arbeitswelt von Grund auf verändert. Das spiegelt sich auch im Hernstein Management Report bei Themen wie Gesundheit, Life-Balance und Burn-out wider. Andererseits gibt es regelrechte Dauerbrenner, die ihre Wichtigkeit und Brisanz stets behalten, wie Karriereführung und Motivation.

Wie kommen Sie auf die neuen Themen?

Es gehört zu unserem Daily Business, dass wir bei Leadership-Themen immer am Puls der Zeit sind. Dementsprechend ist das gesamte Team des Instituts eingeladen, interessante Topics – auch abseits des Mainstreams – einzubringen. Oft kommen Inspirationen im Zuge der Zusammenarbeit mit unserem Trainernetzwerk oder bei Kundenterminen zur Sprache. Oder sie fallen uns in den Medien auf. Ich sammle und analysiere alle Ideen, die wir in einem gemeinsamen Brainstorming filtern und als unsere Kernthemen für die 6 Reports festlegen.

12 VOM WACHSEN UND WERDEN

Wie Sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Weitsicht entwickeln

16 WIE FINDEN UND HALTEN SIE TALENTE?

Erfahrungsschatz: 4 Führungskräfte verraten, wie sie zu guten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kommen

18 WELCOME ON BOARD

Wie der Software-Spezialist SQS seine Neuen ins Boot holt

20 SAG BEIM ABSCHIED SAUBER SERVUS

Der Führungskräfte-Coach Harald Schmid im Gespräch

22 AUSGEDIENT?

Über den Tellerrand: Wie man den Lebenszyklus von Alltagsgegenständen sinnvoll verlängert

23 DAS LEBEN ALS MOSAIK

Mein Blick in die Zukunft: Warum Ecken und Kanten in Lebensläufen des Jahres 2028 erwünscht sind

24 ZITATERÄTSEL

25 FÜHRUNG IST KEIN HOLLYWOODFILM

Renate Süß über Unternehmenskommunikation



LEITARTIKEL

42 %

finden Karrieremöglichkeiten
sehr wichtig für die eigene
Arbeitszufriedenheit.

1/4

der befragten Führungskräfte
wäre für mehr Gehalt sofort bereit,
den Job zu wechseln.

74 %

können sich vorstellen, auch in
5 Jahren noch für ihr derzeitiges
Unternehmen zu arbeiten.

IM GESPRÄCH BLEIBEN – IN JEDER PHASE

Jede und jeder in Ihrem Unternehmen befindet sich in einer anderen Phase des Mitarbeiterzyklus (mehr zum Thema in der Cover-Story ab Seite 12). Die Kunst, Menschen im Team zu halten, liegt darin, wie gut es uns gelingt, sie in den jeweiligen Phasen abzuholen. Das mag aufwendig klingen, aber Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter danken es mit ihrer Loyalität, ihrem Engagement, ihren Ideen und letztlich mit ihrer Zeit, die sie dem Unternehmen zur Verfügung stellen.

Sie können von Anfang an viel dazu beitragen, dass sich jene Menschen bewerben, die zu Ihrem Unternehmen passen. Präsentieren Sie sich und das Unternehmen, wie Sie wirklich sind. Machen Sie kein Geheimnis daraus, worauf Sie besonderen Wert legen. Bei der Integration schaffen Sie die Basis für die Verweildauer der Mitarbeitenden im Unternehmen. Wie gut es der Führungskraft gelingt, die Stärken der Mitarbeitenden zu nutzen, wird ausschlaggebend dafür sein, wie sehr sie sich einbringen können und wollen. In der Wachstumsphase wächst das Vertrauen: Voneinander lernen, sich weiterentwickeln, Fehler machen dürfen und daraus lernen sind hier zentrale Elemente. In der Reifephase könnte sich Langeweile einschleichen – weil sich neben Erfahrung auch Routine aufgebaut hat. Jetzt gilt es, neue Entwicklungsperspektiven zu eröffnen. Wenn Sie im Gespräch mit den Mitarbeitenden bleiben, werden Sie den Zeitpunkt dafür nicht verpassen. Im besten Fall hat man so die Sättigungsphase und damit eine Trennung ausgespart.

Kommt es doch zu einem Ausstieg, sprechen Sie noch einmal offen mit der Person, die das Unternehmen oder die Abteilung verlässt. Es ist gerade bei einem Abschied oft nicht das Was, sondern das Wie, das sauer aufstoßen kann. Sogar nach einer Trennung sollte der oder die ehemalige Mitarbeitende gut über das Ex-Unternehmen sprechen – das lockt wieder die richtigen Neuen an.



Michaela Kreitmayer
ist Leiterin des
Hernstein Instituts.



Wartet
hinter jedem
Karrieregipfel
ein neuer?

VOM WACHSEN UND WERDEN

Wie Sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Weitsicht entwickeln

NINA EIBL-HAUSLEITNER

Er will diesen Job – seinen Traumjob. Er ist nervös, fühlt sich aber gut. Er ist bereit. Und pünktlich.

Er klopft an. Eine Assistentin bittet ihn, kurz draußen Platz zu nehmen – die Chefin sei noch beschäftigt.

Kein Problem. Er hat ja den Hernsteiner zum Lesen dabei. 5, 10 Minuten vergehen, mehr als eine Viertelstunde. Einen Artikel wird er jetzt noch lesen und dann ...

Wie würden Sie sich jetzt fühlen? Vermutlich wollen Sie jetzt am liebsten wieder gehen. Oder Sie sind zumindest verunsichert, ob Sie hier willkommen sind. Wer sich für einen Job bewirbt, ist im Normalfall hoch motiviert. Die Führungskraft müsste nur schaffen, diese Motivation aufrechtzuerhalten. Das Gefühl, dass niemand auf einen wartet, dämpft jedoch bereits vorher die Euphorie. Dabei fragt sich jede Führungskraft: Wie schaffe ich es, dass in meinem Team alle engagiert und gerne arbeiten? Wie verhindere ich, dass die Besten gehen oder innerlich kündigen? Wie erhalte ich das Engagement bei jenen, die schon lange im Unternehmen sind?

Was vor der Bewerbung passiert

Die Strategie der HR-Abteilung beginnt lange davor mit dem Personalmarketing und der qualitativen Mitarbeiterbedarfsplanung. Auch für Sie als Führungskraft ist es wichtig, sich mit Fragen wie diesen auseinanderzusetzen: Welche Skills (fachliche und andere) müssen Mitarbeitende für welche Stellen erfüllen? Welche Karriere- und Entwicklungspfade gibt es? Beim Recruiting versuchen Unternehmen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden und zu gewinnen, die nichts Geringeres tun, als die Zukunft des Unternehmens mitzugestalten. Personalfachleute stellen dazu vielfältige Auswahlinstrumente zur Verfügung, aber es liegt meist an den durchführenden Führungskräften, wie professionell der Auswahlprozess abläuft. Denken Sie daran: Mitarbeiterauswahl und -entwicklung ist Sache der direkten Führungskraft.

Was können Sie als Führungskraft nun tun? Mögliche Antworten finden sich im Konzept der



MAG. NINA EIBL-HAUSLEITNER

ist Organisationsberaterin, Coach, Trainerin und Moderatorin. Sie hat zudem ein Lehramtsstudium für Germanistik und Philosophie, Psychologie und Pädagogik absolviert. Seit 2013 ist sie selbstständig mit „dieEntwicklerei“.

Nächstes Training:

Fördern, Fordern, Motivieren: 6. – 7. November 2018

MITARBEITER- ENTWICKLUNG IST SACHE DER FÜHRUNG- KRAFT.

lebenszyklusorientierten Mitarbeiterentwicklung (nach Anita Graf, siehe Buchtipp).

Das entscheidende 1. Jahr

In der **Einstiegsphase** kommt die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter neu ins Unternehmen, kehrt aus der Karenzzeit zurück oder wechselt in eine neue Position. Er oder sie lernt das Team kennen, passt sich an und sozialisiert sich in der neuen Kultur. Ziel dieser Phase ist, das qualifizierteste Teammitglied aufzunehmen und optimal zu integrieren. Laut Studien ist die Wahrscheinlichkeit einer Trennung in den ersten 12 Monaten nach Eintritt am höchsten. Unter- oder Überforderung bzw. zu wenig Aufmerksamkeit und Wertschätzung seitens direkter Führungskräfte können bereits innerhalb der ersten 2 Wochen zu einer innerlichen Kündigung führen. Wenn Sie hier „sparen“, zahlen Sie später drauf – mit Kosten für schlechte Leistung, fehlendes Engagement bis hin zur Trennung. Die direkte Führungskraft muss ab der Unterzeichnung des Dienstvertrags präsent sein.

Engagiert im Wachstum

Ist die Mitarbeiterin, der Mitarbeiter erfolgreich integriert, beginnt die **Wachstumsphase**. Er oder sie etabliert sich in der Funktion, baut Kompetenzen

und Fähigkeiten aus, erweitert das persönliche Netzwerk, optimiert Abläufe und wächst in seinem oder ihrem Umfeld. Wesentliche Kernthemen sind Lernen, Entwicklung und Karriereplanung. In der Regel sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in dieser Phase engagiert und wollen ihr Bestes geben. Wie intensiv die direkten Führungskräfte nun mit ihnen kommunizieren, beeinflusst enorm ihre Leistungsbereitschaft.

Ziel erreicht?

In der **Reifephase** endet das schnelle Entwickeln. Routine macht sich breit. Karriereziele wurden erreicht. In dieser Phase steigt die Gefahr, dass sich erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter distanzieren, innerlich kündigen, ausbrennen, sich unter- oder überfordert fühlen, nicht mehr engagiert arbeiten und im schlimmsten Fall sogar krank werden. Wichtige Themen sind hier die Mitarbeiterbindung, der Erhalt der Leistungsfähigkeit und Gesundheit, das Bereitstellen von neuen Herausforderungen sowie Lernchancen innerhalb bestehender Funktionen und Aufgabenbereiche. Bis zum Höhepunkt der Karriere planen die meisten Unternehmen strategisch die Entwicklung der Mitarbeitenden. Wenn der Führungskraft allerdings der gesamte Zyklus bewusst ist, kann sie schon früher weitere Schritte planen, lange bevor jemand in ein Burn-out schlittert.

(Wie) Geht es weiter?

Fällt die Leistung weiter, befindet er oder sie sich in der **Sättigungsphase**. Professionelles Führungsverhalten bedeutet, zu hinterfragen, wie diese Situation eintreten konnte. Und welche Lösungsmöglichkeiten für eine Rückkehr in die Wachstums- oder Reife-



BUCHTIPP

Anita Graf: **Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung**. S. 265 ff.–
In: Norbert Thom/Robert J. Zaugg (Hrsg.): **Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, fördern und entwickeln**. Wiesbaden, 2008³.

DAS KÖNNEN SIE ALS FÜHRUNGS- KRAFT TUN

— Recruiting

Überlegen Sie, welche Antworten Sie brauchen und wie Sie dazu kommen – egal ob in Interview, Hearing, Assessment-center oder Rollenspiel.

— Einstiegsphase

Planen Sie für den ersten Tag ein persönliches Gespräch mit dem Neuen oder der Neuen ein, überlegen Sie, wen er oder sie kennenlernen sollte. Informieren Sie das Team. Klären Sie, wie er oder sie integriert wird. Planen Sie genug Zeit für die Einschulung ein und klären Sie, wer im Team für welche Maßnahmen verantwortlich ist. Am Anfang geht es nicht nur um formelle Infos; auch Fragen nach Pausen-Organisation und Kaffeemaschine wollen beantwortet werden. Wenn Sie dem neuen Teammitglied einen Buddy zur Seite stellen, definieren Sie dessen Aufgaben.

— Wachstumsphase

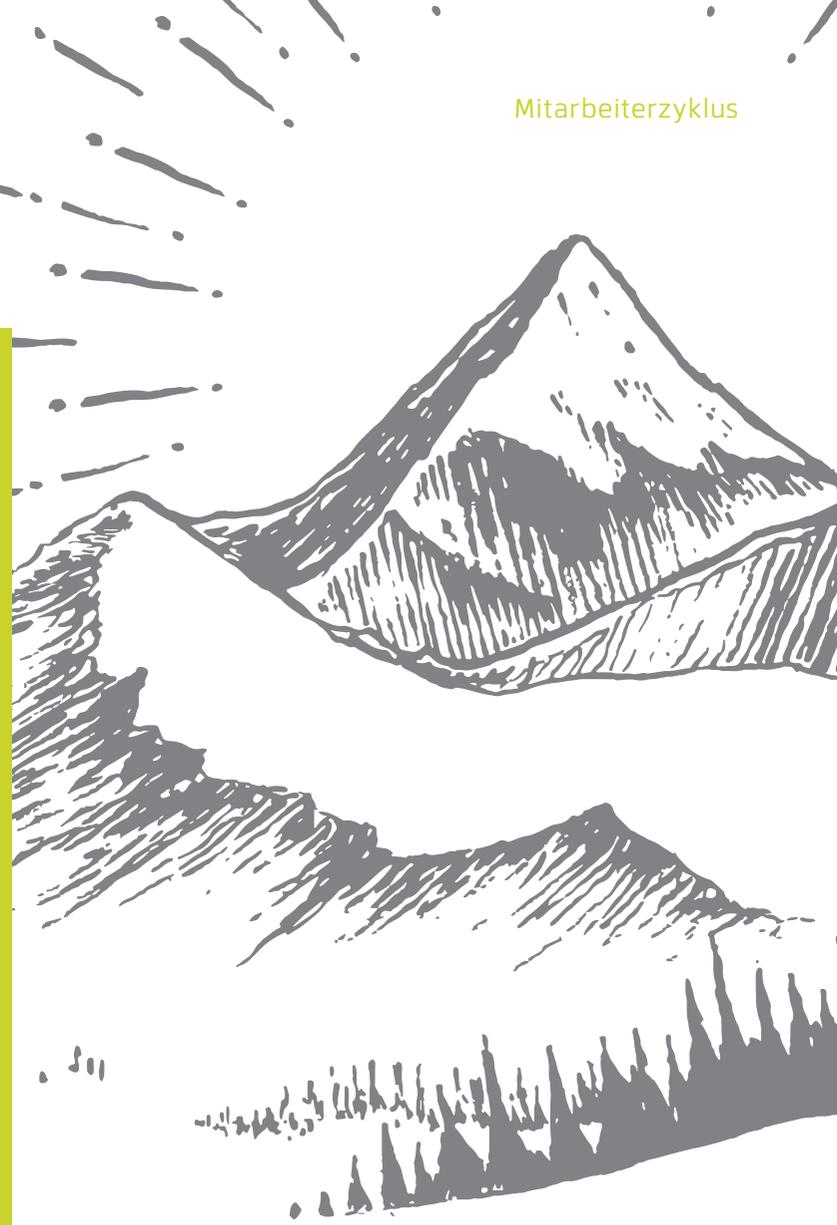
Fragen Sie sich: Was kann ich tun, um das Engagement nicht auszubremsten? Welche Rahmenbedingungen braucht er oder sie, um sich zu entfalten? Planen Sie Feedbackgespräche ein. Für die Karriereplanung fragen Sie nach Interessen und Zielen. Welche neuen Jobs oder Funktionen könnten im Unternehmen offenstehen oder langfristig zu erreichen sein? Welche Qualifikationen braucht er oder sie dafür? Nicht nur für klassische Karrierewege Richtung Führung – sondern um den Aufgabenbereich zu erweitern oder neuer Senior Expert zu werden. Denken Sie auch im Kleinen: Wo feiert dieser Mensch seine kleinen Erfolge? Wie kommt er in den Flow? Ihre Aufgabe ist es, seine Stärken zu entwickeln – direkt bei der Arbeit oder durch Aus- und Weiterbildung.

— Reifephase

Überlegen Sie, wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst lange, engagiert und gesund in dieser Phase bleiben können. Wie geht es ihnen? Wer braucht ihr Know-how? Welche Aufgaben passen zu erfahrenen Teammitgliedern? Welches Tempo, welche Themen, welche Projekte entsprechen dem jeweiligen Menschen?

— Sättigungsphase

Klären Sie, wie es zu dieser Phase kommen konnte und ob ein neuerliches Durchstarten möglich ist. Falls es zur Trennung kommt: Bieten Sie noch ein abschließendes Gespräch an und befragen Sie die Person zu Ihren Eindrücken. Hier warten wertvolle Informationen. Überlegen Sie, wer dieses Gespräch führen kann. Nützen Sie diese Chance – auch bei Pensionierungen.



phase gegeben sind. Die Führungskraft muss entscheiden können, ob ein Austritt unumgänglich oder ein Stellenwechsel eine Alternative ist.

Er hat den Artikel fertig gelesen. Er steht auf, klopft an und tritt ein. Höflich, aber bestimmt teilt er der Assistentin mit, dass er jetzt geht, falls der Termin nicht zustande kommt. In diesem Moment kommt eine Dame zur Tür herein – seine vielleicht zukünftige Chefin. Sie bittet ihn sofort in ihr Büro. Endlich kommt es zum erwarteten Vorstellungsgespräch. Sie entschuldigt sich für die Wartezeit. Und setzt lächelnd hinzu: „Geduld und die Bereitschaft, unklare Situationen anzusprechen, sind Eigenschaften, die Sie für diesen Job gut brauchen können – und die haben Sie mir bereits bewiesen.“



Im Unternehmen werden Talente für uns sichtbar, wenn sie nicht nur überdurchschnittlich qualifiziert sind, sondern Kultur und Werte unseres Unternehmens vorbildlich repräsentieren, mehr Verantwortung übernehmen wollen und mit den Anforderungen besser zurechtkommen als andere. Wir entwickeln sie gezielt mit einem für die jeweilige Person maßgeschneiderten High-Potential-Programm. Unsere unternehmensinterne Akademie unterstützt lebenslanges Lernen und fördert das Bild unseres Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber. Um Talente zu finden, besuchen wir Unternehmensmessen, bieten Dissertationsstellen an und haben kürzlich unsere Lehrlingsoffensive neu überarbeitet.

Martina Bauer,
Personalentwicklung & Assistentin der Personal-
leitung, Traktionssysteme Austria GmbH



WIE FINDEN UND HALTEN SIE TALENTE?

Erfahrungsschatz: 4 Führungskräfte verraten, wie sie zu guten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kommen

Wir möchten auch diejenigen für unser Unternehmen begeistern, die noch gar nicht auf der Suche nach einem Job sind. Daher veranstalten wir beispielsweise ein Sommerprogramm für Schülerinnen und Schüler mit Schwerpunkt Digitalisierung und Innovation. Unsere wichtigsten Botschafter sind unsere eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Um Talente zu gewinnen und zu binden, müssen wir aufzeigen, welche Möglichkeiten sich bei uns ergeben: spannende Projekte mit Kolleginnen und Kollegen aus anderen Ländern, interne Entwicklungsprogramme sowie Kurz- und Langzeitaufenthalte an unseren Standorten weltweit.

Sabine Fuchs,
Head of Organization & Leadership
Development, Plansee Group
Service GmbH



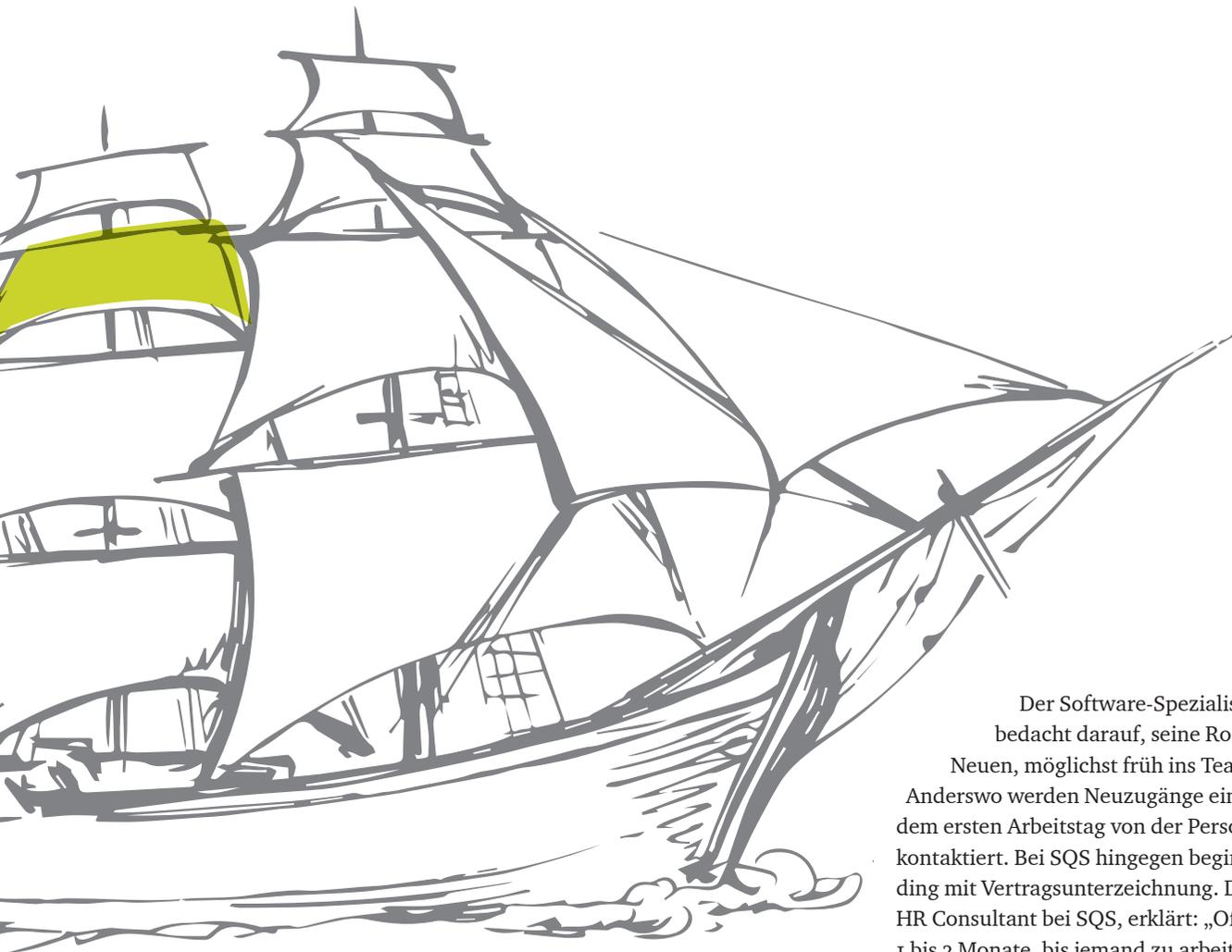
Die wesentliche Herausforderung im HR Development ist immer dieselbe: die richtigen Menschen zur richtigen Zeit im richtigen Job zu haben. Wie das gelingt? Bei allen Bemühungen in Richtung individueller Karrierepläne, Aus- und Weiterbildung, Work-Leisure-Balance, Arbeitszeitflexibilisierung, vernünftiger Benefits etc.: Es geht darum, dass die Menschen das tun, was ihnen Freude bereitet, was sie anspricht, was ihnen leicht von der Hand geht und wofür sie gute Energie aufbringen.

Monika Mandl,
Head HR Development, Corporate Human
Resources Development, Gebrüder Weiss
Gesellschaft m. b. H.



Kultur und Werte sind zentrale Faktoren: bei der Ansprache möglicher Kandidatinnen und Kandidaten, bei der Kommunikation entlang des Entscheidungsprozesses, im Onboarding und in der Weiterentwicklung im Job. Als Unternehmen müssen wir unsere Vision und Mission klar ausdrücken und daraus für die Kandidatin, den Kandidaten einen Sinnbezug herstellen. Dieser ist auch ausschlaggebend bei der Bindung von Talenten. Nur so kann eine Organisation ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf dem Weg von Veränderungen oder Herausforderungen mitnehmen. Auch Verantwortung zu delegieren sehe ich als Schlüsselfaktor für Motivation und damit für die längerfristige Bindung von Talenten.

Matthias Würth,
Senior Account Manager, ICUnet.AG



WELCOME ON BOARD

Wie der Software-Spezialist SQS seine Neuen ins Boot holt

EVA WOSKA - NIMMERVOLL

Wie soll Teamgeist aufkommen, wenn die Leute einer Abteilung in alle Welt verstreut sind und einander kaum jemals sehen? Wo neue Arbeitsformen, flache Hierarchien und digitales Nomadentum aufeinandertreffen, ist Teambuilding besonders schwierig. Umso wichtiger ist es, bereits in der ersten Phase der Zusammenarbeit die raren persönlichen Treffen dafür zu nützen.

Der Software-Spezialist SQS ist bedacht darauf, seine Rookies, also die Neuen, möglichst früh ins Team einzugliedern.

Anderswo werden Neuzugänge ein paar Tage vor dem ersten Arbeitstag von der Personalabteilung kontaktiert. Bei SQS hingegen beginnt das Onboarding mit Vertragsunterzeichnung. Daphne Dass, HR Consultant bei SQS, erklärt: „Oft vergehen noch 1 bis 2 Monate, bis jemand zu arbeiten beginnt. Doch wir binden ihn oder sie sofort mit ein.“ Die Neuzugänge erhalten Zugang zu einer Online-Plattform. Dort werden sie mit einer Welcome-Message des Managers begrüßt und eingeladen, alle nötigen Formulare auszufüllen. Ist die Bürokratie erledigt, stehen den Rookies gleich viele Informationen zur Verfügung: „Sie können sich schon ein Bild davon machen, was sie in der ersten Arbeitswoche erwartet.“ Auch das Team stellt sich online vor. „Wenn man dann das eine oder andere Gesicht schon kennt, fällt der Einstieg ins Unternehmen leichter“, so Daphne Dass.

Ein Programm für die Rookies

Die Neueinsteigerinnen und -einsteiger bei SQS – 5 bis 15 Personen jährlich – haben homogene Jobprofile, entstammen aber verschiedenen Nationen und bringen unterschiedliche Berufserfahrung mit. Viele kommen direkt von der Universität. „Die neu eintretenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden bei uns sehr gefordert“, sagt Daphne Dass.



**M A G .
D A P H N E D A S S ,**

HR Consultant bei der SQS Group Management Consulting, ist in Österreich und Deutschland für das Recruiting und das Onboarding der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verantwortlich.

**S Q S G R O U P
M A N A G E M E N T
C O N S U L T I N G**

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 Finanzdienstleistungen und Versicherungen in ganz Europa. Seinen Ursprung hat das Unternehmen in Wien: 1997 gegründet als TRITON Unternehmensberatung GmbH, ist es seit 2007 Teil der international agierenden SQS-Gruppe (rund 5.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter). Heute sind von Österreich aus 80 Beraterinnen und Berater (darunter auch die Gründer) weltweit unterwegs.

Bei „Great Place to Work“ wurde SQS MC 2018 zu einem der besten Arbeitgeber Wiens gekürt.

**„DIE ROOKIES
SOLLEN SPÜREN,
DASS MAN AUCH
ERFAHRENE IM
TEAM JEDERZEIT
ANSPRECHEN
KANN.“**

Nach ein paar Wochen Einschulung in der Zentrale arbeiten sie bereits selbstständig an Projekten irgendwo in Österreich oder auch im Ausland.

„Dann haben wir von HR kaum noch Kontakt zu ihnen.“ Doch laufende Rückmeldungen und Austausch sind gerade in dieser Phase enorm wichtig. Nur mit intensiver Kommunikation gelingt es, die Verbundenheit der Rookies mit dem Unternehmen zu stärken. Darum hat sich die HR-Abteilung von SQS ein besonderes Programm einfallen lassen: die Rookie Community. Vierteljährlich treffen die Rookies – also all jene, die noch nicht länger als ein Jahr im Unternehmen sind – zusammen.

„Sie lernen einander kennen und tauschen ihre Erfahrungen aus. Davon profitieren sie auch im Tagesgeschäft“, ist Daphne Dass überzeugt.

Netzwerken mit Fun-Faktor

Der Vormittag eines Rookie-Treffens ist Vorträgen und Gruppenarbeiten zu fachlichen Themen gewidmet. Für neue Mitglieder gibt es eine Begrüßungszeremonie, während jene, die bereits ein Jahr in der Community sind, Abschied nehmen. Nach dem gemeinsamen Lunch steht der Fun-Faktor im Vordergrund, beispielsweise mit einem Besuch bei Madame Tussauds, einem Exit-the-Room-Event oder dem Besuch der Schlumberger Kellerwelten. Bei all diesen Aktivitäten ist jemand aus dem Management mit von der Partie. Im ungezwungenen Rahmen fällt es leicht, Berührungspunkte gegenüber

Vorgesetzten abzubauen. Daphne Dass: „Die Rookies sollen spüren, dass man auch Erfahrene im Team jederzeit ansprechen kann.“ Die Hemmschwelle, sie später mit Fragen zu kontaktieren, ist damit geringer. „In unserem familiär geprägten kleinen Unternehmen ist es uns wichtig, auf Augenhöhe zu kommunizieren.“

Im ersten Jahr steht den Neuen ein Projekt-Coach, also ein erfahrendes Teammitglied, das die Projekte gut kennt, zur Seite. Ein Coach ist besonders hilfreich, wenn der Projekt-Arbeitsplatz in einem anderen Land ist, wie Daphne Dass meint: „Coaches kennen Land und Leute und wissen, wie die Kundinnen und Kunden vor Ort ticken. Das gibt den Neuen Sicherheit.“

Bei den Awards „Great Place to Work“ in Athen wurde das Onboarding von SQS kürzlich als European Best Practice ausgezeichnet. Kein Wunder, dass die gesamte SQS-Gruppe das preisgekrönte Programm aus Wien für die New Joiner Community (das gruppenweite Einstiegsprogramm für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) übernehmen will.

SAG BEIM ABSCHIED SAUBER SERVUS

Harald Schmid über die Kunst des Kündigens im Gespräch mit Eva Woska-Nimmervoll



„EINE BEZIEHUNG ZU BEENDEN IST BESSER, ALS EINE UNGLÜCKLICHE BEZIEHUNG WEITERZUFÜHREN.“

Wie erleben Sie das Trennungsmanagement von Unternehmen?

Gepplanter Personalabbau ist meist gut vorbereitet. Auch die Kommunikation ist durchdacht. Die Trennung von einzelnen Personen wegen Minderleistung oder sozial nicht adäquaten Verhaltens ist ein viel schwierigeres Thema für Führungskräfte. Die betroffenen Personen waren oft schon über Jahre auffällig oder hätten Unterstützung gebraucht. Doch die Führungskraft hat all die Zeit geschwiegen – und spricht dann plötzlich eine Kündigung aus. Das versteht niemand und führt zu Angst und Unsicherheit. Vor allem bei jenen, die bleiben.

Wie verhält sich die Führungskraft richtig?

Eine Beziehung zu beenden ist in jedem Fall besser, als eine unglückliche Beziehung weiterzuführen. Dass eine Seite die Zusammenarbeit aufkündigt, ist völlig legitim, aber das Wie ist entscheidend. Ein Personalverantwortlicher, der Tausende Mitarbeitende freisetzen musste, sagte einmal zu mir: „Einen Mitarbeiter zu verlieren muss nicht heißen, einen Menschen zu verlieren.“ Genau darum geht es im professionellen Trennungsmanagement. Eine Kündigung soll arbeitsrechtlich sicher und trotzdem fair und sauber verlaufen, im Idealfall ist eine Trennung einvernehmlich.

Kann man nicht einfach abwarten, ob sich noch etwas bessert?

Selbst wenn die Führungskraft denkt: „Das wird schon wieder“, spüren die betroffenen Personen,

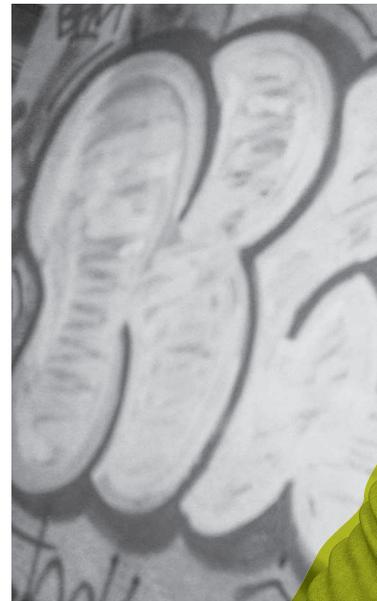
dass etwas nicht stimmt. Ich möchte Führungskräfte dafür sensibilisieren, früh und konkret anzusprechen, wenn etwas nicht passt, und genau zu formulieren, was sie erwarten. So geben sie den Betroffenen die Chance, etwas an ihrer Arbeitsweise oder an ihrem Verhalten zu ändern. Jeder Konflikt, der nicht thematisiert und lösungsorientiert bearbeitet wird, eskaliert irgendwann. Meistens zum schlechtesten Zeitpunkt und mit einem Scherbenhaufen als Ergebnis.

Was passiert, wenn Konfliktsituationen negiert werden?

Das Team leidet darunter, die anderen fragen sich, warum sie sich noch engagieren sollen, wenn scheinbar toleriert wird, dass jemand nachlässt. Es kann passieren, dass dann diejenigen, die gut sind, die man behalten will, kündigen. Oder die betroffene Person inszeniert einen Mobbing-Fall. Nicht selten wird sie tatsächlich gemobbt oder zumindest geschnitten. Sie verbreitet negative Stimmung und zieht andere mit hinunter.

Wie wirkt sich eine Kündigung aufs Team aus?

Der Druck im Team steigt: Bin ich der oder die Nächste, wenn ich nicht funktioniere? Wer macht jetzt die Arbeit? Das muss geklärt werden. Führungskräften ist nicht bewusst, wie sehr sie in solchen Situationen unter Beobachtung stehen. Unternehmen investieren extrem viel ins Recruiting oder ins Marketing, um die Arbeitgebermarke zu stärken. Vielen ist aber nicht bewusst, wie wichtig





**MAG. HARALD
SCHMID**

ist Berater, Führungskräfte-Coach, Mediator und Trainer und überzeugt, dass man auch Trennungen konsequent und trotzdem fair gestalten kann.

Trennungsmanagement für das Employer Branding ist: Hier zeigt sich die echte, gelebte Unternehmenskultur.

Was ist so schwierig daran, jemanden zu kündigen?

Immer wird der moralische Aspekt genannt. Führungskräfte wissen ja, dass sie jemanden aus seinem sozialen Umfeld reißen und ihm sein Einkommen nehmen. Ich glaube, viele haben einfach ein schlechtes Gewissen, weil sie nicht schon viel früher Probleme angesprochen haben. Und natürlich weiß man nie, wie jemand darauf reagiert. Man muss damit rechnen, dass der oder die Betroffene vor den Kopf gestoßen ist. Nach den vielen Kündigungen, bei denen ich dabei war, hat noch nie jemand gesagt: „Danke, das war die richtige Entscheidung.“ Oft stellt sich aber heraus, dass jemand bereits selbst überlegt hat, zu kündigen. Hier war nur die Frage: Wer macht den ersten Schritt? Wichtig ist, dass man den Menschen zur Seite steht und mit ihnen klärt, wohin die Reise nun gehen kann. Outplacement kann eine Lösung sein; wir begleiten Menschen nach der Kündigung bei der beruflichen Neuorientierung. In den meisten Fällen gelingt der berufliche Wiedereinstieg.

„DEN UNTERNEHMEN FEHLT ES OFT AN FANTASIE“

Alexander Norman findet, dass oft zu unbedacht gekündigt wird.

Warum raten Sie von Kündigungen ab?

Man hat ja viel investiert in eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter. In manchen Unternehmen dauert es 3 Jahre, bis jemand voll eingearbeitet ist und 100 % zur Performance beiträgt. Kann man es sich leisten, diese Investition einfach abzuschreiben?

Welche Alternativen gibt es?

In einigen Fällen könnte die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter in einem anderen Bereich des Unternehmens eingesetzt werden, wo die jeweiligen Fähigkeiten gebraucht werden. Manche könnten selbstständig weiterarbeiten. Oder es findet sich ein neuer Job bei einer Geschäftspartnerin oder einem Geschäftspartner. Den Unternehmen fehlt es oft an Fantasie oder auch an Willen. Auch der Betriebsrat kann hier unterstützend wirken. Für die Digitalisierung sind Ältere oft nicht ausgebildet; dann werden sie in die Wüste geschickt und durch Junge ersetzt. Wichtig wäre, ihnen rechtzeitig eine Chance zu geben, sich auf die neuen Entwicklungen einzustellen, beispielsweise mit Zusatzausbildungen. Für andere Ältere könnte Teilzeit eine Option sein.

DR. ALEXANDER NORMAN

ist Wirtschaftsjurist und Karriereberater, Coach und Trainer und auf Newplacement und Outplacement spezialisiert.

AUSGEDIENT?

Über den Tellerrand: Wie man den Lebenszyklus von Alltagsgegenständen sinnvoll verlängert

EVA WOSKA-NIMMERSVOLL

Im Badezimmer Ihres Hotelzimmers liegt eine kleine eingepackte Seife. Sie bleiben nur eine Nacht, werden sich also vielleicht 2- oder 3-mal die Hände damit waschen. Reichen würde sie jedoch für ein paar Tage. Aber wer nimmt schon eine angefangene Seife mit nach Hause? Mit Bedauern lassen Sie sie bei Ihrer Abreise am Waschbeckenrand liegen. Sie wird im Müll landen. Was für eine Verschwendung. Noch dazu, wenn man bedenkt, dass in vielen Ländern wegen mangelnder Hygiene Infektionen wie Cholera noch immer zahlreiche Menschenleben kosten. Nur 30 Sekunden Händewaschen mit Seife genügen, um die meisten Keime abzutöten. Allerdings können sich Menschen in Entwicklungsländern oft keine Seife leisten.

Seifensammeln statt Greenwashing

Die Organisation Clean the World hat sich dieser Problematik angenommen und es sich zum Ziel gesetzt, Seifenreste aus Hotels zu sammeln, aufzubereiten und dort hinzubringen, wo schlechte sanitäre Bedingungen herrschen, also in Kriegs- und Katastrophengebiete. Bei der Verteilung der Seifen arbeitet die NGO mit World Vision und Ärzte ohne Grenzen zusammen. Aber auch Wiener Hotels helfen mit: Im Novotel Wien City wurden vergangenes Jahr mehr als 500 Seifenstücke für den guten Zweck „sichergestellt“. Insgesamt wurden bereits 44 Millionen Tonnen Seife von Clean the World in Entwicklungsländern verteilt.



MAG. EVA
WOSKA-NIMMERSVOLL

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

Design statt Deponie

Viele Dinge des alltäglichen Lebens, die ihren Lebenszyklus eigentlich bereits abgeschlossen haben, können wiederverwertet werden. Auch in völlig anderen Bereichen – alles nur eine Frage der Kreativität. So wird beispielsweise in Wien fleißig upgecycelt: Unter dem Motto „Trash ist fesch“ produziert eine Abteilung des Demontage- und Recycling-Zentrums (DRZ) aus alten Elektrobauteilen stylische Design-Objekte – von der Kette aus Drähten bis zum Tisch aus Waschmitteltrommeln. Und in der Stumpergasse entwirft, baut und verkauft die Künstlerin Felis Loyata in ihrem Atelier Schmuck, Objekte und Kleidungsstücke aus Materialien wie Kabelbindern, Disketten und Tastaturen.

Das Tolle daran: Wir alle können mit ein bisschen Geschick aktiv werden und Altstoffen neues Leben einhauchen – Video-Tutorials und Inspirationen für kreatives Recycling gibt es online ohne Ende. Und wer selbst nicht genug Material dafür hat, wird bestimmt auf dem Flohmarkt fündig.

MEHR ZUM THEMA

<https://cleantheworld.org>
www.trashdesign.at
www.facebook.com/LoyataLand

DAS LEBEN ALS MOSAIK

Mein Blick in die Zukunft: Warum Brüche, Sprünge, Ecken und Kanten in Lebensläufen des Jahres 2028 erwünscht sind

VERENA ASENBAUM

Im Jahr 2028 sind Lebensläufe bunter, vielfältiger und abwechslungsreicher. Jeder und jede gestaltet ein eigenes Bild von Karriere aus vielen Puzzleteilen. So entsteht ein Mosaik aus unterschiedlichen beruflichen Stationen: Jobwechsel, ein Sprung von einer Führungs- zu einer Fachfunktion, eine Verschnaufpause in Form einer Auszeit usw. Eines haben viele Karrierestationen gemeinsam: Es handelt sich um sinngebende Aufgaben, interessante Projekte und viele Freiheiten.

Weniger Stufensteigen

Fielen Mosaik-Lebensläufe 2018 im Recruiting-Prozess noch aus dem Raster und wurden als Abweichung vom klassischen Karrierebild nicht gern gesehen, sind sie heute selbstverständlich. Geradlinig war gestern. Eine Karriereleiter Stufe für Stufe zu erklimmen, ist nur noch eine Möglichkeit unter vielen. Die Unternehmen haben in der Zwischenzeit realisiert, dass es neue Wege bei der Gestaltung von Karriereverläufen braucht. Individualisierung steht im Vordergrund. Brüche im Lebenslauf entstehen. Wir sind mutiger und wagen Schritte zur Seite. Ein Richtungswechsel wird als Bereicherung gesehen. Umbrüche verunsichern, bergen aber Chancen in sich. Wichtig dabei ist, sich aktiv mit der Situation auseinanderzusetzen und diese Umbrüche nicht zu vermeiden, sondern zu nutzen. Das Positive daran: Sie tragen zur Entwicklung neuer Kompetenzen bei.

Jeder neue Job wird als ein Projekt gesehen, das den eigenen Stärken entsprechend gestaltet wird, das sich an den eigenen Stärken orientiert.

Mehr Selbstverantwortung

Ständiger Wandel und zunehmende Flexibilisierung lassen flache Hierarchien in vielen Unternehmen entstehen. Die Summe der Führungspositionen nimmt ab. Man lässt eine Vielfalt von Karriereformen zu und nutzt so Talente effizienter. Fachkräfte, die nur in einem konkreten Bereich ausgebildet sind, werden kaum noch gesucht. Vielmehr geht es für Unternehmen darum, anhand von verfügbaren Talenten und deren Kompetenzen die passenden Stellen neu zu definieren. Die Führungskräfte schließen von den individuellen Erfahrungen der Talente auf deren Fähigkeiten und Potenziale und können sie entsprechend einsetzen – statt sie auszuschließen, nur weil der Werdegang dem Anforderungsprofil nicht entspricht.

Führungskräfte tun gut daran, die Selbstverantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu stärken, sie dabei zu unterstützen, die eigene Entwicklung selbst in die Hand zu nehmen. Es scheint vielversprechend, die Zügel auch mal loszulassen und die Rolle des Coaches einzunehmen.



VERENA ASENBAUM, BSC

schließt derzeit ihr Masterstudium in Betriebswirtschaft und Wirtschaftspsychologie mit Schwerpunkt Personalentwicklung ab. Bei Hernstein arbeitet sie eng mit Trainerinnen und Trainern zusammen, um für Unternehmen maßgeschneiderte Trainings und Entwicklungsprogramme zu konzipieren.

Die **Generation X** (geboren 1965–1980) wechselt im Laufe des Lebens durchschnittlich **8-mal** den Arbeitgeber.

Die **Generation Y** (geboren 1980–1995) durchschnittlich **12-mal**.

Die **Generation Z** (geboren 1995–2010) tendiert bereits zu **20 Arbeitgebern**.

Zusätzlich erhöht sich die Lebensarbeitszeit auf **45 Jahre**.



WER HAT'S GESAGT?

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

Unter allen richtigen Antworten verlosen wir einen Kurzworkshop nach Wahl aus dem aktuellen Hernstein Programm. Außerdem gibt es 3-mal das Buch „Jäger, Hirten, Kritiker – Eine Utopie für die digitale Gesellschaft“ von Richard David Precht zu gewinnen. Geben Sie Ihre Tipps bis spätestens 27. Juli 2018 ab: www.hernstein.at

Viel Glück!

Die richtigen Antworten der letzten Ausgabe: 1c, 2c, 3c, 4c.
Die Gewinnerin des Kurzworkshops der letzten Ausgabe ist Heide Schwameis von der Kommunalkredit Public Consulting GmbH. Wir gratulieren herzlich!

Die Fähigkeit eines Chefs erkennt man an seiner Fähigkeit, die Fähigkeiten seiner Mitarbeiter zu erkennen.

- 1a_ Robert Lembke, deutscher TV-Moderator
- 1b_ Norbert Zimmermann, österreichischer Industrieller
- 1c_ Gerd Bacher, ehemaliger Generalintendant des ORF

Wenn wir uns für die anderen interessieren, interessieren sie sich für uns.

- 2a_ Richard David Precht, deutscher Philosoph
- 2b_ Publilius Syrus, römischer Mimendichter
- 2c_ Maria Theresia, österreichische Kaiserin

Eine Voraussetzung für den Frieden ist der Respekt vor dem Anderssein und vor der Vielfältigkeit des Lebens.

- 3a_ John Lennon, englischer Musiker
- 3b_ Bertha von Suttner, österreichische Schriftstellerin
- 3c_ Dalai Lama, religiöses Oberhaupt des tibetischen Buddhismus

Ein dauerndes Werk bedarf langer Zeit der Entwicklung.

- 4a_ Honoré de Balzac, französischer Romanautor
- 4b_ Frederick Henry Royce, britischer Techniker
- 4c_ Karl Marx, deutscher Philosoph

FÜHRUNG IST KEIN HOLLYWOODFILM



**MAG.
RENATE SÜSS**

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

Die Liebenden fallen einander in die Arme, ein inniger Kuss, Happy End, Abspann. So läuft das in Hollywoodfilmen. Ob Pretty Woman und ihr reicher Prinz zehn Jahre später immer noch glücklich sind, wie sie es erträgt, dass er nie seinen Teller in den Geschirrspüler räumt, und wie prickelnd er es findet, wenn ihre Hornhautfeile am Badewannenrand liegt, wollen wir gar nicht wissen. Offensichtlich gefällt es uns, wenn Märchen mit dem Anfang enden.

Unternehmensführung ist allerdings kein Märchen. Umso erstaunlicher ist es, dass HR-Abteilungen zwar oftmals viel Energie und Ressourcen in Onboarding-Prozesse stecken, eklatant weniger aber in Mitarbeiterbindung. Die Betreuung langjähriger Mitarbeitender beschränkt sich in vielen Unternehmen auf ein Mitarbeitergespräch im Jahr, ein paar Fortbildungsmaßnahmen und die Weihnachtsfeier.

Zahlreiche Studien zeigen, dass die Mitarbeiterzufriedenheit mit Dauer der Betriebszugehörigkeit abnimmt. Nicht immer liegen handfeste Gründe vor. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sprechen von einem guten Arbeitsklima, einer Tätigkeit, die sie interessiert, sie sehen viel Positives und sind doch unbestimmt unzufrieden. Es fehlt das Prickeln à la Hollywood.

Dem Alltagstrott kann man aber entkommen. Beziehungsratgeber empfehlen, dem Partner oder der Partnerin regelmäßig Aufmerksamkeit entgegenzubringen und Gemeinsamkeiten zu pflegen. Wir empfehlen das auch. Kommuniziert mit euren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – und zwar herzlich! Stellt nicht theoretische Strategieabhandlungen in den Fokus eurer internen Kommunikation, sondern die Menschen im Unternehmen.

Wer lange zusammenbleiben will, braucht gemeinsame Geschichten. Das bedeutet zum Beispiel für das Mitarbeitermagazin: Ein Interview, in dem der Vorstandsvorsitzende die Ausrichtung des Unternehmens persönlich erklärt, wirkt verbindender als die Zusammenfassung eines Strategiepapiers. Und Reportagen aus den verschiedenen Abteilungen sind herzlicher als trockene Aufgabenbeschreibungen.



„WIR BEWEGEN UNS IN ANDEREN ARBEITSWELTEN“

Dipl.-Ing. Friedrich Schmoll ist „Captain“ der IT im Umweltbundesamt

EVA WOSKA - NIMMERVOLL

Seit 3 Jahren dürfen sich die IT-Expertinnen und -Experten des Umweltbundesamts bei ihren Besprechungen wie auf der Kommando-Brücke der „Enterprise“ fühlen: im Star Trek Room, der ganz der berühmten Serie nachempfunden ist. „Damit signalisieren wir, dass wir bereit sind, uns auf Neues einzulassen“, erzählt Friedrich Schmoll, Bereichsleiter IT-Lösungen und -Services, der für die Gestaltung des Sitzungsraums einen Airbrush-Künstler beauftragte. Zusätzlich steht der Blue Ocean Room, eine Lounge für kreativen Austausch, zur Verfügung. Der Anblick lebensgroßer Fische auf der Fototapete bringt Gedanken und Gespräche in Fluss.

Mit inspirierendem Ambiente will Schmoll ein Zeichen setzen: „Wir sind ein modernes Unternehmen und bewegen uns heute in anderen Arbeitswelten als früher.“

Jung und international

Das Umweltbundesamt wurde 1985 vom Gesetzgeber gegründet und 1999 in die Rechtsform einer GmbH überführt. Seitdem ist das Unternehmen für Auftraggeber aus dem öffentlichen und privaten Bereich tätig. 15 Jahre arbeitet Friedrich Schmoll bereits im Umweltbundesamt: „Ich bereue keinen Tag. Der öffentliche Bereich, besonders New Public

DIPL.-ING. FRIEDRICH SCHMOLL

studierte Elektrotechnik-Wirtschaft in Graz mit Spezialisierung auf Krankenhausmanagement. Als Manager für eine internationale IT- und Management-Beratungsfirma hat er internationale Unternehmen bei der Erarbeitung und Umsetzung von IT-Strategien unterstützt. Im Jahr 2003 wechselte er als CIO ins Umweltbundesamt.

DAS UMWELTBUNDESAMT

Als eine der bedeutendsten Experten-Institutionen in Österreich und einer der führenden Umweltberater in Europa „steht das Umweltbundesamt für die Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft zur Sicherung nachhaltiger Lebensbedingungen“ (Eigendefinition). Mehr als 500 Expertinnen und Experten entwickeln Entscheidungsgrundlagen auf lokaler, regionaler, europäischer und internationaler Ebene. Der Frauenanteil, auch unter den Führungskräften, beträgt derzeit 50 %.

*„Prototyp entwickeln, ausprobieren und reflektieren, weiterentwickeln. Erfolge werden schnell sichtbar. Und Scheitern ist erlaubt.“
DI Friedrich Schmoll,
Bereichsleiter IT Lösungen & Services im Umweltbundesamt*





Management, hat mich immer schon gereizt.“ In dieser Zeit hat er den IT-Bereich maßgeblich verändert: „Wir haben uns nicht nur zu einem der wichtigsten IT-Berater für Umweltsoftware für die öffentliche Verwaltung in Österreich entwickelt, sondern sind auch international für Kunden tätig.“ Die Anzahl der IT-Expertinnen und -Experten beträgt mit mittlerweile 90 mehr als doppelt so viel wie im Jahr 2003 und die neu Eintretenden gehören der jungen Generation an. Sie sind in der Lage, sich im Rahmen der zunehmend internationalen Projekte auch auf andere Kulturen einzustellen.“ Die IT des Unternehmens stärker international auszurichten, sieht Friedrich Schmoll zurzeit als eine seiner größten Herausforderungen. In Zypern beispielsweise arbeitet das Umweltbundesamt derzeit am Aufbau einer Energieeffizienz-Datenbank, in Jordanien implementiert es ein neues Abfall-Managementsystem.

Agil statt starr

Seine zweite große Aufgabe sieht der IT-Leiter darin, die Agilität in seinem Bereich zu stärken: „Was liegt näher, als Methoden aus unserer Software-Entwicklung auch für das Management zu nutzen?“ So hat er das Daily Stand-up-Meeting, das ist eine kurze und knackige Besprechung, wie sie bei agilen IT-Projekten üblich ist, auch für Managementbesprechungen eingeführt. Friedrich Schmoll ist immer auf der Suche nach neuen Zugängen: „Es ist mir wichtig, im Management ein Set unterschiedlicher Methoden verfügbar zu haben.“ Darum nahm er auch am Training „Führung 4.0“ von Robert Strohmaier teil. Dieser inspirierte ihn, komplexe Fragestellungen im Alltag schrittweise anzugehen, statt lange zu planen. Das Prinzip, so wie es auch in der Software-Entwicklung angewendet wird, lautet: „Prototyp entwickeln, ausprobieren und reflektieren, weiterentwickeln. Erfolge werden schnell sichtbar. Und Scheitern ist erlaubt.“

Auch die Gruppendynamik bei Hernstein hat Friedrich Schmoll besucht, „ein Highlight unter all meinen Schulungen“, erinnert er sich. Dabei wurde er ermutigt, nicht nur Projektteams unter fachlichen Gesichtspunkten zusammenzusetzen, sondern auch

UND DAS SAGT DER TRAINER ...

„Agilität ist eine Haltung – keine erlernbare Technik. Dazu braucht es Möglichkeiten zum Erforschen, Experimentieren und Üben. Die Nuggets aus dem Training geben Ideen und Tools für agile Experimente, die in der Organisation ihre Wirkung entfalten können. Auch das Umweltbundesamt erlebt, wie viele Organisationen heute, Dynamisierung, Digitalisierung, Flexibilisierung, Selbstorganisation und Vernetzung sowie Diversität. Dazu gibt es in meinem Training Ideen, Methoden und Tools.“

MAG. ROBERT STROHMAIER

absolvierte eine Ausbildung zum Milizoffizier und studierte Rechtswissenschaften an der Universität Wien. Weitere Ausbildungen: Führungskräfte-Curriculum bei CONECTA, Post-Graduate-Management-Curriculum an der WU Wien sowie systemische Organisationsberatung. Er war u. a. im UNO-Friedenseinsatz auf Zypern und als Jurist tätig. Seit 2005 ist er Berater, Trainer und Coach mit Schwerpunkt strategische Kompetenzentwicklung und Transformation.

auf die jeweiligen Persönlichkeitstypen der Teammitglieder zu achten: „Unterschiedlich denkende und handelnde Teammitglieder sind eine Grundvoraussetzung für High-Performance-Teams“, ist Friedrich Schmoll überzeugt.

Flexibel und familienfreundlich

Die IT des Umweltbundesamts sucht laufend nach neuen Talenten. „Den Sinn in ihrer Arbeit zu erleben, spielt für viele Bewerberinnen und Bewerber eine große Rolle. Das kommt uns zugute. Sie bewerben sich bei uns, weil wir an Themen wie Klimaschutz und Energiewende arbeiten.“ Friedrich Schmoll sieht auch die Familienfreundlichkeit und flexible Arbeitszeitmodelle seiner Organisation als großes Plus und war selbst in Elternteilzeit. „So hält man gute Leute – auch sie gründen eine Familie oder brauchen mal eine Auszeit.“

GUT IM FLUSS STATT WORKAHOLIC

Die Trainerin Monika Herbstrith-Lappe fand beim Tauchen das Glück

Einst studierte ich exzessiv Mathematik und Physik. Damals lief ich vor meinem eigenen Schatten davon: Um ja nicht zum Nachdenken über die Schattenseiten meines Lebens zu kommen, stürzte ich mich in die Weiten und Tiefen der Naturwissenschaft. Mein Rekord: 65 Wochenstunden in einem Semester mit Notenschnitt 1,0. Jeder Erfolg spornte mich an, mich weiter zu steigern.

Damals gab es den Begriff Burn-out noch nicht. Erschöpfungsdepression nannte man das, was mich einholte, als ich den Bogen überspannte. Also schlug ich einen anderen Weg ein (Sigmund Freud nennt ihn „das innere Ausland erkunden“), auf der Suche nach meinem Seelenfrieden und Lebensglück. Als Tochter eines liebevollen, aber auch strengen Vaters hatte ich gelernt, mich über meine Erfolge und Leistungen zu definieren. Als Physikerin legte ich mir dann die Affirmation zu: „Ich bin kein Photon und brauche keine Lichtgeschwindigkeit, um zu existieren. Ich lebe auch, wenn ich zur Ruhe komme.“

Schwerelos über Hindernisse hinweg

Wie gut weißt du, was dir guttut? Kennst und nutzt du deine höchst persönlichen Quellen des Entspannens und Auftankens? – Antworten auf diese Fragen stärken das emotionale Immunsystem. Mir gelingt beim Tauchen ein Perspektivwechsel; da erschließt sich mir das Ein- und Zulassen. Die Begeisterung für das Tauchen hat mich auch mit meinem Mann zusammengeführt. Seither bin ich überzeugt: Zu wissen, mit wem man wo sein möchte, bedeutet Lebensglück.

Unter Wasser liebe ich es, mich schwerelos über Hindernisse hinwegzuatmen. Dass ich eine gute Atemtechnik beherrsche, kommt mir – auch über Wasser – in Form des sprichwörtlichen langen Atems in stressigen Alltagssituationen zugute.

Mit spielerischer Leichtigkeit

Wie kann ich über Wasser auch mehr Auftrieb erfahren, um meine Ziele mit spielerischer Leichtigkeit zu erreichen? Mein persönliches Rezept: Selbstvertrauen und Zuversicht, gewürzt mit Humor. „Was stimmt mich zuversichtlich, dass ich es schaffe?“ ist tatsächlich die Anti-Stress-Frage. Denn das wirkliche Problem ist die Größe des Problems minus mein Zutrauen in die Lösungsmöglichkeiten. Spaß und Heiterkeit dämpfen die Stöße des Lebens.

Ich arbeite nicht viel weniger als in meinen Workaholic-Zeiten. Doch Erfolg bedeutet für mich heute nicht mehr Anerkennung von anderen, sondern meine Freude am Schaffen und Geschafften. Ich muss und will niemandem etwas beweisen. Früher war Perfektion mein Ideal; jetzt lege ich auf Stimmigkeit Wert. Die Frage „Worauf freue ich mich heute in allen Lebensbereichen?“ hilft mir, meine Life-Balance zu wahren.



MONIKA HERBSTRITH-LAPPE

ist Keynote-Speaker, High-Performance-Coach und 10-mal in Folge als Top-Trainerin ausgezeichnet worden. Sie ist Autorin der beiden Bücher „leistungsstark & lebensfroh“ sowie des Buchs „Tauchen im Ozean des Lebens“. Eigendefinition: „Business-Taucherin für langen Atem und kluge (Selbst-)Steuerung in den Strömungen der Wirtschaftswelt.“

ACHTEN SIE AUF IHRE HALTUNG

Überraschendes aus dem Entwicklungsprogramm „Living Leadership“

Führungskräfte, die versuchen, mit eingelernten Floskeln und Strategien motivierend auf ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzuwirken, wirken alles andere als authentisch. Die meisten von uns durchschauen das und spüren, wenn jemand sich verstellt oder unbewusst anders gibt, als er oder sie tatsächlich ist. In der Folge misstrauen wir der Person – und dem, was sie uns sagen will, unabhängig davon, wie geschickt oder rhetorisch begabt sie ist.

Trainer Markus Merlin macht in seinem neuen Entwicklungsprogramm deutlich, warum es bei Führung nicht genügt, auf Wortwahl und Verhaltensregeln zu achten. Er geht mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern in die Tiefe. Denn egal, wie wir uns nach außen hin verhalten: Wie sieht es mit unserer *inneren Haltung* aus? Die Antwort darauf bestimmt auch unseren Umgang mit Widerständen und schwierigen Situationen.

„Mein Boss ist Choleriker, meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben unterschiedliche Werte, die rechtlichen Rahmen werden immer enger und die Kundinnen und Kunden immer anspruchsvoller. Was soll ich tun?“ So oder ähnlich machtlos erleben wir uns manchmal, doch, so wie hier, nennen wir gerne nur äußere Umstände. Der erste Schritt aus diesem Spannungsfeld: die Reflexion der eigenen Haltung.

W A N N ?

Modul 1: Haltung leben

Termin: 10. Oktober 2018, 12:30 Uhr, bis 12. Oktober 2018, 17:00 Uhr

Modul 2: Beziehungen verstehen

Termin: 27. November 2018, 12:30 Uhr, bis 29. November 2018, 17:00 Uhr

Modul 3: Verantwortung tragen

Termin: 23. Jänner 2019, 12:30 Uhr, bis 25. Jänner 2019, 17:00 Uhr

Modul 4: Widerständen begegnen

Termin: 12. März 2019, 12:30 Uhr, bis 14. März 2019, 17:00 Uhr

W O ?

Seminarhotel Schloss Hernstein, NÖ

INFOS UND ANMELDUNG:

Mag. Gabriele Schauer

Gabriele.schauer@hernstein.at

STIMMEN AUS DEM TRAINING

„In einer vertrauensvollen und achtsamen Atmosphäre thematisieren und erleben wir, was es heißt, tragfähige Beziehungen aufzubauen und zu vertiefen. Ich erhielt einen deutlich geschärften Blick, wie es gelingen kann, Menschen mit ihren Leistungspotenzialen in ihre Kraft zu begleiten.“

Karin Mühlangerer, Leitung Personalmanagement

„Nachhaltig berührt hat mich der Begriff des ‚Aushaltens‘ in seiner Bedeutung für mein Erleben in spezifischen Facetten meines Berufslebens.“

Herbert Asam, Leitung Ausbildung

WAS DAS HIRN BRAUCHT

Erfahren Sie mehr im Training „Führen 4.0 – Leadership der nächsten Generation“

Das menschliche Gehirn reagiert auf physische Bedrohung mit Vermeidungsreflexen (Flucht oder Angriff). Situationen mit physischen Belohnungen – wie angenehm empfundene Berührungen – werden hingegen gerne wiederholt. Spannend: Unser Gehirn reagiert mit denselben Reaktionsmustern auch auf soziale Bedrohungen und Belohnungen. Eine soziale Bedrohung liegt vor, wenn unsere sozialen Grundbedürfnisse nicht oder nicht ausreichend erfüllt werden.

Auf Basis dieser Grundbedürfnisse hat Hernstein Trainer Robert Strohmaier nach einem Konzept von David Rock das „5-Be-Modell“ entwickelt:

— **Be-Ziehung:** Ich will zu einem Team/zu einem Unternehmen dazugehören, ich möchte an der Gemeinschaft teilhaben.

— **Be-Deutung:** Mein beruflicher Status, meine Position und meine Funktion sind mir wichtig.

— **Be-Einflussbarkeit:** Ich will mitgestalten, meine Aufgaben in Autonomie und Selbststeuerung erledigen.

— **Be-Wertung:** Ich brauche Wertschätzung und Fairness, die Bewertung meiner Leistung soll nachvollziehbar und vergleichbar sein.

— **Be-Rechenbarkeit:** Ich möchte planen können und brauche Verlässlichkeit, was die nächsten Schritte und Vorhersehbarkeit der Zukunft angeht und was konkret von mir erwartet wird.

In einer Atmosphäre, in der diese 5 Grund-Bedürfnisse erfüllt werden, fühlt sich das Gehirn belohnt und Substanzen wie Sauerstoff, Glukose und Dopamin stehen vermehrt zur Verfügung. Was wiederum die Gehirn-Leistung deutlich erhöht. Die Folge: Wir tun uns leichter beim Kooperieren, Einschätzen von Risiken und Entscheiden, die Kreativität steigt und messbar auch die Produktivität. Das wiederum bewirkt, dass Situationen, die das Potenzial in sich tragen, „schwierig“ zu werden, von den leistungsfähigeren Gehirnen wesentlich rascher, leichter und erfolgreicher bewältigt werden.

Im Training „Führen 4.0 – Leadership der nächsten Generation“ erfahren Sie von Robert Strohmaier, wie Sie die Belohnungsreflexe in Ihrer Organisation fördern können. Weitere Themen: Purpose und Vertrauenskultur, Leadership und Agilität, Selbstorganisation, Nuggets zu Entscheidungsfindung und Kreativitätstechniken usw.

W A N N ?

9. Oktober 2018, 10:00 Uhr, bis 10. Oktober 2018, 17:00 Uhr

W O ?

Seminarhotel Schloss Hernstein, NÖ

I N F O S U N D A N M E L D U N G :

Natascha Lerche
natascha.lerche@hernstein.at, t +43/1/514 50-5621

www.hernstein.at/Offene-Programme/Trainings

Tipp:
Alle Trainings und
Workshops sind auch
inhouse buchbar!

WIRTSCHAFTS LEBENS ANZAHL

IHRE NÄCHSTEN TRAININGS

Termine im Oktober und November –
für mehr Führungskompetenz
in turbulenten Zeiten

1.–2. Oktober 2018

GAMIFICATION – FÜHREN SIE SPIELERISCH

Sie wollen gehirngerecht führen und das Lernen fördern? Nutzen Sie spielerische Elemente im Business-Alltag und steigern Sie mit hoher innerer Motivation und Einsatzbereitschaft Ihre Leistung. Sie erfahren unter anderem, wie Sie die Faszination, Einsatzbereitschaft und Ausdauer, die Menschen im Spiel entwickeln, auch im Business generieren können. 2 Tage mit Mag. Monika Herbstrith-Lappe

11.–12. Oktober 2018

POSITIVE LEADERSHIP – FÜHREN MIT VORBILD

Mit positiven Gedanken und Emotionen führen Sie Ihr Team mit mehr Leichtigkeit zum Erfolg. Aktivieren Sie Ihr Potenzial mit den Methoden der positiven Psychologie. Festigen Sie Ihre konstruktive Haltung, fördern Sie einen optimistischen Teamspirit und erhöhen Sie damit Ihre Wirksamkeit als Führungskraft. 2 Tage mit Mag. Renate Pils und MMag. Silena Sabine Piotrowski

16.–17. Oktober 2018

SELBSTFÜHRUNG – VOM AKTEUR ZUM REGISSEUR

Sie möchten mehr Ihrer Vorhaben umsetzen? Die meisten Tools versprechen mehr, als sie halten. Selbstführungskompetenz erhöht Ihre Zugkraft – damit Sie steuern und nicht nur agieren. Sie erhalten detailliertes Feedback zu Ihrer Persönlichkeit und Ihrer aktuellen Arbeitssituation. Zur Anwendung im Training kommen psychologische Testverfahren aus der TOP-Diagnostik von Julius Kuhl. 2 Tage mit Mag. Gregor Heise

18.–19. Oktober 2018

TRANSFORMATIONALES FÜHREN – ORIENTIERUNG IM WANDEL

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

2 Tage mit Dr. Heinz Peter Wallner, CMC

12.–13. November 2018

MACHT UND EINFLUSS ERLEBEN IM POWER LAB

Sie haben bei Machtspielen in Ihrem Unternehmen schon einmal den Kürzeren gezogen? Wollen Sie faire Auseinandersetzungen auf Augenhöhe führen und unangemessenen Einfluss zurückdrängen? Nehmen Sie das Ruder selbst in die Hand und werden Sie noch wirksamer im Unternehmen.

2 Tage mit Mag. Stefan Doblhofer, MBA

Wo? Seminarhotel Schloss Hernstein, NÖ

Ihre Investition:

1.500 Euro:

- _ Gamification – führen Sie spielerisch
- _ Selbstführung – Vom Akteur zum Regisseur
- _ Macht und Einfluss erleben im Power LAB

1.600 Euro:

- _ Positive Leadership – Führen mit Vorbild

1.725 Euro:

- _ Transformationales Führen – Orientierung im Wandel

Alle Preise zuzüglich MwSt. und Aufenthaltskosten

Infos und Anmeldung:

www.hernstein.at/Offene-Programme/Trainings

WIE VIEL MUT TUT GUT?

Der nächste Hernsteiner lädt dazu ein,
persönliche Grenzen zu hinterfragen.