

hernsteiner 02/15

management
information

Neue Märkte erobern mit
der **Blue-Ocean-Strategie**

Employer Branding

Was hat das mit Führung
zu tun?

Interview mit **Klaus
Sickinger**, SAP Österreich,
zu Innovationskultur

LEADERSHIP –
EINE FRAGE
DER PERSPEKTIVE

Mag. Klaus Sickinger
GESCHÄFTSFÜHRER
SAP ÖSTERREICH

verzeichnis

03

Fenstertag, Fußball, Führung und Freude

Leitartikel der Institutsleiterin

04

Wie steuert man eine Dampferflotte?

Die Führungskultur hat großen Einfluss auf die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Lesen Sie, wie sich die 10 Erfolgsfaktoren der transformationalen Führung zur Veränderung der Führungskultur einsetzen lassen. Ein Erfahrungsbericht.

09

Leader as Host

Great engagement is the key to truly successful leadership. Learn more about the secret to moving forward is knowing when to step back. It is no longer about being a hero, the one who has to make everything happen. There is another way: be the host.

12

Employer Branding

Employer Branding: Was ist es? Was kann es? Und warum wird es gerade jetzt so heiß diskutiert? Lesen Sie, warum sich Führungskräfte das Thema zu Herzen nehmen sollten.

15

Achtung, Blue-Ocean-Strategie

Red-Ocean-Märkte sind gesättigte Märkte. Die Zukunft liegt in den noch unbesetzten Blue-Ocean-Märkten. Die Idee: neue Märkte zu schaffen, anstatt sich dem Branchenwettbewerb hinzugeben. Ein Best-Practice-Bericht über ein führendes Versicherungsunternehmen, das durch die Blue Ocean Strategy die Marktführerschaft ausbauen konnte.

16

»Jeder individuelle Beitrag macht einen Unterschied«

Was macht die Innovationskultur von SAP Österreich aus? Werfen Sie einen Blick hinter die Kulissen mit Geschäftsführer Klaus Sickinger und Kommunikationsmanagerin Elisabeth Wursche,

18

Hernstein Insights

20

Hernstein Angebote

ZU DEN BILDERN

Für jede Ausgabe des »Hernsteiners« bitten wir ein Unternehmen aus unserem Kunden- oder Kooperationsnetzwerk vor die Kamera.

Für das aktuelle Magazin konnten wir das Managementteam von SAP Österreich für ein Foto-Shooting gewinnen. Darüber hinaus stand uns SAP Geschäftsführer Klaus Sickinger für ein Interview über Innovationskultur Rede und Antwort.

Wir bedanken uns herzlich bei

Mag. Klaus Sickinger
Mag. Gerhard Zeiner
Mag. Silvia Rathgeb
Christoph Kränkl
DI Christina Pöttler
Dr. Christian Arbeiter

editorial

hernsteiner 02/15

URSACHE ODER SYMPTOM?

Stellen Sie sich vor, Sie haben eben ein Problem gelöst und lehnen sich entspannt zurück. Aber: Haben Sie statt der Ursache nur ein Symptom behandelt? Das kommt viel häufiger vor, als man denkt. Wir treffen Entscheidungen stets vor dem Hintergrund vergangener Erfahrungen und Annahmen. Unsere Emotionen und Muster führen uns dabei leicht auf eine falsche Fährte. Die Folge: Wir ziehen nicht die richtigen Schlüsse.

Es lohnt sich daher, sich Zeit zu nehmen und darüber nachzudenken, ob der nächste Schritt ein kluger ist. Oder war. Wie aber trifft man die richtigen Entscheidungen? Top-Führungskräfte tauschen sich auf der Suche nach Information mit den unterschiedlichsten Menschen aus und zapfen möglichst viele Quellen an. Die so gesammelten Informationen helfen ihnen, komplexe Situationen zu vereinfachen und den Kern des Problems zu verstehen, ohne sich zu oberflächlichen Schlüssen verleiten zu lassen. So viel ist sicher: Es gibt letztendlich kein Patentrezept, wie Sie am besten Ihre nächste kluge Entscheidung treffen. Stillen Sie in der Zwischenzeit Ihren Informationsdurst. Mit dem neuen Hernsteiner liefern wir Ihnen erfrischende Sichtweisen und Ideen für den vielleicht entscheidenden Informationsvorsprung.

Wir wünschen Ihnen weiterhin gute Entscheidungen und viel Vergnügen mit dem neuen »Hernsteiner«.



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
wko campus wien
Währinger Gürtel 97, A-1180 Wien
T +43/1/514 50-5600
hernstein@hernstein.at
www.hernstein.at

COPYRIGHT

Alle Rechte bei Hernstein Institut für Management und Leadership

REDAKTION

Dr. Lisa Kratzer

GRAFISCHE KONZEPTION

Dechant Grafische Arbeiten

FOTO

Helmut Rabel

LEKTORAT

Elisabeth Schöberl

HERSTELLER

Medienfabrik Graz

OFFENLEGUNG DER EIGENTUMS- VERHÄLTNISSE NACH DEM MEDIENGESETZ

Hernstein Institut für Management und Leadership
Währinger Gürtel 97, A-1180 Wien

Der »Hernsteiner« erscheint 3 x pro Jahr. Der Inhalt der Beiträge spiegelt die Meinung der Autoren und Autorinnen wider, deckt sich aber nicht unbedingt mit der Meinung des Herausgebers.

Eva-Maria Ayberk



Fenstertag, Fußball, Führung und Freude

Freitag frühmorgens: Der Radiomoderator gratuliert allen, die nach dem gestrigen Feiertag ihren freien Fenstertag genießen können, und bedauert diejenigen, die heute ins Büro müssen. Da drängt sich die Frage auf: Haben wir die Freude am Arbeiten wirklich verloren? Kann es nicht auch schön sein, etwas zu schaffen, sich anzustrengen, ja sogar einmal genial zu scheitern?

Zutrittsverbot für Spaß und Freude

Anscheinend immer seltener. Und das trifft nicht nur auf jene zu, die in den unteren Etagen der Unternehmenspyramiden arbeiten. Mittlerweile soll es sogar Chefs und Chefinnen geben, die den Druck und die Machtspiele satt haben. Das hört man aber nur hinter verschlossenen Türen und nicht bei der Pressekonferenz.

Die jüngsten Ergebnisse des Hernstein Management Reports zeigen dazu ein durchwachsendes Bild. Immerhin geben die meisten Führungskräfte an, mit ihrer Position zufrieden zu sein. Jedoch nicht unbedingt mit ihrer Tätigkeit. Stress, Zeitmangel und enormer Ergebnisdruck sind die größten Spielverderber im Managementleben. Freude oder sogar Spaß haben anscheinend Zutrittsverbot in unseren Bürohäusern.

Keine Leistung ohne Lust

Dabei reden sich Neurowissenschaft und Glücksforschung schon lange den Mund fusselig: Lust und Leistung gehören untrennbar zusammen. Stellen Sie sich nur die Fußballprofis dieser Welt vor, die unmotiviert aufs Spielfeld trotten und mit saurem Gesicht ab und zu den Ball berühren. Vorbei wäre es mit leidenschaftlichem Einsatz, überbordender Freude beim Sieg und Tränen bei der Niederlage. Wir Zuschauer und Zuschauerinnen würden gelangweilt, vielleicht sogar angewidert den Platz verlassen oder den Fernsehkanal wechseln.

Ich weiß schon, was Sie jetzt denken: Beim Jahresgehalt dieser Ballkünstler würden wir auch alle mit hellster Freude bei der Arbeit unser Bestes geben. Da muss ich Sie leider enttäuschen. Hochleistung mit viel Einsatz und Erfüllung findet man vor allem im Non-Profit-Bereich. Dass dort keine Spitzengagen bezahlt werden, ist gemeinhin bekannt.

Wer sucht, der findet

Was bringt uns nun die Freude ins Führungs- und Arbeitsleben zurück? Sind es radikal veränderte Strukturen und Organisationen? Sind es spielerische Formen der Zusammenarbeit, die gänzlich Neues entstehen lassen? Ist es die Führungskultur, die endlich vom Hochglanz in die Shopfloors kommt? Ist eine Änderung unserer Einstellung nötig? Wohl etwas von allem.

Also, wenn Sie den Spaß an Ihrem Job noch nicht gefunden haben, machen Sie sich gleich auf die Suche. Denn es gibt ihn wirklich. Versprochen.

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

AUTOREN UND AUTORINNEN DIESER AUSGABE



MARINA BARZ

ist seit 15 Jahren freiberufliche Beraterin mit den Schwerpunkten Führung, Innovation und Veränderungsprozesse gestalten. Als Mitglied des Hernstein Netzwerks begleitet sie Inhouse-Programme zum Thema Veränderung in unterschiedlichsten Unternehmen und Branchen.

04



MARK MCKERGOW

is the author (together with Helen Bailey) of »Host. Six new rules roles of engagement for teams, organizations, communities and movements«. It is no longer about being the hero, the one who has to make everything happen. There is another way: be the host. A pioneering concept in 21st century management.

09



SABINE HÖDL

ist Beraterin bei Identität, Österreichs erster Internal & Employer Branding Agentur in Wien, Salzburg, Vorarlberg und der Steiermark. Ihr Fokus: Unternehmensentwicklung durch die Kraft der Marke und Mitarbeitende als wirkungsvolle Markenbotschafterinnen und -botschafter.

12



HOLGER TRAUTMANN

ist Gründer und Geschäftsführer der Blue Ocean Strategy Partners GmbH und INSEAD-zertifizierter Experte für die praktische Anwendung der Innovationsmethodik Blue Ocean Strategy.

15



KLAUS SICKINGER

ist als Geschäftsführer der SAP Österreich für das operative Geschäft inklusive Vertrieb, Services und Support sowie für die strategische Planung und Ausrichtung der Österreich-Niederlassung des Software Konzerns SAP zuständig.

ELISABETH WURSCHE

zeichnet für die Unternehmenskommunikation bei SAP Österreich verantwortlich und ist für die interne wie externe Kommunikation sowie den Bereich CSR zuständig.

16

Wie steuert man eine Dampferflotte?

ERFOLGSFAKTOREN BEIM VERÄNDERN DER FÜHRUNGSKULTUR

Marina Barz

In vielen Konzernen wird die große Bedeutung der Führungskultur für den zukünftigen Erfolg erkannt. Um die Führungskultur zu verändern, werden entsprechende Prozesse in Gang gesetzt, die sich häufig holprig gestalten, Widerstände bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erzeugen und eher Verwirrung stiften als Zuversicht auslösen. Warum ist das so? Wie kann die Veränderung dennoch gelingen? Worauf muss während eines solchen Veränderungsprozesses besonders geachtet werden?

Lassen sich Dampferflotten überhaupt steuern?

Ich habe früher Konzerne mit einem Dampfer verglichen. Mittlerweile verwende ich das Bild der Dampferflotte, zumindest dann, wenn in einem Konzern sehr unterschiedliche Produktparten zusammengeschlossen sind, die sich in ihrer Historie und (Führungs-)Kultur unterscheiden. Hier treffen unterschiedliche Firmenkulturen und damit auch Führungskulturen aufeinander. Diese haben nicht zwingend eine trennende Wirkung, sollten jedoch Berücksichtigung in der Prozessgestaltung finden. Ein einzelner Dampfer kann sich relativ schnell fortbewegen. Erst das Manöver im Flottenverband gestaltet sich schwierig.

Ein Dampfer ist scheinbar eine »triviale« Maschine¹ und eine Flotte eine Ansammlung mehrerer trivialer Maschinen. Doch wer sich mit den Einflüssen der Natur auf dem Meer auskennt, weiß, dass auch derartige triviale Maschinen in vielen Fällen schwer steuerbar sind. Soziale Systeme wie z. B. Unternehmen und andere Organisationen bezeichnet Heinz von Foerster als »nicht-triviale Maschinen«.² Diese können seiner Erkenntnis nach nicht gesteuert werden. Zwischen der Intervention und dem Sichtbarwerden ihres Ergebnisses passiert etwas Unvorhersagbares. Wir wissen nicht, wie ein Individuum auf eine bestimmte Verhaltensweise reagieren wird. Wir können auch nicht vorhersehen, wie ein Team sich mit einer Aufgabe auseinandersetzen wird. Bei der Veränderung der Führungskultur ist also zunächst einmal mit dem Phänomen der Nicht-Steuerbarkeit von sozialen Systemen zu rechnen.

Was ist Führungskultur eigentlich?

Ich greife dafür auf das bewährte Modell von Ed Schein³ zurück. Schein unterscheidet 3 Ebenen

- > Artefakte wie beispielsweise die sichtbaren Organisationsstrukturen,
- > öffentlich propagierte Werte, also etwa Ziele oder Visionen, und
- > grundlegende unausgesprochene Annahmen, die unbewussten und für selbstverständlich gehaltenen Überzeugungen der Organisation und ihrer Mitglieder.

Nach Schein kann die Kultur im Unternehmen nicht vorgegeben oder bewusst gestaltet werden, sie entwickelt sich vielmehr. Die bestehenden Strukturen einer Organisation, ihre propagierten Werte und Überzeugungen haben die Organisation in der Vergangenheit erfolgreich gemacht. Und jedes Mitglied dieser Organisation hat sie in der Vergangenheit irgendwann einmal gelernt.

Wodurch ist die Kultur dann beeinflussbar?

Gelemt wird in der Regel auch durch Anerkennung und vorbildliches Handeln. Vorbildhaftes Führungsverhalten und das Schaffen von guten Lernmöglichkeiten sind demzufolge 2 relevante Aspekte, die eine Veränderung positiv unterstützen. Im Kontext der Veränderung von Führungskultur werden heute häufig die Konzepte der transaktionalen⁴ und der transformationalen Führung⁵ genannt. In einer Organisation mit eher transaktionaler Führungskultur steht die Ergebnisorientierung als das wichtigste Ziel ganz weit oben. Sie wird überwiegend stark hierarchisch geführt und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügen über einen eher geringen Handlungsspielraum. Sie identifizieren sich wenig mit ihrer Organisation. Die einzelnen Geschäftsbeispiele sind eher auf sich konzentriert und verfügen über einen gering ausgeprägten Blick aufs Ganze. Ebenso gibt es einen gering ausgeprägten Teamgedanken, dafür wird die heldenhafte Einzelleistung gern gesehen und gefeiert. Für Organisationen mit eher transformationaler Führungskultur hingegen sind die Ergebnis- und vor allem auch die Sinnorientierung maßgebend. Entscheidungen werden unter dem starken Einfluss von Expertinnen und Experten getroffen oder sogar an sie delegiert. Der Handlungsspielraum der Mitarbeitenden ist entsprechend groß und sie identifizieren sich überwiegend stark mit dem Unternehmen. Der systemische Blick ist geübt und wird praktiziert und die Einzelleistungen sind der Teamleistung nachgeordnet.

Überprüfen Sie den Grad der transaktionalen bzw. transformationalen Führung in Ihrem Einflussbereich anhand folgender zehn Kriterien:⁶

- 1 Zweck der Organisation**
Welche anderen Organisationsziele sind neben der Gewinnerzielung für uns wichtig und wie können wir die entstehenden Widersprüche handhaben?
- 2 Struktur/Hierarchie**
In welchem Ausmaß können wir die Zuständigkeit und Führungsverantwortung je nach Aufgabe und Expertise verschieben?
- 3 Entscheidungswege**
In welchem Ausmaß werden Experten und Expertinnen in Entscheidungen einbezogen oder mit der Entscheidung beauftragt?
- 4 Dynamik**
Wie intensiv pflegen wir unser aller Blick auf nicht realisierte Potenziale für Wachstum und Veränderungschancen?
- 5 Riten und Legenden**
Kommen in unseren Erfolgsgeschichten auch kollektive Leistungen vor? Benutzen wir dabei Bilder von gut funktionierenden Ensembles und Mannschaften?
- 6 Arbeitsautonomie**
Ist unseren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen das Ziel der Aufgabe klar und können sie sich damit identifizieren?
- 7 Steuerung**
Genießen unsere Mitarbeitenden das volle Vertrauen ihrer Führungskräfte? Dürfen sie ungewöhnliche Ideen ausprobieren und sind Fehler dementsprechend erlaubt?
- 8 Kooperation**
Ist die Sicht auf den Erfolg des gesamten Unternehmens ausgeprägter als die Sicht auf den eigenen Geschäftsbereich?
- 9 Interessen**
Ist das Interesse des Gesamten wichtiger als das individuelle Interesse?
- 10 Führungsstil**
Kennen die Mitarbeitenden ihren Anteil an der Leistung und am Erfolg? Werden sie ausreichend gefordert und gefördert?

1 Vgl. von Foerster, 1993, 244ff.

2 Ebda.

3 Vgl. Schein, 2003.

4 Vgl. Burns, 1978.

5 Vgl. Bass/Avolio, 1994.

6 Vgl. Heidbrink/Jenewein, 2011.

A professional portrait of a man with short, light brown hair, wearing black-rimmed glasses, a light blue button-down shirt, and a dark grey suit jacket. He has a slight smile and is looking directly at the camera. The background is a blurred office setting with a white wall and a red fire alarm pull station.

Mag. Gerhard Zeiner
CHIEF OPERATING OFFICER
SAP ÖSTERREICH

: Gute Ideen sind einfach.

Marshall B. Rosenberg



Mag. Silvia Rathgeb
UNIVERSITY-ALLIANCES-MANAGERIN
SAP ÖSTERREICH

: There's a way to do it
better – find it.

Thomas Edison

In der Regel haben Unternehmen heute meist eine Mischkultur aus transaktionalen und transformationalen Elementen. Hier kann auch die wirksame Veränderung der Führungskultur ansetzen. Wie auf einem Mischpult können die Kriterien neu gemischt werden. Der Regler wird – je nach Situation – zwischen den beiden Polen des jeweiligen Kriteriums entweder mehr in die eine oder andere Richtung geschoben.

BEISPIEL:



Es gibt Situationen, in denen die Entscheidung durch die Hierarchie angemessen ist. Ein gutes Beispiel dafür sind Haushaltspläne. In anderen Fragen können die Expertinnen und Experten stark miteinbezogen werden. Wenn es etwa darum geht, wie ein neues Produkt gestaltet werden soll, ist vor allem die Expertise von Design Fachleuten gefragt.

Transformationle Führung heißt, den Mitarbeitenden mehr Gestaltungsfreiräume einzuräumen, mehr Verantwortung zu übertragen und sie durch individuelle Behandlung mehr für ihre Arbeit zu begeistern. Das kann gelingen, wenn für Führungskräfte der respektvolle und einfühlsame Umgang mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbstverständlich ist. Auch angemessenes Fordern und Fördern ist für die transformationale Führung selbstverständlich.⁷ Wenn Unternehmen diese Elemente von ihren Führungskräften einfordern und sie auch fördern, anstatt sie der individuellen Entscheidung zu überlassen, werden sie eine Veränderung der Führungskultur erreichen. Dann gilt es nur noch zu bedenken, dass Veränderungen, auch hinsichtlich der Führungskultur, Zeit brauchen.

Häufig erwarten Führungskräfte der mittleren Ebene, die in der transaktional geprägten Kultur geringen Gestaltungsspielraum erlebt haben, eine klare Ansage, wie sie denn nun transformational führen sollen. Die Botschaft nach oben lautet: »Bitte gebt mir eine klare Ansage, wie ich meinen Freiraum gestalten kann.« Freiräume als solche wahrzunehmen und zu gestalten ist ein Lernprozess und benötigt Zeit. Das gilt nicht nur für Fach-, sondern auch für Führungsaufgaben.

Was heißt anders steuern?

Wenn Unternehmen das Führungsverhalten beeinflussen wollen, sollten sie mehrere Faktoren in den Blick nehmen. Kein einzelner ist spielentscheidend, aber die Erfahrung lehrt, dass im Zusammenspiel der nachfolgend beschriebenen Faktoren die Führungskultur nachhaltig verändert werden kann.

1 Kommunikation

Eines der wichtigsten Steuerungselemente bei jeder Veränderung der Führungskultur ist Kommunikation über die Hierarchieebenen und die Bereichsgrenzen hinweg. Das Ziel der Veränderung muss klar, deutlich und kontinuierlich kommuniziert und abgestimmt werden. Soll die Führungskultur entlang der Pole transaktional/transformational verändert werden, so müssen auch alle 10 Kriterien kommuniziert werden, um die Haltung, die Werte und das Ausmaß der Veränderung zu verdeutlichen. Das oben erwähnte Mischpult wird dann in seiner gesamten Komplexität transparent für alle. Ferner gilt es, die gegenseitigen Erwartungen abzustimmen, auch dies sollte hierarchieübergreifend passieren. Die Einführung oder das Verstärken von Feedback kann eine gute Grundlage für die Reflexion über das eigene veränderte Verhalten abgeben: »Bin ich, sind wir auf einem guten Weg?«

2 Freiräume

Veränderung des Führungsverhaltens heißt auch, Freiräume zu geben, also verstärkte Delegation. Das erfordert oft, sich von ganz bestimmten Vorstellungen, wie etwas getan werden soll, zu verabschieden. Die Nutzung von Freiräumen bedeutet auch ein Lernfeld für die nachgeordnete Ebene. Das wird leicht übersehen und mit Unwillen oder fehlender Kompetenz verwechselt. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter brauchen bei solchen Entwicklungsschritten oft die Unterstützung durch ihre direkten Führungskräfte, diese wiederum entsprechend jene durch ihre vorgesetzte Ebene.

3 Experimentieren

Das Experimentieren – beispielsweise mit neuen hierarchie- und bereichsübergreifenden Formaten des Austauschs und der Entscheidungsfindung – ist unverzichtbar bei jeder Veränderungsarbeit. Dazu gehört auch, Austauschmöglichkeiten zu schaffen und aktiv zu unterstützen, um Fragestellungen, Erfahrungen, schwierige Situationen und genutzte Chancen zu vergemeinschaften und sich über den Fortschritt der Veränderungsmühen zu verständigen.

4 Umgang mit Fehlern

Wer neue Gestaltungsfreiräume bekommt und neue Aufgaben übernimmt oder anders gestaltet, begibt sich auf eine Lernreise. Als Beispiel sei die Veränderung von der kontrollierenden Führungskraft zur vertrauenden genannt. Das bringt mit sich, dass Fehler gemacht werden. Führungskräfte müssen lernen, Fehler zuzulassen und den Mut aufzubringen, auch selbst Fehler zu machen. Die Fehlerquellen gilt es zu evaluieren, neue Situationen des Übens zu schaffen, zu reflektieren, neu zu handeln. Freiräume gut und konstruktiv nutzen zu lernen erfordert Reflexion und Bestätigung.

5 Präsenz

Es ist wichtig, dass die Initiatorinnen und Initiatoren der Veränderung immer wieder für den Dialog zur Verfügung stehen, um allen die Selbstvergewisserung zu bieten, ob sie auf dem richtigen Weg sind. Für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens ist die erhöhte Präsenz ihrer Führungskräfte aus diesem Grund unverzichtbar.

Die Veränderung der Führungskultur kann gelingen, wenn es bei den Beteiligten ein gemeinsames Zielbild gibt und die Mitarbeitenden hierarchieübergreifend in den Prozess eingebunden und laufend informiert werden. Kontinuierliche Kommunikation auf allen Ebenen ist erforderlich, um die Schrittfolge der Veränderung mit ihren Konsequenzen, Chancen und Risiken diskutieren zu können. Wünschenswert ist, dass Fehler als eine wichtige Lernquelle gesehen werden und intensiviertes Feedback und Kritik als wichtige Voraussetzung für eine konstruktive Auseinandersetzung mit dem eigenen Verhalten gefordert werden. Damit werden wichtige Voraussetzungen geschaffen, um das eigene Verhalten reflektieren zu können.

Die Veränderung beginnt bei Einzelnen

Der wichtigste Aspekt ist, dass die Veränderung bei jedem Einzelnen beginnt: Jeder macht sich daran, die eigenen Freiräume zu nutzen, die eigenen Chancen wahrzunehmen, die vorhandenen Möglichkeiten aufzugreifen.

Und es gilt, sich immer wieder zu fragen:
Wie viel transaktionale Führung ist nötig und wie viel transformationale Führung ist möglich?

ZUR AUTORIN

Marina Barz ist graduierte Betriebswirtin und Dipl.-Pädagogin. Sie ist seit 15 Jahren freiberufliche Beraterin mit den Schwerpunkten Führung und Innovation und begleitet Unternehmen bei Veränderungsprozessen. Als Herstein Trainerin ist sie bei der Durchführung von Inhouse-Programmen aktiv, als auch als Coach für das mittlere und obere Management. Zum Thema Führung ist sie auch als Autorin tätig.

LITERATUR

- Bernard M. Bass/Bruce J. Avolio: Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. Thousand Oaks, 1994.
- James M. Burns: Leadership. New York, 1978.
- M. Heidbrink/W. Jenewein: High-Performance-Organisationen – Wie Unternehmen eine Hochleistung aufbauen. Stuttgart, 2011.
- Edgar Schein: Organisationskultur. Bergisch Gladbach, 2003.
- Johannes Steyrer/Michael Meyer: Welcher Führungsstil führt zum Erfolg? in: zfo, Heft 3/2010, S. 148–155.
- Heinz von Foerster: Wissen und Gewissen: Versuch einer Brücke. Hrsg. v. Siegfried J. Schmidt. Frankfurt/Main, 1993.

7 Vgl. Steyrer/Meyer, 2010.

: Hebt man den Blick,
so sieht man keine Grenzen.
Chinesisches Sprichwort

: Innovation unterscheidet den
Vorreiter von den Verfolgern.
Steve Jobs



Christoph Kränkl
DIRECTOR SALES INDUSTRY
SAP ÖSTERREICH

: Wer auf frischen Wind wartet,
darf nicht verschnupft sein,
wenn er kommt.

Helmut Qualtinger

: It is easier to fight for one's
principles than to live up to them.

Alfred Adler

Leader as Host

A NEW METAPHOR FOR PRACTICAL LEADERSHIP IN CHALLENGING TIMES

Mark McKergow

Great engagement is the key to truly successful leadership, and the secret to moving forward is knowing when to step back. It is no longer about being the hero, the one that has to make everything happen. There is another way: be the host.

The art of leading was never easy – and it seems to be getting harder all the time. Communication is faster, connection is greater, markets are global, and whatever action we take is part of a great onrushing whirl of conversation and innovation. In this world, what does it mean to lead? People can get all the information they need (apparently from whatever perspective they want) at the touch of a button and interact with whomever they want. So, the classical view of a leader as someone who issues information and direction is obsolete. Leadership seems to put the focus on the leader. I think this is a mistake. Leading is about a relationship – between the leader and the others. It takes two to have a relationship – but the leader is only one person. So the key is building relationships – at work, in the community, in society, at home – to engage others. This engagement is the key ingredient that leads to increased performance and results.

Leadership as engagement

In the old days of mass production, everyone had something to do, and as long as they did it, all would be fine; the system would fit together and products would emerge. These kinds of workplaces involved taking engagement out of the equation: one person could easily be replaced by another, and so engagement didn't really matter.

As the twentieth century wore on, it became increasingly clear that engagement was what really counted. If people are engaged – aware, committed, involved, taking action, participating in an ever-changing landscape – they both get more and give more. There is plenty of reliable research on this; the famous »black box« studies led by Professor John Purcell of the University of Bath (Purcell et al, 2003) are a good example. Purcell and his colleagues spent over six years looking at UK companies renowned for their employees' high performance. Purcell's group found that even in organizations with excellent HR policies and practices, and an attractive »big idea« mission that drew people in, the main difference in performance actually came from the relationship between line managers and staff. This was the »black box« that made the difference. Engagement is the key element – without it, everything else is at risk.

Matters are even more stark when organizations and communities are facing »wicked« problems (Grint, 2010). In contrast to »tame« problems with analysable and clear solutions, wicked problems have uncertain boundaries and wide-ranging interconnections. Many of the issues facing organizations and society are becoming increasingly wicked – climate change, developing new business models, global poverty, the banking system, the economy. These are questions which don't easily fit into a single department and have no clear stopping point, a time when all will be done and dusted.

In such situations, a simple analysis will not yield lasting progress. Engagement is key – getting people together to work on the issues becomes the first priority, rather than expecting an instant answer. British leadership researcher Keith Grint sums it up: »Wicked problems require a transfer of authority from the individual to the collective because only collective engagement can hope to address the problem. The uncertainty involved in wicked problems implies that leadership, as I am defining it, is not a science but an art – the art of engaging a community in facing up to complex collective problems.« (Grint, 2010)

»Engaging a community« is a role which has been key to humanity for millennia – the role of the host.

Leader as Host

We have all been hosts in some way. We have all invited people around for a meal or a party. We have all been through the balance of preparation and engagement, the joy of introducing people to new friends, the balance of leading, organizing and participating. And we have all been guests too, experiencing the skill of a good host (and perhaps the clumsiness of a bad one) firsthand.

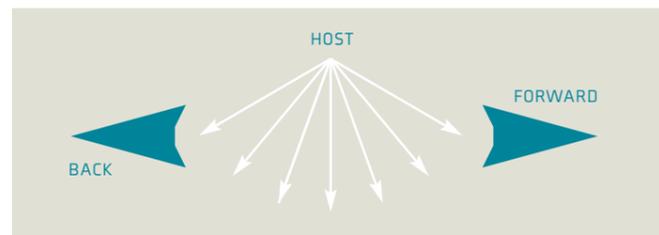
Hosts don't just engage people by drawing them in. They introduce people to each other, make connections and act positively to bring together synergistic groups – people who can complement and add to each other's qualities, skills and interests. The art of arranging – who to put with whom, what might make an interesting group, even thinking about keeping specific participants apart – is a key element of the host's skill. Having drawn people together, a good host won't dominate the situation. He/she will flit from one group to another, with a word here and a touch there, keeping an all-encompassing eye on how things are going.

Stepping forward and back

The key question for a host leader at every moment is:

Am I going to step forward, or step back?

You're probably thinking that the answer is obvious – hosts and leaders step forward! Yes, of course they do – sometimes. The idea of such heroic leadership qualities is thousands of years old. Surely leaders go first, need to be brave, need to build confidence in taking people into the unknown and uncertain future.



Modern leaders need to engage others, to encourage them to step forward and act – otherwise, the leader can end up pulling everyone else along, trying to have all the answers and exhausting him/herself in the process.

For some people, stepping back is quite a new idea. We find leaders who are keen to step back – though they may try it and then struggle with what to do next. Many can't resist the temptation to revert to action and trying to do everything once again. However, thinking of leaders as hosts makes it clear that the leader cannot be centre stage all the time. Stepping back allows others to step forward, to take a turn in the spotlight.

But I'm not a host! What can I do?

Hosting as leadership is, of course, a metaphor – a way of looking at something in a different way which reveals new connections and ideas. The wonderful thing about metaphors is that they can inform our behaviour in whatever situation we find ourselves, rather than constraining us into certain contexts. People often say to us, »I inherited my team when I took over the job! How can I be a Host Leader?«

We don't have to be in a hosting position to let hosting inform what we do – to act like a host, and thereby transform relationships around us. Even if the team members were there to begin with, we can start to think of ourselves as the host and the others as guests – and see what happens.

Where can Host Leadership be effective?

Leading as a host is particularly relevant in the following types of situation:

- > People are trying to be heroes all the time – and getting burned out
- > Greater use of 'soft power', influence and engagement is needed
- > Leaders who want to develop greater agility, flexibility and responsiveness
- > A greater focus on results through people – team members, customers and others
- > Developing and enhancing a humane – and human – leadership style

How to start being a Host Leader

Leading as a host is, of course, firstly a metaphor. The best way to start is by thinking of your own experience of being a host (and a guest), to find your own useful knowledge and experience. Think about a forthcoming project, meeting or initiative in which you are playing a leading role. Then ask yourself these questions:

- > What am I trying to achieve in this?
- > Who else is involved?
- > Suppose these people were my guests at home – how would I invite their participation in this endeavour?
- > How can I set up a space where we can meet and work, which will support us in engaging effectively?
- > How can I make sure that people are welcomed and acknowledged when they arrive?
- > How can I set useful boundaries for the work – what is on the table, what is perhaps not on the table?
- > How can I help people connect together, to make use of all their relevant skills as well as my own?
- > How can I join in with the work as well as leading it?

This last point is particularly important. When we host people, we also join in with the party and eat the same food! So a host leader (unlike a facilitator) will also participate in the work in some way as well as leading it. This was just one of many insights into leading as a host which I discovered during the decade of research which is shown in my book *Host* (McKergow and Bailey, 2014), which would make an excellent piece of further reading to take your experience of Host Leadership to the next level.

Through the post-heroic barrier

It has been estimated (Joiner and Josephs, 2007) that less than 10% of leaders and managers in the USA ever break through the 'post-heroic barrier' – the realisation that leading is not about me, my skills and my immense effort, but about the others. Thinking of ourselves as hosts can immediately unlock a great deal of tacet wisdom about what it means to relate, support and lead others.

Heroic leadership shows up in many ways in modern organisations – the 'selling' of a pre-determined vision, the huge action plan to achieve inevitable success, the hard focus on numbers and targets (being easy to measure, these seem to assume great importance). Host leaders will know that setting context by framing the challenge and inviting participation, giving protection and putting their people first, and enabling community, connection and interaction will build engagement and performance which can flex and adapt.

We have all been hosts in some level, we have all been guests, we all know good hosting when we see it. Host leadership can offer a rich new concept of leadership, about which I have only scratched the surface here.

ABOUT THE AUTHOR

Dr Mark McKergow is an international speaker, consultant and trainer and is the co-author of *Host: Six new rules roles of engagement for teams, organisations, communities and movements*.

REFERENCES

Keith Grint: *Leadership: A very short introduction*. Oxford, New York, 2010.

William B. Joiner/ Stephen A. Josephs: *Leadership Agility*. San Francisco, 2007.

Mark McKergow / Helen Bailey: *Host: Six new »roles of engagement« for teams, organisations, communities and movements*. London, 2014.

John Purcell/Nicholas Kinnie/ Susan Hutchinson/Bruce Rayton/Juani Swart: *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the black box*. CIPD, London, 2003.

: Eine wirklich gute Idee erkennt man daran, dass ihre Verwirklichung von vornherein ausgeschlossen erscheint.

Albert Einstein

: Sometimes when you innovate, you make mistakes. It is best to admit them quickly, and get on with improving your other innovations.

Steve Jobs

A professional portrait of a woman with long, wavy blonde hair and green eyes. She is wearing a dark grey blazer over a dark red top and a multi-strand pearl necklace. She is smiling slightly and looking directly at the camera. The background is a bright, out-of-focus office setting with windows.

DI Christina Pöttler
SALES DIRECTOR LOB/CLOUD/PLATTFORM
SAP ÖSTERREICH

: You sort of start thinking anything's possible, if you've got enough nerve.

J.K. Rowling

Employer Branding

FÜHREN MIT DER ARBEITGEBERMARKE

Sabine Hödl

Tauchen Sie mit mir in die Welt des Employer Brandings ein. Was ist es? Was kann es? Und warum wird es gerade jetzt so heiß diskutiert? Das und warum sich Führungskräfte das Thema zu Herzen nehmen sollten, erzähle ich Ihnen gerne.

Wenn ich mich als Beraterin für Employer Branding vorstelle, ernte ich jedes Mal fragende Blicke. Das Thema ist zwar in aller Munde, aber es kreisen anscheinend doch noch viele Fragezeichen um den Begriff. Höchste Zeit für Klarheit.

Was ist Employer Branding?

Employer Branding bedeutet: Unternehmen zu attraktiven Arbeitgebern machen. Im persönlichen Gespräch habe ich jedoch oft gehört: »Ach, ich verstehe, Sie machen Personalmarketing.« Vielleicht ist Ihnen das Wort auch in den Sinn gekommen? Employer Branding ist aber weit mehr als Personalmarketing. Employer Branding ist ein strategischer Markenprozess.

Wenn ich Employer Branding in Unternehmen umsetze, beschäftige ich mich mit Fragen wie diesen: Was macht das Unternehmen als Arbeitgeber einzigartig? Wodurch kann es sich auf dem Arbeitsmarkt von anderen abheben? Und wofür steht es überhaupt? Die Antworten führen zur Employer Value Proposition, dem Arbeitgeberversprechen. Übersetzt: Warum sollen talentierte Menschen gerade in diesem Unternehmen arbeiten?

Ich schaffe gleich einen weiteren Irrglauben aus der Welt: Bei Employer Branding geht es nicht nur darum, externe Arbeitskräfte anzuziehen. Der wahre Fokus von Employer Branding: bestehende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an das Unternehmen binden und aus ihnen positive Markenbotschafterinnen und -botschafter machen. Sie merken schon, dieses Thema geht über die HR-Abteilungsgrenze hinaus. Wir befinden uns mitten in der Unternehmenskultur.

Warum gewinnt Employer Branding an Bedeutung?

Der größte Treiber für Employer Branding ist der Fachkräftemangel in gewissen Branchen und Berufsfeldern. Denken wir an den IT-Bereich, an medizinisches Personal oder an den Vertrieb. Das Thema wird in den nächsten Jahren noch dramatischer werden, denn der Arbeitsmarkt verändert sich. Die Baby-Boomer verabschieden sich in die Pension und die geburtenschwachen Jahrgänge steigen in die Berufswelt ein.

Die zweite Triebfeder ist die innerliche Kündigung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Der Gallup Engagement Index zeigt, wie hoch die emotionale Bindung der Mitarbeitenden an ihren Arbeitgeber ist, und gibt Auskunft über ihr Engagement und ihre Arbeitsmotivation. Das Ergebnis 2014 in Deutschland: 15 Prozent haben bereits innerlich gekündigt und 70 Prozent verspüren eine geringe Verbundenheit. Diese Zahlen verheißen nichts Gutes.

Wie wirkt Employer Branding?

Ich sehe in meinen Projekten 4 Wirkungsfelder:

- 1 Einfacheres Recruiting
- 2 Stärkere Mitarbeiterbindung
- 3 Höhere Leistungsbereitschaft
- 4 Motivierende Unternehmenskultur

Die Voraussetzungen für den Erfolg eines Employer-Branding-Prozesses: Das Top-Management ist vom Projekt überzeugt und unterstützt es aktiv. Gerade wenn es um Unternehmenskultur geht, werden Vorstände oder Mitglieder der Geschäftsführung besonders gern beobachtet und als Vorbilder zitiert. Ein weiterer Faktor: Employer Branding trägt dann Früchte, wenn es als kontinuierlicher Prozess aufgesetzt ist. Einzelmaßnahmen helfen mittelfristig nicht weiter.

Was bedeutet Employer Branding im Alltag?

Nachdem das Arbeitgeberversprechen definiert ist, geht es an die Implementierung. Wichtigstes Motto dafür: »Innen beginnen.« Das bedeutet, wir starten bei den Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Und nicht mit den Hochglanzbroschüren für den externen Arbeitsmarkt. Durch diese 3 Hebel wird die Arbeitgebermarke im Unternehmen erlebbar:

- > Markenorientierte Kommunikation
- > Markenorientierte Personalarbeit
- > Markenorientierte Führung

Die Nagelprobe des Employer Brandings ist der Alltag. Kann das Unternehmen innen halten, was es nach außen verspricht? Können Vorgesetzte die Markenwerte authentisch vorleben? Besitzt die Mitarbeiterzeitung die gleiche Qualität wie die Kundenzeitung? Spürt man die Markenwerte im Führungsverhalten oder in den Weiterbildungs- und Karrieresystemen? Wird die Marke in den Mitarbeitergesprächen reflektiert? Ist nicht markenkonformes Verhalten Thema oder wird es unter den Teppich gekehrt? Wie geht man mit Menschen um, die kündigen?

Wer Employer Branding ernst meint, muss die Marke in allen Personalprozessen und Kommunikationskanälen spürbar machen. Nur so entsteht ein stimmiges, glaubhaftes Bild und Mitarbeitende und Führungskräfte werden zu positiven Markenbotschafterinnen und -botschaftern des Unternehmens.

Warum sind Employer Branding und Leadership untrennbar?

Wir haben es schon gehört: Das Top-Management ist immer Vorbild. Diese Vorbildfunktion zieht sich durch alle Führungsebenen. Führungskräfte sind die erste Bezugsperson für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und verkörpern die Werte des Unternehmens. Will eine Organisation bei ihrem Employer Branding Erfolg haben, führt kein Weg an ihren Führungskräften vorbei. Sie muss sich mit der Frage auseinandersetzen: Wie können Führungskräfte die Arbeitgebermarke positiv beeinflussen und vermitteln? In vielen Projekten arbeite ich mit Führungsleitlinien, die auf der Marke aufbauen. Erfolgsentscheidend ist auch hier: Führungskräfte von Beginn an mit in den Prozess einbeziehen. Die Arbeitgebermarke bleibt langfristig am Leben, wenn sie auch in Führungsinstrumente integriert wird. Also z. B. ins Mitarbeitergespräch, in das 360-Grad-Feedback oder in die Zielvereinbarungen.

Wie beeinflussen Führungskräfte die Arbeitgebermarke konkret?

Stehen die Führungskräfte nicht hinter den Unternehmenswerten, sind Marken- und Kulturprojekte aussichtslos. 2 Beispiele: Ein Unternehmen heftet sich den Wert »Vertrauen« auf die Fahne. Wenig Vertrauen spürt das Team allerdings, wenn die Führungskraft ständig in cc gesetzt werden will. Oder: Ein Unternehmen sagt von sich: Wir sind fordernd und fördernd. Wenn eine Führungskraft dann ihr Team für keine Weiterbildung anmeldet, sind die Werte nicht glaubwürdig. Mir fällt der viel zitierte Spruch »People join companies and leave managers« ein. Alt, aber nach wie vor gültig. Im Zeitalter des Employer Brandings bekommt dieses Zitat wieder mehr Bedeutung.

Mich hat das Thema Employer Branding gepackt. Es hat eine unheimliche Kraft für die Kultur in Unternehmen. Und es bereitet Freude, eine Organisation durch die Kraft der Marke zu entwickeln. Probieren Sie es doch einfach aus.

ZUR AUTORIN

Mag. (FH) Sabine Hödl ist Beraterin bei Identitär und Experte für Employer Branding. Sie unterstützt HR- und Kommunikationsabteilungen, wenn es um die Erarbeitung und Implementierung der Arbeitgebermarke geht. Ihr Wissen gibt sie auch als Lektorin an der FH Wien weiter.



Mag. Klaus Sickinger
MANAGING DIRECTOR
SAP ÖSTERREICH

: Wichtig ist die Begeisterung für das, was man tut, die Bereitschaft, die Extra-Meile zu gehen.
Wichtig ist, für etwas zu brennen.

Klaus Sickinger

: Zu einer guten Innovationskultur gehören Vertrauen, Freiheit und Offenheit.

Hans-Jörg Bullinger



Dr. Christian Arbeiter
DIRECTOR HR
SAP ÖSTERREICH

: Die Probleme von heute beruhen
auf den Lösungen von gestern.
Peter Senge

Achtung, Blue-Ocean-Strategie

WACHSTUM IN HART UMKÄMPFTEN MÄRKTEN

Holger Trautmann

Wie ein führendes Versicherungsunternehmen die Grundprinzipien der Blue-Ocean-Strategie konsequent umgesetzt und damit herausragenden Markterfolg erzielt hat.

Blue-Ocean-Strategie – was ist das?

Die Blue-Ocean-Strategie (BOS) wurde vom koreanischen Professor W. Chan Kim und seiner kanadischen Kollegin Professorin Renée Mauborgne entwickelt. BOS basiert auf 15 Jahren Forschung, bei der über 100 hoch innovative Unternehmen in 30 unterschiedlichen Industrien analysiert wurden. Hauptergebnis ist, dass man zwischen Unternehmen, die sich in »roten Ozeanen« bewegen, und solchen, die »blaue Ozeane« kreieren, unterscheiden kann.

Rote Ozeane sind Märkte, in denen Unternehmen mit ihren angestammten Wettbewerbern um Marktanteile konkurrieren. Die Marktgrenzen sind gesetzt, Branchenstandards werden akzeptiert. Durch stetige Weiterentwicklung, Qualitätsverbesserung und vor allem Benchmarking werden die Angebote innerhalb einer Industrie mit der Zeit immer austauschbarer. Damit wird der Preis zum dominierenden Entscheidungsfaktor für die angestammten Zielgruppen. Entscheidet der Kunde oder die Kundin vornehmlich nach dem Preis, startet ein Unterbietungswettbewerb: Die Leistungsfähigkeit steigt bei gleichzeitigem Preisverfall. Dies ist in vielen technologiegetriebenen Märkten zu beobachten, man denke beispielsweise an Digitalkameras oder an Laptops, aber auch an traditionelle Bereiche wie das Retail Banking.

Blaue Ozeane bezeichnen unberührte Märkte, bei denen die Nachfrage noch entwickelt wird und die Möglichkeit für hoch profitables Wachstum besteht. In den meisten Praxisfällen entstehen blaue Ozeane aus roten Ozeanen heraus. Hierbei wird mit bekannten Spielregeln gebrochen, Branchenstandards werden hinterfragt, neue Zielgruppen, also Nicht-Kunden und -Kundinnen erschlossen und teilweise sogar ein komplett neues Spiel entwickelt. Es wird völlig neuer Nutzen geschaffen.

Ein Praxisbeispiel aus der Versicherungsbranche

Der Markt für Versicherungen zeichnet sich durch aggressive Konkurrenz, austauschbare Produkte, sich verändernde Kundenwünsche und steigende regulatorische Anforderungen aus. Dies gilt für die angestammten Sparten wie auch für Märkte, die durch die Gesetzgebung neu entstehen. Einer dieser neuen Märkte entstand vor einigen Jahren durch die private Pflegezusatzversicherung. Mit einer alternden Gesellschaft wird das Thema der Pflege immer wichtiger, der Markt wächst. Um sich zum Anbieter Nr. 1 zu entwickeln, setzte unser Klient, ein großer internationaler Versicherungskonzern, einen strukturierten Blue-Ocean-Strategy-Prozess ein und wendete mehrere BOS-Grundprinzipien konsequent an.

BOS-PRINZIP 1

Komplexität reduzieren und gleichzeitig Nutzen erhöhen

Zu Beginn wurde mithilfe der sogenannten Ist-Wertekurve-Analyse die strategische Ausgangssituation deutlich: Das eigene Unternehmen konnte sich vom Hauptwettbewerber nicht differenzieren. Die Kurven, also das strategische Profil der Anbieter, überlappen – wir sehen austauschbare Angebote, einen roten Ozean in einem jungen Markt.

Im nächsten Schritt wurden die Stoßrichtungen identifiziert, wie man aus dem Branchenstandard ausbrechen kann. Dies erfolgte analytisch über die Wertekurve und wurde im Rahmen der Markt-Exploration durch Interviews mit Kunden und Kundinnen und Vertrieben untermauert. Schnell zeigte sich hier, dass die extrem detaillierte Gesundheitsprüfung eine der größten Barrieren für den Markterfolg darstellte. Kunden empfanden den Prozess als langwierig und komplex. Für den Vertrieb war es unangenehm, Kunden nach Durchlaufen der Gesundheitsprüfung zu vermitteln, dass aufgrund der Ergebnisse der Tarif teurer oder der Kunde vielleicht sogar überhaupt nicht angenommen werden würde. Durch Expertengespräche wurde herausgefunden, dass – im Gegensatz zur privaten Krankenversicherung – die detaillierte Prüfung des Gesundheitszustandes bei Pflegeversicherungen in dieser Form nicht zielführend war, da Gesundheitsaspekte wie etwa Sehschwäche abgefragt wurden, die keinerlei Indikation für eine mögliche spätere Pflegebedürftigkeit hatten. Bei der Gesundheitsprüfung hatte sich ein nicht hinterfragter Branchenstandard entwickelt, den alle Unternehmen gleichförmig anwendeten. Hier wurde massiv optimiert: Die neue Gesundheitsprüfung umfasste statt 20 nur noch zwei Fragen – für Kunden als auch für den Vertrieb eine massive Nutzensteigerung und intern eine nachhaltige Komplexitäts- bzw. Kostenreduktion im Policierungsprozess.

BOS-PRINZIP 2

NICHT-Kunden zu Kunden machen

Bei der privaten Pflegezusatzversicherung standen ausschließlich Endkunden und -kundinnen im Fokus. Die Nicht-Kunden-Gruppe der Unternehmen ist aufgrund des großen Marktpotenzials jedoch überaus attraktiv und so wurden die Bedürfnisse von Unternehmen als potenzielle Kunden einer privaten Pflegezusatzversicherung untersucht. Ein neues Pflegeprodukt für Unternehmen wurde entwickelt. Es setzt dort an, wenn Mitarbeitende vom Unternehmen freigestellt werden müssen, sobald sie sich in der häuslichen Pflege um Angehörige kümmern möchten (Pflegezeitgesetz). Hier entstehen mehrere Vorteile für das Unternehmen:

- 1 Arbeitnehmer und -nehmerinnen, die sich entscheiden, Angehörige häuslich zu pflegen, bekommen durch ihren Arbeitgeber vom Versicherer einen »Kümmerer« an die Seite gestellt. Dieser Experte oder diese Expertin hilft dabei, die Pflegesituation optimal einzurichten und eine baldige Rückkehr an den Arbeitsplatz zu gewährleisten.
- 2 Das Unternehmen kann sich als Arbeitgeber positiv darstellen und (potenziellen) Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ein Extra bieten, welches das Unternehmen wenig kostet, den Mitarbeitenden aber einen großen Nutzen bietet. Vor allem beim Eintritt eines Pflegefalls werden Mitarbeitende diese Unterstützung durch den Arbeitgeber sehr schätzen.

Neben den genannten beiden Grundprinzipien wurden im Rahmen des Projekts mit BOS weitere Angebote geschaffen wie z. B.

- > ein Online-Portal zu allen Fragen rund um Pflege, das sich bislang zum Content-stärksten Portal entwickelt hat (Positionierung als Experte);
- > ein vollflexibler, online abschließbarer und günstiger Pflegetarif, der sich insbesondere an jüngere Zielgruppen richtet (Megatrend Digitalisierung).

Die Anwendung der Blue Ocean Strategy beeinflusste die Innovationskultur des Unternehmens in der neuen Art, Märkte zu betrachten und Angebote zu entwickeln, sehr positiv. Branchenübliche Prozesse werden seither auch in anderen Bereichen des Unternehmens systematisch hinterfragt. Das Kriterium »Blue Ocean« wurde in die Bewertungsschemata anstehender Projektvorhaben aufgenommen. Und auch auf dem Markt profitierte das Unternehmen massiv: Durch die neue Strategie konnten bis dato fast 200.000 neue Kunden und Kundinnen gewonnen werden, was ein doppelt so schnelles Wachstum – verglichen mit dem des Marktes – bedeutet.

ZUM AUTOR

Dkfm. Holger Trautmann ist Gründer und Geschäftsführer der Blue Ocean Strategy Partners GmbH. Seit vielen Jahren begleitet er namhafte Unternehmen bei der Entwicklung und Umsetzung ihrer individuellen Blue-Ocean-Strategie.

Erfahren Sie mehr über Blue Ocean Strategy im Herstein Workshop am 10. September 2015 (Details siehe Umschlagseite hinten).

»Jeder individuelle Beitrag macht einen Unterschied«



Was macht SAP erfolgreich?

KLAUS SICKINGER Unsere Innovationskraft. SAP ist seit über 40 Jahren auf dem Markt, wir sind mittlerweile das einzige global agierende Softwarehaus in Europa. Wir haben uns von der Konkurrenz ein Stück weit unterschieden, weil wir ganze Lösungen für die Industrie bzw. über 25 verschiedene Branchen entwickelt haben statt bloß einzelner Produkte. Nun stehen wir an einem technologischen Wendepunkt und bei SAP bricht die Innovationskraft wieder durch. SAP ist mehr als ein reiner Softwareanbieter, wir betreiben ganze Marktplätze. Unsere Ariba-Plattform, eine Business-to-Business-Plattform, hat ein größeres Transaktionsvolumen als Amazon und Ebay zusammen. Wir sind mit unseren In-Memory-Entwicklungen Marktführer. Weltweit sind wir der größte Cloud-Anbieter, mit 36 Millionen Nutzern und Nutzerinnen, und das ist erst der Anfang. Unsere 70.000 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen machen SAP erfolgreich. Sie gehen jeden Tag mit Begeisterung an die Arbeit. Und natürlich unsere Kunden. All das, was wir als SAP-Mitarbeitende tun, muss letztendlich in den Augen unserer Kunden erfolgreich sein.

Sie sagen, die Mitarbeitenden gehen mit Begeisterung an die Arbeit. Was tun Sie denn, um Begeisterung zu wecken und aufrechtzuerhalten?

SICKINGER Das Wichtigste ist, dass jeder und jede das Gefühl hat, sein oder ihr individueller Beitrag macht einen Unterschied. Die Mitarbeitenden haben sehr viel Verantwortung. So weiß jeder, wie der eigene Beitrag in das große Ganze reinpasst und warum dieser Beitrag notwendig ist.

Welcher Leadership-Stil wird bei SAP gelebt?

SICKINGER Aus meiner Sicht ist es ein offener, kommunikativer Führungsstil, geprägt von viel Vertrauen. Wir haben Teams, die ganz unterschiedliche und sehr spezialisierte Kenntnisse haben. Es wäre für eine Führungskraft gar nicht möglich, jedem einzelnen Mitarbeiter, jeder einzelnen Mitarbeiterin zu sagen: »Ich erkläre dir, wie dein Job geht.« Als Führungskraft unterhalten wir uns mit den Mitarbeitenden darüber, was wir tun wollen und warum wir es tun wollen. Aber das Wie, das Ausgestalten, das Umsetzen, da muss jeder einen eigenen Weg finden. Wir sind nicht sehr hierarchisch geprägt. Wir haben keine klassischen Statussymbole. Die Möbel in meinem Büro sind die gleichen wie in jedem anderen Büro, wir haben die gleichen Laptops und Arbeitsgeräte. Man muss letztendlich die Menschen berühren. Jeder, der in der Früh aufsteht und sich vornimmt, einen guten Job zu machen, will wissen, warum. Da geht es nicht nur um die Kompensation – die ist natürlich auch wichtig. Es gibt so einen Leitsatz für die Personalauswahl: Hire for attitude, train for skills. Diesen Satz habe ich im Kopf, wenn wir Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen suchen. Ich suche nach bestimmten Persönlichkeiten, nach Leuten, die etwas umsetzen wollen. Wenn man da und dort bei den Kenntnissen nachbessern muss, lässt sich dafür ein Weg finden. Wichtig ist die Begeisterung für das, was man tut, die Bereitschaft, die Extra-Meile zu gehen. Wichtig ist, für etwas zu brennen.

Wenn Sie Ihre Führungskultur in einigen wichtigen Begriffen definieren, wie hört sich das an?

SICKINGER Es wäre interessant, wenn dies eine Mitarbeiterin beantwortet, nicht ich.

ELISABETH WURSCHE Es ist ein kollegiales Miteinander. Jeder hat ein offenes Ohr. Man kann mit jedem Problem zum Chef, zur Chefin gehen oder auch mit Kollegen und Kolleginnen aus anderen Abteilungen reden. Wenn ich Unterstützung und Informationen für Presseaussendungen brauche, sind die Kollegen und Kolleginnen zur Stelle.

SICKINGER Es ist offen. Es ist kommunikativ. Es ist nicht hierarchisch. Jeder redet mit jedem. Ich hab es vorher schon angesprochen: Klassische Symbole, etwa einen eigenen Tisch in der Kantine für das Managementteam, hatten wir nie, das will kein Mensch. **WURSCHE** Oder einen besonderen Parkplatz.

SICKINGER Einen reservierten Parkplatz, das geht gar nicht. Wenn die Garage voll ist, dann ist sie voll. Das gilt für mich genauso wie für alle anderen. Das ist mir sehr wichtig. Diese Prinzipien gehen von den Gründern aus, die das wirklich gelebt haben, die überzeugt sind, dass das der richtige Weg ist. Österreich ist eine der ersten Auslandsgesellschaften der SAP. Wir haben eine lange Historie. Nun müssen wir uns um den Weg nach vorne kümmern. Wir leben alle von der Innovation, wir brauchen letztendlich auch Wachstum. Wenn ein Unternehmen wächst, entstehen neue Jobs. In einem wachsenden Umfeld ist es für junge Mitarbeitende viel leichter, neue Aufgaben zu finden, als in einem System, das nur auf Absicherung aus ist.

Gibt es ein Fortbildungssystem für Führungskräfte?

SICKINGER Ja. Es wird großer Wert darauf gelegt, dass wir an uns weiterarbeiten, dass wir uns auf künftige Ziele hin entwickeln. Wir orientieren uns an einer Reihe von »Passions«, von Leidenschaften. »Wir streben nach Erfolg« heißt eine. Oder: »Wir arbeiten im Team«, »Wir sind kommunikativ«, »Wir legen Wert auf Professionalität«. Das sind Richtwerte, an denen man sich selber und andere immer wieder ausrichten kann. Die Aktivitäten, die wir setzen, sind natürlich immer auf Ziele ausgerichtet. Ja, es gibt eine Leistungskultur. Aber wir glauben, dass man Spaß an der Sache haben muss, damit man Leistung über einen längeren Zeitraum erbringen kann. Wir geben unseren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen Rahmenbedingungen, die es ihnen erlauben, erfolgreich zu sein. Wenn jeder Einzelne erfolgreich sein kann, werden wir als Unternehmen erfolgreich sein. Der Leistungsgedanke ist sicher sehr stark ausgeprägt.

Unternehmen sind heutzutage gefordert, auch sozial verantwortungsvoll zu agieren. Wie sieht Corporate Social Responsibility by SAP aus?

SICKINGER Wir wollen nicht nur Geld spenden, sondern etwas bewirken. Sehr oft setzen wir konkrete Projekte um. Wir haben beispielsweise einen Spielplatz für ein SOS-Kinderdorf gebaut. Für so einen Social Action Day melden sich Mitarbeitende freiwillig; sie bekommen den Tag zur Verfügung gestellt, um ihre Arbeitszeit für das Projekt zu verwenden. Wann immer wir solche Projekte ausschreiben, sind sie innerhalb von 2 Stunden hoffnungslos überbucht. Viele Mitarbeitende sagen, sie wollen der Gesellschaft etwas zurückgeben. Und wenn man das Lachen der Kinder hört, die das erste Mal die neu errichtete Schaukel ausprobieren und in der neuen Sandkiste spielen, dann macht das einfach unheimlich viel Freude!

DIE INNOVATIONSKULTUR VON SAP ÖSTERREICH: MANAGING DIRECTOR KLAUS SICKINGER UND COMMUNICATIONS MANAGER ELISABETH WURSCHE IM GESPRÄCH

Wir unterstützen außerdem Social Impact Start-ups. Das sind Gründer, die eine Geschäftsidee haben, um ein soziales Thema anzugehen. Wir schreiben 2-mal im Jahr ein Stipendium aus. Die Gründer und Gründerinnen bekommen Büroräume im Impact HUB Vienna zu Verfügung gestellt. SAP-Mitarbeiter bringen sich engagiert als Mentoren ein und unterstützen im Rahmen des Mentoring-Programms die Gründer, meist in ihrer Freizeit. Das könnten wir nie von oben verordnen – dann würde es keinen Spaß machen. Gerade weil es eine freiwillige Entscheidung ist, sich für diese Projekte zu melden, sind alle total begeistert. Aber natürlich kann man das nur tun, wenn man als Unternehmen erfolgreich ist. Das ist für uns alle ein zusätzlicher Ansporn.

Sie sagten vorhin, es gebe eine große Diversität in der Zusammensetzung der Teams. Divers sind wohl auch – so meine Hypothese – die Wünsche, Ansprüche und Bedürfnisse der Mitarbeitenden. Wie gehen Sie darauf ein?

SICKINGER Wir haben natürlich eine gewisse zeitliche Flexibilität. Doch bei der Arbeit in Kundenprojekten ist ein bestimmtes Zeitfenster vorgegeben. Wir ermöglichen unseren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen auch eine große Flexibilität bei der Gestaltung ihrer Karriere. Man kann in unterschiedliche Teile der Organisation wechseln. Ich selber komme aus dem Finanzbereich und bin in den Vertrieb gewechselt.

Das wäre nicht in jedem Unternehmen möglich. Das ist eine Möglichkeit, Mitarbeitenden eine langfristige Perspektive zu geben. Wenn jemand das Gefühl hat, im eigenen Bereich bereits viel Erfahrung gesammelt zu haben und die Lernkurve abflacht, ist es möglich, in einen verwandten Bereich zu wechseln. Das bietet Vorteile für alle. Die Mitarbeitenden entdecken eine neue spannende Tätigkeit, eine neue Herausforderung. Für das Unternehmen ist es ein Mehrwert, wenn ein Mitarbeiter seine Erfahrung in einem anderen Kontext einbringt. Spannend sind auch unsere Fellowship-Programme, die es Mitarbeitenden ermöglichen, bis zu 6 Monate aus ihrer Rolle auszusteigen und in eine andere Rolle im Konzern einzusteigen. Das kann in einer anderen Abteilung oder einem anderen Land sein. Solche Möglichkeiten werden von den jungen Mitarbeitenden vorangetrieben. Die erwarten das.

WURSCHE Es besteht auch die Möglichkeit für eine befristete Zeit in einer anderen Niederlassung oder auch im Headquarter in Walldorf zu arbeiten, um sich vor Ort mit den anderen Kollegen und Kolleginnen aus internationalen Teams auszutauschen und voneinander zu lernen. Wir sind es gewohnt, mobil zu arbeiten.

SICKINGER Es ist einfach, man verbindet einfach sein Equipment mit dem Firmennetzwerk und hat die gesamte Infrastruktur, die man braucht. Diese Flexibilität gibt es nicht nur, um die Mitarbeitenden bei Laune zu halten. Sie ist auch Teil des Geschäfts. Wir sollen dort arbeiten, wo unsere Kunden sind.

Das Thema Diversität hat ja noch andere Aspekte. Wie schaut die Situation von Frauen im Unternehmen aus?

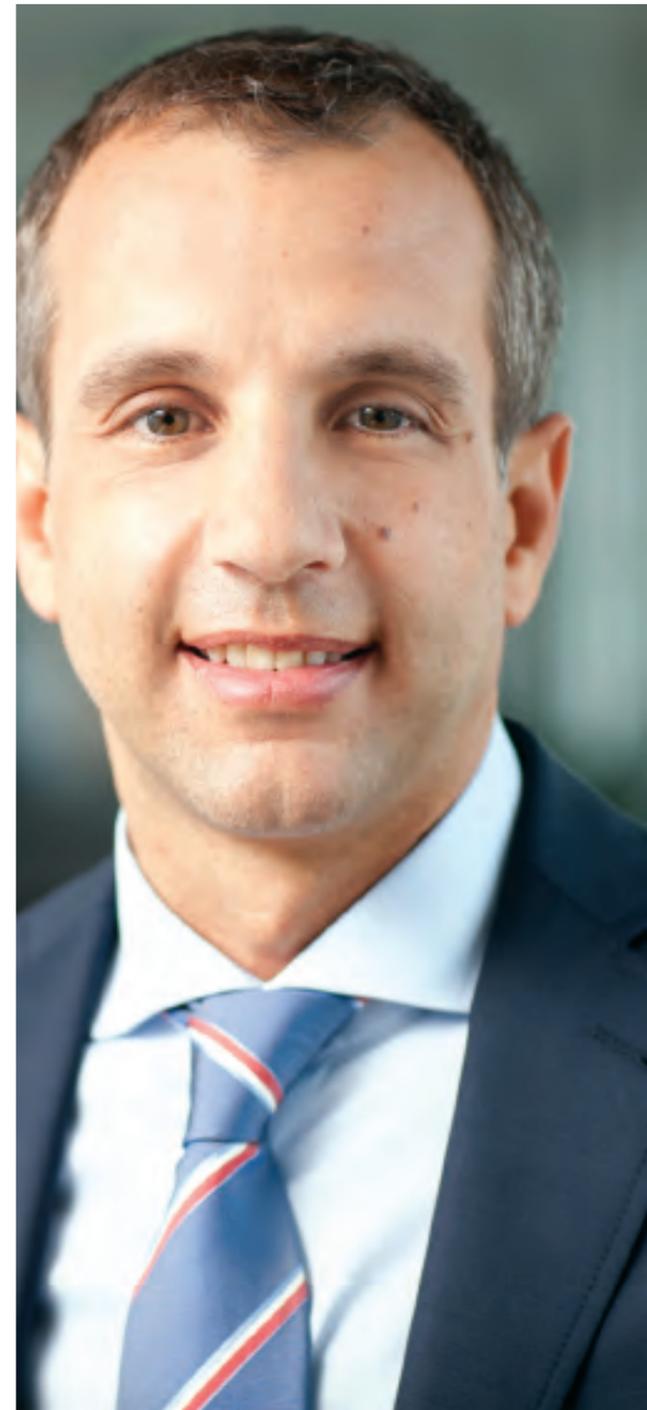
SICKINGER Wir versuchen, Frauen für technische Berufe zu begeistern. Da haben wir sicher noch Aufholbedarf. Wir haben einen Frauenanteil von 43 Prozent, bei den Führungskräften leider deutlich weniger. Das Problem ist, dass wir nicht genügend Bewerberinnen haben, schon gar nicht für technische Positionen. Mit Ausbildung lässt sich sehr viel tun, und auch die Rahmenbedingungen müssen überprüft werden, damit es für Frauen attraktiver wird, Führungspositionen bei SAP Österreich anzusteuern. Es ist aber nicht sinnvoll, dass das Management Änderungen einfach verordnet. Wir haben eine Arbeitsgruppe mit circa 30 Personen gebildet – SAP-Kolleginnen und externe Unterstützer –, die gemeinsam Maßnahmen erarbeiten wird. Darüber hinaus unterstützen wir Veranstaltungen wie jene von der First Lego League und andere soziale Start-ups, die es sich zur Aufgabe machen, das Thema Technologie an Schulen voranzubringen und dabei möglichst auch Mädchen einzubinden.

Sicher haben Sie auch Angebote zur Vereinbarkeit von Familie und Berufsleben?

SICKINGER Die haben wir natürlich auch. Doch Karenz ist nicht notwendigerweise ein weibliches Thema, es betrifft auch Männer, und das ist gut so. Dafür haben wir unterschiedliche Teilzeitmodelle. Wir denken aber auch an den Lebenszyklus. Wir haben Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in allen Phasen ihrer Karriere, ihres Lebens. Wir arbeiten daran, dass sich alle Mitarbeitenden in der Phase, in der sie gerade sind, auf eine Art und Weise einbringen können, die sowohl für das Unternehmen als auch die Mitarbeitenden vereinbar ist und trotzdem sämtliche Möglichkeiten für die Zukunft offen lässt. Da gibt es viele Ideen, aber es ist noch mehr Kreativität erforderlich, um etwas zu bewegen. Das ist ein spannendes Thema, das uns alle beschäftigt. Weil wir natürlich merken, dass Talente, die wir suchen, bestimmte Fertigkeiten, die wir brauchen, am Markt nicht unendlich vorhanden sind. Die muss man aufbauen, hegen, pflegen, die wollen wir aktiv ansprechen. Insofern muss man da etwas anbieten können.

Sie haben 2 Kinder. Wie vereinbaren Sie persönlich Karriere und Familie?

SICKINGER Ich habe lange Arbeitstage, aber ich versuche, bestimmte Grundsätze einzuhalten. Ich schaue, dass ich meine älteste Tochter jeden Morgen in die Schule bringe und am Abend noch Zeit für die Familie bleibt. Da haben wir Zeit miteinander, da können wir plaudern und Geschichten lesen. Später kann ich noch 1 oder 2 Stunden arbeiten. Natürlich frage ich mich manchmal, wie ich alles unter einen Hut bringen soll. Aber das geht wahrscheinlich allen so!



: Nothing great in the world has been accomplished without passion.

Georg Wilhelm

Unser Ohr am Markt

HERNSTEIN MANAGEMENT REPORT: TRENDBAROMETER FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

BEST-OF HMR

BURN-OUT: JUNGE FÜHRUNGSKRÄFTE STÄRKER GEFÄHRDET

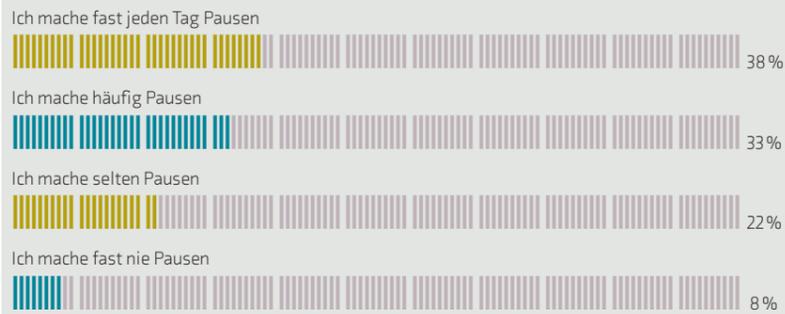
Sehen Sie sich selbst derzeit als »Burn-out-gefährdet«?



1 von 2 Führungskräften mit 1 bis 3 Jahren Berufserfahrung bezeichnet sich selbst als zumindest teilweise gefährdet. Vorgesetzte mit längerer Führungserfahrung fühlen sich mit 33 % weit weniger von Burn-out bedroht.

HAVE A BREAK, CHEF?

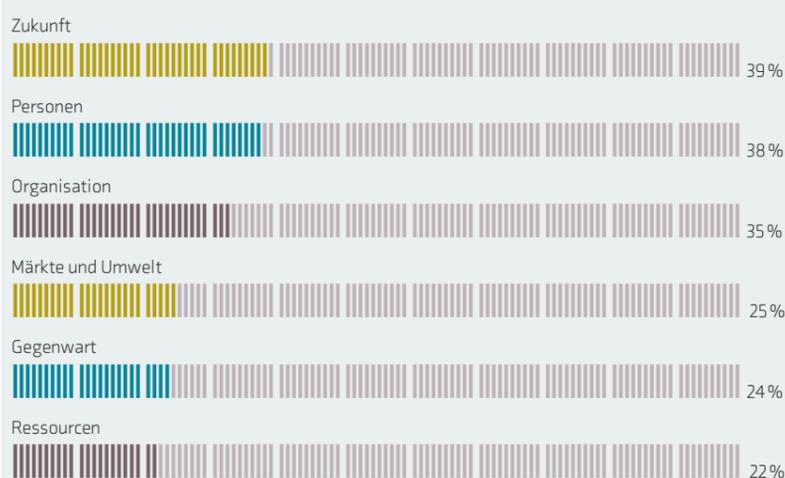
Machen Führungskräfte während der Arbeit regelmäßig Pausen, vor allem eine angemessene Mittagspause?



Fast 3 Viertel der befragten Führungskräfte geben an, entsprechende Pausen einzulegen, um sich körperlich und geistig zu erholen. 3 von 10 Führungskräften jedoch unterbrechen ihre Arbeit selten oder fast nie für eine Ruhezeit. Im Pausenverhalten gibt es keine signifikanten Unterschiede zwischen Frauen und Männern.

MEHR ZEIT WÄRE SCHÖN

Wenn Sie diese 6 Aufgabenfelder betrachten: In welche Aufgabenfelder würden Sie gerne mehr Zeit und Energie fließen lassen?



Die Mehrheit der befragten Führungskräfte bezeichnet das derzeit zur Verfügung stehende Zeitbudget für die 6 zentralen Führungsaufgaben als ausreichend. Bei rund einem Drittel gibt es den Wunsch nach mehr Zeit/Energie für diese Themen. Allen voran führen die Themen »Zukunft« und »Personen«.

Der Hernstein Management Report greift neue Entwicklungen auf und stellt sie zur Diskussion. Er fragt danach, was Führungskräfte auf Trab hält und wie sie ihren Alltag bewältigen. Er erkundet, welche Trends und Entwicklungen sie erkennen und für wichtig halten. Der Hernstein Management Report ist seit 17 Jahren unser Ohr am Markt.

Die Ergebnisse der Hernstein Management Reports, kurz HMR genannt, veröffentlichen wir in kurzen Studien. Infografiken sorgen dafür, dass die wichtigsten Aussagen auf einen Blick erfasst werden. Zusätzlich gibt es die Langfassung mit den Details und Interpretationen.

Größte regelmäßig durchgeführte Befragung von Führungskräften

Über 1500 Führungskräfte aller Ebenen haben die Fragen der ersten Umfrage im heurigen Jahr beantwortet. Damit setzt sich der HMR deutlich von anderen Studien ab, die entweder sehr viel spezifischer nur Top-Entscheider und -Entscheiderinnen oder viel allgemeiner alle Mitarbeitenden befragen. Hinsichtlich der Branchen gibt es keine Einschränkungen. Ein interessantes Detail für die Markt- und Meinungsforschung: Die Abbruchquote ist vergleichsweise extrem niedrig, das Interesse der Teilnehmenden an den Fragen ist also sehr hoch.

Inwieweit ist das Ergebnis repräsentativ?

Ziel jeder Befragungswelle ist, Antworten von gut über 1000 Führungskräften zu bekommen. Damit sind die Ergebnisse repräsentativ. Die Schwankungsbreite der Ergebnisse liegt bei rund +/- 4 % bei einem Vertrauensintervall von 95 % Sicherheit. Ländervergleiche sind möglich, weil wir gleich viele Führungskräfte in Deutschland und Österreich befragen.

Wie sehen Führungskräfte die Welt, in der sie arbeiten?

Benchmarking ist wichtig für Führungskräfte. Der HMR zeigt ihnen, mit welchen Themen sich ihre Peers beschäftigen. Was halten andere Führungskräfte für wichtig und richtig? Welche Unterschiede gibt es zwischen deutschen und österreichischen Sichtweisen? Der HMR gibt Managern und Managerinnen die Möglichkeit, ihren Arbeitsalltag aus einer ungewohnten Perspektive zu bewerten. Sie nutzen mit dem HMR die Chance, Trends zu verstärken und die Zukunft ein Stück weit mitzugestalten.

HMR als Spiegel der Entwicklung von Führung

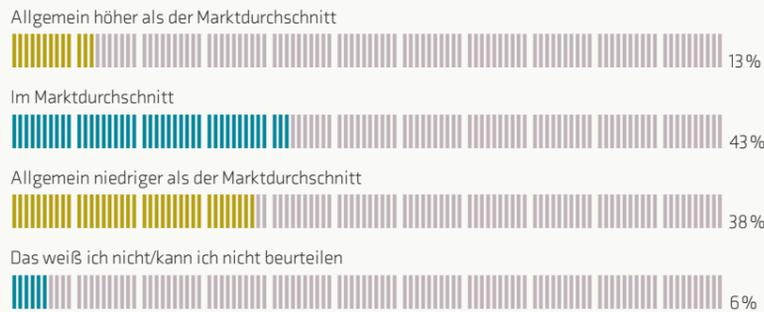
Die Themen spiegeln wider, was Führungskräfte im Laufe der 17 Jahre beschäftigt hat. 1999, im ersten HMR, ging es um E-Technologien: ihren Einfluss auf die tägliche Arbeit der Manager und Managerinnen, E-Mail-Nutzung, Auswirkungen auf die persönliche Arbeitszeit, Effizienz und Stress. Gefragt wurde auch nach der Nutzungshäufigkeit des eigenen PCs als Manager und das Vorhandensein eines PCs zu Hause. Fragen, die heute schon anachronistisch anmuten. 2001 war ein Abschnitt des Hernstein Management Reports dem Thema Wissensmanagement gewidmet. Ob Führungskräfte den Begriff Wissensmanagement schon gehört hätten, war eine Frage. Was sie darunter verstehen und welche der angebotenen Beschreibungen am besten zutrifft, eine andere. Beide Themen machen deutlich, wie sich die Organisationen an die neuen Möglichkeiten der Digitalisierung herantasteten.

2005 ging es unter anderem um Potenzialträgerprogramme in den Unternehmen, um Karriereplanung und um internationale Personalarbeit. 2006 stellten wir Fragen zu Karrierenetzwerken, 2007 zu Performance Management und dem demografischen Wandel sowie zu den Themen Macht und Ethik. 2008 standen Talent Management und das Thema ältere Mitarbeitende auf dem Prüfstand. Erstmals thematisierte der HMR 2008 auch Führung und Gesundheit. Führen in turbulenten Zeiten, Strategien in der Krise und Integrität von Managern und Managerinnen standen 2009 auf der HMR-Agenda, die Leistungsfähigkeit von Führungskräften und Unternehmen

hernsteinmanagement report

FLUKTUATION: WAS SAGT DER MARKT?

Wie beurteilen Sie die Fluktuation allgemein bei sich im Unternehmen?



Mehr als die Hälfte der befragten Führungskräfte beurteilt die Fluktuation im eigenen Unternehmen als marktüblich oder deutlich über/unter dem Marktdurchschnitt. Unternehmen mit einer höheren Fluktuation bezeichnen das Thema mit einer höheren Wahrscheinlichkeit als wichtig. Die Aktualität des Themas wird in deutschen Unternehmen signifikant höher eingeschätzt als in österreichischen.

folgte 2010. Der HMR 2011 war von den Themen Nachhaltigkeit im Management und Wertekanon von Führungskräften und Unternehmen dominiert. Gesundheit und Führung kam 2012 wieder und wurde 2013 noch breiter erörtert. Von den Einzelfragen war das Interesse am Thema Burn-out eindeutig am höchsten. Parallel zu den jeweils aktuellen Themen gibt es auch welche, die regelmäßig abgefragt werden: Entscheidungsverhalten und Trends in der Führungskräfteentwicklung gehören zu jenen Themen, die immer wieder in den Fragenkatalog aufgenommen werden.

Potenzierte Expertise

Mit Gerd Beidernikl und Anne Langner von vieconsult haben wir nicht nur die Kompetenz der Meinungsforschung ins Projekt geholt, sondern auch einen etwas anderen Blick auf den Markt. Wie die Beraterin und der Berater ihre Erfahrungen in Hinblick auf den Markt interpretieren, wirkt sich vor allem bei der Auswahl der Fragen aus. Sie beraten uns nicht nur rein fachlich, ob man diese und jene Frage stellen kann oder ob wir dabei sinnvolle Ergebnisse erwarten können. Sie steuern auch Ideen bei, was aus ihrer Sicht für Führungskräfte interessant sein könnte. Ebenso schätzen wir ihre Erfahrung auch bei der Interpretation der Ergebnisse.

Medienpartner als Multiplikatoren

Die österreichischen Tageszeitungen »Die Presse« und »Der Standard« sind unsere Medienpartner. Auch von vielen anderen Print- und Onlinemedien wurden unsere Themen aufgegriffen und wir freuen uns über jeden Bericht, der unsere Reichweite verbessert. Bisheriges Highlight war der Beitrag auf der ORF-Startseite im Dezember 2014 mit einem großen Aufmacher zum Thema Fluktuation.

Die erste Umfrage dieses Jahres ist bereits abgeschlossen, die Redaktionssitzung steht knapp bevor. Freuen Sie sich mit uns auf die Ergebnisse zu Themen, die durchaus provokant sind, umso mehr, als wir einige sehr markante Fragen gestellt haben.

Die Themen der ersten Umfrage dieses Jahres:

- > Ich als Führungskraft
- > Fluktuation, Abwerbung, Kündigung
- > Schwierige Führungssituationen
- > Führungsansätze und Methoden
- > Normatives Management
- > Personal- und Führungskräfteentwicklung
- > Anbieter von Führungskräfteentwicklung

Die Ergebnisse werden ab Juni auf unserer Website und in den Medien veröffentlicht.



interview

Das junge und trendige Meinungsforschungsinstitut vieconsult ist unser Partner für die Konzeption und Durchführung des HMR. Wir haben Gerd Beidernikl und Anne Langner die Frage gestellt:

Was ist das Besondere am Hernstein Management Report aus der Sicht der Markt- und Meinungsforschung?

GERD BEIDERNIKL Hernstein erhebt ein Stimmungsbild bei Führungskräften und stellt die Erkenntnisse Führungskräften zur Verfügung, Sie fragen also in einer Community für eine Community. Das steht im Gegensatz zu den meisten von uns betreuten Befragungen, bei denen Unternehmen Fragen stellen, die sie selbst verwerten, beispielsweise um ihr Angebot zu verbessern.

ANNE LANGNER Ich finde interessant, dass die anonymisierten Ergebnisse aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet werden. Es werden durchaus kritische Fragen gestellt wie etwa: »Was hält Sie als Führungskraft nachts wach?« Das ist ja nichts, worüber jemand freizügig und mit jedem Menschen reden möchte. Die Befragung hilft zu erkennen, dass es anderen ähnlich geht, damit wird die Reflexion über kritische Ergebnisse möglich.

BEIDERNIKL Die Kontinuität des HMR ist beeindruckend. Ich kenne keine Studien, für die mehr als 15 Jahre hindurch eine Zielgruppe befragt wird. Auch die Breite der Zielgruppe ist ungewöhnlich. Es werden Führungskräfte aller Ebenen befragt, im Gegensatz zur Befragung von Entscheidern und Entscheiderinnen oder, viel allgemeiner, Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen.

LANGNER Sie veröffentlichen die Originaldaten, das kommt in unserem Fach selten vor. Unternehmen machen Markt- und Meinungsforschung, um Erkenntnisse zu gewinnen, die unmittelbaren Nutzen für ihre Produkte oder Dienstleistungen bringen. Sie hingegen betreiben Meinungsforschung in der Community der Führungskräfte und befähigen die Community, ihr Bild von der Zukunft zu formen und sie damit auch mitzubestimmen.

BEIDERNIKL Der USP des Hernstein Management Reports ist aus meiner Sicht das Hintergrundwissen des Instituts. Bei der Zusammenstellung der Fragen erleben wir, wie sehr Ihr Wissen über Markt und Bedürfnisse von Führungskräften einfließt und den HMR dadurch zu einem Spiegel des aktuellen Führungsgeschehens macht.

LANGNER Ich finde gut, dass Sie die Ergebnisse der Reports in kleinen Happen veröffentlichen. Es gibt nicht einmalig einen Ergebnisband, sondern Sie bereiten die Ergebnisse für die Bedürfnisse von Führungskräften auf.

BEIDERNIKL Ich fände es spannend, Hypothesen mit Führungskräften zu generieren. Ich könnte mir sehr gut eine Tagesveranstaltung im Großgruppenformat vorstellen. Die Hypothesen könnten dann in einer quantitativen Umfrage getestet werden. Damit wäre die Anbindung an die Realität der befragten Community noch stärker gegeben.

Das Interview führte Dr. Lisa Kratzer.

Entwicklungsimpulse
für Führungskräfte

ANMELDUNG UND MEHR INFORMATIONEN

MAG. GABRIELE SCHAUER

T +43/1/514 50-5623

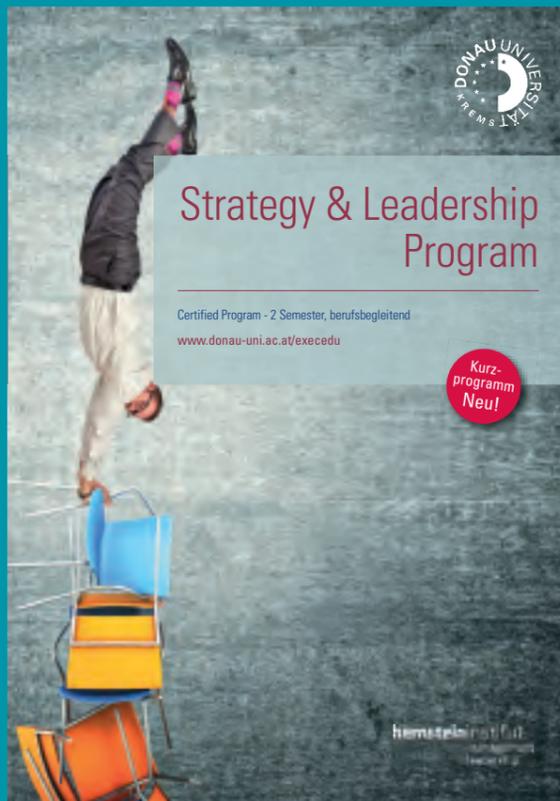
gabriele.schauer@hernstein.at

CLEOPATRA LEIDENFROST

T +43/1/514 50-5622

cleopatra.leidenfrost@hernstein.at

Hernstein Angebote



CERTIFIED PROGRAMM

Strategy & Leadership Program

Das 2-semestrige berufsbegleitende Certified Program unterstützt Sie als Führungskraft bei Ihrer fachlichen, beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung für einen nachhaltigen Erfolg. Ein universitärer Lehrgang in Kooperation mit der Donau-Universität Krems.

START

24. SEPTEMBER 2015

Folder zum Download:

[www.hernstein.at/Offene-Programme/](http://www.hernstein.at/Offene-Programme/Entwicklungsprogramme/Strategy-Leadership-Program/)

[Entwicklungsprogramme/](http://www.hernstein.at/Offene-Programme/Entwicklungsprogramme/Strategy-Leadership-Program/)

[Strategy-Leadership-Program/](http://www.hernstein.at/Offene-Programme/Entwicklungsprogramme/Strategy-Leadership-Program/)



WORKSHOPS

Facetten der Führung

Profitieren Sie vom Praxis-Know-how und den jahrelangen Erfahrungen unserer Top-Experten und Top-Expertinnen. Lassen Sie sich inspirieren und holen Sie sich wirksame Methoden für Ihren Führungsalltag in unseren Workshops.

»Widersprüche zum Frühstück«

Es sind die vielen Widersprüche, die Führungsarbeit zu einem oft nervenaufreibenden Job machen. Wir leben mitten im Alarmdilemma, alle sind aufgeregt, aber keiner rührt sich. Lassen Sie sich Widersprüche zum Frühstück servieren und bestellen Sie im zweiten Gang Optionen, damit Sie einen besseren Umgang damit finden.

TERMIN

WIEN, 4. DEZEMBER 2015, 8.30 – 12.00 UHR

»Führung in der verwöhnten Organisation«

»Dafür bin ich zu teuer!«; »Das steht mir zu!«; »Hat mir niemand gesagt!«; »Muss das sein?« oder »Das geht nicht!« – schon mal gehört? Identifizieren Sie Verwöhnungstendenzen in Ihrem Unternehmen und gehen Sie den Weg der Entwöhnung.

TERMINE

KÖLN, 16. SEPTEMBER 2015

HAMBURG, 17. SEPTEMBER 2015

WORKSHOPS

Achtung, Strategie!

Profitieren Sie vom State-of-the-art-Wissen und den umfassenden Marktkenntnissen unserer Top-Experten und Top-Expertinnen. Holen Sie sich frische Impulse und Inspiration für Ihre strategischen Fragen in unseren Workshops.

»Design Thinking«

Eine einzigartige Kombination aus Design Thinking und Business Thinking unterstützt Sie, Ihren Markt aus der Perspektive Ihrer Kunden und Kundinnen zu sehen und erfolgsrelevante Schritte daraus abzuleiten.

TERMIN

WIEN, 25. NOVEMBER 2015, 9.00 – 12.00 UHR

»Blue Ocean Strategy«

Der außergewöhnliche Denkraum der Blue Ocean Strategy ermöglicht Ihnen, durch innovative Nutzenkombinationen die ausgetretenen Wettbewerbspfade zu verlassen und neue Märkte zu schaffen.

TERMIN

WIEN, 10. SEPTEMBER 2015, 18.00 – 21.00 UHR

Alle Trainings und Entwicklungsprogramme sind auch inhouse buchbar.

RUFEN SIE UNS AN. WIR BERATEN SIE GERNE.

WALTRAUD ZEMANN

T +43/1/514 50-5611

waltraud.zemann@hernstein.at

GABRIELE NOVOSEL

T +43/1/514 50-5616

gabriele.novosel@hernstein.at

Die Hernsteiner-App

Den »Hernsteiner« gibt es auch als iPad-App.

Lesen Sie den »Hernsteiner« auch auf Ihrem iPad. Kostenlos, jederzeit und überall. Nebenstehende Ausgaben stehen Ihnen im App Store zur Verfügung.

2015 LEADERSHIP – WHAT'S NEXT

HEFT 1 Eine Frage der Organisation

2014 INNOVATION UND FÜHREN

HEFT 1 Wunsch oder Wirklichkeit

HEFT 2 Was Führungskräfte wissen sollten

HEFT 3 Die individuelle Seite der Innovation

2013 GESUND FÜHREN

HEFT 1 Gesunde Organisation

HEFT 2 Gesund führen

HEFT 3 Gesunde Führungskraft

2012 SPANNUNGSFELD FÜHRUNG

HEFT 1 Umgang mit Unsicherheit

HEFT 2 Systemische Führung in der Praxis

HEFT 3 Strukturelle Komplexität

2011 NACHHALTIGKEIT

HEFT 1 Denken in Generationen statt Quartalen

HEFT 2 Werte im Management oder Wertemanagement?

HEFT 3 Grenzen und Widersprüche