

hernsteiner

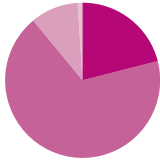
1/2020

Schwerpunkt: Paradigmenwechsel



**DISRUPTIV
IN DIE
ZUKUNFT**

GELASSENHEIT
IM FÜHRUNGSVERHALTEN



21%

sehr gelassen

68%

eher gelassen

10%

wenig gelassen

1%

angespannt

*Nach 10 Jahren
Führungserfahrung:*

19%

sehr gelassen

*Nach 20 Jahren
Führungserfahrung:*

36%

sehr gelassen

ERFAHREN, HUMORVOLL UND COOL

So locker sind Führungskräfte: Immerhin ein Fünftel bezeichnet sich als „sehr“, 2 Drittel sehen sich als „eher gelassen“. Aber mit der Erfahrung kommt die Coolness; je länger sie führen, desto entspannter werden sie. Nach 20 Jahren steigt der Anteil jener, die „sehr gelassen“ sind, auf mehr als ein Drittel. Natürlich würde uns jetzt auch interessieren, was Ältere so gelassen macht. Das fachliche Wissen allein kann es nicht sein, bedenkt man, dass beispielsweise Digitalisierung für die ältere Generation oft schwieriger zu managen ist.

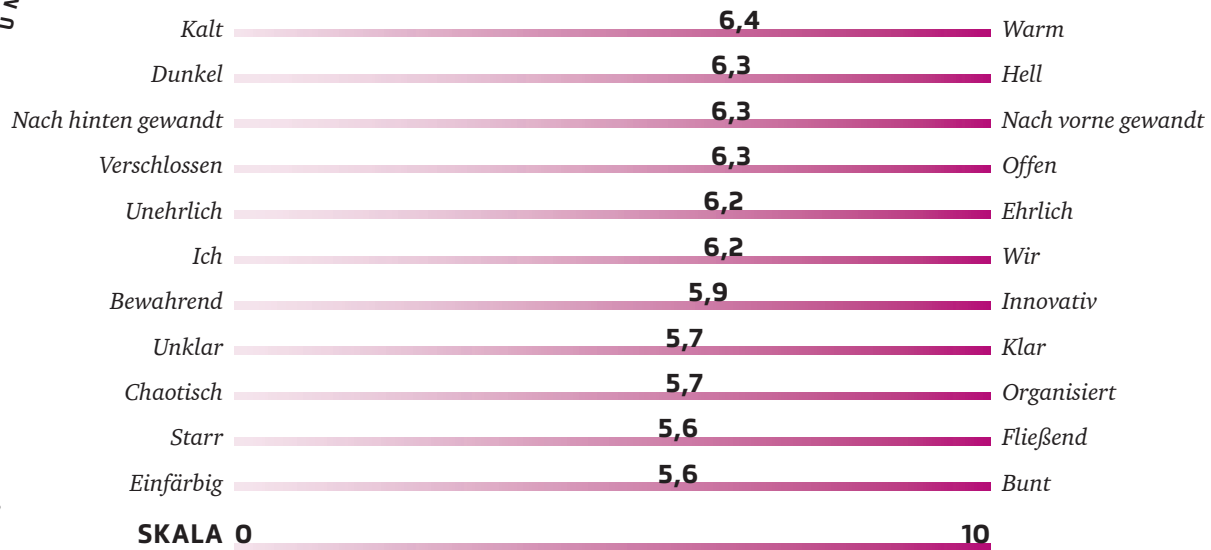
Übrigens spielt nicht nur Erfahrung, sondern auch Humor eine große Rolle beim Führen von Menschen. Nahezu alle Befragten stimmen dem zu. Dass es nicht jeden Tag Grund zu lachen gibt, erleben Führungskräfte gerade jetzt, in dieser herausfordernden Zeit. Auch die Fähigkeit zu delegieren und klare und einfache Kommunikation sind den Führungskräften im Alltag wichtig.

Es könnten all diese bewährten Kompetenzen sein, die uns dieser Tage weiterbringen. Und uns zudem helfen, die Coolness zu bewahren.

8 von 10

*Unternehmen bauen
auf die Erfahrung
älterer Mitarbeitender*

WIE FREUNDLICH IST DIE
UNTERNEHMENSKULTUR?



WIE WICHTIG SIND BESTIMMTE
FÜHRUNGSEIGENSCHAFTEN?

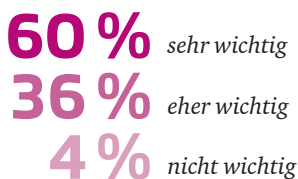
Mitarbeitenden klar
und einfach begegnen



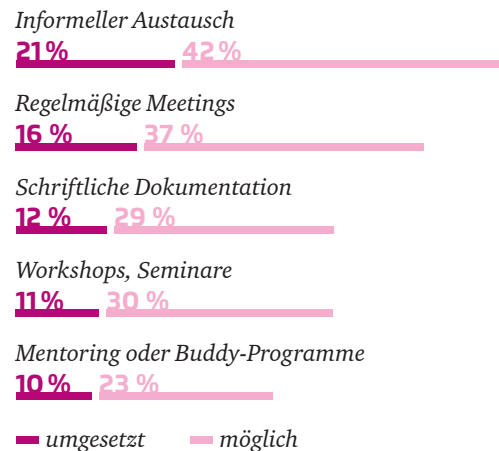
Humor im Umgang
mit Mitarbeitenden



Fähigkeit, zu
delegieren



WIE WIRD DAS KNOW-HOW ÄLTERER
MITARBEITENDER GESICHERT?



Quelle: Hernstein Management Report

Seit 22 Jahren erhebt der Hernstein Management Report jährlich ein Stimmungsbild unter Führungskräften im deutschsprachigen Raum. Online-Befragung durch Triple M Matzka Markt- und Meinungsforschung. Befragungszeitraum: April 2019, Sample: 1.530 Personen. Aufgrund kaufmännischer Rundungen können Prozentwerte zwischen 99% und 101% auftreten.

Mehr Infos unter: www.hernstein.at/hmr

Inhalt

6 KURZMELDUNGEN

*20 Jahre Master HR Consulting/NextAfrica/
Future Day Vienna/Future of Work West/
HR Inside Summit/Uni Wien Alumni Lounge*

7 LEADERSHIP - HACKS

Biochemische Raststätte

8 KICKSTART INS DIGITALE FÜHREN

*Eine Zukunft ohne Führungskräfte?
Hintergründe des neuen Hernstein Programms*

26 „ZUM FÜHREN BRAUCHT MAN HANDWERKSZEUG“

*Kundenporträt: Andreas Brandner und
Peter Krameter von MAN*

28 DIE ILLUSION DER KONTROLLE

*Selbsterfahrung: Martin Fellacher lebt gut
ohne Zeitaufzeichnungen*

29 IHRE NÄCHSTEN TRAININGS

Impulse, Reflexionen und praktische Tools

30 LEADERSHIP IM 21. JAHRHUNDERT

Die Welt des Hernstein Executive Programs

12 SCHWERPUNKT: EGO TO ECO

*Was ist „Neue Autorität“?
Wer braucht ein neues
Weltbild? Wo beginnt man
auf der grünen Wiese?
Und was, wenn nichts
aufgeht? Überraschende
Antworten und frische
Impulse*



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

ZUKUNFT NEU?

Am Ende der Korrekturphase für diese Ausgabe befinden wir uns plötzlich in einer Ausnahmesituation, die unser berufliches und soziales Leben völlig auf den Kopf stellt. Updates kommen täglich und wir können jetzt noch nicht absehen, wie sich unser Leben verändern wird. So disruptiv ist es bisher noch nie zugegangen. Doch wir wollen diese Situation auch als Chance sehen und arbeiten mit Hochdruck daran, neue virtuelle Lernformate und persönliche Austauschszenarien im virtuellen Raum zu entwickeln. Wir haben bei den Artikeln, wenn aufgrund der veränderten gesellschaftlichen Entwicklung wichtig, Update-Infos dazugestellt. Auch, um zu zeigen, wie sich durch die Krise neue Denkaspekte ergeben.

Der Zukunftsforscher Franz Kühmayer hat kürzlich in einem Artikel für ein disruptives, unvorhersehbares Ereignis den Begriff *Wildcard* verwendet. Er schreibt: „Klar ist nur eins: Was gestern noch gültig war, hat heute seine Bedeutung radikal verändert. Wir sind live dabei und mittendrin erleben wir die Diskontinuität der Wirklichkeit. Die Zukunft von gestern gibt es heute nicht mehr. Und sie kommt in dieser Form auch nicht wieder.“ Wir schreiben Zukunft. Unglaublich.

Noch befinden wir uns in der Krise. Eine Kundin hat gemeint, sie sei sich nicht sicher, ob sie auf die Bremse steigen oder Gas geben solle – oder beides. 4 Phasen werden durchlebt – nicht immer in der gleichen Reihenfolge, manchmal in Schleifen. Verena Kast und Johann Cullberg sprechen von Schock/Leugnung, Reaktion (chaotische Emotionen, Verdrängung, Angst), Bearbeitung (Akzeptanz, Lösung suchen) und Neuorientierung (zu sich selbst, zur Umwelt).

Und wenn wir in die Zukunft schauen? Selten können Menschen, die mitten in einer Krise stecken, positive Aspekte sehen. Doch haben sie die Krise bewältigt, geht das Leben weiter. Die Hoffnung lebt, dass wir dann etwas gelernt haben werden. Die Psychologen Richard Tedeschi und Lawrence Calhoun von der Universität von North Carolina prägten den Begriff *posttraumatisches Wachstum*. Darunter verstehen sie eine positive Veränderung, die jemand als Folge der Auseinandersetzung mit einem traumatischen Ereignis erfährt. „Verletzlicher und doch stärker“ fasst das Paradox zusammen. Setzen wir als Menschheit verantwortungsbewusste Schritte für alle, dass wir die Krise überstehen. Gemeinsam. Stay safe!

Quellen:

Reflections on work and life/Gedanken zu Arbeit und Leben, von Franz Kühmayer:
bit.ly/reflections_on_work_and_life

Zu Phasen einer Krise: www.quarks.de/gesellschaft/psychologie/phasen-einer-krise/

Zum Thema „Am Trauma wachsen“: www.psychologie-heute.de/leben/39289-am-trauma-wachsen.html

IMPRESSUM

Hernsteiner – Fachzeitschrift für Management- und Leadership-Entwicklung **Herausgeber, Medieninhaber und Redaktion:** Hernstein Institut für Management und Leadership der Wirtschaftskammer Wien, Währinger Gürtel 97, 1180 Wien, T: +43/1/514 50-5600, hernstein@hernstein.at, www.hernstein.at **Copyright:** alle Rechte bei Hernstein Institut für Management und Leadership der Wirtschaftskammer Wien. **Redaktion:** 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, 11); Florian Heiller (S. 7); Gavran/Bildermacher.at (S. 9); Dodo Kresse (S. 14); rainer@foto-bartl.de (S. 17); Ludwig Schedl (S. 19); Michael Krebs (S. 20, 25); feelimage/Matern (S. 21); sil-via photographie/Wittmann (S. 21); Geyerhofer (S. 21); Jan-Erik Beerstecher/MAN (S. 27); Fellacher (S. 28); Thomas Böhm (S. 30); Rudolf Hofer (S. 31); iStock: nizha2 (S. 1, 10), wanderluster (S. 25); Shutterstock: 5 second Studio (S. 1, 10, 19), Funny Drew (S. 1, 22), Andrey Apoev (S. 8), pathdoc (S. 12), StockVectors/Illustrations (S. 12, 15), Fosin (S. 12, 14, 15), VasekM (S. 16, 25), ehtesham (S. 17), Eric Isselee (S. 21), Milan Vachal (S. 24). **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 2-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.

Termine
aufgrund der aktuellen
Situation vorbehaltlich
Änderungen

20 JAHRE MASTER HR CONSULTING

Die Master Human Resources Consulting GmbH feiert heuer ihr 20-jähriges Jubiläum in Österreich. Das Unternehmen ist führender Anbieter von wissenschaftlich basierten Analyse-Instrumenten im Bereich Personaldiagnostik in Europa. Hernstein arbeitet seit 15 Jahren mit dem Institut zusammen. „Wir erhalten mit der Hernstein-Potenzialanalyse Ergebnisse mit höchster Aussagekraft“, meint Michaela Kreitmayer von Hernstein.

<https://www.master-hr.at>
www.hernstein.at/potenzialanalyse

NEXTAFRICA

Aus einer Learning Journey ins Silicon Savannah vor 2 Jahren wurde eine afrikanisch-europäische Initiative: Ecotec (A), Identifire (A) und Living Lab (Ken) bündeln heuer ihre Aktivitäten unter der Marke NextAfrica. „Vernetzen statt abschotten – nur so können wir den großen Herausforderungen wie Klimawandel oder globaler Migration begegnen“, so Mitbegründer Hans Stoisser, Geschäftsführer von Ecotec. „Deshalb vernetzen wir auf unseren Learning Journeys moderne europäische Business Leader mit ihren afrikanischen Counterparts.“

www.ecotec.at
www.identifire.at/next-africa

AUSBLICK I: FUTURE DAY VIENNA

Matthias Horx und Harry Gatterer vom Zukunftsinstitut laden am 6. Oktober 2020 zum Future Day Vienna ein. Er läuft heuer unter dem Motto „Reality Check“.

bit.ly/future_day_vienna

AUSBLICK II: FUTURE OF WORK WEST

Der HR-Kongress für den Westen von Österreich findet am 29. und 30. September 2020 in Kaprun statt. Hernstein organisiert am ersten Tag einen Workshop mit Trainer Martin Fellacher und dem Titel „Autorität in der Führung. Ja, bitte – und wie?“.

<https://west.futureofwork.co.at/>

AUSBLICK III: HR INSIDE SUMMIT

Am 14. und 15. Oktober 2020 lädt der HR Inside Summit in die Wiener Hofburg. Hernstein ist mit einem Stand und einem Pop-up-Workshop vertreten.

www.hrsummit.at

AUSBLICK IV: UNI WIEN ALUMNI LOUNGE

Save the date: Am 9. November 2020 findet die Uni Wien Alumni Lounge in Kooperation mit Hernstein statt. Dazu liefert Trainer Stefan Doblhofer Praxisinputs zum Thema „Keyplayer at work“. Vortragender der Universität Wien ist der Arbeitspsychologe Univ.-Prof. Dr. Christian Korunka.

<https://www.alumni.ac.at/portal/veranstaltungen/alumnilounge>

Tipp:
Falls derzeit nicht
alles erhältlich ist:
Hochwertige Alternativen
sind oft regional
bestellbar

BIOCHEMISCHE RASTSTÄTTE

Angelika Pinter weiß, welche Nahrungsmittel uns entspannen können

Je mehr Glücksstoffe in unserem Blut verfügbar sind, umso einfacher, schneller können wir rasten. Rasten regeneriert unser Gehirn – wie die Sauna unsere Muskeln nach einem harten Training. Für bessere Leistungen sollten auch jede „Denksportlerin“ und jeder „Hirnakrobat“ auf regelmäßige und optimale Entspannung achten, besonders in einer turbulenten Zeit wie heute. Folgende Nährstoffe unterstützen die Gehirn- und Nervenbahnen, also unsere biochemische Raststätte, dabei:

Magnesium: Gehirn-, Nerven- und Muskelzellen entspannen damit leichter. Wadenkrämpfe sind nur ein Hinweis auf Magnesiummangel, auch Konzentrationsprobleme und Verspannungen können Folgen davon sein.

So können Sie Ihren Bedarf decken: Trinken Sie Mineralwasser mit mindestens 200 mg Magnesium pro Liter. Mit dem Konsum einer Banane können Sie 50 mg Magnesium aufnehmen, mehr als zwei Stück Obst sollten Sie aber an einem Tag nicht konsumieren. Von Brausetabletten rate ich ab – sie könnten einen nervösen Magen zusätzlich reizen. Tagesbedarf: 400 mg – 600 mg.

Vitamin B12 trägt auch zur Entspannung bei. Es ist für den gesamten Stoffwechsel wichtig, besonders für das Nervensystem, die Blutbildung, die Entgiftung sowie den Abbau von Fettsäuren.

So können Sie Ihren Bedarf decken: Konsumieren Sie B12 abends, beispielsweise in Form von alkoholfreiem Weizenbier. Sie finden es auch in fermentierten Lebensmitteln wie Sauerkraut oder milchsauer vergorenen Lebensmitteln. Fleisch, Fisch, Käse und Eier weisen einen hohen Anteil an B12 auf. Idealer-

weise essen Sie 2-mal in der Woche 150 g Muskelfleisch und an anderen Tagen Hering, Lachs, Eier und Camembert. 100 g Lachs bzw. 100 g Camembert decken den Tagesbedarf. Topfen und pflanzliche Lebensmittel wie Nüsse und Chlorella-Algen enthalten B12 in geringeren Mengen. Darum empfehle ich Topfenaufstriche und Eier-Gerichte mehrmals pro Woche. Bereiten Sie die Speisen mit Kräutern und Gewürzen zu, denn der Geschmack ist für die Nachhaltigkeit extrem wichtig. Tagesbedarf: 4 Mikrogramm.

Tryptophan, B-Komplex (2, 6, 9), Ballaststoffe und Omega-3-Fettsäuren entspannen Sie ebenfalls.

Ausreichend konsumiert können die Öle Sie zudem sozialer und konzentrierter machen. Da sie nicht erhitzt werden dürfen, finden Sie sie nicht in Fast-food oder Fertigprodukten.

So können Sie Ihren Bedarf decken: Sie müssen schon täglich zur Flasche greifen, um diese Nährstoffe in ausreichender Menge aufnehmen zu können: Lein-, Walnuss- und Traubenkernöl, aber auch das Steirische Kürbiskernöl enthalten wesentliche Mengen davon. Natürlich können Sie auch Walnüsse und 2-mal pro Woche Lachs, Thunfisch, Makrele oder Sardinen konsumieren. Aber mit – am besten heimischen – Ölen gehen Sie ethisch und mengenmäßig auf Nummer sicher.

Tagesbedarf: entspricht ca. 2 Kaffeelöffeln Öl.



ANGELIKA PINTER, M S C

ist seit 2006 Unternehmerin. Als Diätologin und HR-Beraterin unterstützt sie Unternehmen in ganz Österreich, um die Menschen leistungsstark und gesund zu erhalten.

Nächste Trainings

Biochemische Raststätte für Führungskräfte
22. Oktober 2020 – 19. November 2020

KICKSTART INS DIGITALE FÜHREN

Eine Zukunft ohne Führungskräfte? Trainer Stefan Doblhofer und Anna Nächst erklären die Hintergründe des neuen Hernstein Programms

INTERVIEW: EVA WOSKA-NIMMERVOLL

Frau Nächst, Sie sind heute nicht mehr Führungskraft – und zufriedener als vorher. Warum?

Anna Nächst: Vor ein paar Jahren wurde mir klar, dass ich in unserer Firma als Teamleiterin keine große Zukunft hatte. Zuerst wurde ein neues Projektmanagement eingeführt, mit eigenen verantwortlichen Rollen. Als Teamleaderin war ich auf einmal viel weniger gefragt. Dann kamen immer mehr Initiativen und Programme in diese Richtung dazu, schließlich auch eines, das Dienstzeiten, Urlaube und Vertretungen regelt. Dass mir dann ein paar meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch die Blume gesagt haben, das Programm sei gerechter als ich, hat mir echt zugesetzt. Obwohl ich schon damals sehr für die Selbststeuerung der Teams war.

Mittlerweile gibt es in Ihrem Umfeld keine Teamleitungen mehr?

Anna Nächst: Ich bin jetzt Key Player – wie viele von meinen früheren Kolleginnen und Kollegen. Ich bin dazu da, um Teams zu unterstützen, die bei ihrer Selbststeuerung an die Grenzen kommen. Sie rufen mich, wenn ein wichtiges Meeting moderiert werden soll, oder bei Konflikten im Team oder zwischen Teams. In letzter Zeit auch dann, wenn sie Hilfe bei der Einführung von Collaboration Software brauchen. Außerdem verrete ich unseren Bereich gegenüber dem Vertrieb. Als Key Player werde ich aber nur fallweise oder in größeren Abständen gebraucht.

Was daran macht Sie zufriedener als früher?

Anna Nächst: Die Lebensqualität! Früher hatte ich 24/7, überhaupt mit unserem alten Abteilungsleiter. Jetzt erbringe ich eine Dienstleistung, wenn ein Team anders nicht mehr weiterkommt. Als ich letztes Jahr Mutter wurde, war es kein Problem, auszusetzen. Ich bin in Teilzeit, auch als Key Player, wieder eingestiegen. Früher hätte jemand anderer die Teamleitung übernommen.

Herr Doblhofer, Sie starten demnächst die Hernstein Nextperience – ein Programm für Key Player wie Anna. Gibt es schon genug Key Player, um ein Hernstein Programm zu füllen?

Stefan Doblhofer: Key Player gibt es ja schon lange, in der Projektleitung oder als interne Coaches. Menschen als Key Player aufzubauen ist zudem eine Möglichkeit, Talents mehr und vielfältigere Herausforderungen zu bieten als nur Projektarbeit. Und schließlich bietet die Nextperience jungen Führungskräften einen Kickstart ins Führen im digitalen Zeitalter. Wer die digitale Transformation ernsthaft vorantreiben will, braucht dazu viele Akteurinnen und Akteure – in den Projekten, aber auch im Tagesgeschäft.

Nextperience – was verbirgt sich dahinter?

Stefan Doblhofer: Die Zauberformel lautet: Social Skills plus Digital Literacy. Je weniger formale Autorität ich habe, desto mehr kommt es auf meine Persönlichkeit an: Wie kann ich zuhören, Beziehungen aufbauen, die Motivation fördern, inspirieren?



ANNA NÄCHST

ist eine Key-Player-„Persona“, die aus der Arbeit an Stefan Doblhofers Artikel „Alexa, What Can We Do Today?“ und an der Nextperience entstanden ist. Eine Persona verdichtet Erfahrungen vieler Menschen in einer typischen Biografie und steht so für die Erlebnis- und Erlebenswelt einer ganzen Gruppe.

„DIE ZAUBERFORMEL LAUTET: SOCIAL SKILLS PLUS DIGITAL LITERACY.“

Was gelingt mir dabei gut, was lasse ich lieber bleiben? Bei Digital Literacy geht es uns darum, zusammen mit den Teilnehmenden Tools auszu-probieren, die sie in der Praxis brauchen können. Das Ganze, abgemischt mit einem Hernstein Fokus auf Gruppen und Organisationen, sollte eine echte Hilfestellung sein – was meinst du, Anna?

Anna Nächst: Es gibt bei uns eine Menge junger Kolleginnen und Kollegen, die viel Zeit brauchen, bis sie die Organisation und sich selbst gut genug kennen, um wirklich etwas weiterzubringen. Ich war vor der Geburt meiner Tochter genauso ungeduldig, wollte sofort Anerkennung und Erfolg. Ich glaube, mit so einem Boost aus Social Skills und Digital Literacy könnt ihr da wirklich etwas bewirken.

In den Texten zum Programm wird die Zielgruppe geduzt. Wie passt das zu Hernstein?

Stefan Doblhofer: Im Seminarraum duzen sich viele Hernstein Trainerinnen und Trainer und ihre Teilnehmerinnen und Teilnehmer schon lange. Auch in den meisten Firmen, die ich kenne, hat sich das Du weitgehend durchgesetzt. Die Nextperience geht in bester Hernstein Tradition nahe an die Persönlichkeit und sie bildet den Weg zu offenen, zukunftsorientierten Unternehmenskulturen ab. Für beides steht das Du und damit passt es gut zu diesem Programm.



STEFAN DOBLHOFER

ist Berater, Hernstein Trainer und Coach. Zuvor Leiter des Afro-Asiatischen Instituts Graz, Gründer eines IT-Start-ups in Chile, MBA in Fontainebleau/Frankreich; stellvertretender Leiter des Hernstein Instituts. Seit 2004 selbstständig tätig mit Fokus auf Führung, Change, Agilität und Innovation.

HERNSTEIN NEXTPERIENCE – ENTWICKLUNGSPROGRAMM FÜR KEY PLAYER 2020

Hernstein Nextperience stärkt Key Player dabei, in unterschiedlichste Rollen zu gehen, und fördert ihre Flexibilität, um der Komplexität dynamischer Organisationen erfolgreich zu begegnen. Für Talents, angehende Führungskräfte und andere Key Player, die sich auf die Vielfalt zeitgemäßer Führung vorbereiten möchten.

Wann?

- Level 1 Influencer: 2.–3. Dezember 2020
- Level 2 Teambuilder: 2.–3. März 2021
- Level 3 Catalyst: 6.–7. Mai 2021
- Level 4 Explorer: Wahlmodule Termine nach Wahl Mai bis Dezember 2021
- Level 5 Champ: 17. Jänner 2022

Gesamtdauer: 9,5 Tage inklusive 1 Coachingstunde und Dig-Zone-Begleitung

Wo? Schloss Hernstein, NÖ

Infos und Anmeldung

Mag. Gabriele Schauer, gabriele.schauer@hernstein.at



12 FROM EGO TO ECO

Mit neuen Strategien durch Turbulenzen und Transformationen

16 FÜHREN UND FOLGEN

Frank H. Baumann-Habersack über „Neue Autorität“

18 BRÜCKE ZUM BERUF

Führungslabor: Shades Tours verbinden Tourismus mit sozialem Engagement

20 EVOLUTION FOLGT REVOLUTION

Über den Tellerrand: Wie aus Gstätten Gärten werden

21 WIE BEZIEHEN SIE MENSCHEN MIT ECKEN UND KANTEN EIN?

Erfahrungsschatz: 2 Expertinnen und 1 Experte über ihren Umgang mit Bunten und Besonderen

22 „MAN KANN MIT NULL BUDGET ANFANGEN“

Innovations-Profi Christina Taylor im Gespräch

24 ZITATERÄTSEL

25 ANGST VOR DEM VIRTUELLEN FLURFUNK?

Renate Süß über Unternehmenskommunikation

Der Katta ist auf viele Arten sehr kommunikativ. Er ist verspielt und wendig, kann schnell reagieren und sich nach allen Seiten bewegen. Flexibel, wie er ist, fühlt er sich in der trockenen Savanne und im kalten Gebirge gleichermaßen wohl. Kattas leben in Gruppen, die von Weibchen angeführt werden. Die in Madagaskar beheimateten Lemuren sind vom Aussterben bedroht.



LEITARTIKEL

73 %

wollen für Unternehmen arbeiten, in denen sie eine Gelegenheit haben, die Zukunft der Gesellschaft mitzugestalten.

2/3

des Vertrauens, das ein Unternehmen genießt, verdankt es seinem ethischen Verhalten, 1/3 seiner Kompetenz.

56 %

der Befragten denken, der Kapitalismus von heute schädige die Welt mehr, als er ihr nützt.

THE WINNING WAY TO DECIDE

Wann haben Sie das letzte Mal eine Entscheidung getroffen, bei der Ihnen klar war, dass sie nur *second best* war? Je dynamischer und komplexer Situationen, Geschäftsbereiche oder ganze Organisationen werden, desto weniger ist eine einzelne zentrale Führungskraft alleine in der Lage, sinnvolle Entscheidungen zu treffen. Wäre es nicht besser, öfter über alle Hierarchien hinweg zu kooperieren, um das Wissen Einzelner besser zu integrieren? Wer direkt aus seinem Verantwortungsbereich heraus entscheidet, hat auch alle Parameter im Blick, die für eine fundierte Entscheidung nötig sind. *Kollegiale* Führung bedeutet, Führung gemeinsam ernst zu nehmen. Ob von oben oder von unten, ist unwichtig – es zählt einzig und alleine, wer für welche Entscheidung die geeignete Person ist. Prinzipiell jede und jeder kann, soll und darf ganz selbstverständlich führen. Je nachdem, welche Fähigkeit eine Situation verlangt, führt diese Person bis zur Entscheidungsfindung im Prozess. Dabei muss klar sein, wer was verantwortet und entscheidet – besonders in einer Ausnahmezeit, wie wir sie jetzt erleben, wenn Mitarbeitende vor allem Orientierung suchen.

Oft hören wir bei unseren Kundinnen und Kunden die Klage über mangelnde Führung, sogar dort, wo diese formal vorgesehen wäre. *Führe dich selbst, sonst führt dich keiner*. Statt darauf zu warten, dass man geführt wird, kann man auch Selbstverantwortung übernehmen und Entscheidungen treffen. Selbstführung setzt natürlich voraus, dass man eigenverantwortlich arbeiten möchte und gesamtunternehmerisch denken kann.

Wenn es gelingt, dass Führung zum selbstverständlichen Teil der eigenen Arbeit wird, können die Stärken jeder und jedes Einzelnen von uns zur Geltung kommen. Wichtig dabei ist, dass es einfach zu benutzende Führungswerkzeuge gibt, auf die alle Zugriff haben – damit die Organisation nicht in die Willkür abrutscht oder es endlose Diskussionen gibt. Und wir brauchen Offenheit und das Vertrauen, dass prinzipiell alle ihr Bestes geben. Das wird dann passieren, wenn wir das Gefühl haben, dass der eigene Beitrag geschätzt wird. Apropos: Wann haben Sie das letzte Mal für tolle Leistungen Danke gesagt?



Mag. (FH) Michaela Kreitmayer
ist Leiterin des
Hernstein Instituts.



Wenn alles andere
in Bewegung ist,
heißt es für Sie:
Ruhe bewahren.

FROM EGO TO ECO

Wenn Sie dies lesen, ist schon wieder alles anders.
Mit neuen Strategien kommen Sie gelassen durch
Turbulenzen und Transformationen.

HEINZ PETER WALLNER

Wir Menschen sind seit jeher im Wandel. Für die x-te Transformation gewappnet, nichts grundlegend Neues weit und breit. Das alles kennen wir schon – oder doch nicht? Wir sind an unsere Grenzen gekommen. Es ist Zeit, neues Denken zu fördern und auf die Suche nach zukunftsfähigen Ideen zu gehen. Denn das große Ganze ist für uns nicht mehr überblickbar. Die Transformation, die wir heute erleben, unterscheidet sich von den vergangenen durch folgende Aspekte:

- Die Welt ist extrem vernetzt und die Systeme sind auf allen Ebenen in komplexer Weise verbunden.
- Die Wirtschaft erlebt eine zunehmende Dichte und Ausweitung, die weltumfassend wirkt – das Wirtschaftssystem gerät mit den Ökosystemen in Konflikt.
- Die Anzahl gleichzeitig erkennbarer Entwicklungen steigt.
- All diese Entwicklungen passieren mit enormer Geschwindigkeit.

Eine neue Form von Wirtschaft kündigt sich an, die einem holistischen, also ganzheitlichen Weltbild entspringt – es löst das mechanistische ab. Aus den unterschiedlichen Ideen und Ansätzen – von Agilität bis Nachhaltigkeit – lassen sich folgende Leitstrategien ableiten:

3 Leitstrategien für eine neue Wirtschaft

1. From Ego to Eco

Die Idee, sich bei Design und der Entwicklung der Wirtschaft an den Ökosystemen zu orientieren, ist nicht neu: Industrial Ecosystems wurden schon vor Jahrzehnten beforscht. Heute bietet uns die digitale Vernetzung jedoch noch eine weitere Dimension für die Entwicklung. Cluster von Unternehmen, die erst im Kollektiv erfolgreich sind, erweisen sich als wertvoll für die Gesellschaft. Sie erzeugen eine neue Form der Co-Kreativität und der Partizipation, die weit über lineare Wertschöpfungsketten hinausreicht. In der heutigen dichten und vernetzten Welt ist der konstruktive Dissens aus verschiedenen Sichtweisen die wichtigste Quelle für Weiterentwicklung. Wir brauchen dafür komplexe Teams und Gruppen, die interdisziplinär und interkulturell an Ideen arbeiten.

Tipp für die Umsetzung: Beginnen Sie unternehmensintern mit co-kreativen Entwicklungsprozessen in strategischen Fragen (z. B. mittels der Cognitive Edge®-Methode: The Future, Backwards). Weiten Sie dann den Kreis der Stakeholder aus. Der ehrliche Stakeholder-Dialog muss auf die Agenda, wenn das Unternehmen einen gesellschaftlichen Mehrwert erfüllen soll.



**„JEDER MENSCH
KANN SEINEN
BEITRAG FÜR
DIESE NEUE WELT
LEISTEN.“**



**DR. HEINZ PETER
WALLNER, CMC**

studierte an der TU Graz Verfahrenstechnik und beschäftigte sich intensiv mit dem Thema Nachhaltigkeit. Heute ist er Führungskräftetrainer, Change- und Strategieberater, Buchautor und Vortragender.

Nächstes Training

Transformationales Führen –
Orientierung im Wandel
21.–22. Oktober 2020

2. Purpose at the Core

Welchen Zweck soll wirtschaftliches Handeln erfüllen, wenn nicht einen Beitrag zur besseren Entwicklung der Welt zu leisten? From Ego to Eco setzt nicht nur ganzheitliches, vernetztes Systemdenken voraus, es fordert uns auch auf, gemeinsam einen Sinn zu kreieren, der die Basis des Unternehmens wird. Dieser Sinn und Zweck eines Unternehmens kann langfristiges, profitables Wachstum, mehr Sicherheit in der Transformation, höhere Attraktivität als Arbeitgeber oder Arbeitgeberin und vertiefte Beziehungen zu Stakeholdern mit sich bringen. Es ist also kein Wunder, dass Purpose auf der Agenda fast aller Leadership-Programme steht.

Tipp für die Umsetzung: Die 4 Grundhaltungen der Transformationalen Führung sollten (nach: Avolio & Bass, 1991) auf die Agenda Ihrer Leadership-Programme:

- Vorbildfunktion (idealized influence)
- Inspiration durch Sinn und Vision (inspirational motivation)
- intellektuelle Anregung durch Co-Kreation (intellectual stimulation)
- individuelle Unterstützung und Coaching (individualized consideration)

3. Put Sustainability First

Seit Greta Thunberg junge Menschen aktiviert hat, sich gegen den Klimawandel einzusetzen, ist Sustainable Development ernsthaft auf der Business-Agenda gelandet. Es liegt nun an der Wirtschaft und somit an jedem einzelnen Unternehmen, eine

Wirtschaft mit geringem ökologischem Footprint zu forcieren und sozial und gesellschaftlich positiv zu wirken. Im Sustainable Development liegt die große Chance für vollkommen neue Business-Modelle. In diesem Konzept, das sich aus dem holistischen Weltbild ableitet, finden Unternehmen das Potenzial für neue Dienstleistungen und Produkte, die alle- samt die Welt ein bisschen besser machen.

Ohne den Ansatz From Ego to Eco ist auch hier kein Rennen zu gewinnen. Die Denkrichtungen der vielfältigen und bunten Business-Modelle der Nachhaltigkeit sind schon lange klar formuliert. Einige Punkte daraus: das Bestmögliche aus den Ressourcen erschaffen, möglichst nachwachsende Ressourcen einsetzen, auf ökologische Belastungen verzichten, Menschen unterstützen und sie nicht ausnutzen. Erfolgreiche Beispiele zeigen seit vielen Jahren, dass und wie Nachhaltigkeit im Geschäft funktioniert: Die „Nutzen statt besitzen“-Lösungen, Fair Trade, Industrial Ecosystems, Produkte aus nachwachsenden Rohstoffen, Faktor-10-Projekte oder Sustainable Cities als Chance für die gesamte Wirtschaft und viele andere.

Tipp für die Umsetzung: Die Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen bieten ein breites Spektrum an Optionen, wie Unternehmen einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung der Welt leisten können. Nehmen Sie Mitarbeitende und Stakeholder mit auf den Erkundungsweg. Und nehmen Sie die Sache ernst. Langfristig hängt der unternehmerische Erfolg davon ab.



Der Mensch im Wandel

Jeder Mensch kann heute seinen Beitrag für diese neue Welt leisten. Ein Laptop und ein Internetzugang reichen dazu aus. Noch wichtiger aber erscheint es mir, dass wir uns individuell auf diese neue Wirtschaft und ihre Komplexität vorbereiten. Eine absolute Top-Kompetenz müssen wir uns durch Übung aneignen: unser Potenzial, uns schnell und kreativ an neue Herausforderungen anzupassen, um so als Menschen im Wandel bestehen zu können.

Tipp für die Umsetzung: Lassen Sie sich als Führungskraft in der Ambidextrie trainieren. Darunter verstehen wir eine neue Form der Beidhändigkeit, die Führungskräfte in die Lage versetzt, auch instabile Phasen des Unternehmens zu meistern. Üblicherweise werden diese Kompetenzen für stabile Zeiten (Umgang mit Zielen, Organisation von Bereichen, Menschen fördern und entwickeln, Entscheidungen treffen) in der klassischen Führungskräfteentwicklung ausreichend trainiert.

BUCHTIPP

Heinz Peter Wallner, Kurt Vökl: **Fokus Self-Leadership. Gesunde und wirkungsvolle Selbstführung in Zeiten hoher Komplexität.** Edition Summerhill, 2017.

Der Umgang mit Wandel hingegen eröffnet ein zweites Kompetenzfeld. Eine Transformation braucht viel mehr Leadership-Qualitäten im Sinne von Vorbildwirkung, Werteklarheit und Überzeugungskraft. Leadership bedeutet, Menschen zu inspirieren und dazu zu ermutigen, sich mit ihren Ideen einzubringen, kreative Prozesse anzuregen und zum Experimentieren einzuladen. Gefragt ist die kreative Anpassungsfähigkeit, die sich aus dem Zusammenwirken selbstverantwortlicher, initiativer Menschen ergibt. Das Spektrum der agilen Methoden öffnet Ihnen dafür eine Tür. Nachdem Kreativität Übungssache ist, ist es von Vorteil, mit neuen Methoden zu experimentieren und so zu lernen. Beginnen Sie bei Ihren Meetings: Bringen Sie mit teamorientierten Spielen und Ansätzen, beispielsweise einem Lego Game, mehr Spirit und Lebendigkeit hinein.

WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

— World Economic Forum Report (2019) – White Paper zu „Platforms and Ecosystems: Enabling the Digital Economy“ (PDF), siehe: www.weforum.org/

— Global Peter Drucker Forum 2019, siehe: www.druckerforum.org

— Die Cognitive Edge®-Methode: The Future, Backwards, siehe: <https://cognitive-edge.com/methods/the-future-backwards/>

— B. J. Avolio, B. M. Bass: The full range of leadership development programs: Basic and advanced manuals. Bass, Avolio & Associates, 1991.

— Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen, siehe: <https://sustainabledevelopment.un.org/>

FÜHREN UND FOLGEN

Frank H. Baumann-Habersack weiß, wie Führungskräfte mit „Neuer Autorität“ Konflikte sichtbar machen, wirksam bearbeiten und der Eskalation vorbeugen

INTERVIEW: EVA WOSKA-NIMMEROVOLL

Führungskräfte schlüpfen bei Konflikten in eine „autoritäre Rolle“ – funktioniert das?

Frank H. Baumann-Habersack: Führungskräfte haben überwiegend verstanden, dass ihnen Menschen durch den gesellschaftlichen Wertewandel nur noch dann freiwillig folgen, wenn sie sich kooperativ verhalten. Unter dem Stress der widersprüchlichen Anforderungen an Führung fallen im Konflikt die kooperativen „Masken“, die autoritäre Kernhaltung tritt zutage. Oder antrainierte kooperative Verhaltensweisen gelingen nicht mehr und triggern, dass Menschen auf ihr autoritäres Verhalten aus der Vergangenheit zurückgreifen – als Mangel an konstruktiven Alternativen. Die Haltung der Neuen Autorität ist für schwierige zwischenmenschliche Situationen entwickelt worden. Und darum funktioniert sie auch bei alltäglichen Meinungsverschiedenheiten. Die Idee besteht darin, Beziehungen von Grunde auf zu transformieren und andere als gleichwertig – aber nicht als gleich – anzunehmen. Dieser Zugang dient der Prävention; wer sich darauf einlässt, hat eine echte, wirksame Alternative zur Konfliktbearbeitung und beugt der Eskalation von Konflikten vor.

**„UNTER STRESS
FALLEN IM
KONFLIKT DIE
KOOPERATIVEN
„MASKEN“.**



Müssen Konflikte immer sein?

Für Entwicklung und Wachstum, ja. Konflikte können Beziehungen zerstören, aber auch Beziehungen verbessern. Entscheidend ist, wie sie bearbeitet werden. Es braucht Beziehungssicherheit, damit wir bei einem Konflikt auch tragfähige Lösungen entwickeln können. Wenn wir Entwicklung wollen, sollten wir jedoch Konflikte sichtbar und besprechbar machen. Voraussetzung dafür ist, dass wir keine Angst vor Ausgrenzung oder Beschämung, Herabwürdigung oder gewalttätiger Sprache haben müssen. Wenn nicht Führungskräfte damit beginnen, wer dann?

Wie sind Sie auf das Thema Neue Autorität gestoßen?

Als unsere Kinder noch jünger waren, las ich als Vater die Bücher von Haim Omer und Arist von Schlippe über Neue Autorität in Erziehung und Pädagogik. Diese Bücher waren für mich ein Augenöffner: Die dargestellten Prinzipien lassen sich nämlich auch auf das Verhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden übertragen. Das habe ich als Pionier in Buchform getan. Aus eigener Führungserfahrung weiß ich: Bei Autorität geht es immer um Haltung – um meine Haltung als Führender und um die des Menschen, der sich führen lässt.

Brauchen wir überhaupt Autorität?

Autorität ist nichts, was eine einzelne Person per se hat, sondern etwas, das ihr zugeschrieben oder hierarchisch zugeteilt wird. Sie entsteht erst in einer Beziehung. Hierarchische Autorität, also eine Funktion, meist verbunden mit einem Titel, bekommt man auf Zeit für einen bestimmten Zweck verliehen. Nur meine Einstellung zu der Art, wie ich Beziehungen gestalte, kann bewirken, dass Menschen bereit sind, mir in meiner Funktion als Führungskraft freiwillig zu folgen. Und das brauchen wir für die Transformation mehr denn je.



**FRANK H. BAUMANN -
HABERSACK, M.A.**

Er studierte Mediation und Konfliktmanagement und forscht empirisch im Kontext Führung zu Autorität und Konflikten. Er ist Bankkaufmann, Betriebswirt und Arbeitswissenschaftler sowie als Mediator und Berater für Führungsfragen tätig. Im Winter 2020 erscheint sein neues Buch „Führen mit transformativer Autorität. Die neue Praxis wirksamer Konfliktbearbeitung“.

Wie verhält es sich mit natürlicher Autorität?

Natürliche Autorität gibt es nicht. Der Begriff leitet irre, weil er nichts darüber aussagt, wie diese Autorität sich gestaltet. So kann sogar das angst-einflößende Verhalten eines Menschen in einem bestimmten Umfeld durch die Rollenzuweisung legitimiert sein und als natürlich gelten – in einem anderen Umfeld würde man ihn mit dem gleichen Verhalten als Depp ansehen. Autorität ist keine Personeneigenschaft, auch wenn sich dieses Märchen hartnäckig hält, sondern wird einer Person von anderen zugeschrieben. Ich will den Begriff Autorität entmystifizieren. Nur so können wir wirksame Führung für das 21. Jahrhundert gestalten.



Nächste Trainings

Führen mit Neuer Autorität
(2-tägig, gemeinsam mit MA Martin
Fellacher, DSA)

Termine siehe Website:
19.–20. Oktober 2020

NEUE AUTORITÄT

Die neue Haltung zu Autorität in der Führung ist ein verkörpertes Mindset, welches auf Basis von starken Werten Menschen konkrete Ideen für den Alltag liefert, Führungsbeziehungen hin zu Gleichwertigkeit zu transformieren.

BRÜCKE ZUM BERUF

Derzeit leider keine
Führungen: Gutscheine
für später sind unter
www.shades-tours.com
erhältlich

Führungslabor: Shades Tours verbinden
Tourismus mit sozialem Engagement.

EVA WOSKA - NIMMERVOLL

Wurden Sie schon einmal von einem Obdachlosen geführt? Wer bei Shades Tours einen Rundgang durch Wien bucht, wünscht sich das, denn: Niemand kann glaubwürdiger über Obdachlosigkeit sprechen als jemand, der selbst davon betroffen ist. Davon profitieren die geführte Gruppe und der Guide selbst, wie Perrine Schober, die Gründerin und Leiterin von Shades Tours, betont: „Unsere Guides schöpfen Selbstvertrauen aus der Begegnung mit Menschen, die sich für ihre Geschichte interessieren.“ Wie viel sie bei den 2-stündigen Rundgängen von sich preisgeben, bleibt ihnen selbst überlassen.

Vor einigen Jahren suchte Perrine Schober eine Möglichkeit, ihr touristisches Fachwissen mit sozialem Engagement zu verknüpfen. Bei ihrer Recherche stieß sie auf das Konzept „Touren geführt von Obdachlosen“ und gründete 2015 ihr Social Business, das solche Touren in Wien und mittlerweile auch in Graz anbietet. Im Gegensatz zu NGOs arbeitet das Unternehmen gewinnorientiert; die Guides sind geringfügig angestellt und 2 Vollzeit-Mitarbeiterinnen im Backoffice runden das Team ab.

Keine Zeit für Hierarchie

„Alle Guides sind bei ihrer ersten Führung extrem nervös“, erzählt Perrine Schober. Das tolle Feedback der Gruppe mache jedoch Mut. Als ein Guide einmal ausfiel, leitete Schober die Tour kurzerhand selbst: „Ich erzählte einfach von mir und über meine Arbeit.“ Das Publikum war zufrieden. Normalerweise

se muss sie nicht einspringen: „Es wäre den Guides sehr peinlich, zu spät zu kommen.“ Im Grunde sei kein Mensch leicht zu führen, so die Tourismus-expertin auf die Frage, ob ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgrund ihrer schwierigen Lebenssituation besonders schwer zu führen seien. Einen der Guides ins Backoffice zu übernehmen, entpuppte sich als falsche Entscheidung: „Als Guide war er perfekt, aber im Büro war ich für ihn nicht die richtige Chefin“, meint Schober. Ein hierarchisches System mit klaren Strukturen, wie er es von früher gewöhnt war, konnte sie ihm nicht bieten. „Ich habe keine Zeit, autoritär zu führen. Ich bin nicht Kontrolleurin, sondern Koordinatorin.“ Dank des Teams, das sie freispielt, könne sie sich um die Entwicklung des Unternehmens und das Recruiting kümmern.

Zeit für Gespräche

Gesucht werden für Shades Tours obdachlose Menschen mit deutlicher Aussprache und der Fähigkeit, Inhalte zu erfassen und wiederzugeben. Lebenslauf und Vorstrafenregister sind für sie irrelevant. „Ich muss das Gefühl haben: Mit diesem Menschen will ich gerne zusammenarbeiten.“ Die Guides erleben im Kontakt mit den Menschen, wie ankommt, was sie sagen, und wie sie steuern können, worauf sie die Schwerpunkte legen. Einen typischen Fehler vieler Führungskräfte möchte Schober jedoch vermeiden: „Anzunehmen, es sind



PERRINE SCHOBER

hat Tourismusmanagement studiert und war für Hilfsorganisationen in verschiedenen Ländern aktiv.

SHADES TOURS

Mit von Obdachlosen geführten Rundgängen startete das Unternehmen 2015 in Wien, mittlerweile hat Shades Tours auch andere Touren im Angebot: Flüchtlinge mit positivem Asylbescheid decken den zweiten Themenkreis „Flucht und Integration“ ab. 2019 wurde das Portfolio um das Thema „Sucht und Drogen“ erweitert. Das Team umfasst 14 Guides in Wien, 1 Guide in Graz und 2 Mitarbeiterinnen im Backoffice (Sozialarbeit und Marketing).

„ICH BIN NICHT KONTROLLEURIN, SONDERN KOORDINATORIN.“

alle im Team zufrieden, nur weil niemand von sich heraus irgendetwas kritisiert.“ Fürs Nachfragen bei einem Kaffee nimmt sie sich daher gerne Zeit.

„Ich sage ihnen, dass sie sich Lob auch jederzeit abholen können“, erzählt die Unternehmerin. Den Wunsch nach völlig flexiblen Arbeitszeiten bzw. -modalitäten kann sie den Mitarbeiterinnen im Backoffice nicht erfüllen: „Die Arbeitswelt ist divers geworden, die Arbeitsgesetze sind es noch nicht.“

Ein guter Start

Bis zu 8 Stunden arbeiten die Guides pro Woche. „Der Job ist eine Brücke für den Einstieg in einen normalen Job“, sagt Perrine Schober. Sie empfindet es daher als sehr positiv, dass die meisten Guides nach 1, 2 Jahren ins klassische Berufsleben zurückwollen. Und es ist für sie ein gutes Zeichen, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Unternehmen verlassen. Klar ist ihr, dass auch die beiden Fulltime-Mitarbeiterinnen früher oder später wechseln werden. „Es wäre doch eine Tragödie, wenn sich eine 22-jährige Mitarbeiterin von heute, die länger als 4 Jahre im Job bleibt, nicht in ihrer Lernkurve entwickelt.“ Deshalb bietet sie ihnen an, Fortbildungen nach eigenen Wünschen zu besuchen: „Sie sollen etwas lernen können, das sie interessiert, das sie in Zukunft brauchen werden. Meinem Unternehmen bringt ohnehin jede Art von Fortbildung etwas.“



EVOLUTION FOLGT REVOLUTION

Über den Tellerrand: Wie aus Gstätten
Gärten werden

EVA WOSKA - NIMMERSVOLL

Einst klafften sie wie Zahnlücken im Gebiss der Großstadt: Die Gstätten. Hier wucherten Sträucher, dort dümpelten Bauschutt, alte TV-Geräte und Mist vor sich hin. Sogar Kinder spielten dort ganze Sommer lang unbeaufsichtigt – wer würde das heute erlauben? Doch ungeordnete Refugien für Wildwüchse aller Art waren irgendwann nicht mehr gern gesehen. Viele dieser Plätze wurden gerodet, eingeebnet, verbaut. Dort, wo sich einzelne kleine grüne Flecken behaupteten, verkamen sie zu Hundeklos. Vor einigen Jahren witterten Guerilla Gardener ihre Chance und warfen „Seedbombs“ darauf. Mit etwas Glück bahnte sich dann etwas Blühendes seinen Weg und irgendwo freute sich jemand.

Heute versucht die Stadt Wien, an diesen und vielen anderen Stellen die Lust am Garteln zu kultivieren. „Wir fördern das legale Urban Gardening; damit wird Guerilla Gardening obsolet“, erzählt die Projektleiterin Mag. Katharina Roth von der Initiative „Garteln in Wien“. Teilweise sind Absperrungen um Beete und Komposthaufen aufgestellt worden, die als potenzielle Gefahrenquellen von der Stadt entsorgt werden mussten. Viele Hobbygärtnerinnen und -gärtner hätten zudem allzu blumige Vorstellungen vom Gemüsebau. „Mit dem Streuen von ein paar Samenkörnern ist es nicht getan“, so Katharina Roth. Eine wild gewachsene Acker-Kratzdistel beispielsweise lässt anderen Pflanzen gar keinen Raum. Baut man jedoch Luzerne an, keimt diese früher als die Distel, nimmt ihr die Feuchtigkeit und stellt sie im wahrsten Sinne des Wortes in den Schatten. Katharina Roth: „In der biologischen Landwirtschaft heißt es: mit der Vielfalt arbeiten und probieren, was an welchem Standort funktioniert. Das hilft besser als Chemiekeulen gegen Schädlinge.“

Die Stadt Wien ermutigt alle Interessierten, ihre noch so kleinen Anbauflächen nachhaltig zu bewirtschaften, und berät bei jeglicher Art von Gärtnerei in der Stadt. Von Pachtparzellen bis Baumscheiben kann alles bewirtschaftet werden. Die in der Bio Forschung Austria angebotenen Kurse rund ums Biogarteln, Führungen und Schaugärten liefern dazu praktisches Wissen. Aus Revolution wird quasi Evolution. Und wenn nichts aufgeht? Katharina Roth sieht das entspannt: „Hier haben alle die Möglichkeit, ohne große Konsequenzen mal zu scheitern.“ Doch mit etwas Eifer und Ausdauer sollte sich der gärtnerische Erfolg einstellen.

SEEDBOMB / SEEDBALL

Eine geformte Kugel aus verschiedenen Samen (z. B. Ringelblumen, Kornblumen, Sonnenblumen, Klatschmohn), Tonpulver und Erde. Die Kugeln werden auf beliebige Flecken Erde geworfen. Je nach Beschaffenheit des Untergrunds und Wetterbedingungen gedeiht die eine und/oder andere Pflanze. Als Erfinder gilt der japanische Reisbauer Masanobu Fukuoka, der nach dem Zweiten Weltkrieg auf diese Art Reis und Gerste auf ungepflügten Feldern aussäte („Nichts-tun-Landwirtschaft“ nach dem daoistischen Wu-wei-Prinzip).

MEHR ZUM THEMA

www.garteln-in-wien.at
www.gbster.at
www.bioforschung.at



**MAG. EVA
WOSKA -
NIMMERSVOLL**

ist Journalistin, Texterin im Bereich Corporate Publishing, Schreibpädagogin und unterrichtet an der FH Wien der WKW. Voriges Jahr ist ihr erster Roman „Heinz und sein Herr!“ bei Kremayr & Scheriau erschienen.



Jedes Team verträgt Vielfalt. In meinem Beruf stellt sich das Bunte und Andersartige, aber auch das Kantige meistens als Mehrwert heraus. Menschen mit anderen Sichtweisen sind immer ein Zugewinn. In meinen Trainings achte ich sehr auf die Sprache. Neue in einem Team als anders zu bezeichnen, grenzt sie aus. Wenn wir sie jedoch als Menschen mit anderen Sichtweisen bezeichnen, weil sie unterschiedliche Erfahrungen und Hintergründe haben, macht das neugierig und stimmt positiv. Ihre Integration ins Team ist auf dieser Ebene leichter.

Karin Schreiner, Dr. phil., MA,
Interkulturelle Consultant und Coach, Universitätslektorin
und Fachbuchautorin

WIE BEZIEHEN SIE MENSCHEN MIT ECKEN UND KANTEN EIN?

Erfahrungsschatz: 2 Expertinnen und 1 Experte über ihren Umgang mit den Bunten und den Besonderen



Menschen mit Ecken und Kanten sind unsere Ressource. Wir schaffen lebenswerte Wohn-, Arbeits- und Ausbildungsmöglichkeiten für Menschen mit Beeinträchtigung und für Menschen, die aus welchen Gründen auch immer Unterstützung brauchen. Es ist eine Herzensangelegenheit, ihnen ein positives Umfeld zu bieten, bei dem jede und jeder nach seinen eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten gefördert wird und das eigene Potenzial entwickeln kann. Eine lebendige Organisation, in der alle den Sinn der eigenen Beiträge spüren und kennen, und ehrliche und offene Kommunikation sind die Voraussetzungen für gutes Gelingen.

Mag.ª Ernestine Harrer,
Geschäftsführerin anderskompetent gmbh



In unserer Schule entscheidet der Zufall darüber, wie sich eine Klasse zusammensetzt. Viele meiner Schülerinnen und Schüler kommen aus bildungsfernen Familien, manche sprechen nicht perfekt Deutsch. Hier gilt es, Empathie zu zeigen, Grenzen zu setzen und sie mit Humor zu unterstützen. Wenn ich ein Vorbild bin und sie merken, dass ich sie mag, nimmt ihr Interesse deutlich zu. Bei Neuaufnahmen in mein kleines Gastro-Team frage ich mich: Ist mir die Bewerberin oder der Bewerber so sympathisch, dass ich mir grundsätzlich vorstellen könnte, mit ihr oder ihm einen Kurzurlaub zu verbringen? Kann ich diese Frage mit „Ja“ beantworten, so wie bei allen meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, werden wir alle auch mit der oder dem Neuen gut auskommen.

Mag. Michael Geyerhofer, MAS, MA,
Wirtschaftspädagoge HLW 19, Geschäftsführer Backbone
Irishpub Wien



„MAN KANN MIT NULL BUDGET ANFANGEN“

Christina Taylor über Bauchgefühl, Räume für Innovation und 5 Jahre im Silicon Valley

INTERVIEW: EVA WOSKA - NIMMERVOLL

„DAS OPERATIVE GESCHÄFT UND DER BEREICH INNOVATION MÜSSEN DEN GLEICHEN STELLENWERT HABEN.“

Warum wurden Sie vor 15 Jahren von Swisscom ins Silicon Valley geschickt?

Christina Taylor: Unser CEO hatte bei einem Besuch im Silicon Valley so ein Bauchgefühl, dass es bei Innovation nicht nur um Netztechnologie geht. Nun wurde ich hingeschickt, um herauszufinden, auf welchen Ebenen Innovation noch möglich ist. Der CEO sagte: „Schau mal, was du da alles findest.“ Ich entwickelte dann eine Sichtweise, die sich am Menschen orientierte, was damals ungewöhnlich war. Es galt fast noch als esoterisch, sich bei der Produktentwicklung vorrangig an Kundenbedürfnissen zu orientieren. Aber nur mit diesem Ansatz kann man nachhaltig gute Unternehmen führen. Und mit guten Ideen: Für mich war es wie ein Spaziergang im Schlaraffenland, als ich gemerkt habe, dass Neue-Sachen-Erfinden ein Job sein kann.

Inwiefern haben Sie von diesen 5 Jahren profitiert?

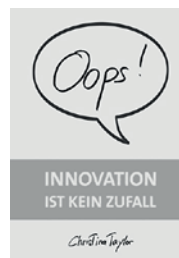
Die Zeit dort hat mein Leben verändert. Scheitern ist dort kein Tabu und kein Grund, aufzugeben. Jemand sagte zu mir: „Ich stelle niemanden ein, der nicht schon einmal gescheitert ist und daraus gelernt hat.“ Die Erkenntnis, dass Fehlermachen zur Innovation dazugehört, hat mir zu innerer Freiheit verholfen. Man kann sogar mit null Budget anfangen und kleine Schritte gehen.

Wie sieht diese Innovationskultur konkret aus?

Auf Basis des *Human Centered Designs* rückten wir das Kundenerlebnis und die Bestellvorgänge in den Fokus. Design Thinking war die perfekte Methode für die Entwicklung. Wenn man sich Skills für Innovation aneignet, steigt die Treffsicherheit bei neuen Ideen. Man killt ganz schnell alle Ideen, die

CHRISTINA TAYLOR

stammt aus Biel und verankerte nach einem 5-jährigen Aufenthalt im Silicon Valley den Bereich Human Centered Design (HCD) beim Schweizer Telekommunikationsunternehmen Swisscom. Heute ist sie Managing Partner und Mitinhaberin von creaholic SA, einem Schweizer Innovationsunternehmen. 2017 wurde ein 25-köpfiges Team des Human Centered Design der Swisscom bei creaholic eingegliedert; es besteht nun eine strategische Partnerschaft zwischen creaholic und Swisscom. Buchtipps: „Oops! Innovation ist kein Zufall“. (Swisscom)



sich nicht bewähren. So bleibt das Team motiviert und arbeitet nur an Erfolg versprechenden Projekten weiter. Das Neue, Disruptive kann nur entstehen, wenn man außerhalb der eigenen Expertise denkt. Dazu braucht es das Know-how aus allen Bereichen: von Ingenieuren, Psychologinnen, Verkäufern, Künstlerinnen, Rechtsanwältinnen.

Muss denn jedes Unternehmen innovativ sein?

Jedes Unternehmen steht vor der Frage: Wie sieht mein Portfolio in 5 Jahren aus? Bestimmt nicht so wie heute. Das operative Geschäft und der Bereich Innovation haben den gleichen Stellenwert. Eine Führungsaufgabe ist es, das zu kommunizieren – das wird leider noch vernachlässigt. Beim Kampf um Ressourcen verliert meist das Neue. In der Schweiz lieben wir Struktur, Pläne, Kalkulierbarkeit, Effizienz. In Amerika beginnt man einfach auf der grünen Wiese mit einem fast kindlichen Denken.

Wie fördert man als Führungskraft Kreativität und Innovation?

Oft gibt es im Unternehmen großen Widerstand gegen völlig Neues. Was bedeutet: Du musst die nächsten 3 bis 5 Jahre durchhalten. Eine Top-Führungskraft unterstützt das Team dabei. Dafür braucht sie gute Beziehungen zu den Menschen und großes Vertrauen. Leider versickern viele mögliche Innovationen nach gut gemeinten Ideen-Workshops, weil das alles fehlt. Anfangs hatte jede neue Idee, die wir ins Unternehmen einbrachten, eine Überlebenschance von 2 bis 5 Prozent. Ein eigener Bereich im Unternehmen sorgt nun dafür, dass die Ideen zumindest eine 30-prozentige Überlebenschance haben. Wir investierten in die Ausbildung von Top-Führungskräften, damit Innovationskultur besser verstanden und auch gepflegt wird.

Was machen Sie, wenn sich herausstellt, dass die Idee doch nichts taugt?

Einen harten Exit nach spätestens 7 Monaten. Das ist besser, als noch 3 Jahre ein halb totes Produkt

mitzuschleifen. Wenn ich im Silicon Valley eine Idee hatte, habe ich 10 verschiedene Leute um ihre Meinung gebeten. Wenn niemand etwas von ihr hielt, habe ich keine einzige Stunde mehr in diese Idee investiert.

Und als Sie aus Silicon Valley zurückkamen, haben Sie den BrainGym für die Swisscom in Bern gestaltet ...

Ich wurde fast entlassen, weil ich ihn umgesetzt habe, ohne zu fragen. Aber er kommt gut an und jetzt finden hier auch externe Veranstaltungen statt. Es ist ein offener Raum, ein bisschen wohnzimmerähnlich, in dem die Leute auf Augenhöhe frei ihre Ideen präsentieren können. Wo man Fehler machen darf, wo man nicht alles akademisch seziert, wo Ego und Status keine Rolle spielen. In anderen Räumen, in denen Stahl, Glas und funktionelles Design vorherrschen, schützt man sich und macht einen auf Status. Noch wichtiger als jeder Raum ist allerdings, dass die Innovationskultur strategisch verankert ist und ein Budget hat.

HUMAN CENTERED DESIGN ODER DESIGN THINKING ?

Beide Konzepte dienen der Produktentwicklung und bei beiden steht der Mensch im Mittelpunkt. Human Centred Design gliedert sich in 4 Phasen: Verstehen des Nutzungskontextes, Festlegung der Nutzungsanforderungen, Entwurf von Gestaltungs- und Evaluation derselben. Diese Phasen werden, wenn nötig, mehrmals durchlaufen. Design Thinking läuft in 6 Phasen ab: Verstehen, Beobachten, Sichtweise definieren, Ideenfindung, Prototypen entwickeln, Testen. Human Centered Design zielt darauf ab, die Anwenderfreundlichkeit und das Kundenerlebnis, meist für bekannte Anforderungen, zu optimieren. Design Thinking denkt weiter – es sucht innovative und kreative Lösungen auch außerhalb der vorhandenen Fragestellungen.



WER HAT'S GESAGT?

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

Unter allen richtigen Antworten verlosen wir 3 „OPTO“-Online-Potenzialanalysen. Der Persönlichkeitsfragebogen misst auf Basis des Big-Five-Modells die wichtigsten Dimensionen der Persönlichkeit für Leistung und beruflichen Erfolg. Geben Sie Ihre Tipps bis spätestens 25. Mai 2020 ab: www.hernstein.at
Viel Glück!

Die richtigen Antworten der letzten Ausgabe: 1c, 2b, 3c, 4a.
Die Gewinnerin des Kurzworkshops aus der letzten Ausgabe ist Susanne Stamminger von der Friedrich von Neumann GmbH.
Wir gratulieren herzlich!

*Probleme kann man
nie mit derselben
Denkweise lösen,
durch die sie
entstanden sind.*

- 1a_ Albert Einstein, deutscher Physiker
- 1b_ Lewis Hamilton, britischer Automobilrennfahrer
- 1c_ Veza Canetti, österreichische Schriftstellerin

An diesem Gewinnspiel teilnahmeberechtigt sind alle, die bis zum 25. Mai 2020 am Gewinnspiel teilnehmen. Unter allen Teilnehmenden werden insgesamt 3 Gewinnerinnen oder Gewinner mittels Ziehung unter Ausschluss des Rechtswegs ermittelt. Sie werden unter der von ihnen angegebenen Adresse persönlich über den Gewinn verständigt. Die Daten der Gewinnerinnen bzw. der Gewinner werden zu diesem Zweck, nach Maßgabe unserer Datenschutzrichtlinien, gespeichert und verarbeitet. Die Bekanntgabe der Gewinnerinnen oder Gewinner erfolgt ohne Gewähr. Der Gewinn ist vom Umtausch ausgeschlossen. Der Gewinn ist nicht auf Dritte übertragbar. Die Barauszahlung des Gewinns ist ausgeschlossen. Auf den Gewinn gibt es keinen Gewährleistungs- oder Garantieanspruch. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen. Über dieses Gewinnspiel kann kein Schriftverkehr geführt werden.

*Ich glaube an das
Pferd. Das Auto-
mobil ist nur eine
vorübergehende
Erscheinung.*

- 2a_ Wassily Kandinsky, russischer Maler
- 2b_ Mark Twain, US-amerikanischer Schriftsteller
- 2c_ Wilhelm II., deutscher Kaiser

*Die größte Schwierigkeit
der Welt besteht nicht darin,
Leute zu bewegen, neue
Ideen anzunehmen, sondern
alte zu vergessen.*

- 3a_ John Maynard Keynes, britischer Ökonom
- 3b_ Umberto Eco, italienischer Schriftsteller
- 3c_ Yoko Ono, japanische Künstlerin

*Wer als einziges
Werkzeug einen
Hammer besitzt,
für den sieht
jedes Problem
aus wie ein Nagel.*

- 4a_ Pete Seeger, US-amerikanischer Folkmusiker
- 4b_ Ingvar Kamprad, schwedischer Unternehmer
- 4c_ Abraham Maslow, US-amerikanischer Psychologe



ANGST VOR DEM VIRTUELLEN FLURFUNK?

Stellen Sie sich eine Marke vor, sagen wir für Schuhe, IT-Zubehör oder eine Reiseplattform ... ganz egal. Und stellen Sie sich vor, die Kommunikationsverantwortlichen würden sagen: Nein, wir kommunizieren nicht auf Facebook, Instagram und Co, weil wir Angst vor den Kommentaren der Verbraucherinnen und Verbraucher haben.

Unvorstellbar? Nicht in der internen Kommunikation. Da scheuen sich noch immer viele Unternehmen vor der Kommentarfunktion im Intranet oder im Mitarbeiter-Blog oder vor Social-Media-Plattformen wie beispielsweise Yammer, Stackfield und Convo. Die Angst vor dem Shitstorm ist dabei nicht so sehr das Problem wie Bedenken, es könnten Fehlinformationen die Runde machen. Klar, das kann vorkommen. Sagen wir, ein Mitarbeiter postet einen angeblichen technischen Mangel, der bei einem Prototyp aufgetreten ist. In Wirklichkeit handelt es sich aber nur um einen Anwenderfehler. Werden Kolleginnen und Kollegen, die ebenfalls bereits mit dem Produkt vertraut sind oder es sogar entwickelt haben, nicht sofort Berichtigungen schreiben?

Im Idealfall löst die Schwarmintelligenz das Problem im Nu. Die Fehlinformation liefert vielleicht sogar einen Hinweis darauf, wo es, auch in der externen Kommunikation, besonderen Erklärungsbedarf gibt. Offene Kommunikationskanäle können, wenn viele ihre unmittelbaren Arbeitserfahrungen einbringen, eine wunderbare Quelle der Inspiration und des Austauschs sein. Sie werden damit zum wertvollen Bestandteil im Medienmix eines Unternehmens.



**MAG.
RENATE SÜSS**

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



„ZUM FÜHREN BRAUCHT MAN HANDWERKSZEUG“

Andreas Brandner und Peter Krameter von MAN haben gemeinsam das Masterstudium Leadership absolviert

EVA WOSKA - NIMMERVOLL

**„FÜHREN IST
NICHTS, WAS
NEBENBEI
LÄUFT.“**

Andreas Brandner und Peter Krameter sind immer in Bewegung: Als Führungskräfte von MAN Truck & Bus Vertrieb Österreich gehört es zu ihrem Job, „on the road“ zu sein. Das Besondere: Sie führen Teams, deren Mitglieder über ganz Österreich verstreut sind. 2016 machten sich die beiden Kollegen gemeinsam auf den Weg. Sie studierten berufsbegleitend und sind heute „Master of Science Leadership“.

Volles Engagement

Am Anfang von Andreas Brandners Karriere stand „Leidenschaft für die Sache“ im Vordergrund und weniger das Interesse an einer Stelle als Führungskraft. Er sieht sich als Troubleshooter, der sein Team unterstützt. Und als Stratege, auch für Nachfolgeregelungen: „Oft wird das interne Potenzial nicht gesehen, nicht einmal von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbst. Mit dem Konzept der situativen Führung nach Hersey und Blanchard bemühe ich mich, sie gezielt zu Eigenständigkeit und Eigenverantwortung zu führen.“ Er möchte es ihnen ermöglichen, sich fachlich und auch bei Führungsthemen so gut wie möglich weiterzubilden. So durchläuft ein junger Mechaniker seiner Abteilung gerade im Vertrieb ein 2-jähriges Schulungsprogramm: „Bald wird er ausgebildeter Verkäufer sein. Es ist für mich ein Highlight, zu beobachten, was aus dem Burschen wird.“

Menschen „aus der Ferne“ zu führen, empfindet er als fordernd; ein Team-Meeting findet nur einmal jährlich statt. Brandner besucht die einzelnen Teammitglieder jedoch mindestens einmal pro Monat, um den Kontakt eng zu halten. Kommunikation sei in den letzten Jahren wichtiger geworden: „Dass jemand seine Macht ausspielt, indem er oder sie Informationen für sich behält, geht heute gar nicht mehr.“

Früher erledigte Andreas Brandner alles selbst. Doch als er mit dem Studium begann, musste er aus Zeitgründen einiges delegieren. „Zum Glück war Delegieren auch ein Thema des ersten Moduls“, erinnert er sich. Jetzt nützt er die gewonnenen Freiräume für seine Führungsarbeit. „Führen ist nichts, was nebenbei läuft.“ Das Studium neben der Arbeit hat Andreas Brandner nicht als Belastung empfunden. Als er seine Masterarbeit schrieb, büffelte sein Sohn gerade für die Matura: „Wir sind uns beim Lernen auf Augenhöhe begegnet.“

Voller Einsatz

Peter Krameter hatte ebenfalls nicht geplant, Führungskraft zu werden: „Ich wollte im Unternehmen etwas bewegen und da war eine leitende Position die logische Konsequenz.“ Als Einsatzleiter bei der Bergrettung hat er gelernt, in stressigen Situationen rasch und kompetent zu reagieren. Die 7 Verkäufer seines Teams, die er aus der Ferne führt, tragen eine hohe Eigenverantwortung. „Nur wenn sie sich entwickeln können, wachsen wir gemeinsam.“ Zudem führt er auch die Händler – selbstständige Unternehmer mit bereits lange bestehenden Partnerverträgen.



PETER KRAMETER, MSC

hat eine klassisch technische Ausbildung: Der Maschinenbauingenieur bemerkte jedoch, dass der Vertrieb viel besser zu ihm passt. Er ist Verkaufsleiter bei MAN, führt 7 Verkäufer und betreut 2 selbstständige Partnerunternehmen.

ANDREAS BRANDNER, MSC

wurde nach seiner HAK-Matura Sachbearbeiter, Teamleiter und dann kaufmännischer Leiter bei MAN. Heute ist er Leiter Ordermanagement Österreich und somit für die Abwicklung der Verkäufe zuständig. Sein Team umfasst 22 Personen.

Im Arbeitsalltag als auch im Privatleben schätzt er, wenn möglich, den gezielten Offline-Modus zugunsten von „hochwertiger Zeit mit den Menschen“. Klare Vertretungsregelungen machen's möglich, Privatzeit auch als solche zu nützen. „In einem Konzern ist niemand unabkömmlich.“ Für das Studium nahm er sich gerne Zeit. „Die Selbst- und die Fremdreflexion haben mir Spaß gemacht. Vieles, was ich gelernt habe, ist mir in den 2 Jahren in Fleisch und Blut übergegangen, davon profitiere ich heute.“ Was sich geändert hat? Peter Krameter entscheidet „nicht mehr so schnell aus dem Bauch heraus. Ich kann nun zwischen verschiedenen Sichtweisen abwägen.“ Auch zum Führen brauche es das passende Handwerkszeug, meint Krameter: „Führen ist ein Beruf wie Mechaniker. Talent allein genügt nicht – man muss es auch erlernen und trainieren.“

Volle Konzentration

Andreas Brandner fühlte sich durch die straffe Organisation der Module enorm entlastet: „Ich konnte mich voll und ganz aufs Studium konzentrieren.“ Für Peter Krameter waren die Impulse von außen und der Perspektivenwechsel ein Plus: „Wenn alle jahrelang nur interne Weiterbildung besuchen, bringt das ein Unternehmen langfristig um.“ Beide sind auf den Geschmack gekommen und wollen auch in Zukunft einmal pro Jahr eine externe Fortbildung besuchen. „Gruppendynamik 2 würde mich schon sehr reizen“, so Peter Krameter.

Auch Michaela Kreitmayer von Hernstein sieht es als Vorteil an, wenn 2 Kollegen gemeinsam so einen Weiterbildungsschritt machen: „Sie sprechen dann die gleiche Sprache. Nach ihrem Abschluss können sie sich fachlich gut austauschen, ehrlich Feedback geben und sich auch wechselseitig darauf aufmerksam machen, wenn etwas in der Umsetzung nicht so gelingt, wie sie es gelernt haben.“

DIE ILLUSION DER KONTROLLE

Selbsterfahrung: Martin A. Fellacher
weigert sich, Zeitaufzeichnungen zu
verlangen

Kürzlich besuchte ich eine Fachtagung. Beim gemeinsamen Mittagessen versammelten sich zufällig einige Führungskräfte an meinem Tisch. Sofort begannen die Anwesenden, sich über alltägliche Probleme in der Personalführung auszutauschen. Erst war ich Zuhörer, dann warf ich ein, dass in meinem Institut einige der Probleme gar nicht auftreten können. Alle staunten.

Es ging beispielsweise um die Schwierigkeit einer Führungskraft, einer Mitarbeiterin nachzuweisen, dass sie ihre Monatsaufzeichnungen fälschte. Der Herr schilderte sowohl seinen Ärger beim ersten Verdacht als auch seine Bemühungen, genügend stichhaltige Beweise zu sammeln, sehr eindrücklich. Warum mir das in meinem Institut nicht passieren kann? Wir haben gar keine Zeitaufzeichnung. Ob ein Kollege oder eine Kollegin am Vormittag im Büro oder beim Teleworking war oder nicht, ist mir egal. Was die verrechenbaren Leistungen betrifft, gibt es klare Zielvorgaben, und diese sind transparent und nachvollziehbar. Wann die jeweilige Leistung erbracht wird und wie viele Pausen dazwischen gemacht werden, interessiert mich nicht.

Als ich mit Mitte 20 in meine erste Führungsposition kam, hatte ich massive Konflikte mit meiner übergeordneten Führungskraft. Diese versuchte laufend, Entscheidungen zu treffen, die eigentlich in meine Zuständigkeit fielen. Als ich sie bat, sie solle mir doch vertrauen, bekam ich als Antwort: „Sie müssen sich mein Vertrauen erst verdienen.“

Ich mache es nun umgekehrt: Ich begegne neuen Mitarbeitenden von Anfang an mit Vertrauen. Ich bin überzeugt, dass diese Herangehensweise viel entspannter ist. Der Großteil der Mitarbeitenden weiß ja meinen Vertrauensvorschuss zu schätzen. Dann und wann ist mit jemandem ein Gespräch nötig – wenn mein Vertrauen ausnahmsweise nicht gerechtfertigt war oder ausgenutzt wird. Ich erspare mir aber, über strukturierte Instrumente wie Monatsaufzeichnungen eine scheinbare Kontrolle aufrechtzuerhalten. Bei meinem derzeit relativ kleinen Team – ich habe 4 Mitarbeitende – ist es problemlos möglich, auf Zeiterfassung und den damit verbundenen Aufwand zu verzichten. Aber auch wenn ein Team größer ist und man um eine gewisse Bürokratie nicht herumkommt, lohnt sich eine vertrauensvolle Grundhaltung.



MARTIN A. FELLACHER, MA, DSA

war unter anderem als Elektromechaniker, Sozialarbeiter, Erwachsenenbildner und in Management- und Führungspositionen tätig. Er ist geschäftsführender Gesellschafter der PINA GmbH in Feldkirch (Vorarlberg) und Experte für „Neue Autorität“, Social Media und Personalmanagement und -entwicklung. Zudem widmet er sich ehrenamtlich als Vorsitzender der NGO „B4HP – Bridges for Hope and Peace“, die weltweit Friedensprojekte in konfliktbehafteten Regionen durchführt. Bei Hernsteiner ist er Trainer für „Führen mit Neuer Autorität“.

Tipp:
Neue Distance-
Learning-Angebote
ab Mai online!

IHRE NÄCHSTEN TRAININGS

Diese Impulse, Reflexionen
und praktischen Tipps erwarten
Sie ab Herbst

17. September 2020, 12. November 2020
**SCHWIERIGE FÜHRUNGS-
SITUATIONEN – PRAGMATISCHE
LÖSUNGEN**

Schlechte Nachrichten verkünden, Teamkonflikte, Kritikgespräche, blockierter Change, knirschende Schnittstellen. All das kostet Zeit, Ressourcen und Nerven. Bringen Sie Ihre aktuelle Herausforderung zu Hernstein. Mit einer Senior-Beraterin und praxiserfahrenen Führungskräften entwickeln Sie praktikable „Erste Hilfe“-Lösungen. Pragmatisch, kurz und wirksam.

Trainerin: Mag. Marion Hofinger
Dauer: 1 Tag

13.–14. Oktober 2020
FRAUEN IN FÜHRUNG

Noch immer sind weibliche Führungskräfte die Ausnahme. Das ist schade. In Zeiten wie diesen brauchen erfolgreiche Unternehmen gemischte Führungsteams und die Stärken von beiden Geschlechtern. Kollaboration, Sozialkompetenz und Flexibilität sind Fertigkeiten, die oftmals Frauen zugeschrieben werden. Sie ergänzen gut die bestehenden Führungsansätze in Unternehmen. Lassen Sie uns ohne Schubladendenken und Klischees Ihre persönlichen Stärken als Frau fördern und Ihren Auftritt souverän gestalten.

Trainerin: Mag. Eva-Maria Preier
Dauer: 2 Tage

16. Oktober 2020

SOUND OF LEADERSHIP®

Dirigieren Sie ein kleines Kammer-Ensemble und erhalten Sie über die Musik ein unmittelbares Feedback zu Ihrer Führungsperformance. Ein praktisches und intuitives Führungserlebnis, das Ihre Leadership-Skills in einem Tag auf ein neues Level hebt. Keine musikalische Vorbildung nötig.

Trainer: Florian Schönwiese
Dauer: 1 Tag

14.–15. Dezember 2020

HERNSTEIN GRUPPENDYNAMIK II

Mit diesem Aufbau- und Vertiefungstraining entwickeln Sie die bereits vorhandenen Erkenntnisse aus der Hernstein Gruppendynamik systematisch weiter. Im Vordergrund steht, wie Sie Ihre Erfahrungen aus der Gruppendynamik in Ihre alltäglichen Führungsaufgaben integrieren können.

Trainerinnen: Mag. Nina Halder-Schüssel,
Mag. Dr. Maria Spindler
Dauer: 2 Tage

Trainings-Locations:

Seminarhotel Schloss Hernstein, NÖ
Springer Schloßl, Wien
„Seminarraum im Grünen“, Wien

Ihre Investition:

1-tägige: EUR 950 Euro
2-tägige: EUR 1.580 Euro

Alle Preise zuzüglich MwSt. und Aufenthaltskosten

Infos und Anmeldung:

www.hernstein.at/Offene-Programme/Trainings

Alle Angaben wurden aus heutiger Sicht erstellt;
vorbehaltlich Änderungen.

LEADERSHIP IM 21. JAHRHUNDERT

Wozu eigentlich Next Organizing, New Work, agile Organisation, Selbststeuerung oder iteratives Management?

THOMAS BÖHM UND LISELOTTE ZVACEK

Organisationen waren noch nie sehr stabil: Da müssen die Effizienz gesteigert und neue Geschäftsfelder erschlossen werden. Es wird zentralisiert, dann wieder dezentralisiert. Zudem machen die Globalisierung und der technische Fortschritt die Welt immer schneller, komplexer und unüberschaubarer. Größere Unsicherheit und Widersprüchlichkeit sind die Folge. Und das alles bereits ganz ohne Corona-Krise. Wie können Sie hier noch adäquat führen?

Wie gut entscheiden? Wir beobachten, dass sich andere Organisationsformen etablieren, in denen vermehrt Kollektive entscheiden. Das wiederum erfordert effiziente Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse, in die das spezifische Wissen vieler einfließt, die dann von Führungskräften eher moderiert als geleitet werden.

Wie strategisch führen? Oft sind Strategien schon überholt, noch bevor das PowerPoint-Slidedeck dazu freigegeben ist. Strategien werden kurzfristiger und ähneln eher dem Navigieren im Nebel, was wieder andere Führungsmethoden erfordert.

Wie sich anpassen? Systeme ändern sich aufgrund von Reizen, die für gewöhnlich aus der Umwelt kommen. Eine Transformation, die sich von einem Change-Prozess zum nächsten vorarbeitet, wird den heutigen Bedürfnissen nicht mehr gerecht.

Vielmehr braucht es „Instant Governance“, also die mehr oder minder unmittelbare Anpassung der Organisation in ihren Strukturen und Regeln an die jeweilige Situation. Für mittlere bis größere Organisationen, die sehr viel in ihren Status quo investiert haben, eine Herausforderung.

Führung im 21. Jahrhundert

Gebraucht werden heute Führungskräfte, die der Vielfältigkeit und Unsicherheit mit neuen Methoden und vernetzten Strukturen begegnen und die mit verteilten Autoritäten in gut moderierten Kollektiven umgehen können. Und das, obwohl klassische Organisationsmuster weiterhin gültig sind. Mit dem Herstein Executive Program erweitern Sie dafür Ihr Repertoire. Die 4 Module laufen unter den Titeln „Haltung klären und Führungsrolle schärfen“, „Organisationen und Teams steuern“, „Komplexität nutzen und Innovation treiben“ und „Strategie umsetzen und Veränderung gestalten“.



MAG. THOMAS
BÖHM

begleitet Veränderungsprozesse, coacht Führungskräfte, berät Unternehmen und forscht zu Themen wie neue Organisationsformen, Digitalisierung, Leadership, Komplexität, Transformation und Agilität. Er war bzw. ist tätig in Asien, Nord- und Südamerika und Europa und hat Lehraufträge an verschiedenen Hochschulen.

Tipp:
Alle Trainings und
Workshops sind auch
inhouse buchbar!



**DR. LISELOTTE
ZVACEK**

ist Organisations-beraterin, Management-trainerin und Generative Coach, Lehrtrainerin der Österreichischen Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung und Lehrbeauftragte an Universitäten im In- und Ausland. Sie begleitet Entwicklungsprozesse in Organisationen, Bereichen und Teams sowie im Rahmen von Führungskräfte-Coachings und -Entwicklungsprogrammen.

WAS FÄLLT IHNEN EIN?

Führungsgrundsätze, die Sie in undurchschaubaren, unerwarteten, uneindeutigen und unsicheren Situationen unterstützen, haben durch die COVID-19-Pandemie eine besondere Aktualität erhalten. Folgende Haltungen und Verhaltensweisen sind erprobt:

- 1. Energie folgt Aufmerksamkeit** – Fokussieren Sie darauf, was Sie verwirklichen wollen („You are where your attention is“).
- 2. Beobachten, beobachten, beobachten** – Nehmen Sie den Augenblick wahr – unvoreingenommen und ohne auf Muster der Vergangenheit zurückzugreifen. Suchen Sie (auch gedankliche) Orte auf, die für Ihre aktuelle Situation wichtig sind.
- 3. Rückzug und Reflexion** – Lassen Sie das innere Wissen auftauchen: Was drängt an die Oberfläche, nach außen? Wie hängt das mit dem zusammen, was Sie verwirklichen wollen? Wie können Sie ein Teil der Zukunft werden, anstatt an der Vergangenheit festzuhalten?
- 4. Das Nadelöhr passieren** – Das Alte hinter sich und das Neue entstehen lassen. Was wollen Sie beitragen, durch Ihre Arbeit, durch Ihre Lebensweise?
- 5. Erkunden Sie die Zukunft im Tun** – Entwickeln Sie etwas Kleines, Schnelles und Spontanes. Dies ermöglicht schnelles Feedback von allen wichtigen Stakeholdern und hilft, die eigene Idee weiterzuentwickeln.
- 6. Das Neue in die Welt bringen** – durch offenes Denken, empathisches Empfinden und einen Willen, der offen in die Zukunft gerichtet ist.
- 7. Die 3 Quellen des Widerstandes verwandeln** – 3 Quellen des Widerstandes könnten Ihnen begegnen:
 - **die Stimme des Zweifels und des Urteils** – sie schließt das offene Denken
 - **die Stimme des Zynismus** – sie schließt das offene Herz, die Empathie
 - **die Stimme der Angst** – sie schließt den offenen Willen

Schaffen Sie einen Raum für kollektives Denken. Dass dies auch im virtuellen Raum möglich ist, durften wir jetzt schon einige Zeit erproben. In diesem dialogischen Raum sind Zuhören und Erkunden möglich, Neues wird in die Welt gebracht. Wenn sich die Qualität des Gesprächs verändert, kann sich die Qualität der Beziehungen verändern und damit auch das Denken.

(Quelle: C. O. Scharmer, K. Käufer: Von der Zukunft her führen, Carl Auer Verlag 2014)

**HERNSTEIN EXECUTIVE
PROGRAM**

Sie führen im oberen Management oder übernehmen eine neue Aufgabe in generalistischer Verantwortung? Wachsen Sie in Ihrer Rolle und lernen Sie den bewährten Hernstein Weg im Führen von Menschen und Unternehmen kennen.

Wann?

Online-Kick-off: 13. Jänner 2021

Modul 1: 26.–28. Jänner 2021

Modul 2: 13.–15. April 2021

Modul 3: 15.–17. Juni 2021

Modul 4: 1.–3. September 2021

Gesamtdauer: 12,3 Tage in 4 Modulen inklusive Online-Kick-off von 2 Stunden

Wo?

Seminarhaus auf der Gugl, Linz

Infos und Anmeldung

Mag. André Romano,

andre.romano@hernstein.at

Alle Angaben vorbehaltlich Änderungen.

DIESMAL WIRD'S PERSÖNLICH

Der nächste Hernsteiner erscheint im Herbst.