

hernsteiner

2/2022

Schwerpunkt: Werte

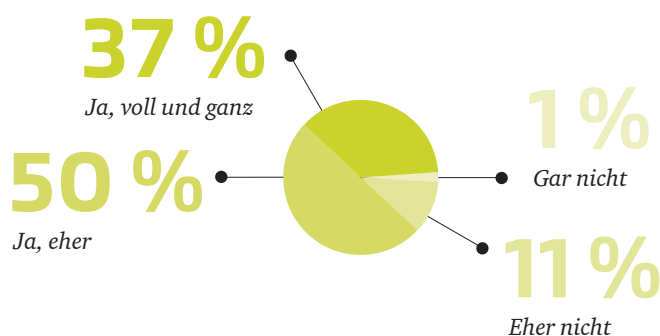


**FOKUS AUF DAS
WESENTLICHE**

SCHWIERIGE ZEITEN
FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE



Besteht die zukünftige Rolle von Führungskräften vor allem darin, als Coach die Potenziale von Mitarbeitenden zu entfalten – anstatt Anweisungen zu geben?



EINE KUTSCHE NAMENS GUARDIOLA

Die Handwerker des kleinen ungarischen Dorfs Kocs waren besonders geschickt darin, Pferdewagen herzustellen. So geschickt, dass man diese Wagen seit dem 15. Jahrhundert als „Kocsi“ bezeichnete. Im Deutschen wurde daraus die „Kutsche“. Im Englischen entstand das Wort „Coach“. Die Kutsche war ein Hilfsmittel, um von A nach B zu kommen. Daher begann man vor rund 150 Jahren damit, auch Trainer im Sport als „Coach“ zu bezeichnen. Sie halfen ihrem Team dabei, sich weiterzuentwickeln und zum Sieg zu gelangen.

Die genaue Form dieser Hilfe konnte und kann jedoch sehr unterschiedlich aussehen. Beispielhaft stehen dafür Pep Guardiola und José Mourinho. Zwei der berühmtesten Fußballtrainer der Gegenwart – deren Führungsstil unterschiedlicher nicht sein könnte. Mourinho ist bekannt als Grobian, der seine eigenen Spieler beschimpft und öffentlich bloßstellt oder ihnen vor Wut gar das Trikot zerreißt. Guardiola hingegen gilt als Fußballphilosoph, der für seine empathischen Qualitäten gerühmt wird. Er sieht seine Aufgabe darin, die Spieler „zu verführen“, legt großen Wert auf eine gute Teamkultur und gegenseitiges Vertrauen.

In den 1980er-Jahren etablierte sich der Begriff „Coach“ für eine bestimmte Art der Managementberatung – als Hilfe zur Selbsthilfe. In einer Umfrage des Hernstein Management Reports sagen die allermeisten Führungskräfte, dass sie ihre Aufgabe vermehrt als die eines Coachs verstehen. Ihren Teams ist zu wünschen, dass sie sich eher an Guardiola denn an Mourinho orientieren.

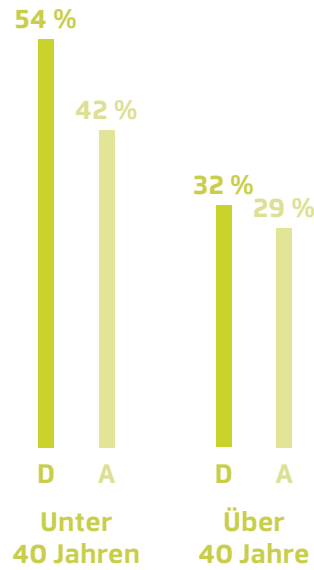
89 %

der Führungskräfte über 40 sehen die Führungskraft vermehrt als Coach, während die Zustimmung unter jüngeren geringer ist – 82 % bei den österreichischen Führungskräften und 85 % in Deutschland.

PERSONAL BRANDING
GOES SOCIAL

Die eigene
Positionierung
als Kompetenz-
träger auf
Social Media
ist „sehr“ oder
„eher“ wichtig.

Führungskräfte in
Deutschland (D) und
Österreich (A)



Auf welchen Social-
Media-Plattformen
ist es „sehr wichtig“
oder „wichtig“,
präsent zu sein?

Facebook

63 %



LinkedIn

65 %



Instagram

61 %



Xing

57 %



WENIGER PERSONAL,
MEHR UNTERSTÜTZUNG

Bewirkt der Arbeitskräfte-
mangel eine stärkere
Rücksicht auf die Bedürfnisse
der Mitarbeitenden?

18 %

Voll und ganz

52 %

Eher

21 %

Eher nicht

7 %

Gar nicht

Rest auf 100 % = keine Angabe

75 %

der weiblichen Führungskräfte glauben, dass
sie sich zukünftig stärker mit Identität und
Unternehmenskultur auseinandersetzen sollen
als mit Unternehmensstrategie und Kennzahlen.
Bei den männlichen Kollegen stimmen 70 %
dieser Aussage „voll und ganz“ oder „eher“ zu.

Quelle: Hernstein Management Report

Seit 24 Jahren erhebt der Hernstein Management Report
jährlich ein Stimmungs- und Meinungsbild unter Führungs-
kräften im deutschsprachigen Raum. Online-Befragung
durch Triple M Matzka Markt- und Meinungsforschung.
Befragungszeitraum: April 2022, Sample: 1.500 Personen.
Aufgrund kaufmännischer Rundungen können Prozentwerte
zwischen 99 % und 101 % auftreten.

Mehr Infos unter: www.hernstein.at/hmr

Inhalt

6 KURZMELDUNGEN

*Digitale Zertifikate / Komplexe Führung /
Gold für Hernsteiner / Werte & Leadership*

7 SOUVERÄN IM VIDEO-CALL

*Leadership-Hacks: Mit Sprechtechnik zu mehr
Aufmerksamkeit*

8 DER WEG ZUM AUTONOMEN TEAM

*Insights: Führungsinterventionen an die Teamphase
anpassen*

24 ANDOCKEN IM METAVERSE

*Trends: Unternehmensberater Christian Winkelhofer
erklärt das Metaverse von Accenture*

26 IMMER EINE OFFENE TÜR

*Kundenporträt: Wie Marco Kisch einen Ort geschaffen
hat, an dem sich die Menschen wohlfühlen*

28 EIN PULLOVER MIT SMILEY

*Selbsterfahrung: So munterte Christine Güttel
ihr Umfeld auf*

29 IHRE NÄCHSTEN TRAININGS

An der Haltung arbeiten

30 AUGENHÖHE STATT HIERARCHIE

Das Seminar „Die Führungskraft als Coach“



10 SCHWERPUNKT: WERTE

*Was lehrt uns Viktor Frankl
über Leadership? Warum
geben wir bei Sonnenschein
mehr Trinkgeld? Warum
sind Werte so wertvoll?
Und warum ist Weglassen
so schwierig? Überraschende
Antworten und frische
Impulse.*



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

KONZENTRATION IM FOKUS

Es prasselt viel auf uns ein. Neuigkeiten sind über zahllose digitale Kanäle rasch abrufbar. Unser Gehirn wird durch die ungeheure Menge an Input überstimuliert und wir lassen uns leicht ablenken. Wie können wir hier konzentriert arbeiten, uns auf die aktuelle Aufgabe, das aktuelle Gespräch fokussieren? Indem wir zwischen für uns mehr und weniger Wichtigem unterscheiden. In dieser Ausgabe des „Hernsteiner“ erkunden wir, warum genau der Fokus auf das Wesentliche so hilfreich ist und wie wir herausfinden, was für uns wirklich zählt.

Sie kennen bereits Ihre Werte? Dann möchten wir Ihnen hier noch 3 konkrete Tipps für konzentriertes Arbeiten im Alltag an die Hand geben:

— **1. Im Zentrum des Konzepts „The Focused Company“ steht die Fokuszeit:** Handy weg, Mails bleiben ungeöffnet, keine Kommunikation mit anderen und das für 2 Stunden am Tag. Konzentriertes Arbeiten hat Vorrang vor ständiger Erreichbarkeit. Diese stille Arbeitszeit ist ein Gegentrend zur aktuell gängigen Praxis in vielen Büros.

— **2. Konzentration muss nicht immer einen ausschließlichen Fokus auf ein einziges Thema bedeuten.** Chris Bailey beschreibt in seinem Buch „Hyperfocus“ neben dem titelgebenden Modus – gut für produktives Arbeiten – den Streufokus, der die Kreativität fördert. Probieren Sie doch mal, eine Fragestellung locker im Kopf zu behalten und Ihre Gedanken darum herum kreisen zu lassen. Erledigen Sie eine einfache Aufgabe und halten Sie die wertvollen Ideen fest, die dabei aufkommen.

— **3. Manchmal beginnt man gar nicht, sich auf eine Aufgabe zu konzentrieren, weil sie wie ein riesiger Berg erscheint.** Zerlegt man die Aufgabe in Teile, wirkt sie leichter zu bewältigen. Die Konzentration richtet sich auf den nächsten Hügel – nicht den gesamten Berg. Die Pomodoro-Technik von Francesco Cirillo hilft dabei: Die Aufgaben werden in 25-Minuten-Intervalle mit je 5 Minuten Pause eingeteilt, nach 4 Zeitblöcken folgt eine längere Pause, etwa 20 Minuten. Das „Timeboxing“, die Deckelung des Zeitbudgets, verringert innere Widerstände.

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. Gerhard Mészáros, MA. **Corporate Publishing:** Egger & Lerch, 1030 Wien (Artdirektion und Layout: Anika Reissner, Sabine Peter). **Fotos/Illustrationen:** Philipp Tomsich (S. 5, 11, 16), www.weinfranz.at (S. 7), Lukas Beck (S. 8), Palum (S. 8), Helmut Grünbichler (S. 14), Reinhard Lang (S. 18), via donau (S. 19), Verena Schwaighofer (S. 19), Tina King, die Fotografin (S. 19), AIT/Bösenndorfer (S. 21), Michael Krebs (S. 23), Accenture (S. 24), sera Technology Austria (S. 27), Franz Pfluegl (S. 28), Co13 Gruppe für systemische Beratung GmbH (S. 30); stock.adobe.com: Tatiana (S. 1, 10, 19, 20, 22, 23), Pixel-Shot (S. 1, 10, 21), romanya (S. 1, 18), luismolinero (S. 12), vvoe (S. 12, 14, 15), asmakar (S. 12, 13, 14, 15), glowonconcept (S. 12), primiaou (S. 16, 17), Natureimmortal (S. 22) **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.



NEU: DIGITALE HERNSTEIN ZERTIFIKATE

Mit dem Hernstein Open Badge erhalten Teilnehmende ab 2023 ein digitales Zertifikat für ihr absolviertes Hernstein Leadership-Training. Open Badges sind digitale, grafische Abzeichen, die etwa das Personal Branding auf Social-Media-Profilen oder Webseiten erleichtern. Sie können auch Bewerbungen beigelegt werden. Ein Hernstein Open Badge kann wie ein klassisches Zertifikat verwendet werden und macht erworbene Kompetenzen und Qualifikationen leicht nachvollziehbar und verifizierbar.

BUCHTIPP: KOMPLEXITÄT ALS CHANCE

Dieses Buch ist kein Sonntagsspaziergang, aber eine wirkungsvolle Übung: Berater Heinz Peter Wallner und Uni-Professor Kurt Völkl bieten sowohl Hintergrundwissen als auch konkrete Umsetzungstools, damit Sie genau das Führungssystem entwickeln können, das Ihrem individuellen Bedarf entspricht. Die Autoren formulieren ihr Konzept schlüssig, tief Sinnig und heiter. Folgen Sie dem weißen Kaninchen und finden Sie heraus, wie der Hase läuft!

Heinz Peter Wallner/Kurt Völkl: train the eight Leadership – Wie Sie ein erfolgreiches Führungssystem für hoch komplexe Situationen kreieren. Edition Summerhill, 2022.

AUSGEZEICHNET: GOLD FÜR HERNSTEINER

Ist der Hernsteiner ein wirkungsvolles Kommunikationstool? Erreichen die Botschaften die Zielgruppen? Sind Narrative und Aufbereitung passend? Diese Fragen können mit „Gold“ beantwortet werden. Zum vierten Mal in Folge erhält das Magazin des Hernstein Instituts bei den Fox Awards des renommierten Branchenmagazins „Lout.plus“ die höchste Auszeichnung in der Kategorie Weiterbildung. Der Hernsteiner zeigt, so die Jury, wie ein Printprodukt „zum unverwechselbaren Markenbotschafter werden kann“. Wir freuen uns sehr!

PODCAST: WERTE UND LEADERSHIP

Jeden Monat ein sehr persönliches Gespräch über das, was Menschen beim Handeln anleitet: ihre Werte. Das bietet der Podcast „Werte und Leadership“ der Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung aus Deutschland. Die Gäste – prominente Menschen aus Wirtschaft und Gesellschaft – bringen zum Gespräch jeweils 3 Gegenstände mit, die für sie einen wichtigen Wert symbolisieren. www.wertekommission.de/podcasts/



SOUVERÄN IM VIDEO-CALL

Mit diesen Sprechtechnik-Tipps erhalten Sie auch in Online-Meetings die volle Aufmerksamkeit.

PETRA MARIA BERGER

Es ist nicht einfach, die Aufmerksamkeit der Zuhörerinnen und Zuhörer in Online-Meetings zu halten. Wer gehört werden möchte, muss daher auf seine Sprechtechnik achten. Wie jemand spricht, macht den Großteil seines Images aus. Um Ihnen die Ohren im virtuellen Meeting-Raum zu sichern, empfehle ich, auf diese Aspekte besonders zu achten:

— Artikulieren Sie deutlich und sprechen Sie prägnant. Besonders die Konsonanten sind hier hervorzuheben. Wer gut artikuliert, wird verstanden, gibt mit der klaren Aussprache anderen eine Orientierung und gilt deshalb auch als führungsstark. Nuschler versteht man nicht, sie kommen mit dem Gesagten nicht aus sich heraus – sie „murmeln alles in den eigenen Bart“ und wirken deshalb durchsetzungsschwach.

— Achten Sie auf kurze Sätze und klare Botschaften. Wer klar formuliert, macht den Eindruck, eindeutig zu wissen, was er oder sie sagt. Langatmige Aussagen wirken abstrakt und verwirren. Wie sagte schon Goethe: „Getretner Quark wird breit, nicht stark!“

— Hören Sie sich Aufzeichnungen Ihrer Beiträge an: Wie ist Ihre Sprachmelodie? Betonen Sie Wichtiges? Machen Sie ausreichend Pausen? Enden Ihre Aussagesätze durch fallende Intonation oder bleiben Sie mit Ihrer Stimme oben und produzieren Sie so einen gleichförmigen Endlossatz?

— Ist Ihre Atmung hörbar? Versuchen Sie, sich eine lautlose, reflektorische Sprechatmung anzueignen – ein automatisches Einatmen zum Beispiel am Ende eines Satzes. Damit verschwinden auch etwaige Aahs und Äähs. Und Sie wirken sehr souverän.

— Lassen Sie sich nicht hetzen. Klientinnen und Klienten berichten mir, in Online-Meetings hektischer und nervöser zu sein als in der persönlichen Begegnung. Denken Sie daran: Jedes Ihrer Worte ist wichtig und alle Ihre Aussagen sind es wert, gehört zu werden! Sie kreieren mit Ihrer Sprechweise die Bedeutung Ihrer Botschaften. Und wenn Sie Ihren Worten keine Bedeutung beimessen, warum sollte es dann irgendjemand anderer tun?

Die menschliche Stimme übermittelt – vom Sprachinhalt abgesehen – viele Informationen über den sprechenden Menschen, seine Persönlichkeit, seine Tagesverfassung, wozu er das Publikum bewegen möchte. All das hören wir an Betonung, Aussprache, Stimmlage, Rhythmik und Melodik. Daher: Üben Sie zu Hause laut! Berichten Sie sich in Selbstgesprächen vom heutigen Tag und achten Sie auf Aussprache, Tempo und Melodie Ihrer Sätze. Klingt Ihre Stimme gelangweilt, devot, aufsässig oder dominant? Oder klar, freundlich, souverän? Lernen Sie, auf sich und Ihre Stimme zu hören und sie als mächtiges Instrument einzusetzen!



PETRA MARIA
BERGER

ist diplomierte Sprechtrainerin, leitet Seminare und trainiert Einzelpersonen aus Wirtschaft, Medien, Unterricht und Politik.

DER WEG ZUM AUTONOMEN TEAM

Wirkungsvolle Führungsinterventionen sollten sich an der jeweiligen Teamphase orientieren. So beschleunigen Führungskräfte die Entwicklung zum autonomen Hochleistungsteam.

NINA HALDER-SCHÜSSEL UND MARTIN HALDER

Die meisten Führungskräfte wünschen sich reife Teams, die autonom und weitgehend selbstverantwortlich arbeiten. Daher stellt sich die Frage, wie sie das Wachstum bestmöglich unterstützen können. Laut Bruce Tuckman durchlaufen Teams für gewöhnlich bestimmte Entwicklungsphasen. Führungskräfte müssen daher flexibel bleiben und ihre Interventionen entsprechend anpassen.



MAG. NINA HALDER-SCHÜSSEL

ist Psychologin, Organisationsberaterin & Trainerin, Lehrtrainerin für Gruppendynamik in der ÖGGÖ sowie Lehrbeauftragte an der Uni Klagenfurt. Sie konzipiert und leitet Führungskräftelehrgänge, berät Teams und Unternehmen in Veränderungsprozessen und hält Seminare zu diversen Themen wie zum Beispiel Konflikt, Selbstcoaching, Team- und Gruppendynamik.



MARTIN HALDER

ist Geschäftsführer eines Trainings-, Coaching- und Beratungsunternehmens, Unternehmensberater, Gruppendynamiker (ÖGGÖ), Trainer und Lehrbeauftragter. Seine Arbeitsschwerpunkte sind prozess- und beteiligungsorientierte Beratung und Begleitung in diversen Organisationen mit Schwerpunkt Familienunternehmen.

Dabei ist zu beachten, dass Teamentwicklung niemals linear ist. Teams werden in ihrer Entwicklung durch den Abgang oder das Hinzukommen von Gruppenmitgliedern sowie andere Veränderungen immer wieder vor Herausforderungen gestellt und in ihrer Entwicklung zurückgeworfen. Welche Formen der Steuerung werden wann als hilfreich und nützlich erlebt – und fungieren daher als Turbo für die Teamentwicklung?

1. Forming: Präsenz, Sicherheit und Kommunikation

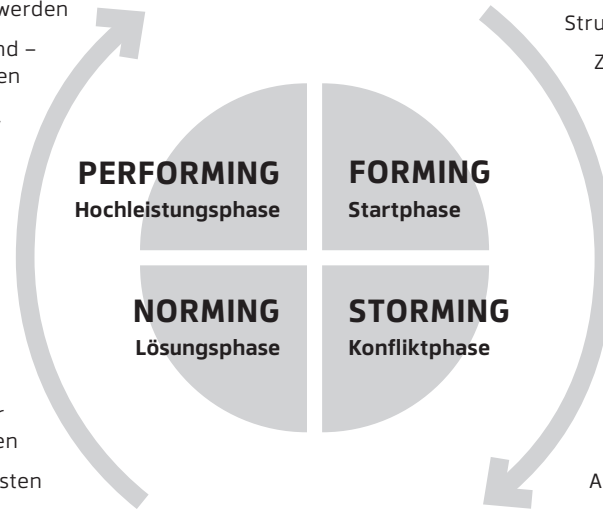
In der ersten Phase, dem „Forming“, herrschen emotionale Unsicherheit und Vorsicht. Diese Startphase gibt es bei einer Neugründung von Teams beziehungsweise wenn mindestens 20 Prozent der Teammitglieder wechseln. Man kennt einander noch nicht gut, es gibt keine klaren Ziele, keine eindeutig definierten Rollen und Zuständigkeiten, wenige Regeln, und die gegenseitigen Erwartungen sind meist noch unausgesprochen. In dieser Phase benötigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Führung Präsenz, die steuernd eingreift, Ziele, Rollen und Regeln vorgibt und Entscheidungen weitgehend alleine trifft. Wichtig ist eine aktive Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden, etwa regelmäßige Jours fixes, sowohl mit der Gruppe als auch mit Einzelpersonen, sowie Feedbacksequenzen. Führungskräfte sollten die zentralen Entwicklungsthemen des Teams möglichst früh zur Sprache bringen und latente Spannungen sichtbar machen, um den Eintritt in die nächste Phase zu beschleunigen.

2. Storming: aktiver Umgang mit Spannungen und Konflikten

Die Konfliktphase, das „Storming“, ist ein unvermeidbarer, wesentlicher und wertvoller Entwicklungsschritt von Teams, in dem Unterschiede zwischen den einzelnen Teammitgliedern sichtbar werden, Emotionen und Konflikte auftreten und oft die Nützlichkeit von Führung hinterfragt wird.

FÜHRUNGSINTERVENTIONEN

- Es aushalten, als Führungskraft wenig gebraucht zu werden
- Blick über den Tellerrand – Abgrenzungstendenzen entgegenwirken
- Entwicklung der Gruppe beobachten, bei Bedarf intervenieren
- Möglichkeiten für die Weiterentwicklung schaffen
- Erarbeitete Lösungen für Herausforderungen und Spannungen absichern
- Lösungen auf Machbarkeit überprüfen
- Partizipation verstärken, aber Kontrolle nicht aufgeben
- Durchlässigkeit nach außen gewährleisten
- Perspektivenwechsel fördern



FÜHRUNGSINTERVENTIONEN

- Rahmen vorgeben
- Strukturen und Abläufe schaffen
- Ziele vorgeben und Strategien erarbeiten
- Aufgaben festlegen
- Hohe Präsenz als Führungskraft zeigen
- Rückmeldung geben
- Nicht mit der Gruppe mitschwingen, sondern sie konfrontieren
- Konflikte benennen und dadurch bearbeitbar machen
- Unterstützung bei der Konfliktlösung
- Aktives Stimmungsmanagement
- Nicht mitjammern – auf Vorbildfunktion achten

LITERATUR

Nina Halder-Schüssel (2016): Nützliche Führung. Was Führungskräfte von einer gruppendynamischen Trainingsgruppe (T-Gruppe) lernen können? – In: PersonalEntwickeln, 204. Erg.-Lfg., 6.160, S. 1–23.

Bruce W. Tuckman (1965): Developmental sequences in small groups. – In: Psychological Bulletin, 63, S. 348–399.

In dieser Phase ist es für Führungskräfte ratsam, diesen Interessenunterschieden Raum zu geben oder diese selbst aktiv anzusprechen, wenn dies von den Mitarbeitenden vermieden wird. Es ist notwendig, einen Gesprächs- und Bearbeitungsrahmen anzubieten, innerhalb dessen Klärungen möglich sind, wobei hier Führungskräfte eher moderierend und weniger als inhaltliche Entscheidungsinstanzen fungieren sollten. Oft ist diese Phase der Beginn einer guten Zusammenarbeit im Team und wird rückblickend als Wiege einer positiven Arbeits- und Konfliktkultur beschrieben.

3. Norming: Selbststeuerung im Team fördern

In der Arbeitsrealität von Organisationen ist der Phasenübergang von „Storming“ zu „Norming“ nicht linear. Viele Teams pendeln zwischen diesen beiden Phasen hin und her. Idealerweise gelingt es ihnen zunehmend, gemeinsam Lösungen und Normen für ihre Entwicklungsthemen und Herausforderungen zu erarbeiten und diese in den Alltag zu integrieren. Eine Leistungssteigerung ist erkennbar. Das Bedürfnis von Teams in dieser Entwicklungsstufe ist es, autonomer und unabhängiger von Führung

zu agieren. Führungskräfte sind daher gefordert, eine gute Balance zwischen Partizipation/Freiraum und Vorgaben für ihr Team zu finden. Gemeinsam definierte (Konflikt-)Lösungen, neue Regeln und Zuständigkeiten sollten auf Machbarkeit hin überprüft und durch Vereinbarungen abgesichert werden.

4. Performing: Impulse zur Weiterentwicklung setzen

Im Idealfall erreicht das Team die Hochleistungsphase: Das „Performing“ zeichnet sich durch einen besonders hohen Output und ein hohes Maß an Autonomie des Teams aus. In wirklichen Hochleistungsteams herrschen hohes Vertrauen und eine tragfähige Konfliktkultur. Zuständigkeiten sind deutlich voneinander abgegrenzt und das gemeinsame Ziel ist für alle klar und erstrebenswert. Dennoch wird es in der Praxis kaum Teams geben, die in dieser Phase ganz ohne Führung auskommen. Führungskräfte sind weiterhin wichtige Impulsgeber, indem sie regelmäßig Feedback geben und neue Herausforderungen und Ziele setzen.

12 WERTE SIND DIE BESTE STRATEGIE

Warum wir den Fokus auf das Wesentliche benötigen

16 IN DIE GESTALTER-ROLLE

Mit Selbst-Coaching die eigenen Werte finden

18 DAS WETTER UND DIE WERTE

Über den Tellerrand: Wie uns Hitze und Co. beeinflussen

19 MASSNAHMEN FÜR DIE ZUKUNFT

Erfahrungsschatz: Wie Führungskräfte Nachhaltigkeit fördern

20 DIE KUNST DES WEGLASSENS

Im Brennpunkt: Warum die „frugale Innovation“ ein Gebot der Stunde ist

22 ZITATERÄTSEL

23 MUT ZUM EINHORN

Renate Süß über bildhafte Werte



Was diese Eule hier macht? Das erklären wir auf der letzten Seite.

LEITARTIKEL

98 %

der Österreicherinnen und Österreicher empfinden den Bereich Familie als „sehr wichtig“ oder „wichtig“ in ihrem Leben, jenen der Arbeit nur 79 % (1999 waren es noch 93 %).**

36 %

der deutschen Führungskräfte sagen, dass für sie Vertrauen der wichtigste Wert ist. Das sind um 4 % mehr als im Vorjahr. Auf den Plätzen 2 und 3 folgen Verantwortung mit 27 % und Respekt mit 17 %.*

75,8 %

der deutschen Führungskräfte haben in den vergangenen 2 Jahren der Coronakrise erlebt, dass ihre Werte ihnen „Orientierung und Halt bei schwierigen Entscheidungen geben“.*

Quellen:

* „Führungskräftebefragung 2022“ der Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung. Die Online-Befragung von 468 Führungskräften in Deutschland erfolgte im Mai und Juni 2022.

** „Die Europäische Wertestudie: Erste Ergebnisse der Covid-19-Sonderedition 2021“, Forschungsverbund Interdisziplinäre Werteforschung an der Universität Wien. Online-Befragung von 2.111 Personen zwischen 14 und 75 Jahren im Dezember 2021.

WERTE UND WERTSCHÖPFUNG

Wann haben Sie jemanden das letzte Mal nach seinem oder ihrem wichtigsten Wert gefragt? Die Antwort wird Ihnen viel über Ihr Gegenüber verraten. Werte sind individuell und stehen für das, was uns wichtig ist im Leben. Gleichzeitig gibt es Themen, die für die gesamte Gesellschaft wichtiger werden, ohne die ein Unternehmen nicht erfolgreich auf dem Markt agieren kann. Folglich kann man sich auch die Frage stellen, welche Werte Führungskräfte mitbringen sollten, um das Unternehmen zum Erfolg zu führen. Wenn wir darauf achten, dass im Führungsteam bestimmte Werte vorhanden sind, ist das eine wesentliche Grundlage für die langfristige Wertschöpfung.

Folgende 5 Werte sind meiner Meinung nach derzeit besonders wichtig beziehungsweise werden noch wichtiger:

— **Nachhaltigkeit:** Wenn dieser Wert gelebt werden soll, braucht es ein Umdenken auf der Ziele-Ebene. Weg von der kurzfristigen Optimierung auf Kosten der Umwelt hin zu nachhaltig erfolgreichen Geschäftsmodellen.

— **Resilienz:** Schönwetter-Führungskräfte bringen uns nicht weiter. Sondern jene, die gerade dann dranbleiben, wenn es schwierig wird, und die mindestens so oft aufstehen, wie sie hinfallen.

— **Authentizität:** Schon Wolfgang Ambros sang „A Mensch möcht i bleibn“. Je öfter es uns gelingt, einander empathisch als Menschen zu begegnen, abseits von Rollen und Funktionen, desto angenehmer werden sich Menschen fühlen.

— **Vertrauen:** Das Vertrauen in uns, in andere und in die Zukunft muss noch stärker der Motor unseres Tuns werden, um schwierige Zeiten erfolgreich meistern zu können. Die Zuversicht, dass wir unsere Probleme lösen können, sollte uns stets begleiten.

— **Offenheit:** Erfolgreiche Führungskräfte sind jene, die Veränderung akzeptieren und aktiv gestalten, anstatt sich als Opfer der Rahmenbedingungen zu sehen.

Welche Werte wollen Sie verkörpern, wenn Sie in Führung gehen?



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



Die Zukunft ist das, was wir aus ihr machen. Unsere Werte helfen uns dabei, in die Gestalter-Rolle zu schlüpfen und nachhaltig erfolgreiche Strategien zu entwerfen.



WERTE SIND DIE BESTE STRATEGIE

Wir brauchen den Fokus auf das Wesentliche. Denn nur aus einer Haltung der Ruhe und Konzentration entstehen wirksame Lösungen für die Krisen unserer Zeit.

MARION HOFINGER

Wenn alles drunter und drüber geht, gesellschaftlich, wirtschaftlich und persönlich, ist eine der üblichen strategischen Antworten: „Wir müssen uns noch mehr anstrengen. Schneller, höher, weiter lässt uns die Krise überwinden!“ Diese Antwort wird einige zum Ziel führen, viele leider nicht. Setzt man nur auf die Optimierung von Kennzahlen, verbrennt man die Kreativität und Innovationsfähigkeit von Menschen. Aber gerade heute brauchen wir furchtloses Denken und Fühlen „über den Tellerrand“, um die vielfältigen Herausforderungen souverän bewältigen zu können. Nur aus einer Haltung der Ruhe und Konzentration können wirksame Lösungen entstehen. Krise macht Angst. Werte fokussieren auf das Wesentliche und bringen neue Sicherheit und Energie. Daher ist die Besinnung auf unsere Werthaltungen und deren innere Kraft ein wichtiger Treiber, um nachhaltige und erfolgreiche Strategien zu entwickeln.

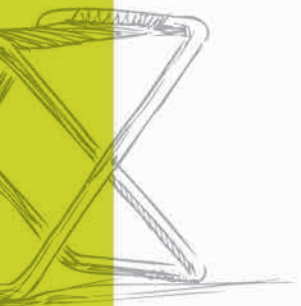
Werte bringen Orientierung

Von Anbeginn der Zeiten haben Menschen aller Kulturen ihre Überzeugungen und Werte als Orientierungsmaßstab genutzt. Sie sind eine der wichtigsten Grundlagen, um einzuschätzen, was wir für richtig oder eher falsch halten, was wir als

angenehm oder unangenehm empfinden. Werte entstehen im Inneren einer Person und werden je nach Umfeld, Biografie und persönlicher Erfahrung geformt. Sie bilden die Basis für unser ethisches, moralisches und sinnerfülltes Handeln. In Organisationen bilden Werte das Fundament für die Unternehmenskultur, im gesellschaftlichen Kontext zeigen sie sich in den Gebräuchen und Sitten der jeweiligen Landeskultur.

Werte sind subjektiv und schwerer zu erfassen als die objektive Welt des Sichtbaren und Greifbaren. Vielleicht gerade deswegen führen sie oft zu Meinungsverschiedenheiten und Konflikten, wie wir auf persönlicher, unternehmerischer und globaler Ebene beobachten können. Wenn also unterschiedliche Werthaltungen unsere heutige Weltlage mitbestimmen, dann können sie auch – sinnvoll formuliert und richtig eingesetzt – die beste Strategie zur Bewältigung von aktuellen Herausforderungen sein.

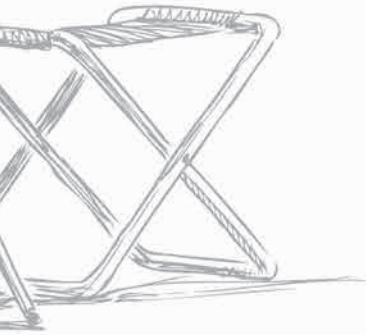
Für Organisationen und ihre Führungskräfte bedeutet das, dass sie in der Krise besonderes Augenmerk auf ihre persönlichen Werthaltungen und auf ihre Unternehmenskultur richten müssen.





MAG. MARION HOFINGER

ist seit mehr als 25 Jahren selbstständige Unternehmensberaterin, Wirtschaftspsychologin und Senior Coach. Sie ist spezialisiert auf die Themen Führung und Team sowie Position und Karriere. Ihre internationalen Ausbildungen umfassen unter anderem Führungskräfte- und Teamberatung.



Ihre gelebten Werte werden maßgeblich mitentscheiden, ob ein Unternehmen langfristig Bestand hat oder nicht. Werte sollten daher in schwierigen Situationen nicht als „Soft Facts“ und „psychologisches Beiwerk“ über Bord geworfen werden. Vielleicht sind sie ja genau die Planke, die alle vor dem Untergang rettet. Im besten Fall sind sie sogar das Boot und das Ruder, das den sicheren Hafen erreichen lässt.

Viktor Frankl: Werte für nachhaltigen Erfolg

Kein anderer hat es besser verstanden und auch selbst erlebt, Überlebensstrategien mit Werthaltungen zu verbinden, als der österreichische Arzt und Psychotherapeut Prof. Dr. Viktor Frankl (1905–1997, 39 Bücher, 29 Ehrendokorate). Sein berühmtestes Buch ist sein 1946 erschienener Bestseller „... trotzdem Ja zum Leben sagen: Ein Psychologe erlebt das Konzentrationslager“, der weltweit 12 Millionen Mal verkauft wurde. In diesem Werk erzählt Frankl seine dramatische Lebensgeschichte im 2. Weltkrieg und legt dar, wie es unter widrigsten Umständen gelingen kann, mit Sinn und Werten allem Chaos standzuhalten. Ich selbst durfte Viktor Frankl im Jahr 1990 im Zuge meiner Logotherapie- und Existenzanalyse-Ausbildung kennenlernen; eine Erfahrung, die mich bis heute begleitet und prägt.

In seiner „Höhenpsychologie“ beschreibt Frankl vor allem 3 Wertekategorien als Basis für sinnvolles Handeln: schöpferische Werte, Erlebniswerte und Einstellungswerte. Wenn also Organisationen, ihre Führungskräfte und ihre Teams Höhenflüge erleben wollen, ist es die Umsetzung dieser Wertedimensionen, die ihnen nachhaltigen kulturellen und materiellen Erfolg bringt.

1) SCHÖPFERISCHE WERTE: HANDELN AUS INNERER KRAFT

Schöpferische Werte umfassen jene Themen, die ein Mensch aus sich selbst heraus verwirklichen will. Im Organisationsumfeld zeigen sie sich unter anderem in unternehmerischem und innovativem Handeln, zum Beispiel in der Entwicklung und Umsetzung von neuen Ideen, Projekten, Produkten etc.

Führungskräfte, die sich ihrer eigenen Werte bewusst sind, haben einen enormen Vorteil in der Führung ihrer Mitarbeitenden, vor allem in herausfordernden Situationen und unruhigen Zeiten. Diese Bewusstwerdung gelingt, wenn sie aus ihrer eigenen Biografie und aus der Analyse verschiedenster Wertedimensionen ihre eigenen Werthaltungen ableiten. Wenn sie anschließend ihre Werte, ihre Motive und ihre Sinn-Logik anderen transparent machen, bewirken sie in ihrem beruflichen Umfeld mehr Verständnis für ihr Tun, stiften Orientierung und Sicherheit. Es entsteht Raum für innovative Strategien, statt in althergebrachten Mustern und Routinen zu verharren.

Beispielsweise war für einen neu eingesetzten Chef im begleitenden Executive Coaching die wichtigste Frage, wie er in turbulenten Zeiten sein Team zu mehr eigenverantwortlichem Handeln und kreativeren Lösungen führen könnte. Das alteingesessene Team war es gewohnt, nur nach Anweisungen zu arbeiten. Erst als er offen seine persönlichen Werte von Selbstverantwortung und positiver Fehlerkultur kommunizierte und aktiv vorlebte, konnte er mit seinem Team einen zukunftsfähigen Arbeitsstil umsetzen.



2) ERLEBNISWERTE: EINE STIMMIGE UNTERNEHMENSKULTUR

Erlebniswerte beziehen sich auf jene Wertedimensionen, die Menschen in ihrer Beziehung zur Umwelt und zu anderen Menschen leben. Jeden Tag bewegen wir uns in verschiedenen Situationen und werden durch diese immer wieder zu Reaktionen aufgefordert. Die entscheidende Frage dabei lautet: Welche Werte kommunizieren wir und welche setzen wir tatsächlich in unserem Handeln um?

Organisationen veröffentlichen ihre Werthaltungen vor allem in ihren Leitlinien, ihrem Wertekanon und in ihren Verhaltensrichtlinien. Die Außenwelt erfährt von ihrer Unternehmenskultur durch Webseiten und Social-Media-Accounts. Die Innenwelt wird durch Werte-Workshops, Plakate, Broschüren und Merkkärtchen immer wieder daran erinnert. Am erfolgreichsten sind jene Organisationen, in denen die Werthaltungen der Führungskräfte und Mitarbeitenden den Unternehmenswerten entsprechen. Dadurch werden Motivation, Sinnbezug und Energie wie in einem Laserstrahl gebündelt und es entsteht ein gemeinsamer, starker Zug zum Ziel.

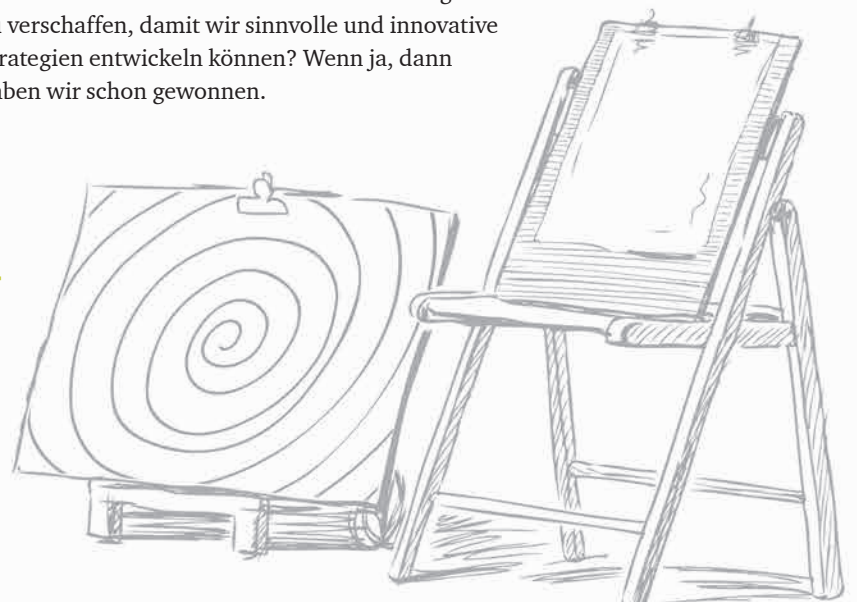
In mehreren Workshops zur Praxistauglichkeit von Leitwerten wurde dies besonders deutlich. Waren bisher die Unternehmenswerte von oben nach unten diktiert worden, wurden dieses Mal alle Führungskräfte und Mitarbeitenden aufgefordert, die bisherigen Werte auf ihre Umsetzbarkeit zu überprüfen. Zur Überraschung der Geschäftsleitung hatten alle Teilnehmenden einen sehr klaren und professionellen Blick auf ihre Unternehmenskultur und formulierten sogar nützlichere und attraktivere Werte. Indem das Top-Management auf diese Vorschläge einging und die Leitwerte reformuliert wurden, erhielt die gesamte Organisation einen neuen Motivationsschub.

„FÜHRUNGSKRÄFTE, DIE SICH IHRER EIGENEN WERTE BEWUSST SIND, HABEN EINEN ENORMEN VORTEIL IN DER FÜHRUNG IHRER MITARBEITENDEN.“

3) EINSTELLUNGSWERTE: UMGANG MIT DEM UNVERMEIDLICHEN

Die Beschreibung der Einstellungswerte ist ein besonderes Verdienst von Viktor Frankl. Er macht uns darauf aufmerksam, dass wir als Menschen immer einen freien Willen besitzen, auch unter den widrigsten Umständen. Es gibt Bedingungen, die wir nicht verändern können. Aber wir können uns immer entscheiden, welche Haltung wir zum Unvermeidlichen einnehmen – und so handlungsfähig bleiben. Zum Beispiel gegenüber privaten Schicksalsschlägen oder, im Unternehmenskontext, gegenüber Ereignissen wie einer Weltwirtschaftskrise, Börsenstürzen, einer Rohstoffknappheit, der Energiekrise, dem demografischen Wandel oder dem Fachkräftemangel. Indem wir das Unvermeidliche annehmen – aber nicht in einer passiven Haltung, sondern in einer aktiven Auseinandersetzung –, wächst unsere innere Kraft.

Gerade in herausfordernden Situationen werden unsere Werte sichtbar: in unserem Handeln, in unserer Kommunikation, in unseren Beziehungen, in unserem Stressverhalten, in unseren Entscheidungen. Sind diese Werte geeignet, uns einen Ruhepol, eine stabile Zone zum Aufladen unserer Energie zu verschaffen, damit wir sinnvolle und innovative Strategien entwickeln können? Wenn ja, dann haben wir schon gewonnen.



IN DIE GESTALTER-ROLLE

Unsere Werte sind unser Schatz. In stürmischen Zeiten geben sie uns innere Klarheit. Mit dieser Übung finden Sie Ihre persönlichen Wegweiser.

MICHAELA KREITMAYER



Die letzten Jahre waren herausfordernd. Die nächsten Jahre werden es auch sein. Die Covid-19-Pandemie, der Krieg in der Ukraine, die globale Erwärmung und die fehlenden Mitarbeitenden in vielen Branchen – wir alle spüren, dass die Leichtigkeit abhandengekommen ist. Je stürmischer die Zeiten draußen sind, desto wichtiger wird es, im Inneren klar zu sein. Denn viele wollen einen Beitrag leisten, damit sich die Dinge zum Besseren ändern. Doch wenn man nicht weiß, wo man anfangen soll, lässt man es oft wieder sein. Krisen machen uns manchmal sprachlos und handlungsunfähig. Klarheit im Inneren zeigt uns den Weg auf, wo wir uns engagieren sollten. Wenn wir wissen, wofür wir einstehen wollen, was uns erfüllt, wofür es sich lohnt, morgens aufzustehen, was unser erster Schritt sein kann, dann sind wir nicht in der Opfer-, sondern in der Gestalter-Rolle.



MAG. (FH)
MICHAELA
KREITMAYER

ist Leiterin des
Hernstein Instituts.

Unseren Schatz tragen wir immer bei uns: unsere Überzeugungen, unsere Werte. Werte sind nichts anderes als Eckpfeiler im Leben, Orientierungslinien. Werte sind wie Wegweiser auf unserem Lebensweg, die uns leiten und die bestimmen, wo wir gerne Energie und Zeit investieren. Und gerade in schwierigen Zeiten ist Orientierung so wichtig. Nutzen Sie daher nebenstehende Selbstcoaching-Übung, um sich auf Ihre Werte zu besinnen! Diese Übung zahlt sich wirklich aus, nicht nur für Sie selbst, sondern auch für Ihr Umfeld. Sie handeln viel klarer, wenn Sie aus Überzeugung handeln.

Werte sind viel mehr als Worthülsen. Sie sind jene Themen, die Ihnen am Herzen liegen. Es gibt keine richtigen oder falschen Werte. Alles, was Ihnen wichtig ist, ist wertvoll. Gerade bei zentralen Lebensthemen wie Partnerschaft, Job, Wohnsituation, Urlaub, Freizeit oder Ausbildung ist es sinnvoll, wenn Sie werteorientiert handeln.

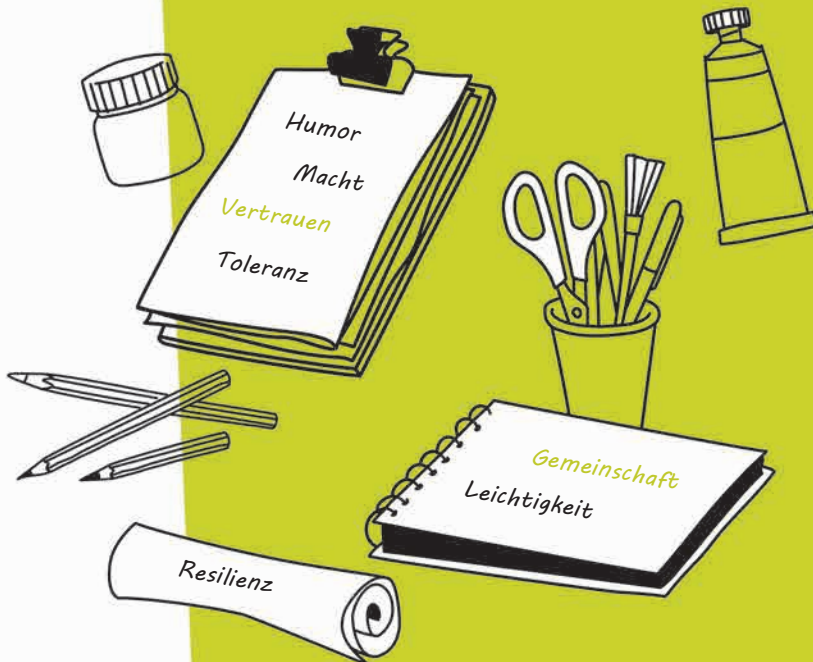
Wertearbeit auch in Unternehmen

Auch in Unternehmen ist Wertearbeit wichtig und trägt zum Erfolg bei. Jedes Unternehmen hat Werte, denn diese entstehen immer, wenn Menschen zusammenkommen und zusammenarbeiten. Die Menschen hauchen den Unternehmen sozusagen Werte ein. Da wir einen großen Teil unserer Lebenszeit arbeitend verbringen, sollten die eigenen Werte idealerweise mit den Unternehmenswerten übereinstimmen oder zumindest nicht ganz konträr zu ihnen laufen. Werte und damit einhergehend die gelebte Unternehmenskultur werden sich entscheidend darauf auswirken, wie lange Menschen im Unternehmen bleiben. Aufgrund von Fluktuation und geänderten strategischen Ausrichtungen verändern sich Werte im Unternehmen ständig. Daher sollten die Werte auch im Unternehmen reflektiert und überarbeitet werden. Gefragt sind Kulturarbeit und der Austausch mit den Mitarbeitenden über den aktuellen Status.



**SELBSTCOACHING:
IN 10 SCHRITTEN ZU
DEN EIGENEN WERTEN**

- **Schritt 1:** Nehmen Sie sich Zeit für sich.
- **Schritt 2:** Lassen Sie sich von unserer Werte-Liste auf www.hernstein.at/werteliste inspirieren.
- **Schritt 3:** Welche Werte sprechen Sie besonders an? Was ist Ihnen besonders wichtig?
- **Schritt 4:** Welche Werte finden Sie nicht auf der Liste, sind Ihnen aber wichtig? Ergänzen Sie diese Werte – Sie können unsere Liste natürlich beliebig erweitern.



— **Schritt 5:** Nehmen Sie ein Blatt Papier zur Hand oder öffnen Sie ein leeres Dokument auf dem PC und malen Sie 2 Kreise: einen Innen- und einen Außenkreis. In den Innenkreis kommen Ihre unverrückbaren Werte. Diese Werte sind Ihnen so wichtig, dass Sie sie mit nichts anderem in der Welt eintauschen würden – Ihre fixen Orientierungspunkte. Wenn Ihnen in Zukunft eine Entscheidung schwerfällt, erinnern Sie sich an diese unverrückbaren Werte und schon wird die Entscheidung einfacher sein.

— **Schritt 6:** In den Außenkreis kommen jene Werte, bei denen Sie bereit sind, Kompromisse einzugehen und in eine Verhandlung mit sich selbst, mit Ihrem Partner oder Ihrer Partnerin oder auch Ihrem Arbeitgeber zu gehen.

— **Schritt 7:** Dann dürfen Sie noch Wolken malen und in diese kommen jene Werte hinein, die Ihnen einmal wichtig waren. Die Sie zu dem Menschen gemacht haben, der Sie heute sind. Jetzt spielen diese Werte allerdings keine so wichtige Rolle mehr. Denken Sie zum Beispiel daran, wie Sie eine Familie gegründet haben – damals waren vielleicht andere Dinge wichtiger als vor einem Karrieresprung.

— **Schritt 8:** Finden Sie Ihre Top-5-Werte, die Ihnen derzeit wirklich wichtig sind. Schreiben Sie diese 5 Werte untereinander.

— **Schritt 9:** Notieren Sie bei diesen 5 Werten, in welchen Bereichen Sie diese leben können. Sollten Sie feststellen, dass Sie manche gar nicht leben können, dann bedenken Sie das bei Ihren künftigen Entscheidungen mit. Das kann Ihnen dabei helfen, ein Leben nach Ihren Wertvorstellungen zu führen.

— **Schritt 10:** Heben Sie das Blatt Papier oder das Dokument auf und wiederholen Sie diese Werte-Arbeit alle paar Jahre. Freuen Sie sich, dass Sie mehr über sich erfahren, dadurch authentischer agieren und dass Ihnen Entscheidungen leichter fallen. Ihre Werte sind der Schlüssel zu Ihnen selbst!

DAS WETTER UND DIE WERTE

Über den Tellerrand: Handeln wir aus Überzeugung oder weil es heute besonders heiß ist? Die Erkenntnisse der Psycho-Meteorologie stellen unser Selbstverständnis als rationale Wesen infrage.

GERHARD MÉSZÁROS



MAG. GERHARD
MÉSZÁROS, MA

ist davon überzeugt, dass auch Unternehmen Qualitätsjournalismus betreiben sollten. Der erfahrene Journalist (u. a. „Die Presse“, „Business Punk“) konzipiert Content-Projekte mit Substanz und setzt sie um.

Eine amerikanische Forscherin fuhr über Monate hinweg jeden Samstag mit ihrem Auto an die gleiche Kreuzung. Dort wartete sie, bis die Ampel auf Grün schaltete – und blieb stehen. Früher oder später begannen die Fahrerinnen und Fahrer hinter ihr zu hupen. Die Studie aus den 1980er-Jahren offenbarte einen klaren Zusammenhang: Je heißer es war, desto öfter und länger ertönten die Hupgeräusche. Das Wetter beeinflusst uns stärker, als wir glauben: wie wir die Welt wahrnehmen, wie wir uns verhalten und was uns wichtig ist. Manche Forschungsergebnisse wirken bizarr. Sie sind zugleich äußerst relevant, ist die Menschheit doch gerade dabei, das globale Wetter via Treibhauseffekt systematisch zu verändern.

In den Niederlanden beobachtete ein Forscherteam Angehörige der Polizei, die an einer Übung teilnahmen. In einem Raum wurden lebensgroße Bilder an eine Wand projiziert, in einer Szene standen sie einem Einbrecher gegenüber, der mit einer Eisenstange herumfuchtelte. Wenn es in dem Raum 27 statt nur 21 Grad hatte, empfanden die Polizistinnen und Polizisten den Einbrecher als signifikant aggressiver und bedrohlicher. 85 % von ihnen holten ihre Schusswaffen aus dem Holster. Im kühleren Raum waren es nur 59 %.

Andere Forscherteams sahen sich Statistiken an: In den USA gibt es in heißen Regionen mehr Gewaltverbrechen – selbst wenn andere mögliche Einflüsse wie Altersstruktur, Armut oder kulturelle Werte berücksichtigt werden. Betrachtet man die Daten über die Zeit hinweg, zeigt sich ein ähnliches Bild: Wenn es an einem Ort heißer wird, geht auch die Zahl der Gewalttaten in die Höhe (während die nicht gewalttätigen Verbrechen gleich bleiben). Eine Studie fand folgenden Zusammenhang: Steigt die durchschnittliche Temperatur um 1 Grad, gibt es alleine in den USA 25.000 Gewaltverbrechen mehr pro Jahr.

Mehr Trinkgeld bei Sonnenschein

Bei Sonnenschein wiederum sind die Menschen hilfsbereiter als bei bewölktem Himmel: Autofahrerinnen und Autofahrer nehmen häufiger Autostoppende mit. Einige Studien zeigen, dass Gäste in Restaurants dann mehr Trinkgeld geben. Sogar die Aktienkurse entwickeln sich bei schönem, sonnigem Wetter besser. Bei Aufnahmeprüfungen an US-Unis achten die Prüfenden an regnerischen Tagen mehr auf die intellektuellen Fähigkeiten, an sonnigen Tagen mehr auf freiwillige soziale Aktivitäten. Und das sind nur einige Beispiele, wie uns das Wetter beeinflusst.

Wer weiß: Vielleicht könnten Wettervorhersagen in Zukunft nicht nur über wahrscheinliche Temperatur und Niederschlag informieren, sondern auch über die Häufigkeit von Gewaltverbrechen oder die Menge an Trinkgeld, mit der Kellnerinnen und Kellner rechnen können.





Energie selbst erzeugen

Wir wollen unseren Energieverbrauch bis 2030 um zwei Drittel verringern und das restliche Drittel selbst erzeugen. Dafür errichten wir derzeit eigene Fotovoltaikanlagen. Die Heizungen werden von Öl und Gas auf Hackschnitzel umgestellt – wir können ja aus unseren Wäldern am Rande der Donau Holz gewinnen. Die neue Unternehmenszentrale wird ein Plusenergiehaus, das mehr Energie erzeugt – etwa über die Abwärme der Computerserver –, als es verbraucht. Unser Pkw-Fuhrpark wird in 2 Jahren ausschließlich aus E-Fahrzeugen bestehen. Einige weitere Maßnahmen: Einführung des papierlosen Büros, mehr Videokonferenzen statt Dienstreisen und keine Mineralwasserflaschen mehr.

DI Hans-Peter Hasenbichler ist Geschäftsführer der *via donau – Österreichische Wasserstraßen GmbH*.



MASSNAHMEN FÜR DIE ZUKUNFT

Erfahrungsschatz: Wie fördern Sie in Ihrem Unternehmen den Wert der Nachhaltigkeit? 3 Führungskräfte berichten über große und kleine Änderungen.



Einsparungen durch Homeoffice

Wir erproben alternative Antriebe, etwa mit Wasserstoff, um von den letzten Dieseln zu kommen. Aber es geht nicht nur um Technologie, sondern man kann auch mit organisatorischen Änderungen viel erreichen. In meiner Abteilung haben wir uns – nach monatelangen Diskussionen, damit alle zufrieden sind – darauf geeinigt, mindestens 2 und maximal 3 Tage Homeoffice pro Woche einzuführen. Am Freitag ist überhaupt niemand hier, das heißt, alle Monitore werden ausgeschaltet, die Temperatur wird runtergedreht. Das bringt große Einsparungen. Ich habe sogar mein Team vergrößert, ohne mehr Bürofläche zu benötigen.

Sonja Luger, MA, MBA, ist Bereichsleiterin Prozess-, System- und Qualitätsmanagement bei der ÖBB Personenverkehr AG.



Nachhaltige Mittagspause

Ich habe vor knapp 2 Jahren ein Nachhaltigkeitsteam ins Leben gerufen. 6 Mitarbeitende aus unterschiedlichen Abteilungen haben sich freiwillig dafür gemeldet und eine lange Liste an Ideen entwickelt. Mittlerweile haben wir auf LED-Leuchten umgestellt, die Heizungssteuerung angepasst, und wir bestellen unser Mittagessen bei einem nachhaltigen Lieferanten, der mit regionalen, saisonalen Zutaten kocht und recycelbare Verpackungen oder Mehrweggebinde nutzt. Außerdem arbeiten wir daran, unseren Kundinnen und Kunden für die Hardware und die Serverleistungen, die sie bei uns kaufen, die Möglichkeit einer CO₂-Kompensation anzubieten.

Stefan Huber ist Geschäftsführer der *Business Data Solutions GmbH*.

DIE KUNST DES WEGLASSENS

Im Brennpunkt: Die „frugale Innovation“ war in Österreich bisher nur ein Nischenthema. Doch jetzt werden Vereinfachung und der Fokus auf das Wesentliche für alle Unternehmen wichtig. Grund dafür sind die aktuellen Krisen, sagt Innovationsforscher Karl-Heinz Leitner.

INTERVIEW: GERHARD MÉSZÁROS

**„DAS MARKT-
POTENZIAL FÜR
VEREINFACHTE,
SOGENANNT
'GOOD ENOUGH'-
ARTIKEL HAT IN
DEN VERGANGENEN
MONATEN SICHER
ZUGENOMMEN.“**

Was bedeutet „frugale Innovation“?

Karl-Heinz Leitner: Dass weniger manchmal mehr sein kann. Der Begriff ist vor gut 10 Jahren entstanden. Unternehmen haben begonnen, spezifische, besonders kostengünstige Produkte für Entwicklungs- und Schwellenländer zu produzieren. Ihr Erfolgsrezept: unnötige Spielereien weglassen und sich auf das Wesentliche konzentrieren. Diese Vereinfachung wird als frugale, also sparsame oder einfache Innovation bezeichnet. In Österreich ist der Begriff etwa in den Jahren 2014 und 2015 aufgeschlagen, aber bisher eher ein Nischenthema geblieben.

Für welche Unternehmen ist das Prinzip der frugalen Innovation relevant?

Zum einen für exportorientierte Unternehmen, die neue Märkte in Afrika, Asien oder Lateinamerika erschließen wollen. Es gibt einige erfolgreiche Beispiele aus Österreich: Andritz hat ein Mini-Wasserkraftwerk für Madagaskar entwickelt, das ohne Spezialwissen vor Ort installiert werden kann. AVL List hat einen speziellen, kostengünstigen Motorenprüfstand auf den indischen Markt gebracht. Und dann gibt es eine zweite Entwicklung: Frugale Produkte werden derzeit auch in westlichen Ländern immer wichtiger.

Warum das?

Durch die ökologische Krise rückt der Ressourcen- und Energieverbrauch stärker ins Bewusstsein. Daher steigt die Nachfrage nach einfachen, sparsamen Produkten. In manchen gesellschaftlichen Gruppen gibt es den Trend zu einem bewusst einfachen Lifestyle, zum Versuch, mit weniger Ressourcen auszukommen. In diesen Communities spricht man zwar nicht von frugaler Innovation, sondern eher von nachhaltiger Entwicklung, Minimalismus oder Downshifting – aber letztlich meint man dasselbe.

Welche Rolle spielt die aktuelle ökonomische Situation?

Die Energiekrise und die extrem hohe Inflation beschleunigen den Trend zur frugalen Innovation. Das Bewusstsein der Menschen für den Preis sowie den Energieverbrauch hat stark zugenommen. Wenn sich Kundinnen und Kunden ein Produkt nicht mehr leisten können, dann wird es zu einer Überlebensstrategie für Unternehmen, das Premiumprodukt durch eine frugalere Variante zu ersetzen. Das Marktpotenzial für vereinfachte, sogenannte „Good Enough“-Artikel hat in den vergangenen Monaten sicher zugenommen. Innovation durch Vereinfachung wird noch weiter an Bedeutung gewinnen.





**DR. KARL-HEINZ
LEITNER**

ist Professor für Innovationsmanagement an der Universität Graz, Senior Scientist am Austrian Institute of Technology (AIT) sowie Lehrender an der Technischen Universität Wien.

„UNSER GEWOHNTE DESIGNPRINZIP IST HINZUFÜGEN – MAN VERBESSERT EIN PRODUKT, INDEM MAN EINE WEITERE FUNKTION DAZUGIBT.“

Was ist so schwer daran, einzelne Funktionen wegzulassen?

Für klassisch ausgebildete Ingenieure ist es oft schwierig, auf Vereinfachung zu setzen. Auch als Konsumentinnen und Konsumenten sind wir dazu erzogen, ein Produkt umso mehr wertzuschätzen, je mehr Features es hat. Unser gewohntes Designprinzip ist Hinzufügen – man verbessert ein Produkt, indem man eine weitere Funktion dazugibt. Unternehmen versuchen durch dieses Hinzufügen Wettbewerbsvorteile zu erringen. So entsteht eine Aufwärtsspirale in Richtung Overengineering und Hyperkomplexität – zu teuren Zusatzfunktionen ohne entsprechenden Mehrwert.

Wie sieht ein „frugaler“ Innovationsprozess aus?

Es reicht nicht aus, ein bestehendes Produkt nur ein wenig anzupassen. Man muss es grundsätzlich neu denken und neu designen. Die Frage ist: Was

ist wirklich wichtig? Was sind die zentralen Anforderungen an das Produkt, was sind die wesentlichen Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden? Das

kann man nur in Interaktion mit ihnen herausfinden. Die Produkte müssen daher vor Ort, bei den potenziellen Kundinnen und Kunden entwickelt werden. Sonst passen sie nicht zur lokalen Kultur, den tatsächlichen Bedürfnissen.

Innovation via Video-Call ist nicht möglich?

Mittlerweile zeigen viele Studien, dass räumliche Nähe eine wichtige Voraussetzung für Innovation ist. Virtuelle Meetings bieten nicht genügend Gelegenheit für echte Kreativität, für spontane Interaktion. In der Innovation muss man mit allen Sinnen arbeiten und vor Ort zusammensitzen.

Ist „frugal“ nicht einfach ein Euphemismus für „billig“?

Frugale Produkte sind keine simplen „Low Cost“-Produkte. Der Unterschied ist, dass sie die speziellen Kundenbedürfnisse in vergleichsweise hoher Qualität befriedigen. Außerdem sind frugale Innovationen oft besonders langlebig, da sie weniger komplex und daher weniger filigran sind. Die Einfachheit bedeutet auch Robustheit. Das ist zugleich die Herausforderung für das Marketing: Ein zusätzliches Feature zu verkaufen ist relativ leicht. Schwieriger ist es, ein günstiges Produkt anzupreisen, ohne in die billige Ecke gestellt zu werden.



WER HAT'S GESAGT?

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

Geben Sie Ihre Tipps bis 9. Jänner 2023 hier ab:
www.hernstein.at/gewinnspiel

Unter allen richtigen Antworten verlosen wir 3 OPTO-Potenzialanalysen. Der Persönlichkeitsfragebogen misst auf Basis des Big-Five-Modells die wichtigsten Dimensionen der Persönlichkeit für Leistung und beruflichen Erfolg. Viel Glück!

Das Zitate-Rätsel der vergangenen Ausgabe hat gewonnen: Monika Mandl (Gebrüder Weiß GmbH). Wir gratulieren herzlich! Die richtigen Antworten waren 1a, 2c, 3c, 4b.

*Alte Werte sind
spätestens dann zu
hinterfragen, wenn man
sie nur noch bewahren
kann, indem man auf
ihnen beharrt.*

- 1a_ Jaqueline Novogratz, Unternehmerin und Impact-Investorin
- 1b_ Gianna Nannini, italienische Sängerin
- 1c_ Henriette Hanke, deutsche Schriftstellerin der Spätromantik

An diesem Gewinnspiel teilnahmeberechtigt sind alle, die bis zum 9. Jänner 2023 am Gewinnspiel teilnehmen. Unter allen Teilnehmenden werden 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.

*Ein jeder ist so
viel wert, wie die
Dinge wert sind,
um die es ihm
ernst ist.*

- 2a_ Julia Roberts, Schauspielerin
- 2b_ Marc Aurel, römischer Kaiser und Philosoph
- 2c_ Frank Zappa, Musiker

*Die Dinge
haben nur den
Wert, den wir
ihnen geben.*

- 3a_ Jean-Baptiste Poquelin, besser bekannt als Molière, französischer Dramatiker und Theaterdirektor
- 3b_ Corinna Milborn, TV-Journalistin
- 3c_ Andreas Treichl, österreichischer Banker

*Abseits vom Markte
und Ruhme begibt sich
alles Große: abseits vom
Markte und Ruhme
wohnten von je die
Erfinder neuer Werte.*

- 4a_ Adam Smith, Ökonom und Philosoph
- 4b_ Paula Preradović, Verfasserin des Textes der österreichischen Bundeshymne
- 4c_ Friedrich Nietzsche, deutscher Philosoph und Schriftsteller



MUT ZUM EINHORN



„Warum fliegt bei uns ein Einhorn über den Bildschirm, wenn eine Aufgabe als erledigt markiert wird?“ Die Antwort: „Warum nicht? Wir begrüßen alles, was uns menschlich macht, und nehmen uns die Zeit für Spiele und Späße. Damit schaffen wir sinnstiftende Erfahrungen für unsere Mitarbeiter.“ So kommuniziert der Prozessoptimierungsanbieter Asana einen seiner Unternehmenswerte.

Das klingt nicht nur besser und origineller als „Dynamisches Teamwork in einer unterhaltsamen Atmosphäre ist uns wichtig“, es erzeugt vor allem auch Bilder im Kopf. Mein Gefühl sagt mir sofort, ob ich in diesem Unternehmen gut aufgehoben wäre. Werte und Kultur prägen unsere Entscheidungen und Gefühle, und trotzdem bleiben sie oft seltsam abstrakt. Was macht die österreichische oder eine andere regionalspezifische Kultur aus? Was eine bestimmte Unternehmenskultur? Eine Antwort fällt schwer.

Schlagwörter wie innovativ, nachhaltig, kundenorientiert oder leistungsbereit werden zwar oft strapaziert, sind aber wenig greifbar und können beliebig interpretiert werden. Sie bieten wenig Hilfe, wenn aus Unternehmenswerten Dinge wie Marke, Führungskultur oder Employer-Branding-Maßnahmen abgeleitet werden sollen.

Lebendig werden die Werte eines Unternehmens durch die Erlebnisse, Formulierungen und Geschichten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst. Wer sie sammelt und ihre Inhalte auswertet, ist auf dem besten Weg, einen auf das jeweilige Unternehmen zugeschnittenen, konkreten Wertekanon aufzustellen.

Die Ausformulierung der Ergebnisse sollte pointiert und möglichst knapp sein, aber nicht zu glatt geschliffen, denn das führt zurück zur Beliebigkeit. Mutiger ist hier meist besser. Und hat man doch mal über das Ziel hinausgeschossen: Werte sind nicht in Stein gemeißelt. Man muss sie ohnehin regelmäßig auf ihre Gültigkeit prüfen!



MAG. CHRISTIAN
WINKELHOFER

ist Managing Director für den
Bereich Neue Technologien bei
Accenture Österreich.



ANDOCKEN IM METAVERSE

Trends: Unternehmensberater Christian Winkelhofer erklärt, warum Accenture ein eigenes Metaverse entwickelt hat und Business-Meetings in der digitalen 3-D-Welt derzeit noch schwierig sind.

INTERVIEW: GERHARD MÉSZÁROS

Mark Zuckerberg ist ein globales Agenda Setting gelungen: Seit seiner Präsentation auf der Connect-Konferenz im Oktober 2021 heißt Facebook Meta und die ganze Welt spricht vom Metaverse als dem „nächsten Internet“. Einige Unternehmen reden jedoch nicht nur über die neue Technologie, sondern nutzen sie bereits – wie die Unternehmens- und Technologieberatung Accenture.

Accenture hat ein eigenes Metaverse namens „The Nth Floor“ entwickelt. Was machen Sie dort?

Christian Winkelhofer: Die Idee für unser Metaverse ist während der Pandemie entstanden. Die Reisebeschränkungen machten es erforderlich, virtuelle Alternativen für soziale Kontakte zu finden. Der Einstiegs-Usecase war das Onboarding neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie sollten das Unternehmen kennenlernen, ihre Rolle verstehen, die Kultur spüren – so wie das zuvor im physischen Raum stattgefunden hat. Wir haben ihnen dafür VR-Brillen zugeschickt, samt der dazugehörigen Steuerungselemente, die mit den Händen bedient

werden. Damit konnten sie unser Metaverse betreten, in dem wir unter anderem reale Accenture-Büros nachgebaut hatten. Hier kann man sich durch die virtuellen Räume bewegen, sich Vorträge anhören, mit anderen Leuten reden, interaktive Ausstellungen betrachten oder an Lernspielen teilnehmen. Wenn man mit jemandem im virtuellen Raum plaudert, vergisst man fast, dass man sich eigentlich gar nicht am selben physischen Ort befindet.

Wie viele Personen haben an diesem Onboarding bereits teilgenommen?

In den vergangenen 2 Jahren haben wir über 150.000 neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in unserem Metaverse begrüßt und dort für sie das Onboarding durchgeführt.

Haben Sie so viele VR-Headsets im Unternehmen?

Die Ausstattung mit der entsprechenden Hardware ist tatsächlich ein Problem. Accenture hat 60.000 Oculus-Headsets von Microsoft gekauft – weil es nicht mehr gab. Damit haben wir jetzt Headsets für knapp 10 Prozent unserer weltweit 700.000 Beschäftigten. Es können also nicht alle gleichzeitig ins Metaverse.

Bill Gates machte im Dezember 2021 eine gewagte Prognose: Innerhalb der nächsten 2 bis 3 Jahre würden die meisten virtuellen Geschäftstreffen vom zweidimensionalen Bildschirm ins dreidimensionale Metaverse wandern. Führen Sie auch schon Meetings im Metaverse durch?

Ich glaube, dass Bill Gates grundsätzlich recht hat. Aber die Entwicklung wird wohl noch etwas länger dauern. Bei uns hat sich das globale Führungsteam für einzelne Board-Meetings im Metaverse getroffen. Wir nutzen es fallweise auch für internationale Projektteams, damit sich in der Startphase alle Kolleginnen und Kollegen kennenlernen können, selbst wenn sie an unterschiedlichen Orten arbeiten. Wir führen insgesamt aber noch wenige Meetings im Metaverse durch – vor allem wegen der Ausstattungsfrage. Diese stellt sich auch bei Treffen mit Kundinnen und Kunden: Verfügen sie über VR-Brillen? Und: Sind diese kompatibel mit unserem Metaverse? Derzeit sind nicht alle virtuellen Plattformen mit allen Headsets kompatibel. Erst wenn die Plattformen unterschiedliche Devices zulassen, werden wir ein stärkeres Wachstum durch Netzwerkeffekte – einen größeren Nutzen durch eine größere Anzahl an Nutzern – sehen.

Warum gibt es diese Kompatibilität noch nicht?

Weil derzeit das große Plattformrennen stattfindet. Die Unternehmen, die Metaverse-Plattformen entwickeln – und das sind alle großen Tech-Player, von Meta und Microsoft über Google bis zu Spiele-Entwicklern wie Fortnite oder Grafikprozessoren-Herstellern wie Nvidia –, wollen, dass sich ihre Plattform als die marktbeherrschende durchsetzt.

„IN UNSEREM METAVERSE KANN MAN SICH DURCH DIE VIRTUELLEN RÄUME BEWEGEN, SICH VORTRÄGE ANHÖREN, MIT ANDEREN LEUTEN REDEN, INTERAKTIVE AUSSTELLUNGEN BETRACHTEN ODER AN LERNSPIELEN TEILNEHMEN.“

Wofür verwenden Sie Ihr Metaverse noch?

Wir verwenden es auch für die Weiterbildung. Ich selbst habe erst vergangene Woche ein Leadership-Training im Metaverse besucht. Außerdem muss bei uns jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter ein Datenschutztraining absolvieren. Das findet für alle im Metaverse statt, wo man Räume durchwandert und dabei spielerisch Aufgaben löst. Da wir aber nicht genügend Headsets haben, nutzen manche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Workaround und nehmen nur via Web-Browser am Computerbildschirm teil.

Welche Vorteile bieten Trainings im Metaverse?

Sie sind sehr effizient. Eine Trainerin oder ein Trainer kann sehr viele Teilnehmerinnen und Teilnehmer gleichzeitig betreuen. Oder ich stelle überhaupt ein automatisiertes Training zur Verfügung, das man zu einem beliebigen Zeitpunkt – und beliebig oft – durchlaufen kann. Dabei merkt man sich das Gelernte durch den Erlebnischarakter besser als in einem herkömmlichen E-Learning. Außerdem sind diese Weiterbildungsangebote eine gute Gelegenheit, unseren Beschäftigten das Metaverse greifbar zu machen. Das ist wichtig, denn technologische Entwicklungen beeinflussen die Unternehmensstrategie stärker als politische oder ökonomische Trends. Und das Metaverse wird zukünftig an Gewicht gewinnen, auch wenn wir seine genauen Einsatzgebiete heute noch nicht kennen.

IMMER EINE OFFENE TÜR

Marco Kisch träumte schon früh davon, einen Platz zu schaffen, an dem sich die Menschen wohlfühlen. Das ist bis heute die Grundlage für seinen unternehmerischen Erfolg.

GERHARD MÉSZÁROS

Drehen, kanten, bohren, schweißen – für die praktischen Fertigkeiten, die er in seiner Lehre als Konstruktionsmechaniker gelernt hat, ist Marco Kisch heute noch dankbar. Mindestens so dankbar ist er für die Führungs- und Selbstmanagement-Tools, die er aktuell in seinem Masterstudium Leadership lernt. Zwischen diesen beiden Ausbildungen liegt eine Karriere zunächst als staatlich geprüfter Techniker, dann als Führungskraft und zuletzt als erfolgreicher Unternehmer auf Expansionskurs.

In seiner Jugendzeit in Pocking am linken, also bayrischen Innufer rangierten Mopedfahren und Partymachen recht hoch auf seiner Agenda. Doch schon in der Zeit als Geselle war Kisch klar: Er will mehr. Aber nicht unbedingt: mehr Geld. „Ich bin kein materieller Mensch. Ich komme aus einer Arbeiterfamilie. Ein eigenes Dach über dem Kopf ist wichtig, sonst brauchen wir keinen Luxus.“ Sondern: mehr wissen und mehr verstehen. Vor allem nahm langsam seine Vision Gestalt an: „Ich habe davon geträumt, eine eigene Firma zu haben, mit einem eigenen Standort. Einen Platz zu schaffen, an dem sich die Menschen wohlfühlen.“

Ein Aha-Erlebnis folgte, nachdem er die bekannte Technikerschule in Landshut absolviert und die erste Führungsposition in einem nahe gelegenen Unternehmen übernommen hatte. Monate zuvor hatte er sich bei einem oberösterreichischen Betrieb beworben. Der Chef wollte ihn unbedingt in seinem Team und reiste schlussendlich die gut 100 Kilometer an, um ihn persönlich von einem Einstieg

zu überzeugen. „Das hat mich sehr beeindruckt“, sagt Kisch. „Ich habe nicht nur zugesagt, sondern etwas Wichtiges gelernt, das ich bis heute beherzige: Als Führungskraft ist die persönliche Beziehung zu den Menschen entscheidend.“

Businessplan im Internetcafé

Seither lebt und arbeitet Kisch am rechten, also oberösterreichischen Innufer. Als Teamleiter fand er heraus, dass seine Berufung im Verkauf lag, er beschäftigte sich intensiv mit dem Thema Pumpen in allen Facetten und knüpfte nicht zuletzt jene Kontakte, die sich für die weiteren Weichenstellungen in seiner Karriere als wesentlich herausstellen sollten. Da war etwa jener begnadete Techniker, der ihm schlussendlich vorschlug: „Du bist so ein guter Vertriebler. Warum machen wir nicht gemeinsam unser eigenes Ding?“ In einem verrauchten Internetcafé feilten sie dann tatsächlich an einem Businessplan. Ihre Ersparnisse flossen in eine kleine Werkstatt, in der sie fortan Hochdruckmaschinen bauten. „Ab dem zweiten Jahr hat es Boom gemacht“, sagt Kisch. Die Firma wuchs, das Team ebenfalls. Das Erfolgsrezept abseits guter Produkte? „Ein Unternehmen ist nur erfolgreich, wenn die Mitarbeitenden motiviert sind“, ist Kisch überzeugt. „Ich gehe auf jeden individuell ein, versuche die Arbeit um den Menschen herum zu formen – und nicht umgekehrt. Ich bin grundsätzlich ein empathischer Mensch. Meine Bürotür war und ist immer offen.“ In seinem ersten Unternehmen gab es wenig Fluktuation, dafür hatte es eine sehr gute Mundpropaganda. Es war ein schönes, gesundes Kleinunternehmen – aber irgendwann war eine Grenze erreicht. „Wir hätten den nächsten Schritt machen müssen, in eine größere Halle investieren, größere Maschinen anschaffen“, erzählt Kisch. „So ein Schritt macht natürlich Angst.“

„ICH VERSUCHE DIE ARBEIT UM DEN MENSCHEN HERUM ZU FORMEN – UND NICHT UMGEKEHRT.“



MARCO KISCH

ist geschäftsführender Gesellschafter der sera Technology Austria GmbH mit Sitz in der Nähe von Schärding, außerdem leitet er die in Bayern tätige sera Vertriebsservice Süd und sitzt im Management des Mutterunternehmens.

SERA GMBH

Wenn es um die exakte Dosierung, Förderung und Kompression von Flüssigkeiten und Gasen geht, dann bieten die Produkte der sera GmbH die passende Lösung. Rund 250 Mitarbeitende hat das Familienunternehmen, das 1945 in der Nähe von Kassel gegründet wurde und heute in mehr als 80 Ländern rund 35 Millionen Euro umsetzt.

NEU: EXECUTIVE MBA*

Ab Wintersemester 2024 bietet die FH Wien der Wirtschaftskammer Wien in Kooperation mit dem Hernstein Institut einen Executive MBA* an. Ziel: das systematische Entwickeln von Leadership-Kompetenzen. Das berufsbegleitende Studium ist modular aufgebaut mit geblockten Lehrveranstaltungen; Teilnahme ist ohne Vorstudium möglich.

Kontakt

Mag. Gabriele Schauer
 gabriele.schauer@hernstein.at
 www.hernstein.at/master-leadership

* vorbehaltlich der Genehmigung des Kollegiums der FHWien der WKW

Was will die Generation Z?

In dieser Situation kam ein früherer Lieferant aus Deutschland auf ihn zu. „Ich war schon immer ein Fan von sera“, sagt Kisch. Sowohl von den Produkten – Maschinen für Dosier- und Wasserstofftechnik – als auch von der sozialen und werteorientierten Art, in der das Unternehmen geführt wird. sera übernahm die Mehrheit – und Kisch ist seither geschäftsführender Gesellschafter der nunmehrigen Österreich-Tochter von sera sowie zusätzlich im Top-Management der sera-Gruppe. Handelte es sich zunächst um eine Vertriebsniederlassung, verfügt das Unternehmen mittlerweile über eine 700-Quadratmeter-Fertigungshalle. Hier werden Hochdruckmaschinen für die ganze sera-Gruppe gebaut. In den nächsten Jahren wird der Personalstand daher weiter ansteigen, von heute 16 auf etwa die doppelte Zahl.

An seinem Führungsstil wird Marco Kisch freilich nichts ändern: partnerschaftlich, der Mensch im Mittelpunkt. „Das Schlimmste ist der Satz: Nicht geschimpft ist genug gelobt. Da läuft es mir kalt den Rücken runter. Wertschätzung und Kommunikation sind das Um und Auf“, sagt der heute 47-Jährige. Und mit der Zeit zu gehen. In der Abschlussarbeit seines Masterstudiums spürt er der Frage nach, was die Generation Z motiviert, führt viele Interviews dazu. „Zu meiner Zeit war es normal, 60 oder 70 Stunden die Woche zu arbeiten. Heute kommen die Leute von der Uni und wollen 25 Stunden machen“, so der Unternehmer. „Früher hatte ich mit dieser Einstellung Probleme, aber heute verstehe ich es. Jeder Mensch ist ein Individuum.“

EIN PULLOVER MIT SMILEY

Selbsterfahrung: Christine Güttel übte sich in positiver Kommunikation und munterte so ihr Umfeld auf.

**POSITIV ZU
KOMMUNIZIEREN
BEDEUTET, AKTIV
ZUZUHÖREN
UND EINE
EMPATHISCHE,
RESPEKT-
VOLLE UND
VERBINDLICHE
KOMMUNIKATION
AUFZUBAUEN.**

Scherzend meinte ich bald nach Ausbruch der Covid-19-Pandemie, dass ich einen Pullover mit großem Smiley darauf bräuchte, um mein Umfeld bei Laune zu halten – zu Hause meine 4 Kinder im Homeschooling, im Beruf meine Studierenden, die ihre sozialen Kontakte vermissten, ebenfalls beruflich gefordert waren (insbesondere berufsbegleitend Studierende) und dann auch noch ein akademisches Studium zu absolvieren hatten. Mein Umfeld brauchte definitiv Aufmunterung!

Während ich meine Kinder täglich viele Stunden persönlich sah, beschränkte sich mein Kontakt mit den Studierenden auf Kommunikationskanäle wie E-Mail, Telefon, Videokonferenzen und Lernplattformen. Die Unsicherheit war groß und es galt, vielfältige Informationen auszutauschen.

Ich erinnerte mich bald an das Tool der positiven Kommunikation, dessen Charakteristika mir für die Situation hilfreich schienen. Positiv zu kommunizieren bedeutet, aktiv zuzuhören und durch eine sensible Wortwahl eine empathische, respektvolle und verbindliche Kommunikation aufzubauen. Es geht darum zu unterstützen, Potenziale bzw. bereits erreichte (Lern-)Erfolge aufzuzeigen und Impulse zu geben. Es dürfen auch heikle Themen und Schwierigkeiten angesprochen werden. Entscheidend sind die Haltung und die Ausdrucksweise. Ich bemühte mich, regelmäßig zu kommunizieren, schnell zu antworten, auch auf individuelle Anliegen

einzugehen, die zum jeweiligen Zeitpunkt größten Herausforderungen im Studium zu identifizieren – und vor allem zu signalisieren: „Ich höre Ihre Bedürfnisse und nehme diese ernst!“

Parallel galt es, verschiedene Prozesse rund um den Studienbetrieb sicherzustellen. Durch kurzfristig geschaffene Flexibilität in der Studien- und Prüfungsordnung der FHWien der WKW erhielten wir den dafür nötigen Spielraum. Der Qualitätsanspruch blieb unverändert, aber durch kleinteiligere Leistungsüberprüfungen und zusätzliche Abgabetermine konnten wir Druck rausnehmen und die Abläufe studierendenfreundlicher gestalten. Dadurch schienen die Aufgabenstellungen trotz der Umstände realisierbar. Die Endnoten zeigten, dass die Vorgangsweise erfolgreich war – ebenso wie, zu meiner Freude, die Evaluierungen.

Heute, im Herbst 2022, bestehen neue, vielfältige Herausforderungen für unsere Studierenden. Das Tool der positiven Kommunikation werde ich weiterhin gerne nutzen. Es hat mir bewusst gemacht, wie wichtig es ist, in engem Austausch zu stehen, Bedürfnisse in Erfahrung zu bringen und neue Alternativen zu denken und zu gestalten.



MAG. CHRISTINE GÜTTEL

ist Head of Program des MSc Leadership der FHWien der WKW. Sie studierte Betriebswirtschaft und Sprachen in Graz, Wien und Mailand und sammelte HR-Expertise in Österreich und im europäischen Ausland.



Ab 2023 erhalten Teilnehmende an Hernstein Trainings einen Hernstein Open Badge. Dieses digitale Zertifikat kann etwa in Social Media oder Webseiten eingebettet oder Bewerbungen beigelegt werden. Wie ein klassisches Zertifikat macht es die erworbenen Kompetenzen leicht nachvollzieh- und verifizierbar.

HERNSTEIN TRAININGS: HIGHLIGHTS

Änderungen im Verhalten sind nur langfristig wirksam, wenn Sie auch die dahinterliegende Haltung ändern. Diese Trainings und Programme helfen Ihnen dabei, Ihre persönliche Haltung und jene in Ihrem Team weiterzuentwickeln.

4.–5. Juli 2023 | Präsenztraining **ERFOLGREICH FÜHREN DURCH KLARE HALTUNG**

Das eigene Mindset und die Werte weiterentwickeln, dadurch den Handlungsspielraum erweitern und den Führungserfolg auf sichere Beine stellen.

Dauer: 2 Tage

Programmkosten: 1.680 Euro (exkl. MwSt.)

Termin auf der Website | Distance Learning

VIRTUELLE TEAM - UND GRUPPENDYNAMIK

Verstehen Sie die Unterschiede zwischen den Dynamiken in „realen“ und in virtuellen Teams und ermöglichen Sie erfolgreiche Kooperation auf Distanz.

Dauer: 3 Tage, Webseminar

Programmkosten: 2.370 Euro (exkl. MwSt.)

6.–30. März 2023 | Distance Learning

AGILE LEADERSHIP EXPLORER

Die Grundlagen, Methoden und Werkzeuge der Agilität für erfahrene Führungskräfte.

Dauer: 4 x 0,5 Tage Webseminar und 4 x 2 Stunden Online-Practice-Sessions

Programmkosten: 2.520 Euro (exkl. MwSt.)

FIRMENINTERNE FÜHRUNGS- KRÄFTEENTWICKLUNG

Sie wollen Ihre Führungskräfte maßgeschneidert weiterentwickeln? Dann ist das Hernstein Institut der richtige Partner für Sie. Gemeinsam mit Ihnen designen wir genau das Angebot, das den Bedürfnissen Ihres Unternehmens entspricht:

— Leadership- und Managementprogramme steigern die Performance. Entwicklungsprogramme passen wir an Ihre Zielgruppe an – High Potentials und Teamleader, mittlere oder obere Führungsebene – oder sie werden unternehmensweit und hierarchieübergreifend gestaltet.

— In Trainings und Workshops bauen Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter spezifisches Führungs-Know-how auf – ganz nach Ihren konkreten Wünschen.

— Change-Begleitung für Ihre Führungskräfte, um Kulturentwicklungs- und Veränderungsprozesse aktiv begleiten und fördern zu können. Ihre Mitarbeitenden entwickeln Schritt für Schritt ihren persönlichen Stil und Zugang, um Change-Prozesse zu begleiten.

— Mit Business-Simulationen und Planspielen ermöglichen wir effiziente Lernprozesse und spielerisches Experimentieren in realitätsnahen Situationen.

Patentrezepte gibt es nicht – wir finden die richtigen Antworten auf unterschiedliche Themen und Problemstellungen. Die Lernziele passen wir flexibel an die Bedürfnisse der jeweiligen Gruppe an. Natürlich können Sie auch alle unsere offenen Trainings firmenintern buchen – angepasst an Ihre Bedürfnisse.

Alle Preise zuzüglich etwaiger Aufenthaltskosten.

Informationen und Anmeldung:

www.hernstein.at/offenes-angebot

www.hernstein.at/firmeninternes-angebot

Alle Angaben vorbehaltlich Änderungen.

AUGENHÖHE STATT HIERARCHIE

Wird die Führungskraft zum Coach, kann sie ihr Team anleiten, das eigene Potenzial besser auszuschöpfen.

GERHARD MÉSZÁROS

Führungskräfte müssen immer mehr in eine coachende Rolle schlüpfen, sagt Eva-Maria Preier. Das liege zum einen an einer Welt, die immer komplexer und unplanbarer wird, so die Beraterin und Trainerin: „Hier brauche ich keine – vermeintlich – allwissende Führungskraft, die zu wissen glaubt, wo es hingeht. Sondern viele Augen und Ohren und Gehirne und Bäuche, um zu erfassen, was sich gerade tut und was wir unternehmen können.“ Zum anderen will die Generation, die gerade in den Arbeitsmarkt eintritt, immer weniger klassisch-hierarchisch geführt werden. „Die coachende Führungskraft ist gerade das Gegenteil: Sie gibt keine Anweisungen, sondern leitet die Mitarbeitenden durch Fragen an und hilft ihnen dabei, ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln.“

**„DIE COACHENDE
FÜHRUNGSKRAFT LEITET
DIE MITARBEITENDEN
DURCH FRAGEN AN.“**



**MAG. EVA - MARIA
PREIER**

ist seit 1998 selbstständige Beraterin, Trainerin und Coach. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen unter anderem auf der Konzeption und der Begleitung von Entwicklungs- und Veränderungsprojekten sowie der (Nachwuchs-) Führungskräfteentwicklung.

Der Begriff „Coaching“ kann freilich sehr allgemein verwendet werden. Beinhaltet nicht jede Projektbesprechung Coaching-Elemente? Ist nicht jedes Mitarbeitergespräch eine Art Coaching? Nicht für Preier, die gemeinsam mit ihrem Kollegen Günter Rothbauer das Hernstein Training „Die Führungskraft als Coach“ leitet. Hier lernen Führungskräfte, einen kompletten Coaching-Prozess aufzusetzen, bei dem sie sich mit ihrem Mitarbeiter-Coachee über einige Wochen hinweg regelmäßig zusammensetzen und systematisch an einem definierten Ziel arbeiten. Dieses Ziel besteht oft in einer Verhaltensänderung, etwa darin, kundenorientierter, kommunikativer oder selbstbewusster aufzutreten.

Das 4-Schritte-Modell

Um ein guter Coach zu sein, braucht es nicht nur Fachwissen, sondern vor allem die adäquate Haltung. Diese sollte neutral sein, offen und positiv-neugierig gegenüber dem Coachee.

Hier wird es jedoch schwierig: Denn die Haltung einer Führungskraft ist nie ganz neutral. Sie kennt schließlich die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter, die beiden verbindet eine gemeinsame Geschichte, die Führungskraft will bestimmte (Unternehmens-) Ziele erreichen. Wichtig ist daher Transparenz. Preier schlägt konkret das 4-Schritte-Modell vor, um mit einer solchen Coaching-Situation umzugehen:

— 1. Die Ausgangslage beschreiben: Wichtig ist, dass Coach/Führungskraft und Coachee/Mitarbeiter oder Mitarbeiterin ein gemeinsames Verständnis von der – verbesserungswürdigen – Situation haben.

— 2. Das Ziel, das der Coaching-Prozess erreichen soll, formulieren: Auch hier braucht es ein gemeinsames Verständnis beider Beteiligten. „Bei diesem Punkt hudele viele“, sagt Preier. „Es ist jedoch wichtig, präzise zu sein: Woran erkennen wir ganz konkret, dass das Ziel erreicht ist?“

— 3. Den Weg zum Ziel – natürlich wieder gemeinsam – definieren: Welche Maßnahmen ergreifen wir, welche Zwischenziele wollen wir erreichen?

— 4. Mit einem externen Coach wird für gewöhnlich eine zusammenfassende „Auftragsklärung“ schriftlich festgehalten. Preier empfiehlt dies auch, wenn eine Führungskraft als Coach agiert: „Ein solches Dokument verringert die Gefahr von Missverständnissen und stärkt das Gefühl wechselseitiger Verpflichtung.“

DIE COACHING-TOOLBOX

Wie funktioniert Coaching ganz konkret? Ein zentrales Werkzeug – und ein wichtiges Thema im Herstein Training – sind Gesprächsführungs- und Fragetechniken. Sogenannte systemische Fragen dienen dazu, das persönliche Verständnis der Wirklichkeit zu hinterfragen und zu erweitern, und sie helfen dabei, kreative Lösungen für Probleme zu finden. Weitere Übungen sollen die eigene Wahrnehmung erweitern und auf das richten, was in einem selbst oder zwischen Menschen passiert. Das Tool der systemischen Schleife wiederum hilft dabei, komplexe Situationen zu erfassen und geeignete Maßnahmen abzuleiten – wie beispielsweise das Aufsetzen eines Coaching-Prozesses.

DIE FÜHRUNGSKRAFT ALS COACH

Nächster Termin

Modul 1: 30.–31. Jänner 2023

Modul 2: 28.–29. März 2023

Dauer

2 x 2 Tage

Trainerin und Trainer

Eva-Maria Preier

Günter Rothbauer

Veranstaltungsort

Schloss Herstein

Eulen stehen für Klugheit und Weisheit. Diese Eigenschaften helfen dabei, zu erkennen, was wirklich wichtig ist. Die großen Augen sind typisch für den nachtaktiven Jäger. Mit ihnen nimmt er Mäuse und Insekten in den Fokus. Denn für die meisten Eulen stellen diese Beutetiere die wesentlichen Werte dar.