

# hernsteiner

2/2021

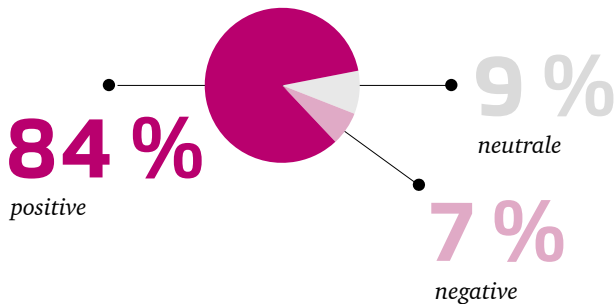
**Schwerpunkt:** Unternehmenskultur



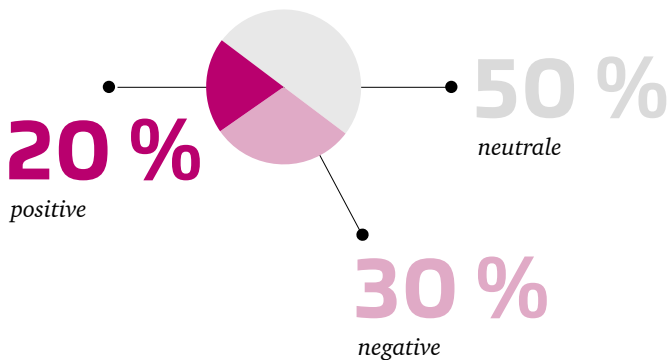
**REDEN WIR  
DARÜBER**

AUTORITÄT IST DIE  
"GUTE SEITE" DER MACHT

Welche  
Assoziationen  
haben Sie zu  
Autorität?



Welche  
Assoziationen  
haben Sie zu  
Macht?



**Quelle: Hernstein Management Report**

Seit 23 Jahren erhebt der Hernstein Management Report jährlich ein Stimmungsbild unter Führungskräften im deutschsprachigen Raum. Online-Befragung durch Triple M Matzka Markt- und Meinungsforschung. Befragungszeitraum: Mai 2020, Sample: 1.548 Personen. Aufgrund kaufmännischer Rundungen können Prozentwerte zwischen 99 % und 101 % auftreten. Bitte beachten Sie, dass die Befragung in der ersten Mai-Hälfte 2020 stattfand, also während des Covid-19-Shutdowns.

Mehr Infos unter: [www.hernstein.at/hmr](http://www.hernstein.at/hmr)

# DIE GENERATION Z UND DIE MAMMUT- AUTORITÄT

Haben Sie Autorität oder sind Sie eine Autorität? Bei den Jägern und Sammlern lag die Macht – so Erich Fromm in „Haben oder Sein“ – bei derjenigen Person, deren Kompetenz für die jeweilige Aufgabe allgemein anerkannt wurde. Wer gut im Mammut-Erlegen war, hatte die Mammut-Autorität. Dann wurden die Dinge kompliziert. In späteren Gesellschaften ging die Autorität nämlich auf äußere Zeichen über, auf Uniformen und Titel. Bist du König, hast du recht – und auch die schönsten Kleider, sogar wenn du nackt bist.

Damit sind wir auch schon bei der Generation Z. Die geht quasi retour zu den Jägern und Sammlern. Diese jungen Menschen – Prototyp ist Greta Thunberg – hinterfragen so ziemlich alles und daher auch Hierarchie, Macht und Autorität. Doch Hinterfragen bedeutet nicht unbedingt Ablehnen. Inkompetentes Pseudo-Führen wird die Kündigungsrate steigen lassen. Doch wer sinnvolle Vorgaben macht und seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dadurch hilft, ihren Job gut zu erledigen, erntet sogar Dankbarkeit. Wer gut im Mammut-Erlegen ist, hat die Mammut-Autorität.

Sind die heutigen Führungskräfte bereit für diese Challenge? Die Umfrage des Hernstein Management Reports bietet Grund für Optimismus. Das Bewusstsein für die neuen Anforderungen scheint vorhanden zu sein, eine konstruktive Fehlerkultur ist weit verbreitet. Es gilt wieder: Wer Autorität hat, muss auch eine Autorität sein.

# 33 %

der weiblichen Führungskräfte assoziieren negative Eigenschaften (zum Beispiel „Ungerechtigkeit“, „Arroganz“ usw.) mit dem Begriff Macht. Bei Männern sind es mit 27 % deutlich weniger.

KONSTRUKTIVER  
UMGANG MIT FEHLERN

Ich fördere bei meinen Mitarbeitenden den offenen Umgang mit Fehlern, denn nur aus Fehlern kann man lernen.

Dieser Aussage stimmen

**59 %**  
voll und ganz zu

**35 %**  
eher zu

**6 %**  
weniger zu

**1 %**  
überhaupt nicht zu

Wenn jemand einen Fehler macht, sollte er/sie die Chance bekommen, den Fehler wiedergutzumachen und nicht sanktioniert zu werden.

**56 %**

Stimme voll und ganz zu

**38 %**

Stimme eher zu

**6 %**

Stimme weniger zu

**16 %**

Stimme überhaupt nicht zu

Fehlleistungen erfordern rasche Sanktionen.

**10 %**

Stimme voll und ganz zu

**46 %**

Stimme weniger zu

**28 %**

Stimme eher zu

MACHT UND KONTROLLE  
GEHÖREN ZU FÜHRUNG DAZU

Ohne regelmäßige Kontrolle der Mitarbeitenden kann Führung nicht funktionieren.

**24 %** **53 %** **20 %** **3 %**

Eine Führungskraft sollte eine gewisse Distanz zu den Mitarbeitenden haben.

**16 %** **48 %** **31 %** **6 %**

Ich bin der Ansicht, dass Macht zu Führung einfach dazugehört.

**15 %** **44 %** **33 %** **9 %**

— Stimme voll und ganz zu    — Stimme eher zu    — Stimme weniger zu    — Stimme überhaupt nicht zu

# Inhalt

## 6 KURZMELDUNGEN

*Gold für Hernsteiner / 1,5 Tage Humor /  
„Cringe“ – das Jugendwort 2021 / Podcast:  
Was zeichnet eine gute Führungskraft aus? /  
Innovationspreis für smartes Recycling*

---

## 7 LEADERSHIP - HACKS

*Wer sind Sie?*

---

## 22 WAS CEOS VON KAPITÄNEN LERNEN KÖNNEN

*Kreative Spitzenleistungen trotz hoher Fluktuation*

---

## 24 EINE WELT OHNE HIERARCHIE

*Inspiration in der Kalahari*

---

## 26 „MAN LÄUFT, KOMMT ABER NICHT VON DER STELLE“

*Christian Jarnig von Fercam Austria*

---

## 28 WER PUTZT DEN KÜHLSCHRANK?

*Selbsterfahrung: Marina Barz über den Weg  
in die Selbstverantwortung*

---

## 29 IHRE NÄCHSTEN TRAININGS

*Virtuell führen und humorvoll zusammenarbeiten*

---

## 30 DIE REALITÄT IST DEN MENSCHEN ZUMUTBAR

*Das Training „Living Leadership“ hilft,  
mit Führungsangst umzugehen*

## 8 SCHWERPUNKT: UNTERNEHMENSKULTUR

*Was ist der Sinn des Sinns?  
Und warum steht er bei  
manchen Pyramiden ganz  
oben? Was lässt Hochzeiten  
im Himmel scheitern?  
Und wie geht Unkultur?  
Überraschende Antworten  
und frische Impulse.*





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

## DIE GUTE GIER

Als Kind haben Sie diesen Spruch vielleicht auch gehört: „Neugierige Leute sterben bald.“ Auf Englisch heißt es: „Curiosity killed the cat.“ Neugier ist der Katze Tod und jener guten Benehmens ebenfalls. Zumindest galt das früher. Denn das Image dieses kleinen Wörtchens hat sich dramatisch gewandelt. Neugier gilt heute als Treibstoff für positive Veränderung. Natürlich geht es nicht um das Herumschnüffeln in Privatsphären. Sondern um das intensive Interesse an Neuem. Für Pulitzer-Preisträger Thomas L. Friedman ist dies sogar die wichtigste Überlebensfähigkeit überhaupt, leidenschaftliche Neugier sei heute wichtiger als ein hoher Intelligenzquotient. Das gilt nicht nur für die individuelle Karriere: „Über die Neugier der Mitarbeiter wird letztlich die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens definiert“, urteilt das Zukunftsinstitut.

Die gute Nachricht: Neugier kann man lernen. Das Onlineportal [karrierebibel.de](http://karrierebibel.de) gibt dafür einige ganz konkrete Tipps: Probieren Sie zum Beispiel jeden Tag etwas Neues aus – essen Sie mittags in einem neuen Lokal, gehen Sie einen neuen Weg als Alternative zu Ihren bekannten Pfaden. Lesen Sie mehr – viele erfolgreiche Menschen lesen jede Woche ein neues Buch. Hinterfragen Sie Bekanntes: Das haben wir schon immer so gemacht? Ein Grund mehr, es mal anders zu versuchen!

Die Unternehmenskultur kann Innovation fördern, indem sie Neugier ermöglicht und sogar belohnt. Dabei ist aber darauf zu achten, dass bei all den Experimenten und neuen Wegen das Gemeinsame nicht verloren geht. Daher betont der Autor unserer Coverstory, dass eine neue Qualität des Dialogs notwendig ist. Gehen wir neue Wege – und erzählen wir einander, was wir dabei entdecken!

### Quellen

- A. Steinle und C. Naughton: Neugier-Management. Zukunftsinstitut, 2014  
John Hagel III (31.7.2017): „Radically open: Tom Friedman on jobs, learning, and the future of work“. Deloitte Review  
<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-21/tom-friedman-interview-jobs-learning-future-of-work.html>  
Jochen Mai (19.11.2020): „Neugier: Die unterschätzte Erfolgseigenschaft“  
<https://karrierebibel.de/neugier/>

### 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](mailto:hernstein@hernstein.at), [www.hernstein.at](http://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 Mézszáros, MA. **Corporate Publishing:** Egger & Lerch, 1030 Wien (Artdirektion und Layout: Anika Reissner, Sabine Peter). **Fotos/Illustrationen:** Philipp Tomsich (S. 5, 9), Peter Bauer (S. 7), Daniel Waschnig (S. 12), Isabella Kubitzka Fotografie (S. 15), Reinhard Lang (S. 16, 21), Val Sedounik (S. 19), AIDA Cruises (S. 22), Fotostudio Wilke (S. 23), Digitalwerk (S. 25), Fercam Austria (S. 27), Inga Haar (S. 28), Kirstin Tödting (S. 30); [stock.adobe.com](http://stock.adobe.com): FotoRequest (S. 1, 8), Alex (S. 1, 12, 18, 19), Tatiana Atamaniuk (S. 1, 8, 16), ryanking999 (S. 10), onkachura (S. 10, 12, 13), Mircea Costina (S. 14), emuck (S. 16), oldesign (S. 17), De\_silVA (S. 20), gqxue (S. 21). **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.

## GOLD FÜR HERNSTEINER

Der Hernsteiner wurde 2021 das dritte Mal in Folge bei den Fox Awards des renommierten Branchenmagazins „Lout.plus“ in der Kategorie Weiterbildung mit Gold prämiert. Eine Auszeichnung, die mittlerweile seit 11 Jahren an die wirksamsten und effizientesten Kunden- und Mitarbeitermagazine des D-A-CH-Raums vergeben wird. Die Fachjury beurteilte den Hernsteiner als „didaktisch vorbildlich“, inhaltlich „inspirierend“ und „konstruktiv-provokant“. Wir freuen uns sehr! <https://lout.plus/news/FOX-AWARDS-2021-Die-Jury-hat-entschieden.html>

## 1,5 TAGE HUMOR

Der Humor und seine Bedeutung für das Wirtschaften stehen im Zentrum der HumorEXPO. 1,5 Tage lang bieten Keynote-Vorträge, Diskussionen und Workshops Inspiration und Unterhaltung. Denn Humor macht nicht nur Spaß, sondern auch leistungsfähiger. Am 20. und 21. April in Wien. [www.lsz-consulting.at/events/humorexpo-2021](http://www.lsz-consulting.at/events/humorexpo-2021)

## „CRINGE“ – DAS JUGENDWORT 2021

Vielleicht haben Sie es schon gehört: „cringe“. Das ist das österreichische und deutsche Jugendwort des Jahres 2021, das ein Gefühl des Fremdschämens ausdrückt. Achtung: Teenager bezeichnen mit diesem Wort auch gern Erwachsene, die Jugendsprache verwenden, weil sie cool wirken wollen. Aber hey – wir finden, es ist wichtig, die nächste Generation, die den Arbeitsmarkt stürmen wird, zu verstehen!

[www.langenscheidt.com/jugendwort-des-jahres](http://www.langenscheidt.com/jugendwort-des-jahres)

## PODCAST: WAS ZEICHNET EINE GUTE FÜHRUNGS- KRAFT AUS?

Sie möchten wissen, was eine gute Führungskraft ausmacht, welche Fehler Sie in dieser Rolle unbedingt vermeiden sollten und wie Sie am besten mit Kritik umgehen? Dann lassen Sie sich das Interview mit Michaela Kreitmayer nicht entgehen, das Johannes Pracher im Rahmen der #glaubandich-Podcasts mit der Leiterin des Hernstein Instituts geführt hat. Pracher leitet die Startrampe, den großen Working- & Creative-Space der Sparkasse OÖ in der Linzer Tabakfabrik. Dort können sich Gründerinnen und Gründer sowie Start-ups unternehmerisch und organisatorisch weiterentwickeln und langfristige Geschäftsverbindungen aufbauen.

[www.hernstein.at/newsroom/blog/was-zeichnet-eine-gute-fuehrungskraft-aus](http://www.hernstein.at/newsroom/blog/was-zeichnet-eine-gute-fuehrungskraft-aus)

## INNOVATIONSPREIS FÜR SMARTES RECYCLING

Dieses Jahr hat das Projekt „Hawkeye“ von Brantner Green Solutions den ersten Platz beim Iceberg Innovation Leadership Award erreicht. Das Unternehmen nutzt künstliche Intelligenz unter anderem, um Abfallströme optimal zu trennen und somit nachhaltig wiederzuverwerten. Hawkeye wird beispielsweise eingesetzt, um bei der Produktion von Bio-Kompost keine schädlichen Störstoffe in den Kreislauf der Nahrungskette zurückzuführen. Wir gratulieren!

[www.austrian-innovation-forum.at/iceberg-award](http://www.austrian-innovation-forum.at/iceberg-award)

# WER SIND SIE?

---

Eine gute Basis für den Aufbruch nach der Krise: Unterziehen Sie Ihre Ich-Marke einem gründlichen Check!

MONIKA HERBSTRITH-LAPPE




---

**MAG. MONIKA  
HERBSTRITH-  
LAPPE**

ist seit 1984 selbstständige Trainerin, Autorin mehrerer Bücher und ehemalige Lektorin an mehreren Fachhochschulen. Sie hat Mathematik und Physik studiert sowie zahlreiche Aus- und Weiterbildungen in den Bereichen Management, Psychologie und Neurowissenschaft absolviert.

Gegen eine Pandemie kann ein Einzelner nur wenig ausrichten. Das macht Angst – und viele verharren weiter in einer Art Schockstarre. Doch es gibt viel, das wir selbst in der Hand haben, und genau darauf sollten wir uns nun besinnen. Dazu zählen vor allem: wir selbst und unser Selbstverständnis. Daher ist jetzt die richtige Zeit, sich um ein paar Basics zu kümmern. Und unsere Personal-Branding-Strategie einem gründlichen Check zu unterziehen. Oder sie gleich ganz neu aufzusetzen. So gelingt der Aufbruch nach der Krise!

## Stellen Sie sich die richtigen Fragen

Wer unverwechselbar ist und aus der Masse heraussticht, hat größere Chancen auf Erfolg. Die Grundidee von Personal Branding ist, dass die Persönlichkeit zu einer attraktiven Marke wird. Die Basis dafür sind einige grundlegende Fragen:

- Welcher Mensch möchte ich sein?
- Was charakterisiert mich?
- Wofür engagiere ich mich?
- Was ist mein Beitrag für die Gemeinschaft?
- Wie möchte ich gesehen werden?

Je besser es Ihnen gelingt, diese Fragen individuell zu beantworten, desto unverwechselbarer werden Sie. Besonders wichtig ist, dabei stets die übergeordnete Frage mitzudenken:

- Was kann ich über mich sagen, was andere nicht so über sich sagen können?

## Bleiben Sie konsistent

Marken wecken Erwartungen. Vertrauensbruch und Enttäuschungen sind nur schwer wieder auszubügeln. Für unsere Vorfahren war es lebenswichtig zu erkennen, wem sie trauen können. Daher ist unser Hirn hochsensibel dafür, ob unterschiedliche

Botschaften ein stimmiges Ganzes ergeben. In Anbetracht der Reichweite und des Gedächtnisses des Internets und der sozialen Medien ist dies wichtiger denn je.

## Seien Sie merk-würdig

Früher bevorzugte man im Theater Heldinnen und Helden. Jetzt stehen Protagonistinnen und Protagonisten im Mittelpunkt. Ambivalenzen machen sie für uns so faszinierend. Erlauben Sie sich, in einer für Sie passenden Dosis merk-würdig zu sein. Die deutsche Sprache bringt es auf den Punkt: Wenn Sie sich mit Ecken und Kanten zeigen, können Menschen Vertrauen fassen. Bei aalglatten Menschen oder formlosen Wesen können wir das nicht.

## Zeigen Sie, wer Sie sind

Worte zeigen, wie jemand sein möchte. Taten zeigen, wie jemand tatsächlich ist. Wenn wir zum Beispiel in sozialen Medien etwas über das Handeln von Persönlichkeiten miterleben, so erfüllt dies einen Namen mit Leben. Reden Sie nicht nur über Ihre guten Eigenschaften, sondern machen Sie diese sichtbar.

## Achten Sie auf die Spannung

Spannende Geschichten leben von der Balance zwischen Erfüllung von Erwartungen und überraschenden Wendungen. Wenn Sie in unterschiedlichen Ausprägungen Einblicke in Ihre Persönlichkeit gewähren, wird Ihre Ich-Marke facettenreich und mit positiven Emotionen aufgeladen.

**10 DER WEG ENTSTEHT BEIM REDEN**

*Leadership mit Sinn und eine neue Kultur des Dialogs*

---

**14 WAS REMOTE LEADER VON SCRUM LERNEN KÖNNEN**

*Experten-Interview mit Max Winkler: Welche Teams im Homeoffice gut funktionieren*

---

**16 DER WEG ZUM ANDEREN BEGINNT BEI EINEM SELBST**

*Über den Tellerrand: Wie man das Unsichtbare respektiert*

---

**17 SO GEHT UNKULTUR**

*Erfahrungsschatz: Wie Führungskräfte garantiert schlechte Stimmung schaffen*

---

**18 DIE GRENZEN DER FLEXIBILITÄT**

*Im Brennpunkt: Wenn Selbstverantwortung zur Überforderung wird*

---

**20 ZITATERÄTSEL**

---

**21 DIAGNOSE: ZEICHENZÄHLER**

*Florian Streb über Unternehmenskultur und -medien*



*Was dieser Blauhäher da macht? Das erklären wir auf der letzten Seite.*



## LEITARTIKEL

77 %

der Führungskräfte fühlen sich dem Unternehmenszweck verbunden, aber nur 54 % der restlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.\*

67 %

von über 3.200 Befragten aus 42 Ländern glauben, dass die Unternehmenskultur ein wichtiges Thema auf der Agenda des Topmanagements ist. 2018 stimmten nur 61 % der Aussage zu, 2013 53 %.\*\*

72 %

der Topmanager berichten, dass die Kultur in ihrem Unternehmen dabei hilft, Change-Projekte erfolgreich umzusetzen.\*

**Quelle:**

\*„PwC Global Culture Survey 2021“. Befragt wurden 3.243 Personen aus Unternehmen in 42 Ländern im März 2021. [www.pwc.com/gx/en/issues/upskilling/global-culture-survey-2021.html](http://www.pwc.com/gx/en/issues/upskilling/global-culture-survey-2021.html)

\*\* „PwC Global Culture Survey 2021“, „PwC Global Culture Survey 2018“ mit 1.204 Befragten, „PwC Global Culture Survey 2013“ mit 2.219 Befragten.

## ENGAGEMENT LÄSST SICH NICHT KAUFEN

Sie wollen, dass sich etwas im Unternehmen ändert? Dann leben Sie die Veränderung. Denn Engagement lässt sich nicht kaufen, nur vorleben. Egal ob in Ihrem Unternehmen das Unternehmenskulturmodell von Hofstede eine Rolle spielt, wo es um einen gemeinschaftlichen Prozess aus Werten, Ritualen, Helden und Symbolen geht, oder das Modell nach Schein, wo mit selbstverständlichen Annahmen gearbeitet wird, die nicht hinterfragt werden, oder das Eisbergmodell oder, oder, oder – seien Sie sich in jedem Fall bewusst, dass Ihr Verhalten als Führungskraft der springende Punkt ist.

Denn Ihre Mitarbeitenden ziehen tagtäglich ihre Schlüsse aus Ihrem Tun und hinterfragen dann ihr eigenes Verhalten. Soll im Klartext heißen: Wer Wein trinkt und Wasser predigt, wird nicht das gewünschte Ergebnis erzielen. Sie bestimmen durch Ihr Auftreten und Ihr Verhalten maßgeblich mit, wie die Unternehmenskultur in der Praxis aussieht.

Nur engagierte Mitarbeitende liefern überdurchschnittliche Leistungen und tragen damit entscheidend zum Unternehmenserfolg bei. Wenn Führungskräfte vorleben, was sie sich vom Team wünschen, ist das bereits die halbe Miete. Engagement entsteht nicht durch einzelne Maßnahmen, sondern durch eine insgesamt positive Unternehmenskultur, mit einer Führungskraft an der Spitze, die mehr fragt als antwortet und die mehr zuhört als redet. Und die vor allem ihre Mitarbeitenden sieht und anerkennt sowie deren Leistung nicht als selbstverständlich abtut, sondern wirklich wertschätzt.

Ohne Mitarbeitende wäre kein Unternehmen erfolgreich, daher sollte die Wertschätzung des wichtigsten Schatzes im Unternehmen unser Handeln als Führungskräfte leiten. Wenn Führungskräfte den wertschätzenden Aspekt verinnerlicht haben und dann noch authentisch führen, kann fast nichts mehr schiefgehen.



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



*Sind wir auf dem richtigen Weg? Um das herauszufinden, braucht es eine engmaschige Abstimmung. Wir müssen miteinander reden – mehr denn je, intensiver denn je.*



# DER WEG ENTSTEHT BEIM REDEN

---

Unternehmen müssen neue Wege gehen, dabei aber die Menschen mitnehmen. Daher braucht es eine neue Kultur des Dialogs – und ein Leadership, das den Sinn des Ganzen verständlich macht.

ROBERT UKOWITZ

Wer in feuchten Herbstwäldern gemeinsam mit einigen Freundinnen und Freunden Pilze sammelt, braucht mehr als Fachwissen. Hilfreich ist auch gutes Teamwork: Alle kennen den Sinn des Unterfangens, verständigen sich auf ein grobes Ziel, zum Beispiel bestimmte Pilzarten zu finden, und auf einen möglichen Weg dorthin. Die Person mit den meisten Informationen geht voran. Die anderen schwärmen links und rechts von ihr aus. Dann stimmt man sich idealerweise laufend durch Zurufe im Wald über die aktuellen Erfolge und Misserfolge beim Suchen ab. Die Summe dieser einzelnen Erzählungen ergibt ein Gesamtbild der Gruppe, das beim laufenden Anpassen der Suchstrategie hilft. Und am Ende steht hoffentlich ein Korb voller frischer Waldpilze.

## **Tut Gutes und redet möglichst viel darüber**

Der Wald, in dem sich Unternehmen bewegen, wurde seit der Coronapandemie immer dichter und unwegsamer. Es wird immer schwieriger, Aussagen über die Zukunft zu machen. Warten ist aber die falsche Strategie. Wir müssen Entscheidungen

treffen – hinein in einen Hoffnungsraum, ohne zu wissen, was richtig ist. Die gute Nachricht: Der Mensch ist gut darin, intuitive Entscheidungen zu treffen. Dafür braucht er aber Futter, im Sinne von laufenden Informationen darüber, welche Erfahrungen im Unternehmen auf welchen Ebenen gerade gemacht werden. Und dafür braucht es wiederum Dialog – mehr denn je, intensiver denn je, das gesamte Unternehmen umfassend. Die Kommunikation darf nicht nur bei den offiziellen Terminen stattfinden, sondern auch spielerisch während des Tuns. Es ist wie beim Pilzesammeln: Man ruft sich ständig zu, was man gerade sieht und welcher Weg Erfolg versprechend aussieht. Dabei geht es nicht um Selbstdarstellung, sondern um eine möglichst engmaschige Abstimmung, um den Wunsch, das große Ganze zu verstehen – zu verstehen, ob die gesamte Gruppe auf dem richtigen Weg ist. Beginnen Sie bewusst damit, sich häufiger auszutauschen. Tut Gutes und redet möglichst viel darüber! Und zwar in unterschiedlichsten Konstellationen. Der Zufall im Austausch sollte bewusst genährt werden.



## ROBERT UKOWITZ

ist selbstständiger Unternehmensberater. Der studierte Jurist und ausgebildete Rechtsanwalt hat ein Masterstudium in Mediation sowie Ausbildungen in systemischer Arbeit, Gruppendynamik und NLP absolviert.

### Narrativ + Strategie = Kultur

Dieses mannigfaltige Stimmengewirr ist die eine Hälfte der Unternehmenskultur – das tatsächliche Narrativ des Unternehmens, die vielen Menschen, die ihrer Arbeit nachgehen und darüber reden, sei es am Schreibtisch, in der Teeküche oder daheim. Der andere Teil der Unternehmenskultur ist die Strategie von oben, die offizielle Mission und der Sinn, die vom Topmanagement vorgegeben werden. Diese beiden Ebenen sollten sich in einem permanenten Dialog miteinander befinden. Eine besondere Verantwortung kommt dabei den Führungskräften auf den mittleren Hierarchieebenen zu. Sie müssen das „Big Picture“, das sie von oben bekommen, in die unterschiedlichen Sprachen übersetzen, die im Unternehmen gesprochen werden, und auf diese Art weitergeben. Umgekehrt müssen sie das tatsächlich erzählte, vielstimmige Narrativ aus dem Unternehmen aufgreifen und nach oben transportieren.



Diese Transmissionsfunktion des mittleren Managements ist essenziell, um den großen aktuellen Widerspruch aufzulösen: Die Unternehmen müssen neue Wege gehen, aber zugleich wird es immer schwieriger, die Menschen auf diese Reise mitzunehmen. Menschen fühlen sich in Unsicherheitswelten nicht wohl. Sie empfinden Angst, fürchten um ihren Job, ziehen sich daher zurück und gehen auf Nummer sicher. Sie verrichten lieber Dienst nach Vorschrift und vermeiden mögliche Fehler, als Experimente zu wagen – dabei wäre gerade das jetzt notwendig. Gleichzeitig verfällt das Topmanagement oft in einen Panikmodus und Kontrollwahn, versucht, noch mehr und noch genauer zu steuern, anstatt zuzuhören – dabei wäre genau das jetzt notwendig. Ein intensiver Dialog neuer Qualität kann 2 Funktionen erfüllen: Informationen und Erfahrungen nach oben weiterleiten und ein Verständnis für den Sinn des Ganzen im Unternehmen verankern. Auf Basis dieses Dialogs kann sich Kultur entwickeln. Und dieser Dialog braucht völlig neue Informations- und Kommunikationswege in alle Richtungen.

### Aber bitte mit Sinn

Wenn alle Menschen wissen und spüren, was genau ihr Beitrag zu Sinn und Zweck des Gesamtunternehmens ist („Common Purpose“), stellen sich kaum mehr Verantwortungs- oder Zuständigkeitsfragen, sie sind motivierter und verhalten sich von selbst richtig. Dazu muss dieser Sinn transparent und einfach dargestellt werden. Neue Strategien brauchen zur Umsetzung sinnvolles Leadership, das den Sinn spürbar macht und zu geeigneter Veränderung einlädt. Darauf hat bereits Robert Dilts mit seinem „Modell der logischen Ebenen“ (siehe Abbildung) hingewiesen. Führen ist ein wenig

**„WENN ALLE WISSEN, WAS IHR BEITRAG ZU SINN UND ZWECK DES GESAMTUNTERNEHMENS IST, STELLEN SICH KAUM MEHR VERANTWORTUNGS- ODER ZUSTÄNDIGKEITSFRAGEN.“**

## DIE DILTS-PYRAMIDE

Wie funktionieren Veränderungen in Organisationen? Der amerikanische Trainer und Berater Robert Dilts hat ein Modell dafür entwickelt. Dieses „Modell der logischen Ebenen“ sagt zunächst aus, dass es bei Veränderungen nicht nur um das Verhalten von Menschen geht. Die unterschiedlichen Bereiche, die es zu berücksichtigen gilt, kann man in Form einer Pyramide darstellen (siehe Abbildung). Die Ebenen wirken dabei von oben nach unten. Das heißt zum Beispiel: Die Fähigkeiten einer Person beeinflussen ihr mögliches Verhalten. Aber ihre Werte beeinflussen sowohl, welche Fähigkeiten sie erwirbt, als auch, wie sie sich verhält. An der Spitze der Pyramide steht der Sinn. Warum ist eine Veränderung wichtig und welche Ziele werden damit verfolgt? Wenn das Team die Zielsetzung einer Maßnahme versteht und akzeptiert, wird sich auch das Verhalten ändern. Wenn nur bestimmte Verhaltensweisen geschult werden, aber der Sinn dahinter nicht klar wird, wird sich auch das Verhalten nicht dauerhaft ändern. Der Sinn ist entscheidend für sämtliche anderen Ebenen – und damit letztlich für das Gelingen von Veränderungsprozessen.



wie Ver-Führen im Sinne von laufenden Impulsen zu einer Verhaltensänderung der Menschen. Die Einleitung einer Veränderung in der Unternehmenskultur selbst braucht neben der klaren Kommunikation neue Signale und Symbole für den Sinn. Dazu kann eine neue Funktion, wie etwa ein „Head of Transformation“, als ein „institutionalisierter First-Mover“ dienen, der den angestrebten Sinn des großen Ganzen verkörpert. Er ist eine Art Kulturbotschafter, der das Wofür der Veränderung auf allen Unternehmensebenen erklärt und das Wie vorlebt. Quasi Veränderung zum Angreifen. Wenn es dann gelingt, möglichst rasch eine kritische Menge von weiteren Führungskräften dazu zu bewegen, im Sinne des neuen großen Ganzen ebenfalls mit gutem Beispiel voranzugehen, dann werden destruktive Bewahrerinnen und Bewahrer tendenziell schnell zu Außenseitern. Ein solcher Kipp-Punkt („Tipping-Point“) bewirkt sehr rasch, dass der alte Weg gar nicht mehr vermisst wird. Und sich eine neue Kultur etabliert – und das Unternehmen erfolgreich neue Wege beschreitet.





# WAS REMOTE LEADER VON SCRUM LERNEN KÖNNEN

---

**Experten-Interview** mit Max Winkler: Scrum-Teams wurden mit dem Umstieg aufs Homeoffice besser fertig. Das lag vor allem an den zugrunde liegenden Werten.

INTERVIEW: GERHARD MÉSZÁROS

*Sie erklären im Hernstein Training „New normal Leadership“ gemeinsam mit Stefan Doblhofer, wie Führung auf Distanz funktionieren kann. Was benötigen Teams, um einen Umstieg ins Homeoffice gut zu bewältigen?*

**Max Winkler:** Im ersten Seminar hatten wir mit großen technischen Problemen zu kämpfen. Manche Teilnehmenden konnten aufgrund ihrer Sicherheitseinstellungen nicht einmal ihre Kamera öffnen. Ich war Unternehmen wie Runtastic gewohnt, die schon davor regelmäßig Video-Konferenzen abgehalten hatten. Doch auch solche technisch fitten Unternehmen mussten neue Dinge lernen. Denn die Technik ist wichtig, aber nicht alles: Emotionen können online nur schwer geteilt werden, das ist aber notwendig, damit ein Team aus Menschen gut zusammenarbeitet. Online-Meetings benötigen daher eine professionelle Moderation, die das ermöglicht, was im Büro von selbst passiert: neben dem zweckorientierten Zusammenarbeiten auch menschliche Nähe und echten Austausch. Agile Teams bei Runtastic haben während der Pandemie sogar einen eigenen Online-Termin eingeführt, der dem bloßen Plaudern dient. Jeden Tag eine halbe Stunde, die Teilnahme ist freiwillig – aber die Möglichkeit wird gern genutzt.



*Beeinflusst die Unternehmenskultur die Erfolgsaussichten von Remote Leadership?*

Ja, wobei Führungskräfte die Unternehmenskultur auch maßgeblich selbst beeinflussen, indem sie als Vorbild dienen. Ich habe gemerkt, dass gut eingespielte Scrum-Teams besser mit der Situation umgehen und auch auf Distanz reibungsfrei weiterarbeiten konnten. Denn Scrum ist nicht nur eine Methode für agiles Projektmanagement, sondern beruht auf einer bestimmten Kultur: Führungskräfte sind es gewohnt, dem Team einen großen Entscheidungsspielraum zu lassen und sich selbst ein wenig zurückzuziehen. Agile Teams arbeiten selbstverantwortlich und managen sich selbst. Und genau das ist auch notwendig, wenn alle im Homeoffice arbeiten. Denn auf Distanz hat man noch weniger Kontrolle als im Büro. Außerdem ist das Führen mit mehr Aufwand verbunden: Jedes Gespräch muss extra geplant werden. Ich muss mich mehr um den einzelnen Mitarbeitenden kümmern, ob er einen vernünftigen Arbeitsplatz hat, ob er mit der neuen Situation zurechtkommt. Das lässt weniger Zeit für die Mitarbeit im operativen Geschäft.

*Macht der Wechsel ins Homeoffice Unternehmen automatisch agiler?*

Nein, aber sie sollten eine agile Kultur vorantreiben, um weiterhin erfolgreich zu sein. Dabei können sie sich an den 5 grundlegenden Scrum-Werten orientieren, die das eigenverantwortliche Arbeiten erst ermöglichen:

**1. Commitment oder Engagement:** Als Führungskraft muss ich alle Teammitglieder dazu einladen, bereitwillig ein gemeinsames Ziel zu verfolgen. Wir werden in Zukunft immer weniger Mitarbeitende



**„RUNTASTIC HAT EINEN EIGENEN ONLINE-TERMIN EINGEFÜHRT, DER DEM BLOSSEN PLAUDERN DIENT.“**

haben, die sich einfach etwas anschaffen lassen. Gerade auf Distanz sollte ich das beachten: Denn im Homeoffice ist es im Fall eines Streits schwieriger, wieder einen Konsens herzustellen.

**2. Respekt:** Ich nehme den anderen ernst und höre ihm wirklich zu, anstatt Vermutungen anzustellen, was in ihm vorgeht. Gerade im Homeoffice weiß ich schlicht nicht genau, was die Teammitglieder wirklich machen.

**3. Fokus:** Ich muss mich auf das Wesentliche konzentrieren. In Meetings zu sitzen, die mit meiner Arbeit nichts zu tun haben, ist Zeitverschwendung – und im Homeoffice besonders ermüdend.

---

**MAG. MAX WINKLER**

arbeitete zunächst als Tierarzt, bevor er als zertifizierter Scrum-Master in die IT-Branche wechselte. Heute ist er Agile Coach und arbeitet unter anderem für das Servicecenter der Erste Bank und Sparkassen.

**4. Offenheit und Transparenz:** Ich bin offen für Vorschläge und Experimente, für Veränderungen und neue Tools – und alle haben die Möglichkeit, neue Vorschläge einzubringen. Homeoffice reduziert die Möglichkeiten für „stille Post“, die Kommunikation ist tendenziell formaler und direkter.

**5. Mut:** Ich bin bereit, neue Ideen einfach mal auszuprobieren, zu experimentieren, auch ohne Garantie auf Erfolg.

*Was können sich Remote Leader noch von Scrum abschauen?*

Sowohl in Scrum- als auch in verteilten Teams ist es wichtig, klare Ziele vorzugeben. Aber mit 2 Besonderheiten: Zum einen sollte man in kürzeren Zyklen denken, also etwa Ziele für die nächsten 2 Wochen definieren, nicht für das nächste halbe Jahr. So kann ich als Führungskraft besser im Auge behalten, was mein Team im Homeoffice wirklich macht. Zum anderen sollte ich das Was sehr gut definieren, aber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zutrauen, das Wie selbst zu bestimmen. Auch regelmäßige Retrospektiven sind hilfreich: also gemeinsam zu reflektieren, was in den vergangenen 2 Wochen gut gelungen ist und was man besser machen könnte.

# DER WEG ZUM ANDEREN BEGINNT BEI EINEM SELBST

**Über den Tellerrand:** Interkulturelle Sensibilität hilft dabei, Unterschiede zwischen Menschen zu erkennen und zu respektieren.

GERHARD MÉSZÁROS

**DIE VORAUSSETZUNG IST STETS, SICH MÖGLICHER UNTERSCHIEDE ÜBERHAUPT ERST BEWUSST ZU SEIN.**

Es war eine „Hochzeit im Himmel“, die als wirtschaftliche Katastrophe endete. Als sich Daimler und Chrysler 2007 – 9 Jahre nach ihrer Fusion – wieder trennten, waren Dutzende Milliarden an Kapital vernichtet worden. Kulturelle Differenzen hatten eine wichtige Rolle gespielt. Amerikaner versus Deutsche, Daimler versus Chrysler, „unseriöse Showmaster“ versus „steife Spießbremsen“. Waren diese Differenzen nicht vorherzusehen? Das ist eben das Schwierige an „Kultur“. Wir denken bei dem Begriff oft an Dinge, die man beobachten kann. Etwa an ein Gemälde oder an eine bestimmte Art, sich zu begrüßen. Doch er beinhaltet auch einen unsichtbaren Teil: Annahmen, die uns meist selbst gar nicht bewusst sind, die aber doch beeinflussen, wie wir auf die Umwelt reagieren. Antworten auf Fragen wie: Wer bin ich? Was ist wichtig?

## **Jede Person hat ihre eigene Kultur**

Karin Schreiner ist Trainerin für interkulturelle Kompetenz. Sie bereitet Führungskräfte auf Auslandseinsätze vor. Wer nach China geht, sollte wissen, wie die Chinesinnen und Chinesen ticken. Man kann sich aber nicht nur Wissen über eine bestimmte Kultur aneignen. Man kann auch „kulturelle Agilität“ oder „interkulturelle Sensibilität“ erlernen, also die Fähigkeit, mit anderen Kulturen grundsätzlich besser umzugehen. Das betrifft Nationalkulturen (zum Beispiel USA, Deutschland)

ebenso wie Unternehmenskulturen (zum Beispiel Chrysler, Daimler), aber auch Kultur auf einer persönlichen Ebene (zum Beispiel Showmaster, Spießbremse). „Schließlich hat jeder Mensch eine andere Biografie, die sein Verhalten prägt“, so Schreiner.

Die Kunst besteht darin, auch jene Dinge zu sehen, die nicht offensichtlich sind – etwa wie wichtig einer Person Pünktlichkeit oder das offene Aussprechen von Problemen sind. Dadurch kann man sich in unterschiedlichen Kontexten angemessen verhalten. Diese Skills helfen nicht nur im Ausland oder bei Fusionen, sondern auch, wenn man diverse Teams inklusiv führen will. „Inclusive Leadership bedeutet, dass man möglichst alle Unterschiede berücksichtigt, respektvoll mit ihnen umgeht und sie als Ressource nutzt“, sagt Schreiner. Die Voraussetzung ist stets, sich möglicher Unterschiede überhaupt erst bewusst zu sein. Und dafür muss man zunächst seine eigenen Werte und Annahmen erforschen. Denn dabei erkennt man, dass diese auch anders aussehen könnten. Der Weg zum anderen beginnt bei einem selbst.



**MAG. GERHARD  
MÉSZÁROS, MA**

entwickelt Content-Strategien für Unternehmen. Der studierte Volkswirt und gelernte Journalist schrieb u. a. für „Die Presse“, „Der Standard“ und „Business Punk“.





„Könnten Sie bitte in weniger Zeit mehr arbeiten?“



Unbedingt den Imperativ verwenden: „Machen Sie genau das, was ich sage! Lassen Sie das! Hören Sie auf!“



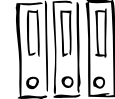
„Hier wird gelacht? Dann wird wohl nicht genug gearbeitet ...“



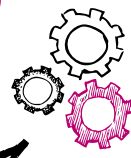
Wasser predigen und Wein trinken oder: zuerst Spielregeln aufstellen und sich dann selbst nicht daran halten



Kritik üben, wann und wo es geht – am besten coram publico



Den internen Konkurrenzkampf anstacheln



# SO GEHT UNKULTUR

Mehr Infos über den Flurfunk als in den Meetings verbreiten



**Erfahrungsschatz:** Mit diesen Verhaltensweisen und Sprüchen schaffen Führungskräfte garantiert schlechte Stimmung im Team. Don't try this at home (oder im Office)!



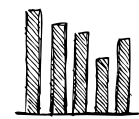
„Nicht geschimpft ist genug gelobt!“



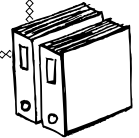
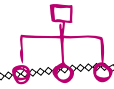
„Wie meinen Sie das, Sie lesen Ihre E-Mails am Wochenende nicht?“



Dem Team nicht vertrauen und alles mehrmals kontrollieren



„Playing favourites“, also die Lieblingsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter fördern und die anderen links liegen lassen



Problemfokus aufrechterhalten und die Energie nicht mit der Suche nach Lösungen verschwenden



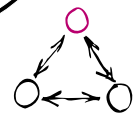
Hinter ihrem Rücken schlecht über andere reden



„Schauen Sie, Herr/Frau XY macht das so toll – könnten Sie nicht auch so sein?“



Ganz wichtig: eine solide Basis des Misstrauens schaffen





# DIE GRENZEN DER FLEXIBILITÄT

---

**Im Brennpunkt:** Val Sedounik über Selbstverantwortung und falsche Babyboomer-Klischees.

INTERVIEW: GERHARD MÉSZÁROS

**„SATYA NADELLA  
HAT ES BEI  
MICROSOFT  
VORGEMACHT:  
BELOHNT  
WIRD NICHT  
DER OUTCOME,  
SONDERN DAS  
BEMÜHEN.“**

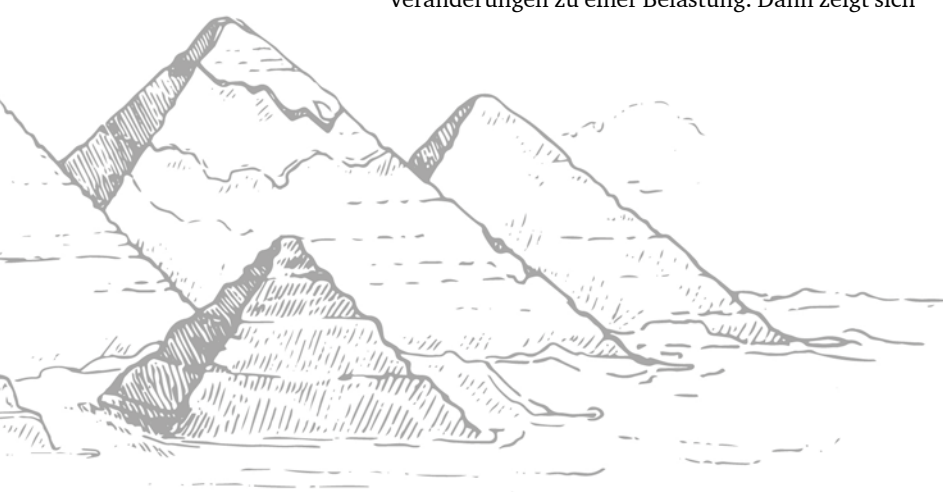
*Sie führen gerade in einem britischen Unternehmen ein agiles Mindset ein. Kann es auch zu viel Agilität, zu viel Flexibilität und Selbstbestimmung geben?*

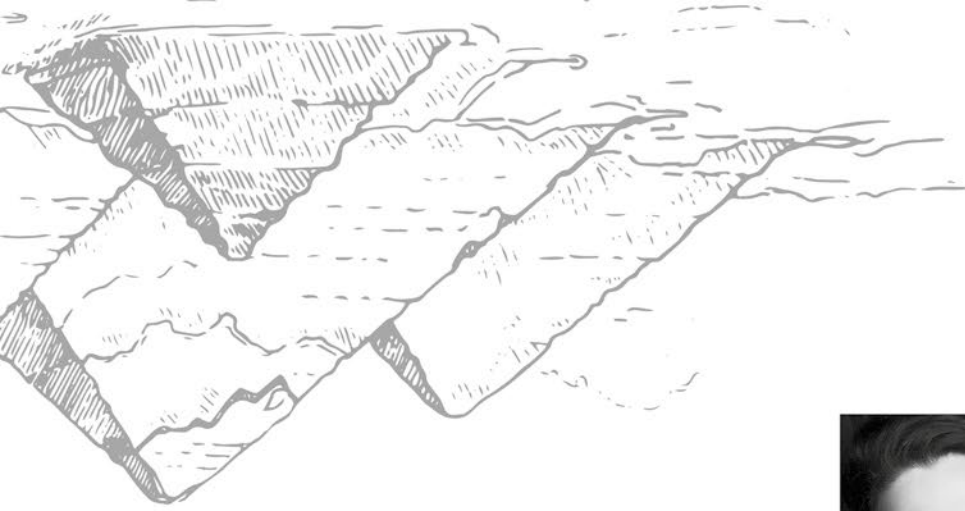
**Val Sedounik:** Die Menschen können sich tatsächlich überfordert fühlen. Das passiert vor allem dann, wenn die Führungskräfte nicht vorab klären, warum Agilität überhaupt relevant für das Unternehmen ist und was man damit erreichen will. Wenn ich einfach einen Berater hole und Veränderungen durchdrücke, die niemand versteht, werden diese Veränderungen zu einer Belastung. Dann zeigt sich

die dunkle Seite der Agilität. Wichtig ist zudem: Wenn ich zu Selbstverantwortung anleite, muss ich auch die Leistungsbeurteilung anpassen. Satya Nadella hat es bei Microsoft vorgemacht: Belohnt wird nicht der Outcome, sondern das Bemühen. Es geht also darum, wie ich Agilität einführe – und auch in welchen Bereichen.

*In welchen Unternehmensbereichen ist es denn nicht sinnvoll?*

Wenn ich als Mitarbeiterin dazu aufgerufen bin, Selbstverantwortung zu übernehmen und mit neuen Ansätzen zu experimentieren, das aber in meiner Arbeit de facto nicht umsetzen kann, dann fühle ich mich ebenfalls überfordert. Ich brauche sowohl das Mindset und die Methoden als auch den Business Case, wo ich die Methoden sinnvoll anwenden kann. Es gibt Unternehmensbereiche, in denen Stabilität sehr wichtig ist, in denen ich bestimmten Prozessen genau folgen muss. Etwa im Bereich Governance, wo ein Regulator von außen genaue Vorgaben macht. Diese Parameter kann man nicht verrücken, daher gibt es auch keinen Raum, um iterativ neue Lösungen zu erarbeiten. Manche Teams müssen wiederum sehr reaktiv sein, etwa weil sie viele Kundenanfragen bekommen. Da gibt es wenig Raum für aktives, selbstbestimmtes Beschreiten neuer Wege.





*Gibt es bestimmte Menschen, zum Beispiel ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die mit agilen Methoden weniger anfangen können?*

Diese Frage höre ich oft. Viele stellen die alten Babyboomer den jungen, aufgeschlossenen Digital Natives gegenüber. Das ist jedoch ein Mythos. Die Lernfähigkeit nimmt mit dem Alter nicht ab. Wer älteren Menschen die Fähigkeit abspricht, Neues zu lernen und ihre Haltungen zu ändern, hat selbst ein bestimmtes Mindset – nämlich ein Fixed Mindset, das Probleme statt Chancen sieht. Ich kenne ein Unternehmen, das zu 2 Dritteln aus Babyboomern besteht und agil werden wollte. Es war sehr erfolgreich, weil es die Belegschaft mit auf die Reise genommen hat. Die Botschaft der Unternehmensleitung war: Wir laden euch ein, gemeinsam mit uns etwas Neues zu lernen. Die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben mit ihren Führungskräften diskutiert, welche Unterstützung sie auf ihrer Lernreise benötigen, und diese Unterstützung dann auch bekommen. Lernen bedeutet heute schließlich etwas anderes als früher. Es geht nicht darum, dass jemand irgendeine Predigt hält, sondern um selbstbestimmtes, gemeinsames, stimulierendes Lernen.

*Gibt es bestimmte Persönlichkeiten, die bei agilen Methoden nicht mitkommen?*

Klar gibt es Leute, die einfach keine Lust auf Veränderung haben. In der Gestalttherapie sagt man, dass es 2 Prinzipien im Menschen gibt. Zum einen den Wunsch nach Stabilität, das Festhalten an dem, was da ist. Und zum anderen den Impuls zur Exploration, den Wunsch nach Neuem. Beide können mehr oder weniger stark ausgeprägt sein. Eine wichtige



**DR. VAL SEDOUNIK**

hat nach Stationen bei KPMG und Grant Thornton die Unternehmensberatung Kairos gegründet. Sie begleitet Unternehmen in Veränderungsprozessen. Zudem ist sie unter anderem Fakultätsmitglied der London Business School, Gastdozentin für das Singaporean Institute of Management und Trainerin am Herstein Institut.

Fähigkeit moderner Führungskräfte besteht darin, ihr Team zu kennen und herauszufinden, was ein Teammitglied möglicherweise daran hindert, sich weiterzuentwickeln. Manchmal sind viele Einzelgespräche nötig, bis man weiß, wo die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen und welche Interventionen – zum Beispiel Weiterbildungen – notwendig sind. Als Grundregel gilt: Wenn ein Mensch das Gefühl hat, dass er gesehen, gehört und unterstützt wird, dann ist die Chance auf Veränderung und Wachstum sehr groß.



## WER HAT'S GESAGT?

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

Geben Sie Ihre Tipps bis 5. Jänner 2022 hier ab:  
[www.hernstein.at/gewinnspiel](http://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!**

Die Gewinner der letzten Ausgabe sind Jasmin Mensik  
(Energie-Control Austria), Martina Wirth (AUVA Allgemeine  
Unfallversicherungsanstalt) und Maximilian Albrecht (Voith  
Paper). Wir gratulieren herzlich! Die richtigen Antworten  
waren 1b, 2a, 3c, 4b.

*Wer Menschen führen  
will, muss hinter  
ihnen gehen.*

- 1a\_ Jack Ma, Gründer der Alibaba Group
- 1b\_ Jesus von Nazareth, Sohn Gottes
- 1c\_ Laotse, Begründer des Taoismus

An diesem Gewinnspiel teilnahmeberechtigt sind alle, die bis zum 5.1.2022 am  
Gewinnspiel teilnehmen. Unter allen Teilnehmenden werden insgesamt 3 Gewinne-  
rinnen 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.

*An Lob verträgt  
man bekanntlich  
ungemessene  
Mengen.*

- 2a\_ André Heller, Künstler, Dichter und Musiker
- 2b\_ Sigmund Freud, Begründer der Psychoanalyse
- 2c\_ Taylor Swift, Popstar

*Wenn über das Grundsätzliche  
keine Einigung besteht,  
ist es sinnlos, miteinander  
Pläne zu schmieden.*

- 3a\_ Konfuzius, chinesischer Philosoph
- 3b\_ John F. Kennedy, US-Präsident (1961–1963)
- 3c\_ Elon Musk, Gründer u. a. von Paypal und Tesla

*Die Neugier  
steht immer  
an erster Stelle  
eines Problems,  
das gelöst  
werden will.*

- 4a\_ Clayton Christensen, Autor von „The Innovator's Dilemma“
- 4b\_ Eric Kandel, in Wien geborener Medizin-Nobelpreisträger
- 4c\_ Galileo Galilei, italienischer Universalgelehrter

## DIAGNOSE: ZEICHENZÄHLEREI

„Mit dem Magazin wollen wir zeigen, dass Ihr Unternehmen innovativ ist und nicht dem Stereotyp eines staatsnahen Betriebs entspricht“, sagte ich bei der Präsentation des Konzepts für ein neues Corporate-Publishing-Produkt. „Da kennen Sie uns aber noch nicht gut, Herr Streb“, war die trockene Antwort meines Gegenübers.

Tatsächlich ist das einer der Gründe, warum wir langfristige Kundenbeziehungen so schätzen: Als externer Redakteur in der Unternehmenskommunikation kann ich viel effektiver arbeiten, wenn ich die Kultur eines Hauses gut kenne. Wie massiv die kulturellen Unterschiede der Unternehmen und Organisationen sind, für die ich arbeite, wird bei der Arbeit an verschiedenen Kunden- und Mitarbeitermedien immer wieder deutlich.

Das beginnt bei der Begrüßung und dem Umgang miteinander, zeigt sich aber noch viel mehr an den Inhalten des Mediums und den Abstimmungsmodalitäten dafür. Sind kritische Worte erlaubt oder gar erwünscht? Fühlt sich eine Abteilung auf den Schlipps getreten, weil sie in einer Publikation unterrepräsentiert ist? Wie viele Freigabeschleifen sind bis zur finalen Fassung nötig? Wenn ich ein Vorstandsinterview umgestalten muss, weil Person A in der ursprünglichen Fassung sieben Antworten hat, aber Person B nur sechs, weiß ich: In diesem Unternehmen steht der „Common Purpose“ noch nicht im Mittelpunkt. Wenn man sich auf die ausgewogene Zeichenanzahl von Statements aller Beteiligten statt auf die eigentliche Botschaft konzentriert, ist das für sich schon eine Diagnose der Unternehmenskultur.

Umso schöner ist es, zu hören und zu sehen, dass wir mit der eigenen Arbeit auch einen Beitrag zur Weiterentwicklung der Kultur leisten – speziell bei internen Medien. Das vielleicht schönste Lob in dieser Hinsicht spendete uns einmal eine Geschäftsführerin: „Das gedruckte Magazin selbst ist ja nicht der einzige Output. Wie die verschiedenen Teile unseres Unternehmens durch die gemeinsame Arbeit daran zusammengewachsen sind, ist mindestens genauso viel wert!“



**MAG. (FH)  
FLORIAN  
STREB**

ist stellvertretender  
Leiter der Corporate-  
Publishing-Agentur  
Egger & Lerch  
in Wien.

# WAS CEOs VON KAPITÄNEN LERNEN KÖNNEN

---

**Führungslabor:** Leadership auf einem Kreuzfahrtschiff muss mit hoher Fluktuation im Team umgehen und trotzdem kreative Höchstleistungen ermöglichen.

VINCENT COFALKA UND MARIA SPINDLER

Ein großes Kreuzfahrtschiff ist eine schwimmende Stadt mit mehreren Tausend Bewohnerinnen und Bewohnern auf Zeit. Der Kapitän als „CEO“ des Schiffs steht vor einigen besonderen Herausforderungen. Zum einen ist Artificial Intelligence (AI) in der Schifffahrt Alltag geworden. Das Schiff ist keine Stand-alone-Organisation, sondern hoch vernetzt: Es liefert Abertausende Daten – über das Wetter und die Strömung ebenso wie technische Anlagen – an die Landorganisation. Diese Daten werden ausgewertet und die Ergebnisse an das Schiff zurückgespielt. Selbstlernende AI hilft dabei, den Kurs zu halten, die Maschinen optimal zu warten und die maximale Energieeffizienz zu erreichen. AI kann ein Schiff tatsächlich besser von A nach B bringen als wir Menschen – außer das Unvorhergesehene und damit Nicht-Berechenbare tritt ein.



---

**DI DI (FH)  
VINCENT  
COFALKA**

ist Kapitän in der internationalen Passagier- und Frachtschifffahrt und Ko-Gründer des Wiener Clean-Tech-Unternehmens Reintrieb.

Hier kommt die nächste Besonderheit der Schifffahrt ins Spiel: eine extrem hohe Fluktuation im Team. Während die Gäste alle auf einmal wechseln, wechselt die Crew rollierend und bleibt 3 bis 5 Monate an Bord. Bis zu 10 Prozent werden an einem Tag abgelöst. Ein Team von 5 Personen könnte theoretisch in 10 Tagen vollständig ausgetauscht werden. Wie kann man unter diesen erschwerten Bedingungen ein Höchstleistungsteam schaffen, das in der Lage ist, schnell und kreativ auf unvorhergesehene Ereignisse zu reagieren?

## Daten verpflichten

Diese Herausforderung ist fundamental. Denn durch AI steigt die Vernetzungsanforderung innerhalb und zwischen den unterschiedlichen Bereichen wie Nautik, Gäste-Service, Technik oder HR. Daten verpflichten und ihre Nicht-Nutzung zeigt Wirkung. Denn in der Hochseeschifffahrt gibt es Instant-Feedback. Ein Beispiel aus dem Schiffsalltag: 257 Gäste sind in ihrer Abendrobe patschnass geworden. Gedeck, Handtaschen und andere Schätze sind über das West-Deck gewandert, weil der leitende Wachoffizier von der Brücke dem Restaurantleiter nicht vorausschauend mitgeteilt hat, dass er durch die Wetterfront fährt und sie doch nicht umrundet. Solche kleinen Versäumnisse haben fatale Auswirkungen, denn der Gast hat innerlich die Traumreise auf dem Traumschiff gebucht. Das verursacht nicht nur schlechte Stimmung, sondern auch finanzielle Einbußen: Die Open-Deck-Poolparty fällt buchstäblich ins Wasser, die Gäste trocknen sich erst mal in der Kabine, die Bars und Restaurants müssen sich indoor neu organisieren. Ob die Gäste an diesem Abend wiederkommen, ist unklar. Kurz: Jede verpasste Teamkooperation bringt Nachteile für das Image und Einbrüche im Umsatz.




---

**MAG. DR. MARIA  
SPINDLER**

ist Hernstein Trainerin für Gruppendynamik, internationale Organisationsberaterin, Leadership Developer, Universitätslektorin, Coach, Buchautorin und Vortragende. Ihre Themen: Hochleistungsteams und -organisationen, zukunftsweisende Erneuerung, Unmögliches möglich machen, Macht neu gestalten.

**Hierarchie und Kreativität**

Das Erfolgsgeheimnis besteht darin, einen doppelten Blick auf das Schiff zu haben – es einerseits als hoch standardisierte, andererseits als flexible Organisation zu sehen. Der Kapitän und das Führungsteam benötigen ein Bewusstsein für unterschiedliche Strukturen, Führungskulturen und Machtordnungen. Zum einen schaffen Standardprozesse, Checklisten und Protokolle die nötige Stabilität und einen sicheren Rahmen. Gerade Übergabeprotokolle sind bei der hohen Fluktuation essenziell, um das implizite Wissen von Mensch zu Mensch weiterzugeben. Ein professionelles Eskalationsprozedere stellt sicher, dass der Kapitän blitzschnell alle Informationen über etwaige Probleme erhält – und die „CEO-Krankheit“, also ein uninformiertes Entscheiden der Führungskraft, gar nicht erst Fuß fassen kann. Diese Rahmenstruktur ist extrem hierarchisch. Zu ihr gehört eine professionelle Grenzziehung: An Bord ist man per Sie – man ist nicht eine Person, sondern eine Position bzw. Funktion.

Zum anderen muss der Kapitän die Erneuerungsfähigkeit des Teams im Auge behalten. Er trägt die Verantwortung dafür, eine Kultur der Klarheit und Direktheit vorzuleben und einzufordern, damit Probleme direkt an- und ausgesprochen werden. Dafür braucht der Kapitän ein professionelles und emotionales inneres Bild des gelungenen Teams. Er ist ein Role Model für Zugänglichkeit: Verbindung zwischen Menschen und damit Kommunikation

über Verbesserungspotenziale werden möglich, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wahrnehmen, dass der Kapitän „approachable“ ist. Das oberste Credo der Teamkultur ist: Es dürfen Fehler gemacht werden. Mehr noch: Fehler sind ein Teamentwicklungs-Potenzial. Der Kapitän muss leicht verständliche Prinzipien der Fehlerkulturen vermitteln, etwa „Fehler fördern Lernen“. Oder „Es gibt immer viele Faktoren, die man nachher besprechen kann. Es ist nie ein Versagen.“ Schuldzuweisungen und Rechtfertigungen sind ein No-Go.

**Lernen bei ruhiger See**

Reflexion und Neu-Ordnen in ruhigen Zeiten – bei buchstäblich ruhiger See – sind unerlässlich für ein Höchstleistungsteam. Dadurch wird die Selbsterneuerungsfähigkeit laufend gestärkt, die kreative Zusammenarbeit in der nächsten Krise – etwa einem Orkan – besser. Auch hier hat der Kapitän fundamentale Aufgaben: Während er in der Krise – im „Auge des Orkans“ – Ruhe bewahren und Zuversicht ausstrahlen muss, hat er danach für maßgeschneiderte Bearbeitungsräume zu sorgen, für eine passende Meeting-Architektur und angemessene Vorgaben für den Reflexionsprozess. So wird gemeinsames Lernen möglich – und auch Teams mit hoher Fluktuation können das Unvorhergesehene gut managen.

**WER HÖCHSTLEISTUNGSTEAMS  
SCHAFFEN WILL, MUSS GRUPPEN-  
DYNAMISCHE PROZESSE VERSTEHEN.  
IN DER 5-TÄGIGEN „HERNSTEIN  
GRUPPENDYNAMIK“ LERNEN  
FÜHRUNGSKRÄFTE, GRUPPEN ZUM  
ERFOLG ZU FÜHREN.**

# EINE WELT OHNE HIERARCHIE

---

**Im Gespräch:** Die Anthropologin Bettina Ludwig erklärt, was Führungskräfte von den Jägern und Sammlern der Kalahari lernen können.

INTERVIEW: GERHARD MÉSZÁROS

Sie leben in den Wäldern Thailands und des Amazonas oder in der Savanne des südlichen Afrika: Weltweit gibt es vielleicht noch eine Handvoll Jäger- und Sammlergesellschaften. Also Menschen, die nomadisch leben und ihren Lebensunterhalt bestreiten, indem sie Tiere jagen und Pflanzen sammeln. Schätzungen zufolge werden in 15 Jahren auch diese wenigen Gruppen verschwunden sein. Die Anthropologin Bettina Ludwig hat im Rahmen eines Forschungsprojekts mehrmals die Gruppe der San in der Kalahari besucht – und eine für sie neue Form des Zusammenlebens kennengelernt.

*Können wir von heutigen Jäger- und Sammlergesellschaften etwas über die Lebensweise unserer Vorfahren lernen?*

**Bettina Ludwig:** Die Menschen haben die längste Zeit ihrer Geschichte als Jäger und Sammler gelebt, bis sie vor circa 20.000 Jahren sesshaft wurden. Die heutigen Jäger- und Sammlergesellschaften sind zum Teil eine Touristenattraktion geworden, insofern ist es kein unverfälschter Blick in die Vergangenheit. Diese Menschen sind keine Relikte aus der Vergangenheit, sondern Individuen des 21. Jahrhunderts. Aber gewisse Formen der sozialen, politischen und ökonomischen Organisation haben sich bis in die Gegenwart bewahrt. In der Kalahari-Savanne in Namibia leben insgesamt noch rund 2.400 Personen als Jäger und Sammler. Ich selbst habe mit einer Gruppe von 65 Menschen geforscht. Diese leben 24/7 outdoor, haben also kein Dach über dem Kopf.

*Was zeichnet ihre Form des Zusammenlebens aus?*

Die Gesellschaft ist egalitär, es gibt keine Hierarchie und keinen Anführer. Alle Entscheidungen werden gemeinsam getroffen. Es gibt keinen Besitz – wenn ich ein Messer brauche, dann verwende ich es. Wenn ich es nicht mehr brauche, lege ich es weg und der Nächste nutzt es. Auch die Sprache ist besonders: Sie hat keine Formen für die Vergangenheit oder die Zukunft. Man lebt also sehr stark im Hier und Jetzt. Zahlen gibt es nur bis 5 – dann redet man von „viele“.

*Wie trifft die Gruppe Entscheidungen, wenn es keinen Anführer gibt?*

Gemeinschaftlich. Wenn eine Entscheidung ansteht, setzen sich die Personen der Gruppe zusammen und reden darüber. Jeder sagt seine Meinung, wirft Gedanken ein – und irgendwann bemerkt man, dass sich die Aussagen angleichen. Plötzlich sagt jeder dasselbe, dann wiederholt es jeder noch einmal und damit hat die Gruppe entschieden. Es ist jedenfalls ein No-Go, dass sich einer hinstellt und einfach ein Machtwort spricht. Die Voraussetzung ist, dass viel miteinander geredet wird. Aber man lebt ja ständig miteinander. Es gibt nicht einmal Wörter für „Hallo“ oder „Tschüss“, weil man sich fast nie trennt.





**„DARÜBER KÖNNTEN WIR MEHR NACHDENKEN: OB WIR UNTERSCHIEDLICHE AUFGABEN WIRKLICH MIT UNTERSCHIEDLICHEN WERTUNGEN VERBINDEN MÜSSEN.“**

*Was haben Sie für sich persönlich in der Kalahari gelernt?*

Ich war mit Menschen konfrontiert, die die Welt ganz anders sehen und ihren Alltag ganz anders bestreiten, als ich es gewohnt war. Das hat mein Menschen- und Weltbild erschüttert. Ich habe gelernt, dass meine Sicht der Dinge nicht der Weisheit letzter Schluss ist. Vor allem hat mir diese Erfahrung gezeigt, dass der Mensch in sehr unterschiedlichen Situationen zurechtkommen kann. Dadurch blicke ich optimistischer in die Zukunft: Was auch kommen mag, ich glaube daran, dass der Mensch sich anpassen kann.

*Was können Führungskräfte von Jägern und Sammlern lernen?*

Wer Menschen führen will, muss verstehen, wie sie funktionieren. In der Kalahari lernt man: Es gibt keine Natur des Menschen. Wir sind nicht von Natur aus auf Besitztum oder hierarchische Strukturen gepolt. Diese Einsicht hilft dabei, Perspektiven

---

**BETTINA LUDWIG, MA**

hat an der Universität Wien das Master-Studium Kulturanthropologie absolviert und an einem Forschungsprojekt in der Kalahari mitgearbeitet. In Vorträgen berichtet sie über diese Erfahrungen und wie sie ihr Menschenbild verändert haben.

aufzubrechen. Und das schafft die Möglichkeit, neue Wege zu gehen. Gruppen können auch ohne Hierarchie, ohne Anführer funktionieren. Unter Jägern und Sammlern gibt es auch die Idee des Wettbewerbs nicht. Wenn Kinder miteinander spielen, gibt es keine Sieger oder Verlierer. Und die Sprache kennt keinen Komparativ, kein „größer“ oder „besser“.

*Können Sie sich auch etwas konkretere Anleihen – etwa für Entscheidungsprozesse – nehmen?*

Ich stelle es mir schwierig vor, wirklich alles gemeinschaftlich zu entscheiden. Denn das dauert sehr lange. Der Zugang zum Thema Zeit ist bei Jägern und Sammlern ganz anders als in unserer Gesellschaft: Es gibt keine Uhrzeit, kein Datum, keinen Geburtstag. Der Alltag funktioniert anders. Interessant ist jedoch das Thema Gleichberechtigung. Unter Jägern und Sammlern gibt es nämlich durchaus eine Arbeitsteilung. Männer jagen tendenziell mehr, während Frauen eher sammeln. Aber damit ist keine Wertung verbunden. Wenn eine Antilope erlegt wird, bekommt der Jäger keine besondere Anerkennung. Denn es ist klar: Alle wurden in irgendeiner Weise für den Jagderfolg gebraucht. Bei uns sind etwa Führungspositionen mit mehr Ansehen und mehr Geld verbunden. Darüber könnten wir nachdenken: ob wir unterschiedliche Aufgaben wirklich mit unterschiedlichen Wertungen verbinden müssen.

# „MAN LÄUFT, KOMMT ABER NICHT VON DER STELLE“

---

**Kundenporträt:** Christian Jarnig hat Fercam Austria mit Transport-Wissen groß gemacht. Und mit Leadership-Know-how noch größer.

GERHARD MÉSZÁROS

9 Jahre lang hatte er nach seiner HAK-Matura bereits in der Logistikbranche gearbeitet. Dann kam die große Karrierechance, die er auch nutzte. Fercam, eines der größten Transport- und Logistikunternehmen Italiens, gründete im Tiroler Kundl eine Österreich-Niederlassung. Und Christian Jarnig übernahm die Leitung, die er als Geschäftsführer und Country Manager bis heute innehat. Das von ihm geführte Unternehmen hat sich in der Zwischenzeit deutlich verändert. Anfangs bestand das Team aus 3 Personen, heute sind es 160. Da muss man sich auch als Chef verändern. Und mitwachsen.

---

## FERCAM AUSTRIA

Die Mutter kann eine lange Geschichte vorweisen: Die Fercam AG wurde 1949 in der Südtiroler Hauptstadt Bozen gegründet. Die Österreich-Tochter ist vergleichsweise jung, seit ihrer Etablierung 2008 hat sie sich jedoch rasant entwickelt. Neben den Zahlen – 160 Mitarbeitende erwirtschaften heuer einen geschätzten Umsatz von 135 Mio. Euro – ist Geschäftsführer Christian Jarnig auch stolz auf mehrere Auszeichnungen: etwa den Hermes-Wirtschaftspreis 2018 in der Kategorie Logistik oder als eine von „Austria's Leading Companies 2016“.

### „Wenig Wissen über Führung“

„Ich hatte im Grunde wenig Wissen über Führung“, sagt Jarnig. Das funktionierte eine Zeit lang trotzdem gut. „Irgendwann habe ich allerdings gemerkt, dass das Transport-Fachwissen alleine nicht mehr ausreicht“, erzählt der gebürtige Kärntner. 6 Jahre nach Gründung stand man bei 50 Personen und einem Umsatz von 40 Mio. Euro. „Es war wie im Hamsterrad: Man läuft und läuft, kommt aber nicht von der Stelle. Da war klar, dass sich was ändern muss.“ Neue Standorte in Niederösterreich, Salzburg und Kärnten wurden eröffnet. Auch die Internationalität der Transportbranche war herausfordernd: Im Team von Fercam Austria finden sich Mitarbeitende aus der ganzen Welt. Missverständnisse sind da vorprogrammiert. „Als Führungskraft dafür zu sorgen, dass nicht nur jeder sein Handwerk beherrscht, sondern auch die gleichen, gemeinsamen Ziele verfolgt, ist eine Riesenherausforderung“, so Jarnig. Daher musste er Neuland betreten. Und sich gezielt Leadership-Know-how aneignen. Nicht alleine, sondern gemeinsam mit dem gesamten Führungsteam.

*Warum haben Sie sich in dieser Situation für ein firmeninternes Training des Hernstein Instituts entschieden?*

**Christian Jarnig:** Ein großer Vorteil ist, dass wir gezielt auf die Themen eingehen können, die uns gerade beschäftigen. Und wenn man unter sich ist, kann man sich auch offener über Probleme austauschen. Wir waren vom ersten Training so begeistert, dass wir seither jedes halbe Jahr eine mehrtägige Weiterbildung absolvieren. Immer zu den Themen, die für uns gerade relevant sind.

## „ICH BIN SENSIBLER FÜR MÖGLICHE KONFLIKTE UND EMOTIONEN.“

*Hat sich Ihr Führungsverhalten durch diese Trainings geändert?*

Ja, sehr stark, ich hatte viele Aha-Erlebnisse. Zum Beispiel habe ich verstanden, dass es bei Konflikten nicht unbedingt um die Sache geht – sondern manchmal um eine Sache hinter der Sache, um Neid oder andere Gefühle. Ich bin sensibler für mögliche Konflikte und Emotionen, die im Spiel sind. Und ich versuche noch mehr als früher, verständlich und wertschätzend zu kommunizieren.

*Was hat sich im Unternehmen durch die Leadership-Trainings geändert?*

Das Gemeinsame steht mehr im Vordergrund. Zum einen kommunizieren wir besser als früher. Zum anderen haben wir im Zuge der Trainings unsere strategische Ausrichtung diskutiert und klare Ziele für das gesamte Unternehmen festgelegt. Dadurch weiß jeder, in welche Richtung es geht, und die unterschiedlichen Standorte ziehen wirklich alle an einem Strang.

*Was wäre heute anders, wenn Sie nicht in Ihr Leadership-Know-how investiert hätten?*

Ich bin mir sicher, dass das Unternehmen dann wirtschaftlich nicht so erfolgreich wäre. Besonders freut mich, dass auch die Mitarbeiterfluktuation rückläufig ist.

*Was ist Ihr nächstes Ziel?*

Ich und 2 meiner Kollegen nutzen die Gelegenheit, die firmeninternen Trainings für das Masterstudium Leadership anrechnen zu lassen, welches das Hernstein Institut gemeinsam mit der FHWien anbietet. Die zusätzlichen Vorlesungen und Hausarbeiten stellen zwar immer noch einen enormen Aufwand dar. Aber es ist einfach unglaublich interessant.



*Christian Jarnig ist seit über 20 Jahren im Transport-Business tätig.*

---

### FIRMENINTERNE TRAININGS

Maßgeschneiderte Lösungen statt Patentrezepten: Die Expertinnen und Experten des Hernstein Instituts erarbeiten gemeinsam mit Unternehmen die passenden Trainings für die strategische Führungskräfteentwicklung.

#### Kontakt

Cleopatra Leidenfrost  
cleopatra.leidenfrost@hernstein.at

[www.hernstein.at/firmeninternes-angebot](http://www.hernstein.at/firmeninternes-angebot)

# WER PUTZT DEN KÜHLSCHRANK?

---

**Selbsterfahrung:** Marina Barz weiß, was Unternehmen von Wohngemeinschaften lernen können.

**AUF DEM WEG  
IN DIE SELBST-  
VERANTWORTUNG  
BRAUCHT  
ES REGELN,  
ABSPRACHEN,  
REFLEXION –  
UND ZEIT.**

Das „Kühlschrankproblem“ kennen wohl alle, die einmal in einer Wohngemeinschaft gelebt haben. Nach einer gewissen Zeit ist er leer und schmutzig und verdorbene Lebensmittel werden auch nicht entsorgt. Diese Dinge regeln sich nicht von selbst, sondern sie benötigen klare Absprachen und Regeln: Wer kauft ein, wer putzt usw. Über das Kühlschrankproblem diskutierten wir kürzlich in einem Seminar. Ein Teilnehmer berichtete, dass seine Abteilung – Teil eines großen Konzerns – seit rund 2 Jahren auf dem Weg in die Agilität sei. Doch er hatte den Eindruck, dass die Entwicklung etwas stockt und die Beteiligten nicht in der Form Verantwortung übernehmen, wie er sich das wünschen würde. Was tun?

**Selbstverantwortung entsteht nicht von selbst**  
Für Agilität braucht es Selbstverantwortung. Doch Selbstverantwortung entsteht nicht von selbst. In einer Abteilung mit 600 Personen gilt das gleiche Prinzip wie in einer Wohngemeinschaft. Rahmenbedingungen und Regeln sind notwendig: regelmäßige Treffen, Entscheidungen, wer für welches Thema die Verantwortung übernimmt, Diskussionen darüber, wer welche Unterstützung benötigt und wer welche Ressourcen zur Verfügung stellen kann, und natürlich eine regelmäßige Reflexion der Zusammenarbeit.



---

**M A R I N A B A R Z**

ist Trainerin, coacht Führungskräfte und begleitet Veränderungsprozesse. Sie hat Betriebswirtschaft und Pädagogik studiert und ist unter anderem Gestaltpädagogin und systemische Organisationsberaterin.

Eine derartige Transformation benötigt aber noch mehr: nämlich ein anderes Menschenbild und eine andere Haltung als in hierarchischen Systemen. So gilt es überzeugt zu sein, dass Menschen motiviert sind, gute Leistungen zu erbringen, Verantwortung zu übernehmen und eigenständig zu arbeiten. Genau daran äußern Führungskräfte immer wieder Zweifel. Erfahrungen wie jene des Seminarteilnehmers scheinen diese Zweifel zu bestätigen. Es gibt jedoch viele Beispiele für gelungene Transformationen. Das zeigt, dass Menschen in hierarchisch organisierten Unternehmen diese Grundeigenschaften bloß abgewöhnt wurden und sie diese neu lernen können.

Im Laufe der Seminar-Diskussion wurde deutlich, dass die Mitarbeitenden zu wenig in den Prozess der Veränderung einbezogen und zu sehr sich selbst überlassen worden waren. Wie in einer Wohngemeinschaft braucht es auf dem Weg in die Selbstverantwortung Regeln, Absprachen, Reflexion – und Zeit, bis sich die neue Form der Zusammenarbeit einspielt.

Alle Trainings und  
Entwicklungs-  
programme sind  
auch firmenintern  
buchbar!

# HERNSTEIN TRAININGS 2022

Virtuell führen, Komplexität nutzen und  
humorvoll zusammenarbeiten

21. – 22. April 2022

## **SINNVOLL UND SOUVERÄN FÜHREN NACH KRISENZEITEN**

Komplexität strategisch nutzen und dadurch  
Führungssouveränität gewinnen.

Dauer: 2 Tage

Programmkosten: 1.580 Euro (exkl. MwSt.)

5. + 20. Mai 2022

## **FÜHREN IM HOME- AND - OFFICE-TEAM**

Tools und Best Practices für das Führen von  
Teams, die teils im Büro und teils daheim sitzen.

Dauer: jeweils 2 Stunden pro Tag online

Programmkosten: 390 Euro (exkl. MwSt.)

DISTANCE  
LEARNING

30. November – 2. Dezember 2022

## **VIRTUELLE TEAM - UND GRUPPENDYNAMIK**

Virtuell führen, moderieren und Konflikte lösen –  
erfolgreiche Kooperation trotz Homeoffice.

Dauer: 3 Tage

Programmkosten: 2.370 Euro (exkl. MwSt.)

22. April 2022

## **NÄGEL MIT KÖPFEN – VERHANDLUNGSSICHER ZUM ZIEL**

Verbessern Sie Ihre persönliche Verhandlungsstärke  
und finden Sie gemeinsame Lösungen.

Dauer: 0,5 Tage

Programmkosten: 300 Euro (exkl. MwSt.)

WORKSHOP

3. Juni 2022

## **HAND IN HAND STATT GEGENEINAND'**

Weniger Silodenken, innovative Belohnungssysteme  
und mehr Zusammenarbeit in modernen Teams.

Dauer: 0,5 Tage

Programmkosten: 300 Euro (exkl. MwSt.)

WORKSHOP

23. September 2022

## **HUMOR IST, WENN MAN TROTZDEM FÜHRT**

Erfahren Sie, wie Sie mit Hirn und Humor  
schwierige Führungssituationen bewältigen.

Dauer: 0,5 Tage

Programmkosten: 300 Euro (exkl. MwSt.)

WORKSHOP

11. November 2022

## **SAG JA ZUM NEIN – DIE KUNST DER ENTSCHEIDUNG**

Gegen die Macht der Gewohnheit – treffen Sie  
bewusstere Entscheidungen und kommunizieren  
Sie auch ein „Nein“ elegant.

Dauer: 0,5 Tage

Programmkosten: 300 Euro (exkl. MwSt.)

WORKSHOP

Alle Preise zuzüglich etwaiger Aufenthaltskosten.

**Informationen und Anmeldung:**  
[www.hernstein.at/offenes-angebot/](http://www.hernstein.at/offenes-angebot/)

Alle Angaben vorbehaltlich Änderungen.

# DIE REALITÄT IST DEN MENSCHEN ZUMUTBAR

---

Das Training „Living Leadership“ zeigt, wie Führung aus der richtigen Haltung entsteht. Und wie man die grassierende „Führungsangst“ vermeidet.

GERHARD MÉSZÁROS

Geben sich Führungskräfte selbst auf, wenn sie zu sehr auf die gute Stimmung im Team achten? Ja, sagt Markus Merlin. Er beobachtet in seiner Praxis als Berater und Coach eine grassierende „Führungsangst“. Auf der einen Seite brummt die Wirtschaft, neue Aufträge trudeln ein, als Führungskraft hat man die Verantwortung, den Aufschwung nicht zu verpassen. Auf der anderen Seite eine Belegschaft, die sich bereits überstrapaziert fühlt und bei noch mehr Druck ihr Engagement zurückfahren könnte – wenn sie nicht gleich den Arbeitsplatz wechselt. „Die Führungskräfte spüren derzeit viel Gegenwind“, sagt Merlin. Und trauen sich daher oft nicht, ihren Teams das zuzumuten, was aus ihrer Sicht eigentlich notwendig wäre. „Wenn ich mich zu sehr der Stimmung anpasse und die Harmonie über alles stelle, dann verliere ich mich als Führungskraft selbst“, so der Leiter des Hernstein Trainings „Living Leadership – Haltung schafft Führung“. Der Druck vom eigenen Vorgesetzten bleibt freilich bestehen. Merlin: „Das löst innere Spannungen aus. Als Führungskraft zahlt man da drauf.“



**„DIE FÜHRUNGSKRÄFTE  
SPÜREN DERZEIT VIEL  
GEGENWIND.“**

## **Harmonie ist nicht Wertschätzung**

Doch bleibt überhaupt eine andere Wahl? Ja, sagt Merlin auch hier. Wesentlich für die Motivation ist, ob man sich als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter wertgeschätzt fühlt. Seinem Team nichts zumuten zu wollen, ist aber gerade kein Ausdruck von Wertschätzung – sondern von Angst. Mehr noch: Es ist sogar ein Zeichen für mangelnde Wertschätzung. „Ich muss Realitäten zumuten können“, sagt Merlin. „Aber das Wie ist entscheidend. Ich sollte dem Team den Raum geben, Stellung zu nehmen, eigene Sorgen und Ansichten auszudrücken. Das ist wie bei einem Kelomat – der Druck muss rauskönnen.“ Das ist die Kehrseite der Realitätsnähe: Die Führungskraft sollte in der Lage sein, die Sichtweise der Mitarbeitenden wahrzunehmen und einen etwaigen Widerspruch zur eigenen auszuhalten. Merlin: „Es ist ein Zeichen von Wertschätzung und damit die notwendige Voraussetzung dafür, die anstehenden Aufgaben anzupacken: die Dinge nicht schönzureden und zuzudecken, sondern zu den Fakten zu stehen.“




---

**MARKUS  
MERLIN**

ist Trainer und Unternehmensberater. Er verfügt unter anderem über Ausbildungen in systemischer Organisationsentwicklung und Existenzanalyse.

---

**LIVING  
LEADERSHIP  
- HALTUNG  
SCHAFFT  
FÜHRUNG**

**Nächster Termin**  
2. März – 10. Juni 2022

**Dauer**  
7,5 Tage: 3 Module  
zu je 2,5 Tagen

**Trainer**  
Markus Merlin

**Module**  
Modul 1: Haltung leben  
Modul 2: Beziehungen verstehen  
Modul 3: Verantwortung tragen

## WIE ERLEBST DU DIE WELT?

*Im Training „Living Leadership“ betonen Sie, dass Führung eine Haltung ist. Was bedeutet das?*

**Markus Merlin:** Wenn ich mich in einem Gespräch mit einer anderen Person an einem Leitfaden orientiere, dann ist kein wahrer Dialog möglich. Denn jede Methode beruht auf bestimmten Annahmen über die Menschen. Wenn jemand spürt, dass er auf ein allgemeines Prinzip reduziert wird, zieht er sich als Person zurück. Was bleibt, ist der Funktionsträger. Das Problem: Ausschließlich die Person ist motivierbar, kann Engagement entwickeln und Verantwortung übernehmen. Ich brauche eine bestimmte innere Haltung, um den Raum zu schaffen, in dem echte Gespräche und wirkliche Begegnung möglich sind.

*Warum ist das wichtig?*

Weil ich Menschen nur auf Augenhöhe wirklich führen kann, nicht mit der Unterstützung einer hierarchischen Position. Wenn ich von Person zu Person sprechen möchte, muss ich mich von der Rolle lösen, ranggleich auf den anderen zugehen. Es ist das Normalste auf der Welt, dass Menschen den gleichen Sachverhalt unterschiedlich erleben. Es scheint mir sehr würdevoll zu sein, in Erfahrung zu bringen: Wie erlebst du die Situation? Wie gelingt es uns gemeinsam, Zukunft zu gestalten? Diese Haltung ist sowohl in privaten als auch in beruflichen Beziehungen sehr hilfreich. Führungskräfte sind idealerweise keine Macher, sondern können in anderen das Verlangen wecken, etwas zu machen.

W  
T  
O  
B  
E  
G  
A

**Der Blauhäher ist ein lauter Vogel.** Nähert sich ein Raubtier, beginnt er zu schreien. Andere Vogelarten erkennen das Alarmsignal und verstecken sich rasch. Das macht sich der schlaue Vogel zunutze und ahmt zum Beispiel den Ruf eines Falken nach. Bekommen die anderen Tiere Angst und verschwinden, kann der Blauhäher ungestört Nahrung sammeln. Information oder Fake News? Auch im Tierreich gilt: Kommunikation erfordert Sorgfalt und Verantwortungsgefühl.