

Report (+) PLUS

SMART SKILLS

Mitarbeiter im Mittelpunkt: Führungskompetenz als zentrale Herausforderung im HR-Management.

54 WANDEL DER ARBEIT

Das Büro der Zukunft als Raum und Werkzeug.

62 ARBEITSMARKT ÖSTERREICH

Die Nachlese zum Report(+)+PLUS-Podium.



72 COOL STUFF

Alles, was schön ist und Spaß macht.

P. B. B. VERLAGSPOSTAMT 1170 WIEN, VERTRIEBSKENNZAHL: GZ 02Z034501, EINZELHEFTPREIS: EUR 4,-



TEAMS WORK.

Weil Erfolg nur im Miteinander entstehen kann. Die STRABAG Gruppe ist mit einer Leistung von rund € 14 Mrd. und jährlich mehr als 15.000 Projekten einer der führenden europäischen Technologiekonzerne für Baudienstleistungen. Unser Angebot deckt die gesamte Bauwertschöpfungskette ab – möglich gemacht durch das Know-how und das Engagement unserer 73.000 MitarbeiterInnen und Mitarbeiter, die als ein großes Team auch komplexe Bauvorhaben durch perfekte Abläufe termin- und qualitätsgerecht sowie zum besten Preis realisieren. Wir glauben an die Kraft des Teams. Und daran, dass genau das den Unterschied für unsere Auftraggeberschaft ausmacht, um Außergewöhnliches entstehen zu lassen.

www.strabag.com



STRABAG
TEAMS WORK.

EIN WORT VOM

EDITOR

ANGELA HEISSENBERGER
RedakteurinARBEITEN IM
GARTEN EDEN

> Wie ein Garten braucht auch die Kultur einer Organisation sorgsame Pflege. Hier und da benötigen Pflanzen mehr Freiraum, um sich entfalten zu können. Die Gärtner stellen das Werkzeug bereit. Jahr für Jahr überlegen sie, welche Pflanzen einander ergänzen und wo Veränderungen notwendig sind. Auf dem fruchtbaren Boden lassen sich Samen gerne nieder.

Eine gedeihliche Kultur sollte auf der Agenda jedes Unternehmens ganz oben stehen. Report(+)+PLUS richtet seit zwei Jahren den Fokus gezielt auf dieses Themenspektrum. In dieser Zeit rückten »Smart Skills« mehr und mehr ins Bewusstsein, viele Unternehmen begreifen eine vorbildliche Betriebskultur als Wettbewerbsvorteil. Das vorliegende Sonderheft dokumentiert dies mit einem Best-of, quasi quer durch den Gemüsegarten des HR-Managements, und liefert gleichzeitig eine Standortbestimmung. Ein »grüner Daumen« ist nicht notwendig: Innovationen und Verkaufszahlen sprießen nur, wenn Führungskräfte die Basis für eine kooperative, wertschätzende Zusammenarbeit legen und regelmäßige Nährstoffe zuführen. Sonne und Wasser allein reichen nicht aus für einen Garten Eden, in dem alle Tag für Tag ihr Bestes geben.

REPORT PLUS DAS UNABHÄNGIGE WIRTSCHAFTSMAGAZIN



4 KOPF DES MONATS. Ulrike Rabmer-Koller behauptet sich im Postenkarussell.



12 REPORT(+)+PLUS-UMFRAGE. Was macht eine gute Unternehmenskultur aus?



14-61
SMART SKILLS

HR-Management, Führungskompetenz, Krisenstrategien, neues Arbeiten – Themen, die uns beschäftig(t)en.



74
DIE BESTEN URLAUBSTIPPS

Wunderbare Hotels und Destinationen – von der Report(+)+PLUS-Redaktion wärmstens empfohlen.

10 E-Mail aus Übersee. Der nächste US-Präsident ist ein Narzisst.

14 Bewerber im Stresstest. Assessment Center als Karriere-Prüfstein.

28 »Anstrengend ist es schon.« Gerlinde Kaltenbrunner im Interview.

36 Anders führen. Herkömmliche Führungsansätze greifen zu kurz.

28 Was Unternehmen stark macht. Resilienz als Wettbewerbsfaktor.

54 Wandel der Arbeit. Das Büro als Raum und Werkzeug.

62 Wie attraktiv ist Österreich? Nachlese zum Report-Podium.

70 Schneller, smarter, Cloud. Die Infor-Konferenz in Paris.

72 Cool Stuff. Was schön ist und Spaß macht.

78 Satire. Selbstschussanlage: Selbstverteidigung ist das höchste Gebot.

<< IMPRESSUM

Herausgeber/Chefredakteur: Dr. Alfons Flatscher [flatscher@report.at] Verlagsleitung: Mag. Gerda Platzer [platzer@report.at] Chef vom Dienst: Mag. Bernd Affenzeller [affenzeller@report.at] Redaktion: Mag. Angela Heissenberger [heissenberger@report.at], Martin Szelgrad [szelgrad@report.at] AutorInnen: Mag. Rainer Sigl, Valerie Uhlmann, Bakk. Layout: Report Media LLC Produktion: Report Media LLC, Mag. Rainer Sigl Druck: Styria Medieninhaber: Report Verlag GmbH & Co KG, Nattergasse 4, A-1170 Wien Telefon: (01)902 99 Fax: (01)902 99-37 E-Mail: office@report.at Web: www.report.at



KURZ ZITIERT

»Wenn sich Ihr Kind entweder einen Hund oder ein Auto wünscht, kaufen Sie ihm ein Auto. Das ist CO₂-neutraler, denn der Hund ist nunmal ein Fleischfresser.«

Philipp Kaufmann, Präsident der Österreichischen Gesellschaft für nachhaltige Immobilienwirtschaft ÖGNI, lässt mit überraschenden Erkenntnissen aufhorchen.

»Man muss den Kopf so lange rauchen lassen, bis alle etwas davon haben.«

Alexander Kopecek, Vorstand der 3420 Aspern Development, weiß, dass der Weg zur echten Smart City mitunter steinig ist.

»Demonstrationen waren nie meine Sache. Ich hatte nie das Gefühl, damit etwas zu bewirken.«

Cecily Corti, Gründerin der Notschlafstelle VinziRast und weiterer Obdachlosen-Einrichtungen, will sich nicht auf die Kraft politischer Aktionen verlassen.

»Unser Maskottchen Filli Future war schon auf den Malediven und auf dem Gipfel des Kilimandscharo.«

Für Andreas Fill, Geschäftsführer des Maschinenbauunternehmens Fill GmbH, beginnt Mitarbeiterbindung und Recruiting künftiger Talente bei den Kleinsten – mit einem eigens kreierten Stoffroboter.



Im Hauptverband erwarten Ulrike Rabmer-Koller große Herausforderungen. Die Medikamentenkosten sind in den letzten Monaten explodiert.

Kopf des Monats

AUS DER ZWEITEN REIHE

Die Bauunternehmerin Ulrike Rabmer-Koller löst Peter McDonald an der Spitze des Hauptverbands der Sozialversicherungsträger ab. Die Fäden zog Wirtschaftskammer-Präsident Christoph Leitl.

VON ANGELA HEISSEBERGER

> Zwölf Jahre hielt sie als Vizepräsidentin der Wirtschaftskammer Oberösterreich ihrem Chef Rudolf Trauner den Rücken frei. Stets galt Ulrike Rabmer-Koller als potenzielle Kandidatin für seine Nachfolge, wie auch als aussichtsreiche Personalreserve für WKO-Präsident Christoph Leitl. Nach der Landtagswahl war alles anders. Die ÖVP hatte nicht nur massive Verluste zu rechtfertigen, sondern auch ein veritables Frauenproblem am Hals: Keiner der schwarzen Landesräte wollte auf seinen Regierungssitz verzichten, schon gar nicht für eine Frau. Für die geschasste Bildungslandesrätin Doris Hummer musste rasch ein neuer Job her. Leitl zog abermals die Fäden, machte Hummer zur Leiterin des Wirtschaftsbundes und sagte ihr umgehend den Chefposten in der WK Oberösterreich zu. Auch für Ulrike Rabmer-Koller war es Zeit für die erste Reihe. Geht alles glatt, wählt

der Vorstand die 49-jährige Linzerin am 15. Dezember zur Chefin des Hauptverbands der Sozialversicherungsträger. Sie arbeitete nach dem Betriebswirtschaftsstudium zunächst bei der Schwertberger Firma Engel im Auslandscontrolling und wechselte dann in das elterliche Unter-

**“PERSONALRESERVE
AUF ABRUF”**

nehmen. Seit 2002 ist sie Geschäftsführerin, seit 2011 Alleineigentümerin der im Bau- und Umwelttechnikbereich tätigen Rabmer Holding. Daneben erfüllt die zweifache Mutter und passionierte Sportlerin ein halbes Dutzend Funktionen in diversen Gremien. Im Hauptverband verwaltet Rabmer-Koller künftig rund 50 Millionen Euro an Beiträgen aus der Kranken-, Pensions- und Unfallversicherung.



Aktionsfinder-Geschäftsführerin Nicole Lendl will die Plattform noch attraktiver gestalten.

Smarte Prospekt-Partner

Die Österreichische Post AG forciert die Partnerschaft mit der Plattform Aktionsfinder und baut sie zu einem der größten Internetportale für digitale Prospekte aus.

> Seit der mehrheitlichen Übernahme des Startups Aktionsfinder GmbH durch die Österreichische Post AG im Juni 2015 geht es für das Salzburger Unternehmen steil nach oben. Die digitale Pro-

spektplattform verzeichnet monatlich im Durchschnitt eine knappe Million Visits von rund 250.000 Unique Usern und steigerte ihre Aufrufe von Prospektseiten auf über 20 Millionen pro Monat. »Die enge strategi-



sche Partnerschaft von Post und Aktionsfinder schafft zahlreiche Anknüpfungspunkte zwischen dem nach wie vor sehr beliebten physischen Flugblatt und der Verlängerung in den Online-Bereich durch digitale Prospekte«, erklärt Nicole Lendl, Co-Geschäftsführerin und Marketingleiterin bei Aktionsfinder.at. Die Plattform ermöglicht im Internet und auf mobilen Endgeräten den Abruf aller wichtigen Prospekte aus den Branchen Lebensmittel, Drogerie, Elektronik, Wohnen, Tierbedarf, Autozubehör und

Reisen. Parallel dazu haben Unternehmen die Möglichkeit, ihre Aktionen selbst zu präsentieren.

Vier von fünf Zugriffen auf das Angebot finden bereits über die kostenlose Aktionsfinder-App statt, die – Stichwort Location Based Service – laufend optimiert wird. Schnäppchenjäger bekommen gezielt nur jene Prospekte angezeigt, die zu ihrem aktuellen Standort passen. Die Karten-Funktion auf der Website und in der App zeigt übersichtlich alle Händler im Umkreis des Users an, inklusive Adressen und Öffnungszeiten der Filialen sowie Beschreibungen der gewünschten Artikel. Außerdem können sich preisbewusste Konsumenten via Social Media oder Newsletter über aktuelle Angebote oder Aktionen informieren.



Seit 30 Jahren sind wir Ihr Partner für innovative Personallösungen

Trenkwalder ist Österreichs Marktführer im Personaldienstleistungsbereich. Als verlässlicher Business-Partner für mehr als 3.650 Top-Unternehmen bieten wir eine Full-Service-Beratung in allen Personalfragen - ganz auf Ihre unternehmensspezifischen Bedürfnisse zugeschnitten.

Wir sind Ihr kompetenter Partner in allen Personalfragen:

- > **Zeitarbeit** (klassische Zeitarbeit, Zeitarbeit mit Übernahme, On-Site-Management, Master Vending)
- > **Personalberatung** (Suche und Auswahl, Bewerbermanagement, internationales Recruiting)
- > **Kompetenzmanagement** (Kompetenzorientierte Personalauswahl und Personalentwicklung)

Kontaktieren Sie uns noch heute!

Trenkwalder Personaldienste GmbH
T +43 (0)5 07 07 (österreichweit)
infoaustria@trenkwalder.com
at.trenkwalder.com

Folgen Sie uns:



BUCHTIPP

GLOBALER EINSATZ

> Was früher nur multinationale Konzerne betraf, ist heute in Unternehmen aller Größen und Branchen Realität. Arbeitnehmer, die in regelmäßigen Abständen zu Niederlassungen im Ausland pendeln oder dort für mehrere Jahre bleiben, gibt es auch in Klein- und Mittelbetrieben – wobei Kurzezeiteinsätze deutlich zunehmen, wie die Autorinnen anmerken. In jedem Fall wirft die Entsendung eine Reihe rechtlicher und steuerlicher Fragen auf, nicht zuletzt auch im Zusammenhang mit Compliance-Anforderungen. Die beiden Expertinnen richten in der stark überarbeiteten Neuauflage des Buches besonderes Augenmerk auf die hier »Generation D« genannten jüngeren Arbeitnehmer, die zwar reisefreudig und anderen Kulturen gegenüber sehr aufgeschlossen sind, andererseits sich ihrem privaten Umfeld stark verbunden fühlen. Einem Auslandseinsatz stimmen sie nicht um jeden Preis zu, ihre persönliche Entwicklung steht im Vordergrund. Insgesamt sind künftig individuelle Lösungen gefragt, etwa virtuelle Entsendungen.

> **Iris C. Fischlmayr, Andrea E. Kopecek:** *Die professionelle Auslandsentsendung. Rechtliche, personalwirtschaftliche und steuerliche Aspekte des Expat-Managements.*

Linde Verlag, Wien 2015

ISBN: 978-3-7143-0276-9



Geschäftsführer Horst Heftberger und Marketingleiterin Walburga Ratz begrüßen die Gäste des Hitachi Information Forum.

FORUM FÜR TRENDS UND INNOVATIONEN

Auf dem Hitachi Information Forum 2015 wurden Anfang November zukunftsweisende Konzepte für den Geschäftsalltag präsentiert.

> Über 160 Teilnehmer hatten das Information Forum von Hitachi Data Systems, das bereits zum sechsten Mal veranstaltet wurde, besucht. Der Spezialist für Datenspeicher und Datenanalysen gestaltete den Event neuerlich als Hotspot für attraktive Technologieentwicklungen.

»Wir haben als Titel heuer das Wort ›Veränderung‹ gewählt«, eröffnete General Manager Horst Heftberger das Nachmittagsprogramm. »Von Veränderungen sind wir alle betroffen. Das wird sich in den nächsten Jahren noch weiter verschärfen«, ist er überzeugt. Heftberger berichtete von einer Studienreise durch den Silicon Valley, darunter auch von einer Begegnung mit selbstfahrenden Autos. Technisch gesehen würden diese »nichts Neues« bieten. Die Herausforderungen betreffen eher rechtliche Fragestellungen und die nötige Akzeptanz in der Gesellschaft. Gerade leistungsfähiges Datenmanagement würde neue Geschäftsmodelle im Verkehr und in anderen Branche ermöglichen. Ein zentrale Rolle bei dem Ressourcenbedarf der IT nehmen Cloud-Lösungen ein. Aber: »Wir haben auch in Österreich und in Europa gute Anbieter für Cloud-Computing«, bekräftigt der Manager. Unternehmen könnten sich bei Sicherheitsfragen eher auf die heimischen Anbieter verlassen. »Dort weiß man auch, wo die Daten gespeichert liegen.« Ein Vertreter aus den USA kam trotzdem zu Wort: Steve Cance, Vice President, Unified Compute Platform bei Hitachi Data Systems, erläuterte ausführlich das Thema Modernisierung und Digitalisierung der Zukunft. Nicht nur die Partnerlandschaft des IT-Herstellers – Intel, Brocade, Axians, it-novum, Kapsch, CommVault und Virtual Instruments – informierte über Services und Lösungen, den Besuchern wurden Innovationen auch zum Angreifen geboten. Im »Sample Lab« des Innovationsberaters Trendone konnten Technologien wie Google Glass, Oculus Rift oder die Virtual-Reality-Brille Gear VR ausprobiert werden. Der vor Ort programmierbare Roboter Darwin-Mini zeigte neueste Entwicklung im Bereich der Robotik. Und mit dem »3Doodler« konnten dreidimensionale Skulpturen ohne Vorkenntnisse frei von Hand gezeichnet werden.

WOHNBAU

REGIERUNG STARTET OFFENSIVE

> Es gab schon leise Zweifel in der Baubranche, ob die im März von Vizekanzler Reinhold Mitterlehner angekündigte, von den Bau-Sozialpartnern entworfene Wohnbauoffensive dieses Mal auch tatsächlich umgesetzt wird. Zu oft wurden in den letzten Jahren schon millionenschwere Pakete für den Wohnbau versprochen, die dann fast still und heimlich immer kleiner wurden oder ganz in der Versenkung verschwanden. Nach zahlreichen, intensiven Verhandlungen gab die Bundesregierung nun endlich grünes Licht. In einem Zeitraum von fünf Jahren sollen 30.000 Wohnungen errichtet werden. Zur Umsetzung dieses Ziels sollen an gemeinnützige und gewerbliche Wohnbauträger sowie an Gebietskörperschaften langfristige und kostengünstige wohnbaubezogene Kredite vergeben werden. Insgesamt sollen mehr als fünf Milliarden Euro investiert werden. Für die Abwicklung soll eine Wohnbauinvestitionsbank gegründet werden. Zudem wurde auch eine Kernforderung der Bau-Sozialpartner berücksichtigt. »Die Länder dürfen aufgrund der Wohnbauoffensive ihre eigenen Wohnbauaktivitäten nicht reduzieren«, freut sich Andreas Pfeiler vom Fachverband der Stein- und keramischen Industrie. Und Hans-Werner Frömmel, Bundesinnungsmeister Bau, ergänzt: »Gerade jetzt, angesichts ständig steigender Arbeitslosenzahlen und wirtschaftlicher Stagnation, ist diese Wohnbauoffensive ein wichtiges Signal an die Unternehmen und deren Arbeitnehmer.«

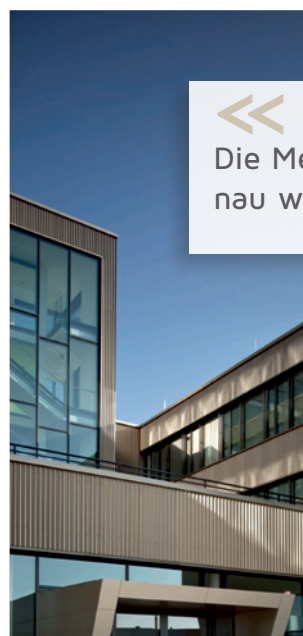
GOLD FÜR DIE SEESTADT

Die Gesellschaft für nachhaltiges Bauen zeichnet fünf Hochbauprojekte im Wiener Stadtentwicklungsgebiet Aspern aus.

> In Sachen Nachhaltigkeit hat die Seestadt Aspern weiterhin die Nase vorn: Die Österreichische Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen (ÖGNB) zeichnete fünf von knapp 20 Projekten der ersten Bauphase mit dem Prädikat Gold aus. Das Zertifikat wird an Bauprojekte vergeben, die in Bereichen wie Energie und Ressourceneffizienz besonders gute Ergebnisse erzielen. Für Gerhard Schuster kommen die Auszeichnungen nicht überraschend. »Unsere Hochbauprojekte unterliegen einem umfassenden Qualitätssicherungsprozess«, betont der Vorstandsvorsitzende der Entwicklungsgesellschaft Wien 3420.

Das Bewertungssystem der ÖGNB wurde im Jahr 2000 entwickelt und umfasst fünf Themenfelder: Standort und Ausstattung, Wirtschaft und technische Qualität, Energie und Versorgung, Gesundheit und Komfort sowie Ressourceneffizienz. Die unterschiedliche Typenvielfalt der ausgezeichneten Gebäude in Aspern – ein Bürogebäude, eine Schule, ein Studentenheim und zwei Wohnbauten – hätten gezeigt, dass nachhaltiges Bauen bei allen Nutzungstypen umsetzbar ist, heißt es.

Unter den prämierten Projekten befindet sich auch das Plusenergie-Bürogebäude aspern IQ. Es hat sich seinen



«<< Die Menschen wollen sehr genau wissen, wo sie einziehen. >>»

Nutzern zufolge sowohl im vergangenen, extrem heißen Sommer als auch im Winter klimatechnisch und bei den Betriebskosten bewährt. »Nachhaltiges Bauen heißt nicht nur, sich ambitionierte Ziele zu setzen, sondern alle Aspekte in der Umsetzung ernst zu nehmen«, betont

auch Heinrich Kugler, der Anfang Oktober von Baumax in den Vorstand der Wien 3420 AG gewechselt ist. »Dies steigert klar den Immobilienwert. Die Menschen wollen sehr genau wissen, wo sie einziehen.«

Das Plusenergie-Haus aspern IQ wurde von der Österreichischen Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen mit einem Top-Rating ausgezeichnet.

7

Oberbank AG: Modernes Wissensmanagement

Die Oberbank AG beschäftigte sich intensiv mit dem Thema Wissensmanagement und dem Ziel, verborgenes gespeichertes Wissen im Rahmen der Zugriffsrechte verfügbar zu machen. Einen zentralen Zugang zu Wissen und eine zentrale Wissensquelle bildete dabei das Intranet. Innovation wird bei der Oberbank groß geschrieben und daher war klar, dass man das Intranet bei der Oberbank als Informationsplattform weiter ausbauen wollte. Das Ziel: Mit einer leistungsfähigen Enterprise Search sollen alle relevanten Informationen aus den unterschiedlichen Datenquellen dem Anwender zur Verfügung gestellt werden.

Nach einer Teststellung von zwei Anbietern fiel die Wahl auf Mindbreeze InSpire, die Appliance-Lösung des österreichischen Enterprise Search Spezialisten Mindbreeze. Die Appliance fügt sich nahtlos in die existierende Infrastruktur ein und wurde von Beginn an durch die IT-Fachleute der Oberbank konfiguriert. Die Lösung ermöglicht den Mitarbeitern, Informationen aus den einzelnen Ländern zu suchen und auch das Extranet von Wüstenrot

als weitere Informationsquelle in die Suche miteinzubeziehen. Die Treffer werden länderspezifisch sortiert und gefiltert und können über die dynamisch angebotenen Filter ganz einfach weiter eingeschränkt werden. Mit einer Expertensuche für Mitarbeiter, wie etwa Telefonnummer, E-Mail-Adresse sowie Foto, kann das Intranet nun auch für die Personensuche genutzt werden und es ist möglich, direkt über das Suchergebnis eine E-Mail zu schreiben oder einen Anruf zu tätigen.

Bettina Nigl, Organisationsentwicklung, Strategie- und Prozessmanagement bei der Oberbank: »Durch die Einführung von Mindbreeze als intelligente Suchlösung finden unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter rasch und effizient relevante Informationen. Durch die nahtlose Integration in das Intranet können nun länderspezifisch die gesuchten Informa-



Bettina Nigl, Organisationsentwicklung

tionen aus mehreren Wissensquellen mit nur einer Abfrage abgerufen werden. Das erleichtert die Arbeit und spart Zeit.«

Die Oberbank AG mit ihren rund 2.000 Mitarbeitern ist eine Regionalbank mit Sitz in Linz. Sie ist Teil der österreichischen 3 Banken Gruppe und besitzt Filialen in Österreich, Deutschland, Tschechien, Ungarn und der Slowakei.



Die victor-Initiatoren und emotion-banking-Geschäftsführer Barbara Aigner und Christian Rauscher.

VICTOR: KONGRESS UND GALA

Zum 12. Mal ging die Branchenveranstaltung der Bankenwelt in Baden bei Wien über die Bühne. Zu Gast waren einmal mehr nationale wie internationale Experten.

8

> Rund 500 Gäste, darunter zahlreiche Entscheidungsträger aus Finanz und Wirtschaft, ließen sich auch heuer wieder eine der zentralen Branchenveranstaltungen der Bankenwelt, den victor Kongress im Badener Casino und die anschließende victor Gala im Stadttheater in Baden bei Wien, nicht entgehen. Unter dem diesjährigen Motto »Work Hard – Dream Big – Enjoy Life« boten die victor-Initiatoren und emotion-banking-Geschäftsführer Barbara Aigner und Christian Rauscher einen Kongress mit spannenden Zukunftsperspektiven. Nationale wie internationale Vortragende referierten und diskutierten über Themen wie Nachhaltigkeit, neue Geschäftsmodelle, Digitalisierung und Fintechs.

Im Networking Format World Café und in der Hour of Innovation diskutierten Vertreter von Banken intensiv mit Fintech- und Technologieunternehmen.

>> Bank des Jahres 2015 <<

Im Rahmen der glamourösen Preisverleihung wurden am Abend die Sieger der teilnehmenden Banken vor den Vorhang geholt und mit dem »victor« in verschiedenen Kategorien prämiert. »Das Teilnehmerfeld teilt sich in ein großes Mittelfeld an guten Banken und wenige, herausragende Häuser, die sich von der Masse abheben und die Latte hochlegen«, resümiert Barbara Aigner.

Als »Newcomer of the Year« wurde Raiffeisen Bank Echingen-Hochsträß eG ausgezeichnet, Sieger in der Rubrik »Innovation« wurde die BAWAG PSK und in der Kategorie »Besondere Nachhaltigkeit« durfte sich die Steyler Ethik Bank über einen victor Award freuen. Für besondere Kundenorientierung wurden die Raiffeisenbank Deferegental und die Südtiroler Volksbank ausgezeichnet. »Bank des Jahres 2015« ist die Sparkasse Neuhofen Bank AG.

DIE SIEGER 2015

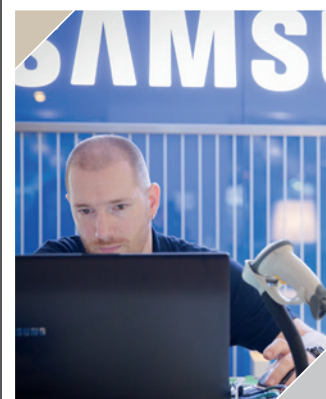
Bank des Jahres	Sparkasse Neuhofen (A)
Newcomer des Jahres	Raiffeisenbank Echingen-Hochsträß (D)
Sieger Kategorie Dynamik	Hypothekbank Lenzburg AG (CH)
Sieger Kategorie exzellente Kundenorientierung (bis 60 Mitarbeiter)	Raiffeisenbank Deferegental (A)
Sieger Kategorie exzellente Kundenorientierung	Südtiroler Volksbank Gen. (I)
Sieger Kategorie exzellentes Bankmanagement (bis 60 Mitarbeiter)	Raiffeisenbank Bad Wimsbach-Neyharting eGen (A)
Sieger Kategorie exzellentes Bankmanagement	Sparda-Bank Hessen eG (D)
Sieger Kategorie Innovation	BAWAG PSK (A)
Sieger Kategorie Nachhaltigkeit	Steyler Bank GmbH (D)

SAMSUNG

OPERATION GELUNGEN, HANDY LEBT

> Ein Displaybruch des Smartphones innerhalb nur einer Stunde repariert? Für Samsung-Nutzer, deren Handy unglücklich den Asphalt geküsst hat, ist dies nunmehr in fünf Servicecentern in Österreich möglich. Im Oktober wurde die Reparaturstelle in der Praterstraße in Wien neueröffnet. Im November stellte Samsung eine Servicestelle am Grazer Opernring vor. Betrieben werden die Einrichtungen von Vertragspartnern des Herstellers.

Das Servicecenter mutet wie eine Notaufnahmestelle an: Der kleine Patient wird



Technikservice für Ungeduldige: Samsung-Reparaturstelle in Wien.

abgegeben, operiert und kann in vielen Fällen gleich wieder nach Hause mitgenommen werden.

»Für Kunden ergeben sich durch die Inhouse-Abwicklung der Servicefälle kürzere Wartezeiten sowie ein vereinfachter Reparaturprozess«, betont Peter Benedet, Senior Head of Customer Service bei Samsung. »Dadurch haben wir einen klaren Heimvorteil und unsere Kunden sparen Zeit und Geld. Darüber hinaus schaffen wir mit unseren lokalen Werkstätten bis zu 400 Arbeitsplätze.«

TIROLER VETO GEGEN FAIRE VERGABEN

Eigentlich war alles auf Schiene. Mit der Novelle des Vergabegesetzes sollte das verpflichtende Bestbieterprinzip bei öffentlichen Vergaben eingeführt und für mehr Transparenz bei Subunternehmen gesorgt werden. Doch dann legte das Land Tirol zur Überraschung aller Beteiligten im Verfassungsausschuss ein Veto ein.

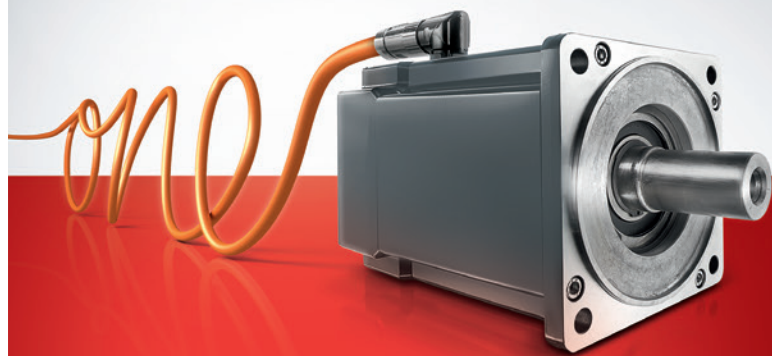
Die Novelle des Bundesvergabegesetzes kann am Veto aus Tirol scheitern. Das gefährdet laut Sozialpartner Arbeitsplätze und Betriebe.



> Seit über einem Jahr kämpfen drei Fachgewerkschaften, zwölf Bundesinnungen und zwei Fachverbände in der sozialpartnerschaftlichen Initiative »Faire Vergaben« für eine Novelle des Vergaberechts. Ziel ist neben der verpflichtenden Anwendung des Bestbieterprinzips bei öffentlichen Aufträgen ab einer Million Euro auch die volle Transparenz bei den in der Bauwirtschaft weit verbreiteten Subunternehmerketten, um unseriöse Unternehmen aus öffentlichen Ausschreibungen auszuschließen. Nach intensiven Verhandlungen mit über 120 Stakeholdern aus Wirtschaft und Politik liegt seit 7. Juli ein Gesetzesentwurf zur Behandlung im Verfassungsausschuss. »Am 14. September gab es eine Sitzung der Arbeitsgruppe »Vergaben« mit Bund und Ländern. Dabei stand die Ampel auf Grün«, berichtet Josef Muchitsch, Sprecher der Initiative »Faire Vergaben«. Das Veto aus Tirol traf den obersten Baugewerkschafter des Landes völlig überraschend. »Das ist ein Witz. Mit diesem Veto werden Arbeitsplätze und regionale Betriebe vernichtet«, sagt Muchitsch. Noch besteht die Chance, dass Tirol einlenkt und die Novelle am 3. Dezember positiv behandelt wird. Damit wäre eine Umsetzung mit 1. März 2016 und damit dem Beginn der Bausaison noch möglich.

Dem Vernehmen nach fürchtet Tirol durch das Bestbieterprinzip einen massiv steigenden Verwaltungsaufwand. Auch die Transparenz und geforderte Zustimmung bei Subvergaben stößt in Tirol aufgrund des vermeintlich hohen Zeitaufwandes und Komplexität auf wenig Gegenliebe. Und schließlich kritisiert Tirol, dass der Gesetzesentwurf ohne Einbindung der Bundesländer erarbeitet worden sei, was von Muchitsch vehement zurückgewiesen wird. »Alle Bundesländer waren in die Verhandlungen eingebunden«, erklärt Muchitsch. »Die Tiroler Politik darf nicht vor Beamten in die Knie gehen. Ich erwarte mir Vernunft und Verantwortung gegenüber unserer Beschäftigten«, hofft Muchitsch am 3. Dezember auf grünes Licht aus Tirol.



Der Servomotor AM8000 integriert das Feedbacksignal in das Standard-Motorkabel.



www.beckhoff.at/AM8000

Mit der Beckhoff „One Cable Technology“ (OCT) lassen sich Material- und Inbetriebnahmekosten deutlich reduzieren: Die neuen Servomotoren AM8000 kombinieren Power- und Feedbacksignale in einem Standard-Motorkabel. Damit sind sie ideal zur Konstruktion kompakter und leichter Maschinen geeignet. Die AM8000-Serie verfügt über ein optimales Verhältnis von Dreh- zu Trägheitsmoment sowie hohe Energieeffizienz und niedrige Lifecycle-Kosten. Die Entwicklung und Produktion in Deutschland garantiert – neben hoher Verfügbarkeit und Flexibilität – eine konstant hohe Qualität:

- 6 Baugrößen mit einem Stillstands Drehmoment von 0,5 – 90 Nm
- Geringe Verlustleistung durch neues Wicklungskonzept und Statorvollvergyss
- Bis zu 5-fache Überlastfähigkeit
- Bis zu 50 % höhere Kugellagerbelastung
- 50 % längere Betriebsdauer (30.000 h)
- Pulverbeschichtetes Gehäuse
- Integrierter Temperatursensor
- Elektronisches Typenschild
- Energiesparende, spielfreie Permanentmagnet-Haltebremse

IPC	 
I/O	
Motion	
Automation	
Halle 7, Stand 406	

Email



Narzissten unter sich

VON ALFONS FLATSCHER, NEW YORK

Donald Trump ist US-Präsidentschaftskandidat. Er ist ein Narzisst – was die Voraussetzung dafür zu sein scheint, sich in den Kampf um das mächtigste Amt der Welt zu begeben.

“

Eine voll entwickelte narzisstische Persönlichkeitsstörung macht eine nachhaltige, effiziente Führung unmöglich.

”

>

Die Auftritte des New Yorker Milliardärs haben eine Reihe von richtigen und vermeintlichen Experten auf dem Gebiet der Psychologie auf den Plan gerufen und fast alle kommen zu dem Befund: Der Mann hat eine narzisstische Persönlichkeitsstörung. Er hält alle anderen für Verlierer, er allein sei ein Gewinner. »Zeigen Sie mir jemanden ohne ein großes Ego, und ich zeige Ihnen einen Verlierer«, erklärt Trump seinen Kritikern und bestätigt damit die Diagnose.

Der Narzisst hat ein grandioses Selbstbild und die feste Überzeugung, einzigartig zu sein, bei einem gleichzeitigen Mangel an Empathie. Da haben wir es. Der Mann will doch glatt Millionen von illegalen Einwanderer wieder abschieben.

Selten war der Befund so eindeutig, bleibt die Frage: Warum mögen ihn die Amerikaner trotzdem, wo doch Narzissmus allgemein als eine negative Eigenschaft empfunden wird?

Jerrold M., Post, der Psychologe von der George Washington Universität, schrieb dazu bereits 1993: »Wenn wir alle, die narzisstische Merkmale aufweisen, aus ihren Positionen entfernten, wären die Reihen an der Spitze der Politik und der Industrie ziemlich geleert, weil die Top-Positionen besetzt sind mit erfolgreichen Narzissten.«

Allein bei den Republikanern treten diesmal drei Kandidaten an, die noch keinen Tag ihres Lebens in einer politischen Funktion verbracht haben. Das braucht Mut und eine gehörige Portion Selbstüberschätzung. Neben Donald Trump sind das der Neurochirurg Ben Carson und die ehemalige HP-Chefin Carly Fiorina. Alle drei bewiesen bei den bisherigen Fernsehdebatten, dass sie völlig blank sind, wenn es um Details geht. Trump etwa wettete gegen das Transpazifische Handelsabkommen, das vor dem Abschluss steht, mit dem Argument, Obama habe schlecht verhandelt und sich wieder einmal von den Chinesen über den Tisch ziehen lassen. Dumm nur, dass die Chinesen gar kein Vertragspartner sind und in Wirklichkeit nichts lieber hätten als ein Scheitern des Vertrages.

Für Ben Carson sind die ägyptischen Pyramiden riesige Getreidespeicher – und das ist noch die harmloseste Ansicht über den Nahen Osten, die er hat.

Carly Fiorina will in Syrien eine Flugverbotszone einrichten. »Wir lassen uns von niemandem vorschreiben, wo wir fliegen dürfen. Wir sind Amerikaner!« Anderen vorzuschreiben, wo sie fliegen dürfen und wo nicht, ist aber völlig okay.

Aber die versammelten Narzissten ficht Ahnungslosigkeit nicht an. Wenn die Wirklichkeit nicht ist, wie sie sie haben wollen, dann muss sich halt die Wirklichkeit anpassen. Und daran arbeiten die Kandidaten hart. Es geht um ihren Platz in der Geschichte. Dabei sollten sie besser auf der Couch eines Psychoanalytikers Platz nehmen, denn: »Eine voll entwickelte narzisstische Persönlichkeitsstörung macht eine nachhaltige, effiziente Führung unmöglich.« (Jerrold M. Post)

Bleibt zu hoffen, dass die Wähler rechtzeitig draufkommen und sich bei den zur Wahl stehenden narzisstischen Persönlichkeitsstörung für eine milde Variante entscheiden. Denn eines ist der nächste Präsident der USA auf jeden Fall: ein Narzisst! ■

“ DER NARZISST
HAT EIN
GRANDIOSES
SELBSTBILD. ”



**Geld
hilft
helfen.**



**Caritas
&Du**

AT23 2011 1000 0123 4560

BIC: GIBAATWWXXX

www.caritas.at/flucht

> DIE GROSSE
UMFRAGE

UNTERNEHMENS- KULTUR

Für 95 % der Arbeitnehmer ist das Betriebsklima wichtiger als das Gehalt. Eine positive Unternehmenskultur wird auch von außen wahrgenommen und kann zu einem echten Wettbewerbsvorteil am Arbeitsmarkt werden. Gleichzeitig ist sie auch ein wesentlicher Treiber für das Engagement der Mitarbeiter und somit für die Produktivität eines Unternehmens. **Report(+)**PLUS hat bei Betrieben unterschiedlicher Größe und Branchen nachgefragt, welchen Stellenwert bei ihnen die Unternehmenskultur einnimmt.

12

1 Was macht für Sie eine gute Unternehmenskultur aus?



> **Werner Kilzer**
*Director Human Resources D/A/CH und
Philips Austria GmbH*

Als Unternehmen für Gesundheit und Wohlbefinden liegt Philips die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben am Herzen. Wir schaffen ein attraktives Arbeitsumfeld, das den Mitarbeitern die notwendige Freiheit gibt, an ihren Herausforderungen beruflich und auch persönlich zu wachsen. Wir handeln unternehmerisch, investieren in neue Geschäftsfelder und schaffen damit spannende Projekte. Die multidisziplinären Teams sind durch gegenseitigem Respekt und Offenheit für das Gegenüber geprägt.

> **Elke Neubacher**
*Head of Human Resources bei ING-DiBa
Direktbank Austria*

Ein ganzes Bündel an Faktoren – die alle essenziell sind. Für mich ist eine gute Unternehmenskultur vor allem authentisch, wird von allen Kollegen – unabhängig von der hierarchischen Stufe – mitgetragen und lässt Raum für individuelle Vielfalt. Das setzt voraus, dass Messages, die nach außen transportiert werden, auch im Einklang mit dem »Innen« stehen. Und ja, diese Botschaften dürfen keine Buzzwords sein, sondern müssen in der Praxis konsequent gelebt werden. Die Unternehmenskultur ist eine verbindende »Klammer«, die ganz unterschiedliche Tätigkeiten zusammenhalten kann und das große Ganze, nämlich den Sinn, vermittelt. Es geht dabei nicht nur um das »What«, sondern vor allem um das »How« und »Why«. Es gibt grundlegende Werte und Handlungsprinzipien, die für alle verständlich und klar nachvollziehbar sind. Die Kultur ist offen für Neues, auch für Veränderungen. Sie passt sich an, bleibt aber ihren Grundwerten treu.



> **Andreas Fill**
Fill GmbH

Gute Unternehmenskultur ist Basis für das wirtschaftliche Handeln und wird von allen bestmöglich und dauerhaft gelebt. Gute Unternehmenskultur schließt niemanden aus und macht keinen Unterschied zwischen Arbeiter und Angestellten.





> Werner Kilzer

Unsere Vertrauenskultur hilft uns, Mitarbeiter, die unsere Vision, Werte und Leidenschaft teilen, ins Unternehmen zu holen und zu halten. So ist beispielsweise die Nachfrage nach flexiblen Arbeitszeitmodellen in den letzten Jahren kontinuierlich angestiegen. Nach unserem Ansatz sollen Mitarbeiter ihre Arbeitszeiten nach ihren Bedürfnissen und Verpflichtungen einteilen können. Dazu gehören unter anderem Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit und die Möglichkeit, von zu Hause arbeiten zu können.

2 Ist die Unternehmenskultur Thema bei Bewerbungsgesprächen?

> Elke Neubacher

Definitiv – und zwar von allen Gesprächspartnern! Wir erleben immer mehr Bewerber, die im Vorfeld bereits in Sachen Unternehmenskultur etwa in den Social Networks recherchiert haben und uns ganz gezielt darauf ansprechen. Von unserer Seite ist das Thema Kultur ein fixer Punkt in jedem Jobinterview – wir wollen den ersten direkten Einblick in unsere Kultur vermitteln. Bewerber soll wissen, worauf sie sich einlassen, was sie erwarten können und was im Gegenzug von ihnen erwartet wird, um sich bewusst für oder gegen eine Position entscheiden zu können. Uns geht es nicht nur darum, die Mitarbeiter mit den richtigen fachlichen Qualifikationen einzustellen, sondern auch abzuklären, ob eine Übereinstimmung zu unseren Werten besteht. Die Erfüllung der fachlichen Anforderungen ist ein wichtiger Teil, ebenso wie das Verhalten im Einklang mit den Unternehmenswerten ein anderer Bestandteil bei der Beurteilung der Leistung ist. Weil jeder Mitarbeiter ein wesentlicher Mitgestalter der Unternehmenskultur ist!

> Andreas Fill

Wir versprechen unseren Mitarbeitern die besten Arbeitsplätze österreichweit und versuchen natürlich auch unsere vielen Angebote bestmöglich zu vermitteln.

3 Beeinflusst die Unternehmenskultur den wirtschaftlichen Erfolg?

> Werner Kilzer

Die Unternehmenskultur ist ein wichtiger Faktor und Teil unseres Angebotes an unsere Kunden und Partner. Mit dem Work Place Innovation Konzept wird dies am Wiener Standort begreifbar gemacht. Die innovative Raumaufteilung sowie technische Lösungen unterstützen dabei, die Arbeitsweise flexibel, kommunikativ und eigenverantwortlich zu gestalten. Darüber hinaus ist die Mitarbeiterzufriedenheit ein wichtiges Kriterium. Ich bin überzeugt, dass zufriedene und motivierte Mitarbeiter langfristig den Erfolg unseres Unternehmens sichern.



> Elke Neubacher

Eine starke Unternehmenskultur trägt als Motivationsfaktor sicherlich positiv zum wirtschaftlichen Erfolg bei. Das setzt voraus, dass alle Mitarbeiter wissen, welche Ziele das Unternehmen hat – und sie sich zu diesen Zielen bekennen können und sie erreichen wollen. Wenn dann jeder erkennt, dass er oder sie einen bedeutenden Beitrag dazu leisten kann und alle an einem Strang ziehen, ist eine fruchtbare Basis für ein motivierendes Arbeitsumfeld geschaffen. Engagierte Mitarbeiter, die sich mit den Unternehmenswerten identifizieren, ein Arbeitsumfeld, das als attraktiv angesehen wird und dafür sorgt, dass sowohl neue, qualifizierte Mitarbeiter ins Unternehmen kommen und gute Mitarbeiter gerne bleiben, sind Faktoren, die zum Erfolg beitragen.

> Andreas Fill

Unser Unternehmen ist in den letzten Jahren enorm gewachsen. Dennoch liegen wir in den Bereichen Fluktuation und Krankenkassen weit unter dem österreichischen Schnitt. Die Anzahl an Bewerbungen konnten wir ohne größeres Investment um 600 % steigern. Die gute Kultur wird auch von unseren Kunden wahrgenommen. Der Einfluss ist grundsätzlich schwer zu messen. Die Arbeit macht aber in jedem Fall mehr Spaß.

BEI VIELEN UNTERNEHMEN IST
**EINE VERSCHLANKUNG DES
 RECRUITINGPROZESSES** ZU
 BEOBACHTEN. ASSESSMENT CENTER
 WERDEN PERSONELL UND ZEITLICH
 DEUTLICH GESTRAFFT.



Erwachsene, die mit Feuereifer aus Papierstreifen einen Turm basteln oder ein

rohes Ei so verpacken, dass es einen Sturz aus zwei Metern Höhe übersteht – in den »Dschungelcamps der Berufswelt«, wie es das deutsche Nachrichtenmagazin *Der Spiegel* titulierte, trennt sich in Spielen wie diesen die Spreu vom Weizen.

Wer zuvor mit dem Bewerbungsschreiben erfolgreich war und im Vorstellungsgespräch einen positiven Eindruck hinterlassen hat, dem steht das Schlimmste noch bevor: das Assessment Center (AC). Er bzw. sie muss sich im direkten Vergleich mit anderen BewerberInnen matchen. Und vielen KandidatInnen ist diese Form der Rekrutierung höchst unangenehm, steht doch nicht ihr Fachwissen auf dem Prüfstand, sondern vor allem ihre soziale Kompetenz.

>> Die Besten für den Job <<<

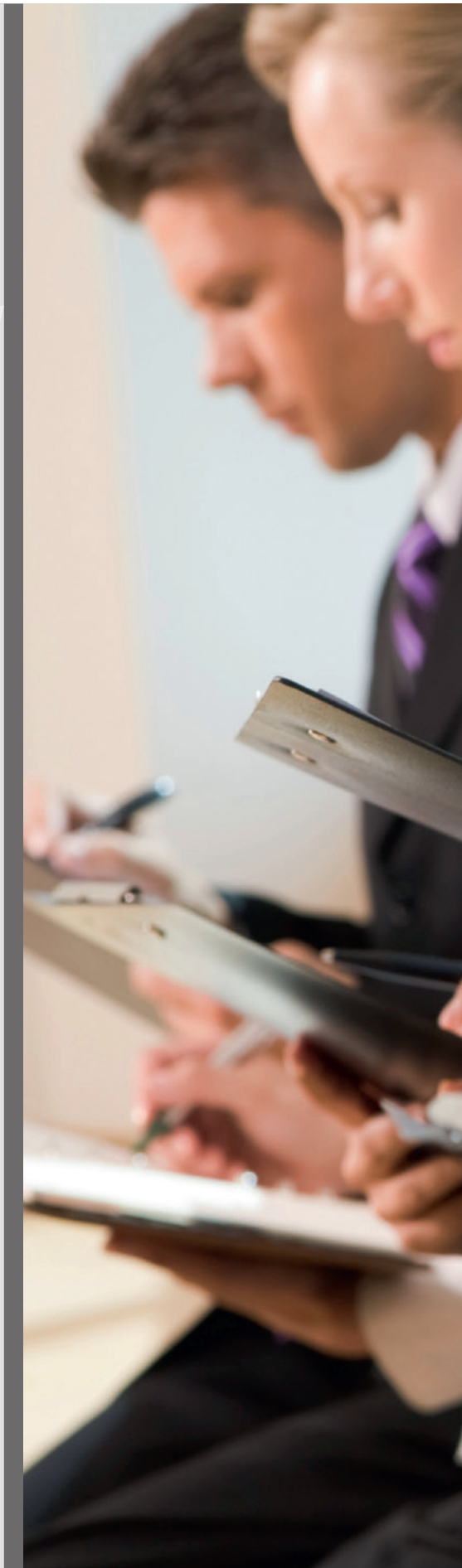
In Deutschland stützen 27 von 30 DAX-notierten Unternehmen ihre Personalauswahl auf AC. In Österreich haben sich vor allem bei großen Unternehmen mehrstufige Auswahlverfahren dieser Art etabliert, und zwar keineswegs nur für Führungskräfte. Inzwischen durchlaufen auch potenzielle Trainees und sogar Lehrlinge einen streng strukturierten Aufgabenfahrplan, der die Stressresistenz, Konzentrationsfähigkeit, Durchsetzungskraft und das Kommunikations- und Teamverhalten auf eine harte Probe stellt. »Wir haben mit Assessment Centern sehr gute Erfahrungen gemacht, wenngleich introvertiertere Persönlichkeiten geringere Chancen haben«, erklärt Felix Kollmann,

Recruiter bei der Österreichischen Post. »Sozial- und Methodenkompetenzen zeigen sich aber sehr klar.«

Assessment Center gehen auf heerespsychologische Auswahlverfahren Anfang des 20. Jahrhunderts in Deutschland zurück. Die Testreihe sollte geeignete Anwärter für die Offizierslaufbahn sowie später für spezielle Einsatzgruppen wie Piloten, Kraftfahrer und Funker nach ihren tatsächlichen Fähigkeiten, unabhängig von ihrer sozialen Herkunft herausfiltern. Nach dem Zweiten Weltkrieg wurde die bewährte militärische Auswahlmethode von US-amerikanischen Unternehmen übernommen.

Erstmals veranstaltete die American Telephone & Telegraph Corporation 1956 ein Assessment Center für angehende Führungskräfte, das aus 17 verschiedenen Aufgaben bestand. In der evaluierenden »Management Progress Study« verglich der Konzern die im Zeitraum 1956–1966 gefällten Beurteilungen im AC mit dem späteren Karriereverlauf der Kandidaten. Das signifikante Ergebnis löste in den 60er-Jahren einen wahren Boom aus. In Europa stellte IBM als eines der ersten Unternehmen die Personalauswahl auf eine professionelle Basis.

Der Trend blieb bis heute ungebrochen, vor allem bei der Besetzung von Führungspositionen. Geht es um die Auswahl von jungen Nachwuchskräften, nimmt das Assessment Center auch gerne einen eventartigen Charakter an und dient zugleich als Marketinginstrument. Die OMV sieht das mehrteilige Auswahlverfahren als Instrument der Objektivierung. »Es ermöglicht uns, zukünftige Mitarbeiter in Bezug auf unse- ▶





Bewerber im Stresstest

VON ANGELA HEISSEBERGER

Große Unternehmen setzen bei der Auswahl ihrer Führungskräfte auf Assessment Center. Doch filtert dieses Auswahlverfahren wirklich die geeignetsten Kandidaten heraus?

GLOSSAR

TYPISCHER ABLAUF EINES ASSESSMENT CENTERS

> (Selbst-)Präsentation: Dabei handelt es sich um einen Kurzvortrag zu einem vorgegebenen Thema, häufiger aber um eine Vorstellungsrunde, in der die eigene Person möglichst authentisch und interessant präsentiert werden sollte. Nur die wichtigsten Stationen im Lebenslauf herausgreifen, die idealerweise zu den Motiven führen, weshalb man sich hier beworben hat.

> Gruppendiskussion: In der Gruppendiskussion geht es weniger um Inhalte als um die Interaktion zwischen den TeilnehmerInnen. Beobachtet wird die Fähigkeit, den eigenen Standpunkt überzeugend zu argumentieren, aber auch der respektvolle, kooperative Umgang mit anderen Meinungen, aktives Zuhören sowie das Bestreben, im Team alternative Lösungen zu finden.

> Postkorbübung: Bei diesem Klassiker gilt es, inmitten eines chaotischen Szenarios (z.B. eine Geschäftsreise wurde überraschend vorverlegt) Ruhe zu bewahren und eine Fülle von Informationen und Aufgaben nach ihrer Priorität zu filtern und zu delegieren. Die Zeit ist in der Regel zu knapp bemessen, um sämtliche Unterlagen zu lesen. Dazu kommt zusätzlicher Stress durch unerwartete kleinere Katastrophen (z.B. Unfall der Tochter im Turnunterricht). Erwünscht sind klare Entscheidungen und kreative Lösungen, kein völliger Verzicht auf private Termine.

> Case Study: Mit einer Fallstudie wird das Fachwissen des/der KandidatIn getestet. Thema ist ein realistisches Beispiel aus dem Unternehmen. Neben der raschen Erfassung des Kernproblems ist vor allem die Formulierung eines klaren Lösungsansatzes gefordert, der zeigt, dass man in der Lage ist, fachliche Kompetenz und Methoden schlüssig anzuwenden.

> Rollenspiel: Beim Rollenspiel handelt es sich um ein simuliertes



« Ausreden und Kritik sind nicht empfehlenswert. »

Gespräch zwischen BewerberIn und einem Jurymitglied mit vorgegebenen Rollen. Häufig sind die Konfrontationen Vorgesetzte/r-MitarbeiterIn, Kunde-Lieferant oder ein Konflikt unter Kollegen auf Augenhöhe. Egal ob Geschäftsverhandlung oder Mitarbeitergespräch, es gilt die schwierige Situation durch eine sachliche und faire Kommunikationsstrategie zu bewältigen, ohne die Führung aus der Hand zu geben oder den Gesprächspartner verbal zu attackieren.

> Persönlichkeitstest: Mit psychologisch ausgetüftelten Online-Fragenkatalogen werden die Intelligenz, Konzentration und Persönlichkeitsmerkmale der KandidatInnen geprüft. Ein Blick auf die Unternehmenskultur und das Anforderungsprofil lohnen sich. Man sollte sich weder zu gutgläubig noch als notorischer Schwarzseher präsentieren. Immer den Mittelwert zu wählen, kommt auch nicht gut an: Gerade in Führungspositionen ist Entscheidungskraft gefragt. Kleine Schwächen zuzugeben, wirkt aber durchaus menschlich.

> Feedback-Runde: Unmittelbar nach dem AC erhält der/die BewerberIn in der Regel ein kurzes Feedback der Jury und kann auch selbst eine Einschätzung der eigenen Leistung geben. Ausreden oder Kritik an den Aufgaben empfehlen sich nicht – immerhin hatten alle KandidatInnen dieselben Anforderungen zu meistern.

► re Kernkompetenzen zu testen und das Entwicklungspotenzial der Kandidaten zu evaluieren«, heißt es seitens des Konzerns.

Die ÖBB veranstaltet regelmäßig Assessment Center zur Rekrutierung von AkademikerInnen für das 13-monatige Traineeprogramm. Für die im Herbst 2013 anlaufende Traineeewelle konnten sich die besten 2,3 % der KandidatInnen qualifizieren. Aber auch im Rahmen der Nachfolgeplanung kommen sogenannte »Development Center« zum Einsatz. »Die TeilnehmerInnen haben die Möglichkeit zur Selbstreflexion, ihre Stärken und Entwicklungsbereiche werden transparent aufgezeigt«, erklärt Peter Pirkner, Leiter Strategisches Konzernpersonalmanagement der ÖBB Holding AG. »Als Vorteil sehen wir auch das verstärkte Gefühl der Fairness, das bei diesen internen Auswahlprozessen generiert wird.«

>> Komprimiertes Verfahren <<

In den letzten Jahren ist jedoch bei vielen Unternehmen – wohl aus Kostengründen – eine Verschlingung des gesamten Recruitingprozesses zu beobachten. In einer Umfrage des deutschen Arbeitskreises Assessment Center unter 125 Unternehmen gaben 55 % der Firmen an, öfter als früher Assessment Center durchzuführen, allerdings mit weniger TeilnehmerInnen und zeitlich stark



PETER PIRKNER, ÖBB. »Die TeilnehmerInnen haben die Möglichkeit zur Selbstreflexion.«

gestrafft. 2012 fanden fast 60 % der Auswahlverfahren mit sieben oder weniger Personen statt, meist ging es dabei um die Besetzung von Managementpositionen. »Großunternehmen verhindern damit Kaminkarrieren von Nachwuchskräften, die nur deshalb befördert werden, weil sie ihrem direkten Vorgesetzten gefallen und ihm die Tasche hinterhertragen«, erklärt der Studienautor und Wirtschaftspsychologe Christof Obermann.

Die hohen Kosten für AC rechnen sich allemal: Fehlbesetzungen würden um ein Vielfaches teurer kommen. Bei Austrian Airlines legt man deshalb großes Augenmerk darauf, ob auch die Chemie stimmt: »In einem Assessment Center, das über einen ganzen Tag läuft, lernt man einen Bewerber viel besser kennen, als das in einem einstündigen Gespräch möglich ist. Eigenschaften wie Teamfähigkeit und Selbstreflexion geben einen tieferen Einblick in die Bewerber und zeigen, ob diese vom Mindset und *cultural fit* zu unserem Unternehmen passen.«

Viele Unternehmen greifen bereits für die Vorselektion auf Online-Tests zurück, manchmal ist noch ein Erstgespräch zwischengeschaltet. Zum AC selbst, das sich inzwischen selten über mehrere Tage erstreckt, wird dann nur noch eine ausgewählte Schar an BewerberInnen eingeladen. »Die zwei- oder dreitägigen AC sind weg. 90 Prozent werden an einem Tag abgewickelt«, sagt Karl Piswanger, Gesellschafter der Unternehmensberatung Pendl & Piswanger.

Statt 17 stehen nur noch sechs bis sieben Übungen auf dem Programm, die »individuell aus rund 35 Standardaufgaben«, so Piswanger, zusammengestellt werden. Durch diese Reduktion sei es umso wichtiger, zuvor gemeinsam mit dem Kunden die relevanten Kriterien abzustimmen und zu definieren, welche Verhaltensweisen beobachtet werden sollten. »Selbstgestrickte« AC, bei denen ausschließlich Geschäftsführer und Mitarbeiter der Personalabteilung in die Beobachterrolle schlüpfen, sieht der Unternehmensberater deshalb kritisch: »Die Assessoren sind oft nicht dafür ausgebildet und wissen nicht, worauf sie eigentlich achten müssen. Bei einem Rollenspiel mit Verkaufsgespräch wird dann zum Beispiel übersehen, dass der Kandidat sich nicht an die Kundensprache anpasst.«

>> Fair und transparent <<

Weitgehend verzichtet wird inzwischen auf Psychostress. Die KandidatInnen, wie früher üblich, auch in den Pausen und sogar beim Mittagessen zu beobachten, hat letztlich zum schlechten Ruf der Assessment Center beigetragen. »Welche Aussagekraft hat das schon, wenn jemand in der Pause allein steht? Mit Spekulationen und Interpretationen muss man vorsichtig sein«, sagt Barbara Ulman, Senior Consultant bei ISG Personalmanagement. Die Rewe Group entwickelte eigene, absolut verbindliche Spielregeln für AC, erzählt Christian Eberherr,



«<<
Teamfähigkeit und
Selbstreflexion auf
dem Prüfstand
»>>



Direktor Zentrales HR Management der Rewe International AG: »Wir wollen den Ablauf und die Bewertungskriterien für die Teilnehmer so transparent wie möglich gestalten.«

Die rasche Abfolge unterschiedlicher Tests ist auch so belastend genug. Manche



KARL PISWANGER, UNTERNEHMENSBERATER. »Assessment Center sind ein wunderbares Mittel, um soziale Skills zu erfassen.«

Aufgaben sind bewusst so konzipiert, dass man nicht fertig werden kann bzw. keine endgültige Lösung möglich ist. Auf Gruppendiskussionen und kreative Bastelaufgaben wird dagegen immer häufiger verzichtet. Auch der Klassiker »Postkorb-Übung«, bei dem unter Zeitdruck der angehäuften Posteingang abgearbeitet, private und berufliche Termine koordiniert und wichtige Entscheidungen ge-

troffen werden müssen, kommt nun seltener vor. Am aussagekräftigsten gilt noch immer das unter BewerberInnen so gefürchtete Rollenspiel. »Assessment Center ermöglichen uns, die Lücke zwischen Theorie (was erzählen die BewerberInnen) und Praxis (das tatsächliche Arbeitsverhalten) besser zu schließen«, erklärt OMV-Konzernsprecher Robert Lechner. »Wir simulieren alltägliche oder besonders herausfordernde Situationen und haben die Möglichkeit, gruppenspezifische Prozesse einzuleiten und soziale Interaktionen zu beobachten. Diese Vorgehensweise hilft uns, das tatsächliche Verhalten der BewerberInnen in der späteren Arbeitsumgebung besser einschätzen zu können.«

Die Grenzen der Wahrnehmung sind aber ebenso klar. »Wir sind uns bewusst, dass die Ergebnisse der ACs im Lichte einer Testsituation zu sehen sind«, so Lechner. »ACs können ausschließlich Verhalten in expliziten Kommunikationssituationen – mit Mitarbeitern, mit Kollegen, im Team, bei der Problemlösung, etc. – abbilden. Daher ist dieses Instrument auch keinesfalls als alleiniges Entscheidungskriterium geeignet«, sagt Rewe-Personalchef Eberherr.

Wer im Assessment Center scheitert, hat in gewisser Weise dennoch gewonnen. In der abschließenden Feedback-Runde erhalten alle Teilnehmer eine ehrliche Rückmeldung über ihre Stärken und Schwächen – und damit die Chance, durch gezieltes Training beim nächsten AC besser abzuschneiden. ■



WILLKOMMEN AN BORD

Ein Sprung ins kalte Wasser ist selten erfolgreich. Unternehmen tun gut daran, neue MitarbeiterInnen in den Job und die Gepflogenheiten einzuführen – sonst sind sie schnell wieder weg. Die Integration beginnt schon vor dem ersten Arbeitstag.

VON ANGELA HEISSENBERGER

18

> Wenn ein neuer Mitarbeiter an seinem ersten Arbeitstag

beim Empfang hört »Ich kann Ihren Namen nicht finden« oder der Chef ihn flüchtig mit den Worten »Nächste Woche zeigt Ihnen der Kollege alles« begrüßt, ist schon vieles schiefgelaufen. Laut einer Studie des Human Capital Institute denken 15 % aller »New Joiner« bereits am ersten Tag ans Aufhören, haben nach einer Woche innerlich gekündigt und sich noch vor Ende der Probezeit tatsächlich verabschiedet. Unter Führungskräften ist die Fluktuation innerhalb der ersten 18 Monate noch deutlich höher.

Die Kosten durch Neubesetzungen in dieser frühen Phase sind enorm. »Um eine Stelle zu besetzen, fallen etwa 30 bis 40 % des Jahresgehaltes für die gesuchte Position an. Kündigt der neue Kollege innerhalb des ersten Jahres, hat das Unternehmen kaum eine Chance, seine Investitionen in die Rekrutierung und Einarbeitung zurückzubekommen«, erklärt Till Lohmann, Personal-experte bei PwC. Langfristig kann eine hohe Fluktuation auch der Arbeitgebermarke schaden, meint Managementtrainerin Katharina Schmidt-Pfister: »Wenn potenzielle Bewerber ein ständiges Kommen und Gehen wahrnehmen, wird sich jeder fragen, warum das so ist.«

Dabei handelt es sich in den wenigsten Fällen um Fehlentscheidungen in der Personalauswahl. Viele Unternehmen legen höchstes Augenmerk auf das Recruiting. In mehreren Durchgängen werden die Kandi-

daten einem fachlichen und persönlichen Check unterzogen, um die qualifiziertesten und passendsten Bewerber herauszufiltern. Umso paradoxer scheint es, dass diese sorgfältig ausgesuchten Personen sich selbst überlassen werden, sobald sie ins Unternehmen eintreten.

>> Holpriger Start <<

Jedes Unternehmen hat seine eigenen, ungeschriebenen Gesetze. Selten werden neue Mitarbeiter in die speziellen Gepflogenheiten gleich zu Beginn eingeweiht. Im Gegenteil: Manche Kollegen lassen Neulinge gerne erst mal bei Mitarbeitern und Kunden an die Wand rennen, schließlich war es ihnen seinerzeit nicht anders ergangen.

Besonders bei Führungskräften liegt die Latte hoch. Von einem erfahrenen Manager wird erwartet, dass er sofort loslegt – und entsprechende Ergebnisse liefert. Bleiben rasche Erfolge aus, wird der Chefsessel schnell zum Schleudersitz. Dabei scheitert das »Loslegen« oft schon an der Bereitstellung eines professionellen Umfeldes: Der Arbeitsplatz

ist nicht vorbereitet, das Telefon nicht freigeschaltet, und die Kollegen wissen weder, dass ein Neuer kommt, noch, wie die Aufgabenverteilung künftig aussehen soll. Spätestens da kommen Zweifel auf, ob man sich wirklich für das richtige Unternehmen entschieden hat.

Unternehmensberaterin Ulrike Sabathy musste diese Erfahrung vor vielen Jahren selbst machen, als sie voller Freude ihren vermeintlichen Traumjob antrat und eine Hochschaubahn der Gefühle erlebte: »Der Chef war auf Urlaub, die Assistentin sagte nur: »Ah, Sie sind heute schon da?« Ich saß den ganzen Tag in einer Ecke und keiner redete mit mir. Da rasselten meine Emotionen vom höchsten Glück tief hinunter in den Keller.« Die Enttäuschung wirkte noch lange im Unterbewusstsein nach, wie Sabathy heute reflektiert: »Ich war entsprechend demotiviert. Der Start war durch diese Erfahrung für das Unternehmen und mich wesentlich holpriger.«

Diese Diskrepanz setzt sich fort: auf der einen Seite der Vorgesetzte, der sich von dem neuen Mitarbeiter mit den vielversprechenden Bewerbungsunterlagen wahre Wunderdinge erhoffte und nun feststellt, dass dieser auch nach Wochen noch nicht so produktiv ist wie erwartet – auf der anderen Seite der enttäuschte Mitarbeiter, der sich von Anfang an nicht willkommen fühlt und vielleicht auch noch nötige Arbeitsmittel und Wissen über frühere Projekte mühselig selbst zusammensuchen muss.

15% DER NEU-EINSTEIGER

denken bereits am ersten Tag ans Aufhören, haben nach einer Woche innerlich gekündigt und sich noch vor Ende der Probezeit verabschiedet.

Foto: thinkstock



>> Neuland erkunden <<

Wer in ein neues Unternehmen kommt, betritt Neuland. Dort herrscht eine andere Kultur, eine andere Sprache wird gesprochen, es gibt andere Gepflogenheiten. Im Grunde bräuchte man einen Reiseführer, um sich zurechtzufinden.

Nicht zufällig ist der Begriff »Onboarding« an Schiffs- oder Flugreisen angelehnt, wo die Passagiere bereits beim Check-in freundlich begrüßt und zu ihren Plätzen geleitet werden. Dort steht wieder Personal zur Unterstützung bereit. Entfiele dieser Service, würden sich die Urlaubsgäste zu Recht brüskiert fühlen und diesen Reiseveranstalter sicher nicht mehr wählen oder weiterempfehlen. Umgelegt auf ein Unternehmen gibt diese Begleitung in der Eingangsphase Sicherheit und das Gefühl, willkommen zu sein. Die Mitarbeiterbindung beginnt schon im Vorfeld des Firmeneintritts, unmittelbar im Anschluss an das Recruiting. Onboarding ist ein monatelanger Integrationsprozess, der umso erfolgreicher ist, je besser organisiert er abläuft. Integration bedeutet dabei keine bloße »Einarbeitung« in die Unternehmensmaterie, sondern erfolgt auf drei Ebenen: fachlich, sozial und kulturell.

>> Der erste Tag <<

Alle Formalitäten – Dienstvertrag, Essenskarten, Zeiterfassung, persönliche Daten – sollten möglichst schon vorab geklärt werden. Manche Unternehmen schicken den neuen Mitarbeitern sämtliche relevante Unterlagen bereits in einer »Willkommensmappe« nach Hause.

Der erste Tag sollte nicht mit Bürokratie vertan werden. Am Beginn steht die offizielle Begrüßung durch die Vorgesetzten, außerdem muss der oder die Neue zumindest den Kollegen der Abteilung persönlich vorgestellt werden. In großen Unternehmen ist die zusätzliche Bekanntgabe per Intranet, Wandaushang und Betriebszeitung ►

TIPP

ONBOARDING-PROGRAMM



1. Vorbereitungsphase:

Bereits in der Zeitspanne zwischen der Unterzeichnung des Arbeitsvertrages und dem ersten Arbeitstag sollte sich das Unternehmen als professioneller Arbeitgeber, der sich um seine Mitarbeiter kümmert, präsentieren. Unterlagen über das Leitbild, die wichtigsten Produkte, Prozessabläufe sowie Weiterbildungsmöglichkeiten können vorab zugesandt werden. Administrative Fragen (Arbeitszeiten, persönliche Daten, Zutrittsberechtigungen etc.) sind jetzt zu klären, ebenso die internen Zuständigkeiten. Der Arbeitsplatz und sämtliche Arbeitsmittel müssen vorbereitet und alle KollegInnen informiert sein.

2. Orientierungsphase:

In den ersten drei Monaten ab dem Arbeitsantritt lernt der neue Mitarbeiter das Unternehmen, die Kollegen, die Tätigkeiten und Abläufe kennen und verstehen. Der erste Arbeitstag sollte für das emotionale Ankommen reserviert sein: begrüßen, vorstellen, ein Gespräch mit dem Vorgesetzten, ein Rundgang durch den Betrieb, eine kurze Einführung in den Tätigkeitsbereich. Wertschätzende Gesten wie ein kleines Willkommensgeschenk wirken sich positiv auf Motivation und Loyalität aus.

In den ersten Wochen kümmert sich dann ein Pate oder Mentor um die fachliche Integra-

tion und führt Schritt für Schritt in den Unternehmensalltag ein. Neben theoretischem Wissen sollte die betriebliche Praxis nicht zu kurz kommen. Beispielsweise kann der Mitarbeiter zu Kundengesprächen mitkommen oder an Meetings teilnehmen – oft bringt der ungetrübte Blick von außen überraschende Ideen.

3. Integrationsphase:

Bis zur vollen Leistungsentfaltung vergehen meist sechs bis zwölf Monate. In dieser Zeit empfiehlt es sich, in regelmäßigen Feedback-Gesprächen die Fortschritte und Abweichungen der gegenseitigen Erwartungen zu überprüfen. Noch länger dauert es in der Regel, bis sich neue Mitarbeiter in der Kultur des Unternehmens zu Hause fühlen. Firmenevents und Teambuilding-Maßnahmen können dabei helfen.

4. Evaluierungsphase:

Die beste Einführung bringt nichts, wenn ihr Nutzen nicht evaluiert wird – im Sinne eines 360°-Feedbacks anhand von Gesprächen mit dem neuen Mitarbeiter, den Kollegen, Kunden und Partnern. Der Erfolg lässt sich aber auch an Zahlen festmachen, etwa an der Personalfuktuation, geringerem Aufwand in der Administration, niedrigerer Fehlerquote oder an höheren Verkaufszahlen, wenn die Mitarbeiter rascher produktiv werden.

eine nette Geste und erleichtert die Kontaktaufnahme. Katharina Schmidt-Pfister analysierte die Schwierigkeiten der Jobeingangphase 2012 in einer empirischen Studie und stellte fest: »Es sind tatsächlich Kleinigkeiten, die ein Mitarbeiter braucht, um sich rasch wohlfühlen. Schon ein kleines Willkommensgeschenk als Zeichen der Wertschätzung bewirkt oft Wunder. Wenn er dagegen merkt, die Kollegen sind nicht vorbereitet und müssen wegen ihm die Arbeit unterbrechen, führt das zu Unbehagen.« Neueinsteigern zwei dicke Ordner auf den Tisch zu packen, um sie möglichst zeitsparend zu beschäftigen, ist der bequemste Weg, aber sicher nicht der optimale. Menschen lernen einander am besten über das Gespräch kennen. Herumsitzen und Leitfäden oder Handbücher lesen frustriert auch den motiviertesten Jobstarter. Stattdessen sollten anhand eines Einarbeitungsplans die Aufgabenfelder und Zuständigkeiten genau besprochen werden. Eine Betriebsführung bietet einen Überblick über alle Bereiche. Auch wenn nicht sämtliche Abteilungen mit dem eigenen Tätigkeitsbereich in direkter Verbindung stehen, bekommt man ein Gefühl für »das große Ganze«, den sinnbildlichen Strick, an dem die Belegschaft gemeinsam zieht.

20

>> **Mit Herzblut dabei** <<

Idealerweise steht dem Neuling in den ersten Wochen ein »Pate« oder »Buddy« zur Seite und beantwortet allfällig auftauchende Fragen. Er zeigt, wie das Unternehmen »tickt«, wie die Corporate Identity bei Telefonaten und E-Mails aussieht oder welche Botchaften nicht nach außen getragen werden.



TILL LOHMANN, PWC: »Um eine Stelle zu besetzen, fallen etwa 30 bis 40 % des Jahresgehalts für die gesuchte Position an.«

Nicht jeder Kollege eignet sich als Begleiter. Es sollte eine kommunikative Persönlichkeit mit hoher fachlicher und sozialer Kompetenz sein, die diese Aufgabe ernst nimmt. Ein guter Pate vermittelt glaubwürdig, wofür das Herz des Unternehmens schlägt.



Wer in ein neues Unternehmen kommt, betritt Neuland. Dort herrscht eine andere Kultur, eine andere Sprache wird gesprochen, es gibt andere Gepflogenheiten. Im Grunde bräuchte man einen Reiseführer, um sich zurechtzufinden.

Damit sich ein Mitarbeiter als Teil des Unternehmens fühlt, muss er erkennen, welches Rädchen im Firmengetriebe er künftig übernimmt. Einer der häufigsten Fehler, so Schmidt-Pfister, ist eine aufgabenbezogene Einführung: »Dem Mitarbeiter werden so lange Aufgaben zugewiesen, bis er imstande ist, das gesamte Bündel an Tätigkeiten zu bewältigen. Dabei fehlt aber der Blick auf Zusammenhänge. Er sieht nicht, wie sich sein Handeln auf die Wertschöpfungskette und den unternehmerischen Erfolg auswirkt.« Die Folge sind »künstlich produzierte



KATHARINA SCHMIDT-PFISTER, COACH: »Schon ein kleines Willkommensgeschenk als Zeichen der Wertschätzung bewirkt oft Wunder.«

Schnittstellen«, meint die Betriebswirtin und Managementtrainerin: »Der Mitarbeiter denkt und handelt begrenzt.«

Große Unternehmen forcieren in ihren Eingliederungsprogrammen die Vernetzung mit den Schlüsselpersonen der

Organisation. Frischgebackene Coca-Cola-Manager reisen für Kennenlernetreffen rund um die Welt. In der Siemens-Gruppe erfolgt das Kontaktknüpfen via E-Learning – die neuen Mitarbeiter nehmen an einer virtuellen Führung durch die Siemens-Welt teil und lösen gemeinsam Aufgaben. Der nötige Austausch mit Experten jeglicher Herkunft und Fachbereiche erfolgt somit auf spielerische Weise. ThyssenKrupp startet sein Trainee-Programm mit einem dreitägigen Workshop, der die Newcomer in lockerer Atmosphäre in die offene Diskussionskultur des Konzerns eintauchen lässt.

KMU haben diesbezüglich noch Nachholbedarf. Nur wenige nutzen wie Softwaretest-Spezialist Seqis die Chance, ihr Profil als attraktiver Arbeitgeber zu schärfen. »Wir fördern die Integration von neuen Mitarbeitern im Unternehmen schon bei der Personaleinführung. Bereits in den Onboarding-Wochen werden die persönlichen Stärken eines jeden evaluiert und entsprechend forciert«, erklärt Seqis-Geschäftsführer Alexander Weichselberger seine Strategie. Die Wiener Stadtwerke bieten mit einem Willkommenstag und einer Hop-on-Hop-off-Tour einen Einblick in die verschiedenen Geschäftsbereiche, ein Pate unterstützt in den ersten drei Monaten. In der Ideenwerkstatt können sich Mitarbeiter aktiv einbringen. Denn was oft vergessen wird: Neue Mitarbeiter verfügen über ein hohes Innovationspotenzial. Sie sind noch nicht betriebsblind und öffnen unkonventionelle, frische Zugänge – wenn man sie lässt. ■

NAH

AN DER

BRANCHE



Generation Gold

VON ANGELA HEISSENBERGER

22

> **»Älterwerden gilt als Peinlichkeit und Sterben als Scheitern«**, sagte der Finanzinvestor George Soros einmal sehr treffend. Alles dreht sich um die Jungen, auch im Job. Die speziellen Ansprüche und Erwartungen der Generation Y – und inzwischen auch der Generation Z – an das Berufsleben verlangen, so scheint es, Unternehmen und Personalverantwortlichen vollste Konzentration ab. Der inzwischen sehr große Anteil der älteren Arbeitnehmer gerät darüber fast in Vergessenheit.

3,6 Millionen Menschen waren laut Statistik Austria im Jahresdurchschnitt unselbstständig erwerbstätig. Erstmals wird die Zahl der über 50-Jährigen heuer die Millio-

Die Zahl der Erwerbstätigen über 50 Jahre knackt heuer erstmals die Millionengrenze. Geht es nach der Politik, soll ihr Anteil unter den Beschäftigten weiter steigen. In der Wirtschaft wird man sich nur langsam der »vergessenen Generation« bewusst.

nenmarke überschreiten. Die Jahrgänge zwischen 1963 und 1967 sind die geburtenstärksten seit dem Zweiten Weltkrieg und unter den Arbeitnehmern stark vertreten. Unter der Prämisse der Politik, das Pensionsantrittsalter hinauszuschieben, werden die »Golden Ager« noch weitere zehn bis 15 Jahre im Erwerbsleben stehen. Auf ihre Erfahrungen, Kontakte und ihr Wissen zu verzichten, kann sich eigentlich kein Unternehmen leisten.

>> **Das »richtige« Alter** <<

Warum es viele dennoch tun und langjährige Mitarbeiter gegen Berufseinsteiger austauschen, ist einer kurzsichtigen, vordergründig mit Kosteneinsparungen untermauerten Personalpolitik geschuldet. Zu teuer seien die Alten, ist immer wieder zu hören. Dass die Jungen erst eingeschult werden müssen und schon bald anderswo den nächsten Karriereschritt setzen, wird in diese Rechnung nicht einkalkuliert. Hartnäckig halten sich Vorurteile über lernunwillige, starrsinnige und krankheitsanfällige Mitarbeiter, die sich gegen Innovationen sträuben und nur der Pension entgegendämmern. Sie gibt es tatsächlich in vielen Unternehmen – allerdings auch unter jüngeren Arbeit-

DEM SENIORCHEF WÜRDE NIEMAND GERINGERE LEISTUNGSFÄHIGKEIT NACHSAGEN. EIN BEWERBER IST AB 50 PRAKTISCH CHANCENLOS.

Wahrnehmung wird jedoch mit zweierlei Maß gemessen: Wenn der 70-jährige Seniorchef noch täglich in seinem Betrieb nach dem Rechten sieht, zeugt das von Agilität und Engagement. Niemand würde ihm eine geringere Leistungsfähigkeit nachsagen. Bewirbt sich dagegen ein 50-Jähriger, der noch mindestens ein Jahrzehnt an regulärer Erwerbstätigkeit vor sich hat, ist er praktisch chancenlos. Der Anstieg der Arbeitslosenquote ist in dieser Bevölkerungsgruppe mit einem Plus von 14,6 % (Stand Ende Februar im Jahresvergleich) somit überdurchschnittlich hoch.

>> Lebensbegleitend lernen <<

Die Ausgrenzung beginnt aber meist schon viel früher. Bereits ab 40 Jahren werden Mitarbeiter seltener in Weiterbildungsprogramme eingebunden. Eine Umfrage der Baumann Unternehmensberatung unter 200 mittelständischen Betrieben in Deutschland zeigte, dass entsprechende Angebote in zwei Drittel der Unternehmen überwiegend von Mitarbeitern unter 40 Jahren wahrgenommen werden. Nur in jedem vierten Unternehmen sind alle Altersgruppen in etwa gleich stark vertreten – obwohl 98 % der befragten Betriebe die Weiterbildung als wesentliches Instrument gegen den Fachkräftemangel betrachten.

Das Argument, Ältere seien weniger lernwillig und lernfähig, ist aus wissenschaftlicher Sicht längst widerlegt. Die Lernfähigkeit bleibt bis ins 70. Lebensjahr und oft darüber hinaus erhalten. »Wenn Mitarbeiter nicht an Weiterbildungen teilnehmen, liegt

nehmern, die keine Perspektive sehen und Dienst nach Vorschrift verrichten.

»Altern ist wie kaum ein anderes gesellschaftliches Thema mit vielen Tabus, Vorurteilen sowie Mutmaßungen und Befürchtungen besetzt«, erklärt Susanne Schütt, Psychologin an der Universität Wien. »Die meisten Menschen fühlen sich ihrer biologischen Uhr ausgeliefert. Das spielt in keinem anderen Lebensbereich so eine ausgeprägte Rolle wie im Arbeitsleben, wo es nur eine relativ kurze Phase zu geben scheint, in der Menschen vermeintlich das ›richtige Alter‹ haben.«

Das Thema Altern selbst nur anzusprechen, kommt noch in vielen Unternehmen einem Tabubruch gleich. In der subjektiven

das oft daran, dass ihnen nichts Interessantes angeboten wird. Es gibt außerdem didaktische Modelle, die man bei Älteren berücksichtigen sollte – der Praxisbezug, Berücksichtigung des vorhandenen Wissens, ein anderer Lernprozess«, sagt Unternehmensberaterin Irene Kloimüller. »Die Unwilligkeit zu lernen wird es bei Einzelnen immer geben. Die wollten wahrscheinlich mit 20 auch nur das Notwendigste lernen.« Das Thema »Lebensbegleitendes Lernen« sei in Betrieben, die Qualität einfordern, aber grundsätzlich angekommen.

Kloimüller berät vorwiegend mittlere und größere Unternehmen hinsichtlich alter(n)sgerechter Maßnahmen, das Interesse ist stark steigend. »Die große Masse der Kleinbetriebe erreichen wir noch nicht«, räumt sie ein. Derzeit nehmen 241 Betriebe am »fit2work«-Programm teil. Produktionsbetriebe, vor allem in der Papierindustrie, waren immer ein Vorreiter in Sozial- und Umweltstandards.

>> Senior Experts <<

Die voestalpine AG startete bereits 2001 ihr LIFE-Programm, als sich abzeichnete, dass die stark reduzierte Personalaufnahme in der Stahlindustrie ein Ansteigen des Durchschnittsalters in der Belegschaft mit sich brachte. Durch die hohen körperlichen und mentalen Anforderungen sowie die Schichtarbeit in der Produktion ist ein früherer Pensionsantritt jedoch geradezu typisch für die Branche. Die Abkürzung LIFE steht sinnbildlich für »Lebensfroh, Ideenreich, Fit und Erfolgreich« und versteht sich als umfassendes Maßnahmenpaket in den Bereichen Arbeitszeit, Gesundheit, Weiterbildung und Sensibilisierung der Mitarbeiter und Führungskräfte.

Mit der »Formel 33« – alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben ein Weiterbildungskontingent im Ausmaß von 2 % der Jahresarbeitszeit (= 33 Stunden jährlich bei Vollzeitbeschäftigung) – werden Beschäftigte quer durch alle Altersgruppen zur Teilnahme an persönlichen oder fachlichen Qualifizierungsangeboten ermutigt. Inzwischen ist LIFE Teil der Unternehmensstrategie und wurde in alle Divisionen des Konzerns übertragen. ▶



Murexin-Vorstand Bernhard Mucherl schätzt seine MitarbeiterInnen als »Botschafter des Unternehmens«.

BUCHTIPP

NEXT GENERATION

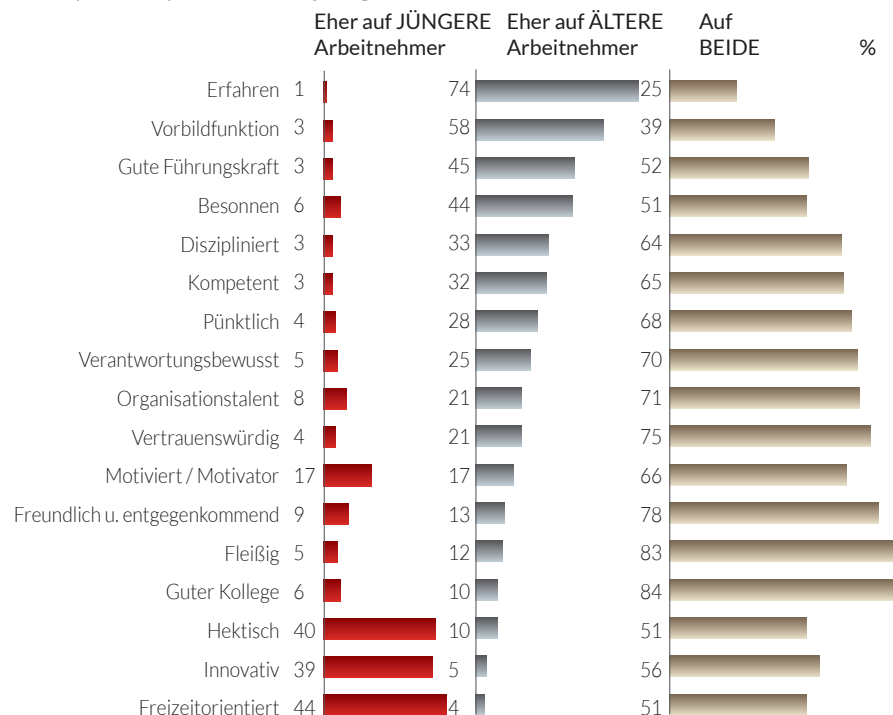
> **Während Personalisten noch** ihre Arbeit auf die unterschiedlichen Bedürfnisse und Erwartungen der Generationen X und Y auszurichten versuchen, klopfen schon deren Nachfolger an die Tür. Arbeitsscheu, verwöhnt, egoistisch sind die wenig schmeichelhaften Zuschreibungen für die ab dem Jahr 1995 geborenen Jugendlichen, die nun den ersten Schritt ins Berufsleben machen.

So viel vorweg: Es wird nicht einfacher. Die Generation Z wurde durch die Wirtschafts- und Finanzkrise samt Massenentlassungen schon früh desillusioniert. Ein Job ist für sie ein Job, es muss nicht einmal ein Beruf sein. Mit ihrem Arbeitgeber verbindet sie weniger als mit ihrer bevorzugten Turnschuhmarke. Sie sind Einzelgänger, Teamwork ist nicht ihre Sache – außer es findet virtuell statt, denn die Generation Z lebt in der digitalen Welt. Hier wird äußerst aktiv kommuniziert, sich präsentiert, informiert, eingekauft. Echtes Interesse an anderen gibt es kaum, im Selfie-Zeitalter steht sich jeder selbst am nächsten. Freizeit ist ein hohes Gut, der Abend und das Wochenende sind unantastbar. Harter Arbeit sind die Jugendlichen dabei nicht abgeneigt, vorausgesetzt das Projekt ist interessant und die Dauer absehbar. Was wir von den konsequenten Selbstdarstellern abschauen können: mehr Lebenslust, weniger Stress, kurzfristige Ziele. Das Leben, ein Computerspiel. Bleibt die Frage, wie es mit den plakativen Bezeichnungen weitergeht, nachdem wir nun am Ende des Alphabets angelegt sind.

> **Christian Scholz: Generation Z. Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt**
 Verlag Wiley-VCH, Weinheim 2014
 ISBN: 978-3-527-50807-5



Kompetenzprofile von jüngeren und älteren Arbeitnehmern



Frage: »Ich lege Ihnen nun unterschiedliche Eigenschaften eines Arbeitnehmers vor. Bitte sagen Sie mir, ob diese Eigenschaften eher auf jüngere Arbeitnehmer oder eher auf ältere Arbeitnehmer zutreffen.« (n=439)
 Quelle: Monster Worldwide Austria

► »Space Cowboys« – angelehnt an einen Hollywoodstreifen mit Clint Eastwood, Donald Sutherland, James Garner und Tommy Lee Jones – nennt die Daimler AG eine Initiative zur Erhaltung von Erfahrung und Wissen langjähriger Mitarbeiter über deren aktive Betriebszugehörigkeit hinaus. Seit Mai 2013 arbeiten pensionierte Mitarbeiter für befristete Einsätze wieder im Unternehmen

mit. Margareta Ferraro, 44 Jahre in verschiedensten Positionen beim Autohersteller tätig und seit Dezember 2012 in Pension, unterstützte sechs Monate lang eine junge Kollegin beim Auftragsmanagement für die lateinamerikanischen Märkte. »Durch meine langjährige Erfahrung in Verhandlungen mit internationalen Kunden und Lieferanten konnte ich sofort loslegen. Dieses Wissen kann ich an

die jüngere Generation weitergeben und entscheidende Hinweise beisteuern«, fühlt sich auch Peter Linden dem Unternehmen noch immer eng verbunden. Im ersten Jahr brachten knapp 100 pensionierte Arbeitskräfte ihre Expertise ein, 390 Senior Experts sind mittlerweile im Daimler-Pool registriert.

Auf Verantwortung und Zuverlässigkeit in der Personalarbeit setzt der Baustoffhersteller Murexin AG – nicht erst seit dem Unternehmen im Vorjahr das Zertifikat »Investor in People« verliehen wurde. »Unsere langjährigen MitarbeiterInnen sorgen für Stabilität und sind für uns damit von unschätzbarem Wert. Erst unlängst durfte ich

einer Mitarbeiterin zu ihrem 40-jährigen Firmenjubiläum gratulieren«, freut sich Vorstand Bernhard Mucherl. »Wir sind der Meinung, dass die eigenen MitarbeiterInnen die eigentlichen Botschafter unseres Unternehmens sind und ihre Meinung zum Kunden, in den Familien- und Freundeskreis sowie in soziale Netzwerke tragen.«

>> Mehr als Gymnastik <<

Soziale Gerechtigkeit und gesellschaftliche Verantwortung heften sich Unternehmen gerne auf die Fahnen. Oft nicht ganz uneigennützig: Der stärkste Motor hinter CSR-Maßnahmen ist die Bindung quali-

fizierter Mitarbeiter und die Erhaltung ihrer Leistungsfähigkeit. So beschränken sich manche als »generationenfreundlich« etikettierte Programme auf gesundheitsfördernde Maßnahmen. Ergonomische Arbeitsplätze sind jedoch in etlichen Branchen eine betriebswirtschaftliche Notwendigkeit, um die hohe Produktivität zu sichern. Dass auch Lehrlinge in eigens zugeschnittenen Workshops und Vorträgen zu gesunder Lebensführung animiert werden sollen, ist kein Zufall.

Die Arbeitsfähigkeit wird mit dem sogenannten »Arbeitsbewältigungsindex« gemessen. Die Bandbreite reicht von sieben Punkten (kritische Konstellation) bis 49 Punkten (maximale Arbeitsfähigkeit). Ohne jegliche Maßnahmen nimmt die Arbeitsfähigkeit Jahr für Jahr kontinuierlich um 0,4 bis 0,6 Punkte ab. Die Evaluation des Pilotprojekts »Fit für die Zukunft« (2008–2012), getragen und ►

GENERATIONENMANAGEMENT, DAS DIE STÄRKEN UND BEDÜRFNISSE ALLER LEBENSPHASEN BERÜCKSICHTIGT, ERFORDERT MEHR ANSTRENGUNGEN ALS GEMEINSAME GYMNASTIKSTUNDEN.

Mit 50 nur mehr »Altes Eisen«?



Kalt erwischt hatte es einen Freund von mir vor gut einem Jahr: Reorganisation in der Firma und anschließende Kündigung, seit damals viele, viele Bewerbungen. Etliche davon bestens passend zu seiner Ausbildung und seinen Erfahrungen – und dennoch: keine einzige Einladung zu einem persönlichen Gespräch. Mit 50 ist man offenbar zu alt.

EIN GASTKOMMENTAR VON PETER FELLNER

> **Wir erleben gerade eine unheimliche Diskrepanz.** Vor dem Hintergrund einer noch nie dagewesenen demografischen Alterung der Gesellschaft erschwert die Politik (aus gutem Grund) den Zugang zum frühen Pensionsantritt mit dem Resultat einer drastischen Steigerung der Arbeitslosigkeit speziell bei älteren ArbeitnehmerInnen. Gleichzeitig leidet die Industrie an einem Mangel an (jungen) Fachkräften, während sich Marketingabteilungen der Unternehmen und deren Werbungen immer stärker auf kaufkräftige Best Ager fokussieren. Die Rekrutierungspolitik vieler Unternehmen spiegelt ein gesellschaftliches Vorurteil wider: Ältere sind unflexibel, langsam, nicht mehr lernfähig, oft unmotiviert und bequem – einfach nicht ausreichend leistungsfähig, um in der modernen Arbeitswelt mitzuhalten.

Die Forschung allerdings zeichnet ein anderes Bild. Es gibt natürlich einen

Abbau der körperlichen Leistungsfähigkeit, beim Hören und Sehen, eventuell auch bei der Schnelligkeit des Lernens. Tatsächlich aber reduzieren sich kognitive Fähigkeiten bis 65 äußerst langsam, erst danach beschleunigt sich der Abbauprozess. Faktum ist auch, dass Menschen beim Älterwerden neue Fähigkeiten entwickeln: Sie kompensieren ein langsames Lernen oder Tun mit Erfahrung, Weitsicht und gut gewählten Abkürzungen. So kommen sie mitunter schneller zu produktiven Ergebnissen, verbunden mit höherer Gelassenheit und Beständigkeit, mit besseren sozialen Kompetenzen, mit höheren Qualitäts- und Sicherheitsansprüchen und reduzierten Fehlerraten. Ältere wechseln auch bedeutend seltener den Job.

Dass diese Forschungsergebnisse dem Erleben mancher Führungskräfte nicht entsprechen, ist oft hausgemacht. Denn mangelnde Wertschätzung – auch

gegenüber den speziellen Erfahrungen der Älteren – führt immer zu reduzierter Motivation und zu geringerer Identifikation und Einsatzfreude. Kleines Indiz dafür: In vielen Unternehmen gibt es für Ältere keine Schulungen mehr.

Dass man aus dem brachliegenden Potenzial der Älteren viel machen kann, zeigt das Beispiel eines deutschen mittelständischen Unternehmens: Auf eine Stellenanzeige für neue Ingenieurpositionen bewarben sich 17 BewerberInnen, die dann alle nicht wirklich passten. Eine darauf folgende Stellenausschreibung adressierte man deshalb speziell an erfahrene 50plus-Mitarbeiter. Das Unternehmen erhielt über 500 Bewerbungen. Letztlich wurden statt der ursprünglich geplanten sechs sogar 19 neue Positionen geschaffen – mit dem Ergebnis, dass zusätzliche Projekte erfolgreich akquiriert und umgesetzt werden konnten.

Wäre doch schön, wenn neben Marketing- auch die HR-Abteilungen unsere Best Ager als Wachstumspotenzial ansehen würden und obiges Beispiel öfter Schule macht. Dann gäbe es auch für meinen Freund als – weiterhin kaufkräftigen – Best Ager wieder Hoffnung.

> **Der Autor:** Peter Fellner begleitet als Coach, Trainer und Berater Menschen und Organisationen bei Entwicklungsprozessen, um operative und strategische Ziele unter Beachtung oder durch Gestaltung einer bestehenden Unternehmenskultur überdurchschnittlich und nachhaltig zu erreichen.

www.fellner-ccc.com

BEST PRACTICE

IM NAMEN NESTORS

> **Pate ist der altgriechische Herrscher Nestor aus Homers »Ilias«,** der aufgrund seiner (Alters-)Weisheit, rhetorischen Begabung und seines Muts ein wichtiger Mentor und Ratgeber Agamemnons war. Sein Name steht symbolisch als wertschätzende Anerkennung für die Erfahrungen und Fähigkeiten älterer Menschen.

Mit dem NESTOR-GOLD-Zertifikat zeichnet das Sozialministerium Unternehmen für die Umsetzung eines umfassenden Maßnahmenplans zur Alter(n)s-gerechtigkeit aus. Die Initiative folgt der Überzeugung, dass die Arbeits- und Leistungsfähigkeit keine Frage des Alters, sondern der lebensphasenorientierten Gestaltung von Arbeitsprozessen ist. Das Gütesiegel wird von einem Beirat nach Prüfung von 27 Indikatoren vergeben. Seit 2010 wurden 15 Unternehmen und Organisationen für ihre Vorreiterrolle im Generationenmanagement ausgezeichnet. Einige davon stellen wir hier vor:

> **Simacek Facility Management Group GmbH.** Das Traditionsunternehmen mit rund 1.700 MitarbeiterInnen wird bereits in der dritten Generation geführt. Der hohe Anteil an Beschäftigten über 50 Jahre aus mehr als 30 Nationen ist eine tägliche Herausforderung, die Geschäftsführerin Ursula Simacek gerne annimmt: »Motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind unser Kapital. Wir setzen auf die Stärke unserer personellen Vielfalt.« Das Projekt »Alternsgerechtes Arbeiten«



URSULA SIMACEK: »Motivierte MitarbeiterInnen sind unser Kapital. Wir setzen auf die Stärke personeller Vielfalt.«

schafft die Voraussetzungen dafür, die Beschäftigten gesund und länger im Unternehmen zu halten.

> **Rudolf Leiner GmbH.** Das Familienunternehmen im Einrichtungsbereich feierte 2010 sein 100-jähriges Bestehen. Mehr als die Hälfte der Belegschaft ist über 45 Jahre. Um mit der Pensionierung erfahrener MitarbeiterInnen nicht wertvolles Know-how zu verlieren, wurden in allen Filialen »Generationen-Balance«-Workshops gestartet. Die aktive und respektvolle Zusammenarbeit von jungen und älteren MitarbeiterInnen hat oberste Priorität. »Jeder hilft dem anderen und so halten wir alle wie eine große Familie zusammen«, heißt es im Unternehmen.«

> **ÖAMTC, Landesverein Wien, Niederösterreich und Burgenland.** Die Teilorganisation des ÖAMTC beschäftigt rund 1.800 MitarbeiterInnen in sehr unterschiedlichen Geschäftsfeldern vom Reisebüro über Rechtsberatung bis zur Pannenhilfe. »Unsere Mitarbeiter erbringen Höchstleistungen. Damit sie ihre psychische und physische Gesundheit erhalten, bieten wir ihnen Unterstützung und flexible Lösungen«, sagt

Christoph Mondl, stellvertretender Verbandsdirektor. In der Phase ab 55+ besteht die Möglichkeit, auf freiwilliger Basis einen Altersteilzeitvertrag abzuschließen. Zusätzlich gibt es umfangreiche Gesundheitservices, die im Rahmen des Projektes »ÖAMTC vital« gemeinsam mit den MitarbeiterInnen erarbeitet wurden.

> **Finanzamt Hollabrunn, Tulln, Korneuburg.** An der Dienststelle kümmern sich 166 Beschäftigte um 220.000 Steuerakte. Im Rahmen des Projektes »15/65« stand der Erfahrungsaustausch zwischen Alt und Jung im Vordergrund. »Unter dem Motto »Je bunter, desto besser« forcieren wir die Zusammenarbeit unter den Generationen«, sagt Finanzamtsvorstand Anton Trauner. In Arbeitsgruppen wurden von MitarbeiterInnen und Führungskräften gemeinsam Ziele und Maßnahmen erarbeitet, um den Wissenstransfer zu verbessern. Beim jährlichen Thementag werden die Fortschritte evaluiert.

> **»die Berater« Unternehmensberatungs GmbH.** Das demografische Kippen des Arbeitsmarktes war für das Beratungsunternehmen Ansporn und Initialzündung zu einer Reihe von Aktivitäten. Insbesondere die Thematik »Alternsgerechtes Lernen und Arbeiten« ist dem Bildungsträger ein großes Anliegen und wurde in Folge mit entsprechender Expertise aufgefüllt. Mit dem Zertifizierungsverfahren unterzog sich die Unternehmensgruppe bewusst einem kritischen, externen Blick. Beim Wiener Betriebsfußballcup, am Betriebsvolleyballcup und am Business Run stellten die MitarbeiterInnen ihre körperliche Fitness unter Beweis.

► finanziert von AUVA und PVA, zeigte bei sehr engagierten Betrieben sogar einen Anstieg der Werte, obwohl in diesem Zeitraum die Beschäftigten ja älter wurden.

Umfassendes Generationenmanagement, das die Stärken und Bedürfnisse aller Lebensphasen berücksichtigt, erfordert weit aus größere Anstrengungen als gemeinsame Gymnastikstunden. Dieses Bewusstsein muss von allen Mitarbeitern und Führungskräften mitgetragen werden. Zudem zeigt sich zunehmend eine Abkehr vom Gießkannenprinzip, das große Teile der Belegschaft ohne Differenzierung in beliebige Kurse



Die »Space Cowboys« bei Daimler unterstützen ihre jungen KollegInnen tatkräftig.

steckt. Ambitionierte Personalarbeit wird individualisierter. Das im Laufe der Lebens-

jahre angesammelte Erfahrungswissen entbindet dabei nicht von laufender fachlicher Weiterentwicklung. Lebensbegleitendes Lernen wird für alle Altersgruppen zum Muss.

Das beste Wunderelixier ist jedoch eine positive Führungskultur, wie die Arbeitsmediziner Jürgen Tempel und Juhani Ilmarinen in ihrer Analyse »Arbeitsleben 2025« (VSA Verlag, Hamburg 2013) ausführen: Anerkennung durch Vorgesetzte wirkt sich hoch signifikant auf die Verbesserung der Arbeitsfähigkeit zwischen dem 51. und 62. Lebensjahr aus – doppelt so stark wie zusätzlicher Sport.

ES GIBT NICHT DAS PATENTREZEPT

Maßnahmen für ältere Mitarbeiter ziehen auch vermehrt junge Arbeitskräfte an, meint Irene Kloimüller, Geschäftsführerin des Instituts Wert: Arbeit und »Nestor«-Assessorin.

> (+) PLUS: Mehrere Generationen in einem Betrieb – das gab es früher auch. Warum rückt das Thema jetzt so stark in den Vordergrund?

Irene Kloimüller: Das Verteilungsverhältnis hat sich geändert. Vor ein paar Jahrzehnten befanden sich noch mehrheitlich jüngere Menschen im Arbeitsprozess, heute sind die Altersgruppen ab 45 Jahre deutlich stärker vertreten. Die Wertprofile unterscheiden sich stark, auch innerhalb der Generationen. Die Konsequenz daraus: Es gibt nicht das Patentrezept. Man muss in der Personalarbeit zunehmend individualisieren, um die jeweiligen Bedürfnisse und Stärken zu berücksichtigen. Das ist ein Nachholprozess. Jahrzehntlang fielen die Älteren frühzeitig aus dem Arbeitsleben. Jetzt stehen wir erstmals vor der Herausforderung, diese Menschen länger zu beschäftigen.

(+) PLUS: Welche Maßnahmen können Unternehmen treffen, um für ältere Beschäftigte ein positives Arbeitsumfeld zu schaffen?

Kloimüller: Es gibt vier Hebel, die in fast allen Betrieben recht gut funktionieren. Zunächst die Wertschätzung: Da arbeiten wir an typischen, abwertenden Bildern – ältere Mitarbeiter sind nicht leistungsfähig, wollen nichts Neues lernen oder sind oft krank. Auch die Betroffenen haben oft eine negative Meinung von sich selbst.

Der zweite Hebel ist die Arbeitszeit: Je mehr Flexibilität es gibt, desto besser ist die Leistungsfähigkeit der Älteren. Auf die kürzeren Arbeitszeitmodelle springen übrigens auch junge Väter gerne an.

Der dritte Hebel ist die Monotonie: 50-Jährigen fehlt oft die qualitative Herausforderung. Sie leiden unter Zeitdruck und können deshalb z.B. bei der Kundenberatung nicht mehr in die Tiefe gehen, was ja aufgrund ihrer Erfahrung ihre besondere Kompetenz wäre.

Der vierte Hebel ist die Arbeitsplatzergonomie: Das betrifft ganz banale Dinge – etwa auf Bildschirmen die Leuchtstärke heller und die Schrift größer einzustellen. Darüber gibt es viel Wissen, aber in die Betriebe ist das noch nicht vorgedrungen.

IRENE KLOIMÜLLER:

»Wenn früher jemand länger krank war, hat man versucht, ihn loszuwerden, egal in welchem Alter. Heute wird stärker differenziert.«



(+) PLUS: Aufgrund des Fachkräftemangels richten viele Unternehmen ihre Ressourcen verstärkt auf den Nachwuchs aus. Wird auf ältere Arbeitnehmer vergessen?

Kloimüller: Junge anzuwerben ist schon sinnvoll. Wenn in einer Abteilung 60 % über 45 Jahre alt sind, bleiben noch gut zehn Jahre für die Personalentwicklung und eine geordnete Übergabe. Bei Schichtarbeit steigen dann nämlich bereits die ersten Leute aus. Unternehmen in wirtschaftlich guter Lage bemühen sich aber derzeit um alle Altersgruppen. Ältere werden gerade wegen ihrer

PERSONALARBEIT MUSS INDIVIDUALISIEREN.

Erfahrung gebraucht. Auch das regionale Umfeld spielt eine Rolle. In der Mur-Mürz-Furche etwa finden Betriebe überhaupt keinen Nachwuchs und sind darauf angewiesen, die Belegschaft möglichst lange zu halten. Unternehmen, die in Richtung Gesundheit und Work-Life-Balance aktiv sind, werden auch für jüngere Arbeitskräfte attraktiver.

(+) PLUS: Welchen Stellenwert nimmt die Gesundheit ein?

Kloimüller: Das Thema Gesundheit gewinnt mit dem Älterwerden der Mitarbeiter subjektiv an Bedeutung, obwohl natürlich auch Junge oft gesundheitliche Probleme haben. Wenn früher jemand länger krank war, hat man versucht, ihn loszuwerden, egal

in welchem Alter. Heute wird stärker differenziert. Wer nach einem Unfall im Rollstuhl sitzt, kann nicht mehr in der Produktion arbeiten, aber vielleicht in der Qualitätssicherung.

(+) PLUS: Was braucht es darüber hinaus?

Kloimüller: Beim Generationenmanagement geht es ganz stark um Grundeinstellungen und Werte. Wir nennen das den »psychologischen Arbeitsvertrag« – die Menschen geben etwas, aber was bekommen sie außer Geld dafür zurück? Wird ihre Arbeit geschätzt? Lohnt es, sich in diesem Unternehmen zu engagieren? Kooperation und Führung sind hier gefragt, um Spielräume für individuelle Bedürfnisse zu schaffen.

(+) PLUS: Welche Rolle spielt die Einkommenskurve?

Kloimüller: Nur über das Einkommen lässt sich das Problem nicht lösen. Es geht letztlich um die Frage, ob man bereit ist, das Potenzial der Älteren zu sehen und zu holen. In einigen Branchen würde eine Abflachung der Einkommenskurve Erleichterung bringen. Ein Bankangestellter verdient beispielsweise mit 50 trotz niedrigerer Basisqualifikation das Doppelte eines jungen Akademikers, der gerade erst in den Job einsteigt. Nur die letzten Jahre anzuschauen, wäre trotzdem unfair. Es gibt außerdem Berufe, in denen man nicht bis 65 bleiben kann. Für schwere Tätigkeiten wird es – zu Recht – weiterhin einen früheren Ausstieg geben müssen. ■

>> ANSTRENGEND IST ES SCHON <<

Gerlinde Kaltenbrunner hat alle 14 Achttausender bestiegen, oft unter widrigsten Bedingungen und erst nach vielen gescheiterten Anläufen. Warum das Umkehren knapp unter dem Gipfel trotzdem keine Niederlage ist und was die Faszination hoher Berge ausmacht, erzählt die Extremsportlerin im **Report(+)**PLUS-Interview.

VON ANGELA HEISENBERGER

28

> (+) PLUS: Achttausender sind eine recht unwirtliche Umgebung – es ist eisig kalt, es stürmt und schneit und die Luft ist so dünn, dass man kaum atmen kann. Warum zieht es Sie dort immer wieder hinauf?

Gerlinde Kaltenbrunner: Es ist oft eine sehr abweisende Gegend. Trotzdem ziehen mich die hohen Berge völlig in ihren Bann. Von ihnen geht eine starke Kraft und Energie aus. Diese Abgeschlossenheit, die große Stille, die Ausblicke – nicht nur vom Gipfel, sondern auch schon unterwegs – sind großartig. Das beginnt schon beim Anmarsch, zum K2-Nordpfeiler waren wir mit Kamelen sieben Tage in völlig abgeschiedener Landschaft unterwegs. Das allein ist schon faszinierend. Da spüre ich: Das ist ganz meine Welt. Ich fühle mich aufgehoben, trotz der großen Risiken.

(+) PLUS: Hatten Sie in manchen Situationen Angst?

Kaltenbrunner: Großen Respekt habe ich immer. Ich bereite mich bestmöglich vor, aber trotzdem gibt es immer wieder Momente, die angsteinflößend sind. Vor allem wenn ich einen Lawinenabgang mitbekomme – schon allein das Geräusch fährt mir so richtig in die Knochen. Sind schwierige technische Aufgaben zu lösen, denke ich aber nicht ständig: Hoffentlich passiert mir nichts, ich darf nur nicht abstürzen. Ich verlasse mich sehr stark auf mein Bauchgefühl. Das ist oft nicht erklärbar. Manchmal entscheide ich mich fürs Weitersteigen, oft

auch fürs Umdrehen – obwohl das Wetter passt. Aber ich spüre, dass etwas nicht stimmt. Das hat mich noch nie im Stich gelassen. Für viele Kollegen ist das unverständlich.

(+) PLUS: Sie wurden selbst einmal von einer Lawine verschüttet, konnten sich aber befreien. Hat sich dadurch etwas für Sie verändert?

Kaltenbrunner: Davor hatte ich immer geglaubt, sicher unterwegs zu sein. Meine eigene Vergänglichkeit schien mir noch weit weg. Aber in diesem Moment war ich auf einmal voll damit konfrontiert. Ich habe lange gebraucht, damit zurechtzukommen. Seitdem bin ich noch vorsichtiger und wähle noch akribischer meinen Zeltplatz aus. Ich war früher risikobereiter.

(+) PLUS: Spielt da auch mit, dass Sie am K2 den Absturz Ihres Kollegen Fredrik Ericsson unmittelbar miterleben mussten und später auch Ihre Freundin Cristina Castagna ums Leben kam?

Kaltenbrunner: Der Tod von Cristina ging mir sehr nahe. Aber es war ganz klar, das Wetter wird schlecht und sie ist

trotzdem aufgestiegen. Ich will nicht sagen, bei Fredrik ist es »aus unerklärlichen Gründen« passiert. Es genügt oft ein kleiner Konzentrationsfehler und man ist weg. Das sind schon echte Rückschläge. Ich bin danach sofort allein abgestiegen, mit dem Fokus nur auf den nächsten Schritt. Um elf Uhr nachts war ich wieder unten beim Einstieg. Der Körper hat so lange funktioniert, bis ich in Sicherheit war. Dann ist alles in mir zusammengebrochen.

(+) PLUS: Haben Sie danach daran gedacht, mit dem Bergsteigen aufzuhören?

Kaltenbrunner: Dieser Gedanke war nie da. Im Gegenteil: Ich habe keine Ruhe gefunden, bis ich wieder zum Nordpfeiler zurückgekehrt bin und dort die Geschehnisse für mich verarbeitet habe. Wir wissen, es bleibt ein Restrisiko. Das ist Fredrik genauso eingegangen wie ich. Ohne Teamkollegen herunter zu kommen, ist das Schlimmste. Alle anderen Versuche, als ich Aufstiege abbrechen musste, habe ich persönlich nie als Scheitern gesehen. Die oberste Priorität war für mich immer die gesunde Rückkehr, denn nur dann hatte ich die Möglichkeit, es wieder zu probieren. Die letzten Schritte zum Gipfel des K2 waren für mich tief bewegend. In mir kehrte absolute Stille ein, als ob Fredrik dabei wäre. Das war überwältigend.

(+) PLUS: Wie wichtig ist das Team?

Kaltenbrunner: Ich bin keine Einzelkämpferin. Auch wenn man teilweise al- ▶

“ DIE HOHEN BERGE ZIEHEN MICH VÖLLIG IN IHREN BANN. DAS IST GANZ MEINE WELT. ICH FÜHLE MICH AUFGEHOBEN, TROTZ DER RISIKEN. ”



ZUR PERSON

► **Gerlinde Kaltenbrunner**, geboren 1970 in Kirchdorf an der Krems, begann im Alter von 13 Jahren durch Anregung ihres Pfarrers mit dem Felsklettern. Mit 23 bestieg sie am Broad Peak erstmals einen Gipfel über 8.000 Meter. Seit der Besteigung des Nanga Parbat 2003 lebt die ausgebildete Krankenschwester ausschließlich von der medialen Verwertung ihrer alpinistischen Erfahrungen durch Bücher und Vorträge. Am 23. August 2011 erreichte Kaltenbrunner den Gipfel des K2 und ist damit die dritte Frau, die alle 14 Achttausender bestiegen hat – aber die erste, der es ohne zusätzlich mitgeführten Sauerstoff gelang.



►lein da oben unterwegs ist, braucht es immer den Rückhalt vom Basislager und von daheim. Es ist immer eine Teamarbeit. Als mein langjähriger Partner Ralf am K2 umgedreht hat, war das natürlich eine schwierige Situation. Aber wie sich herausstellte, war er uns vom Basislager aus eine viel wichtigere Stütze.

(+) PLUS: Sie mussten wegen Schlechtwetters, Steinschlags oder Erkrankung Ihrer Kollegen mehrfach umkehren, allein am K2 sechs Mal. Wie findet man nach solchen Rückschlägen wieder neue Motivation?

Kaltenbrunner: Die entsteht aus Leidenschaft und Begeisterung. Es macht mir enorme Freude, ich gehe darin auf. Anders könnte ich mich nicht immer wieder motivieren. Oft ist das Wetter wirklich nicht sehr einladend, da kostet auch das Training Überwindung. Ja, anstrengend ist es schon. Ich trainiere in Österreich und der Schweiz vor-

nie gegeben. Das wollte aber niemand hören. Ich steige nicht auf einen Berg, um die Erste dort zu sein. Nach dem neunten Achttausender kam der große Wunsch, einmal auf allen gestanden zu haben. Ich wollte es probieren, aber aus eigener Kraft – also ohne Flaschensauerstoff und ohne Hilfe von Hochträgern. Das habe ich bis zum Schluss beibehalten.

»ICH STEIGE NICHT AUF EINEN BERG, UM DIE ERSTE DORT ZU SEIN.«

wiegend Kraft und Ausdauer, im Winter bei Skitouren und beim Eisklettern. An die Höhe passe ich mich immer erst vor Ort, zum Beispiel im Karakorum oder Himalaya an.

(+) PLUS: Sie sind die dritte Frau, die alle 14 Achttausender bestiegen hat. Der »Wettkampf« zwischen Ihnen, der Südkoreanerin Oh Eun Sun und der Spanierin Edurne Pasaban wurde damals medial stark hochgespielt. Sind Sie froh, dass dieses Kapitel abgeschlossen ist?

Kaltenbrunner: Ich habe mich dagegen gewehrt, diesen Wettkampf hat es für mich

(+) PLUS: Reinhold Messner würdigte Ihre Leistung, relativierte sie gleichzeitig jedoch als »Pistenbergsteigerei«. Sie hätten meist auf von Sherpas angelegte Infrastruktur zurückgegriffen. Ärgern Sie solche Aussagen?

Kaltenbrunner: Eine Zeitlang hat mich das schon geärgert, weil es nicht der Wahrheit entspricht. Es stimmt, ich habe bei vielen Achttausendern den »normalen« Weg gewählt. Manchmal geht es gar nicht anders. Aber ich war immer ohne Träger unterwegs und habe meine eigenen Fixseile gelegt. Reinhold Messner war bei vielem der Erste. Es hat sich seither viel verändert, vom Material bis



zum Satellitentelefon. Ich kann auf Informationen von früheren Expeditionen zurückgreifen. Die Erstbesteiger in den 1950er-Jahren waren für mich echte Pioniere.

(+) PLUS: Wurden Sie von den Männern in der Bergsteigerszene gleich akzeptiert?

Kaltenbrunner: Die meisten Männer setzen sich selbst stark unter Druck. Ohne Gipfelerfolg zurückzukommen, bedeutet für sie, versagt zu haben. Ich möchte nicht alle in einen Topf werfen, aber da gibt es schon manchmal eine starke Verbissenheit. Wenn wir umkehren mussten, war unter den Kollegen die Stimmung oft am Boden. Ich habe

»ERST NACH DEM ACHTEN ACHT-TAUSENDER **WURDE ICH AKZEPTIERT.**«

Kaltenbrunner: Am Anfang habe ich darüber gar nicht nachgedacht. Gerade das Bergsteigen hatte ich immer als heile Welt betrachtet – kein Wettkampf, kein Neid und alle sind Freunde. Durch etliche kritische Stimmen habe ich später gemerkt: Es ist nicht immer nur Wohlwollen da. Erst nach meinem achten Achttausender haben mich Kollegen um meine Einschätzung zum Wetter oder zu meiner Taktik gefragt. Da wurde ich langsam akzeptiert.

(+) PLUS: Gehen Frauen anders an eine Tour heran?

meistens gleich frische Motivation gespürt, wieder einen neuen Versuch zu planen.

(+) PLUS: Was sind Ihre nächsten Ziele?

Kaltenbrunner: Meinen Lebenstraum habe ich mit der Besteigung der 14 Achttausender erfüllt. Ich lasse es jetzt damit gut sein. Es muss nicht immer das allerhöchste Limit sein. Meine Schwerpunkte sind jetzt schöne Sechs- oder Siebentausender, vielleicht auch ein ganz abgelegener, unbestiegener Fünftausender. Aber die Berge bleiben für immer meine Leidenschaft – ganz bestimmt!

(+) PLUS: Könnten Sie sich überhaupt noch ein ganz normales Leben vorstellen?

Kaltenbrunner: Ich bin sehr abenteuerlustig und reise gern. Einen ganz normalen Alltag kann ich mir nicht vorstellen. Ich habe meinen Beruf als Krankenschwester so gern ausgeübt, mittlerweile würde ich mich in diesem Hierarchiegefüge jedoch gar nicht mehr wohlfühlen.

Ich muss mich frei bewegen können. Mit meinen Vorträgen andere Leute zu inspirieren, ist auch eine Art der Erfüllung für mich. ■





Ein Wechsel an
der Spitze bringt
neuen Schwung.



Der neue Chef

VON ANGELA HEISENBERGER

Sie sind voller Tatendrang und wollen alles anders oder zumindest besser machen. Doch an der Spitze von Unternehmen weht ein rauer Wind. Der richtige Start ist für Führungskräfte entscheidend – und eine Gratwanderung zwischen Rücksicht auf gewachsene Strukturen und eigenem Führungsstil.



MASHA IBESCHITZ, MDI:
»Vertrauen gewinnen, indem man ehrliches Interesse zeigt.«



JOE KAESER (li) liebte es als Finanzvorstand, Siemens-Chef Löscher die Show zu stehlen.



»Der Chef von Siemens muss ein Künstler sein, er muss Unmögliches schaffen«, schrieb die Wochenzeitung *Die Zeit* anlässlich der Ablöse von Peter Löscher im Juli 2013. Schon möglich, dass der immer etwas hölzern wirkende Österreicher nicht der Richtige war für den Spagat zwischen ergebnisorientierten Shareholdern und den um ihre Jobs bangenden 370.000 Mitarbeitern des Elektronikriesen.

Kenner der Münchner »Schlangengrube« meinen jedoch, Löschers größtes Manko sei seine Position als Außenseiter gewesen. Nach der Schmiergeldaffäre hatte Aufsichtsratschef Gerhard Cromme 2007 bewusst einen makellosen Aufräumer gesucht. Zum ersten Mal in der 160-jährigen Unternehmensgeschichte wurde der Industriekonzerne nicht von einem »Siemensianer« geleitet. Löscher schaffte es nicht, einen Kreis von Vertrauten um sich zu scharen und verfig sich letztlich im fein gestrickten Intrigennetz.

Sein nunmehriger Nachfolger Joe Kaeser hatte schon zuvor als Finanzvorstand keine Gelegenheit ausgelassen, Löscher die Show zu stehlen – und sei es nur durch das Abrasieren seines markanten Schnauzbartes am Morgen vor einer Bilanzpressekonferenz. Seit seinem Studienabschluss bei Siemens tätig, verfügt Kaeser über eine Fülle von Detailwissen. Seine rhetorische Eloquenz strahlte neben Löscher, dem selbst Gespräche mit Mitarbeitern höchst unangenehm waren, zusätzliche Überlegenheit aus. Aus den USA, wo er als CEO für die Siemens-Töchter agierte, brachte Josef Käser – so sein amtlicher Na-

me – nicht nur die flottere Schreibweise mit, sondern auch das selbstbewusste Streben nach Macht.

>> Alles umkrempeln <<

Nach sieben Jahren als »zweiter Mann« ist Kaeser der Sprung an die Spitze gelungen. Auch wenn der Rauswurf Löschers in seiner Radikalität überraschend kam, in der Welt des Top-Managements sind längere Funktionsperioden ohnehin eine Seltenheit.

Nur durchschnittlich sechs Jahre halten sich CEOs im deutschsprachigen Raum im Chefsessel. International dreht sich das Personalkarussell noch schneller: In Europa liegt die Verweildauer im Schnitt bei fünf Jahren, im vergangenen Jahr mussten 15,3 % der Manager ihren Platz räumen. Am höchsten ist die Wechselquote mit 23,7 % in den Wachstumsregionen Brasilien, Russland und Indien, wie die »Chief Executive«-Studie der Strategieberatung Booz & Company unter den 2.500 weltweit größten börsennotierten Unternehmen belegt.

Immer weniger Zeit bleibt CEOs, dem Unternehmen ihren Stempel aufzudrücken. Eine Schonfrist wird ihnen wie bei Politikern nur für die ersten 100 Tage zugestanden. In dieser Zeit müssen Führungskräfte die Weichen gemäß ihrer Pläne neu gestellt haben. Was aber noch wichtiger ist: Sie müssen die Mitarbeiter auf ihrer Seite wissen. Dieser Aspekt wird zumeist unterschätzt. Viele Neochefs vertiefen sich mit Feuereifer in Fachwissen, strukturieren Arbeitsabläufe um und definieren ambitionierte Ziele. Das Perso- ▶

► nal kommt bei all diesen Überlegungen oft erst an letzter Stelle. Dabei spielen wie bei allen Change-Prozessen Ängste mit: Die Belegschaft fürchtet Ad-hoc-Entscheidungen des neuen Vorgesetzten, bevor sich dieser mit den Hintergründen und Zusammenhängen befasst hat. Eingespielte Teams bangen um die tägliche Routine oder neue Aufgabenverteilungen. Langjährige Mitarbeiter haben das Gefühl, ihren besonderen Wert für das Unternehmen erneut beweisen zu müssen.

»Indem man alles umkrempelt, gibt man den Mitarbeitern das Gefühl, dass die Art und Weise, wie bisher gearbeitet wurde, nicht wertvoll war und baut so Widerstände auf«, erklärt Masha Ibeschitz-Manderbach, Managing Partner der Consultinggruppe MDI. »Vertrauen kann man nur gewinnen, wenn man ehrliches Interesse für die Stärken und Erwartungen der Mitarbeiter zeigt und angemessen auf das Gehörte reagiert, also auch mitteilt, welche Wünsche realistisch sind und welche nicht.«

>> Faktor Zeit <<

Zu viel und zu schnell wollte Apple-Store-Erfinder Ron Johnson ändern, als er 2011 als neuer Hoffnungsträger von der US-Bekleidungskette J.C. Penney angeworben wurde. Er sollte den traditionsreichen Handelskonzern von seinem verstaubten Image befreien. Johnson, der mit dem interaktiven Verkaufspult »Genius Bar« in den Filialen einen wichtigen Grundstein für den Erfolg von Apple aufbaute, scheiterte jedoch spektakulär. Er wolle »die Art verändern, wie Amerika shoppen geht«, hatte Johnson in seiner Antrittsrede großspurig verkündet. In einer Radikalkur schaffte er Verkaufsaktionen und die beliebten Rabattcoupons ab, was langjährige Stammkunden vergraulte. Als das Unternehmen Verluste in Milliardenhöhe verzeichnete, war Johnson nach kaum zwei Jahren seinen Job los. Sein Vorgänger Myron Ullman zog wieder in die Chefetage ein.

Der Erfolg einer Führungstätigkeit misst sich zumeist recht kurzfristig an einer klaren Richtlinie: dem Unternehmensziel. Und die Geduld des Aufsichtsrats bzw. der Aktionäre ist diesbezüglich bekanntlich kurz. Dabei wäre gerade »der Faktor Zeit« wichtig, so MDI-Partnerin Ibeschitz, »um Erfahrungen zu sammeln, indem man ausprobiert, aktiv Feedback einholt und Fehler als Lernchance begreift und nutzt. Das führt auch zu einer Vorbildwirkung für Mitarbeiter, die einen stets beobachten und schnell Widersprüche im Verhalten erkennen.« Die deutsche Organisationsberaterin Christina Wittmer empfiehlt, »die Haltung eines Forschers einzunehmen, der in ein neues Land, in eine neue

GLOSSAR

TYPISCHE FÜHRUNGSFEHLER

- 1. Mangelhafte Vorbereitung:** Auch für Führungskräfte, die innerhalb des Unternehmens aufsteigen, ist die Perspektive neu. Das Team und die Arbeitsabläufe sind zwar vertraut, eine effiziente Organisation erfordert aber auch gutes Zeitmanagement und realistische Zielvorgaben.
- 2. Präpotenz:** Der Chefsessel allein bringt noch keine Lorbeeren. Wer sich als erste Großtat den Parkplatz gleich beim Eingang reservieren lässt, macht sich keine Freunde. Rasche Entscheidungen bringen auf kurze Sicht vielleicht messbare Erfolge, allzu oft erweisen sich diese »quick wins« jedoch als unüberlegt.
- 3. Kritik am Vorgänger:** Auch wenn Sie vieles besser machen wollen: Nicht alles war in der Vergangenheit schlecht, Kritik am direkten Vorgänger ist deshalb recht billig. Fehler werden auch Ihnen nicht erspart bleiben. Die Fähigkeit zur Selbstkritik macht menschlich – wer dagegen ständig anderen die Schuld gibt, verliert das Vertrauen der Mitarbeiter.
- 4. Einzelgänger:** Wer nicht delegieren kann, braucht kein Team.



<< Führungskompetenz entsteht durch Erfahrung. >>

Mitarbeiter, denen ein eigener Verantwortungsbereich übertragen wurde, arbeiten motivierter und zielgerichteter. Beziehen Sie die Belegschaft in geplante Änderungen ein, denn ohne Unterstützung der Mitarbeiter werden diese nicht gelingen.

5. Konfliktvermeidung: Erfolgreiche Führungskräfte sind authentisch, zeigen Anerkennung und scheuen vor Problemen nicht zurück. Auch wenn es im Unternehmen bisher üblich war, Konflikte unter den Teppich zu kehren: Hier bietet sich eine gute Gelegenheit, durch offenen, wertschätzenden Umgang einen neuen Führungsstil zu etablieren.

Stadt kommt«: »Der größte Fehler ist, das Erfolgsrezept der alten Stelle ohne Veränderung auf die neue Herausforderung zu übertragen.«

Wenn jemand wie Joe Kaeser weiß, wie das Unternehmen tickt, ist das zwar ein unschätzbare Asset – genau diese Verflechtung kann sich aber auch nachteilhaft auswirken. Die Entscheidung über eine interne oder externe Besetzung der Führungsposition birgt gleichermaßen Vor- wie Nachteile. Will sich ein Unternehmen strategisch neu ausrichten, kann ein Manager von außen sinnvoller sein. Hierzu ist oft fachliches Know-how notwendig, über das die bestehenden Mitarbeiter nicht verfügen, etwa wenn die Expansion ins Ausland ansteht oder ein IT-System implementiert werden soll, mit dem im Betrieb noch niemand gearbeitet hat. Zudem erkennt ein Außenstehender Fehler oder Hin-

dernisse, die sich über die Jahre mitunter in Prozessabläufe einschleichen, und kann unbefangener an Strukturveränderungen herangehen. Trotzdem ist er in erster Linie ein Fremder, der zunächst Zurückhaltung, Hoffnungen oder Unsicherheit auslöst.

>> Gestern Kollege, heute Chef <<

Passen die Strukturen und ist die Firma auf dem Markt prinzipiell gut aufgestellt, ist eine Führungskraft aus dem eigenen Haus keine schlechte Wahl. Interne Kandidaten kennen den Laden und müssen sich nicht völlig neu einarbeiten. Viele Unternehmen definieren sich inzwischen über ihre Werte und ihre Kultur. Kann oder will sich ein Manager nicht an die Unternehmenskultur anpassen, ist der Führungswechsel zum Scheitern verurteilt: Eine Fehlbesetzung wirkt sich unmittelbar auf die Arbeitszufriedenheit aus.

WIE ALLE **CHANGE-PROZESSE** LÖST EIN FÜHRUNGSWECHSEL ÄNGSTE AUS.

Die Besetzung aus den eigenen Reihen ist zudem ein wichtiges Signal an die Belegschaft, dass sich Engagement und Leistung auszahlen. Werden qualifizierte Mitarbeiter wiederholt bei Beförderungen übergangen und vakante Positionen ausschließlich an externe Kandidaten vergeben, sind Enttäuschungen vorprogrammiert. Vor Neid der Kollegen sind allerdings auch jene, die auf der Karriereleiter höher klettern, nicht gefeit. Diplomatisches Geschick und Fingerspitzengefühl sind hier gefragt, um das Gefüge wieder ins Lot zu bringen. Schwierig ist die Situation allemal, besonders wenn zu einigen Kollegen auch private Freundschaften bestehen. Von gemeinsamen Freizeitaktivitäten muss man sich vielleicht verabschieden. Das Bier nach Dienstschluss trinkt sich mit dem Vorgesetzten doch anders. Wenn die Gespräche der Ex-Kollegen in der Teeküche plötzlich verstummen, liegt es wohl am Seitenwechsel: Der Chef ist nicht mehr einer der ihren – schlimm genug, dass er weiß, wer Arbeiten bis zuletzt hinausschiebt, sich gerne am Gang verplaudert oder mit dem Computerprogramm noch immer nicht zurechtkommt.

Führungskräfte-Coach Monika Trampisch hält Selbstbewusstsein »im Sinne von sich seines Selbsts bewusst und sicher fühlen« für eine Grundkompetenz. »Das erfordert eine hohe Fähigkeit zur Selbstreflexion und zum Perspektivenwechsel. Diesen Wechsel zwischen Selbstbild und Fremdbild, also das Einnehmen einer Metaposition, kann man aber lernen«, ergänzt Michael Bock, der mit Trampisch das Beratungsunternehmen Take-

2NoLimits leitet. Im geschützten Workshop-Setting können angehende und erfahrene Führungskräfte in Rollenspielen kritische Situationen proben und analysieren.

»Natürlich gibt es Personen, die als besonders talentiert und charismatisch gelten. Das heißt jedoch nicht, dass sie im Alltag als Führungskraft langfristig wirksam und erfolgreich sind«, sagt MDI-Trainerin Masha Ibeschitz. »Nachhaltiger Erfolg braucht die bewusste Entwicklung von Fähigkeiten und Anwendung von Führungswerkzeugen.«

>> Neuer Schwung <<

Kommunikation ist wie so oft der Schlüssel und gleichzeitig der größte Stolperstein. Wie sich die künftige Zusammenarbeit gestaltet, entscheidet sich in den ersten Tagen und Wochen und beginnt mit ganz banalen Fragen: Wie stellt sich der Neue vor? Mit

wem spricht er und wie? Kann er zuhören? Lässt er andere Meinungen gelten? Beraterin Christina Wittmer empfiehlt, »ein klares Signal des Wechsels« zu setzen, etwa durch eine Veranstaltung für alle Mitarbeiter, persönliches Begrüßen oder zumindest einen Brief. »In dieser Anfangssituation sollte der Führungsauftrag klar kommuniziert werden. Das Ankündigen, wie das Kennenlernen der Personen, der Aufgaben und Problemfelder in den nächsten Tagen verlaufen wird, gibt den Mitarbeitern Orientierung«, so Wittmer.

Je authentischer eine Führungskraft agiert, desto fruchtbarer wird sich die frische Energie in einer kooperativen, positiven Arbeitsatmosphäre zeigen. Neue Chefs rutschen automatisch in ein Rollendilemma – sie wollen beliebt sein, müssen aber mitunter unangenehme Entscheidungen treffen. Der Respekt der Mitarbeiter muss erst erarbeitet werden. Für Manager gilt dieselbe Weisheit wie für Fußballtrainer: Sie sind nur so gut wie ihr Team. Ein Wechsel bringt neuen Schwung, aber das Feuer am Lodern halten und jeden einzelnen Spieler zur Höchstform anspornen, können nur wenige. ■



DIE ERSTEN 100 TAGE

100 TAGE

ERSTES DRITTEL	ZWEITES DRITTEL	DRITTES DRITTEL
<p>VORPHASE</p> <ul style="list-style-type: none"> > Klarheit über eigene Karriereanker > Klarheit über eigene Berufsziele > Auftrags- und Erwartungsklä rung mit der Unternehmenslei tung 	<p>ORIENTIERUNGSPHASE</p> <ul style="list-style-type: none"> > Klares Signal des Antritts > Kennenlernen der Mitarbei ter > Fragen stellen, zuhören, auf nehmen > (Schlüssel-)Beziehungen auf bauen > Stärken, Schwächen, Proble me erkennen 	<p>BEWERTUNGSPHASE</p> <ul style="list-style-type: none"> > Sichten der gewonnenen In formationen > Abgleich der eigenen Sicht mit den Wahrnehmungen der Mitarbeiter, des Füh rungsteams etc. bezüglich Kultur, Kernprozessen und Ressourcen > Definition von Handlungs feldern
		<p>UMSETZUNGSPHASE</p> <ul style="list-style-type: none"> > Einleiten von Maßnahmen zu den definierten Handlungs feldern > kurzfristige und langfristige Veränderungen planen > Feedbackschleifen einrichten > Umsetzung kontrollen

Quelle: Christina Wittmer/c2-beratung.de



> Österreichs Chefs sind die Besten. Diesen Eindruck vermittelt jedenfalls die aktuelle Jobwechsler-Studie von Monster Worldwide Austria. Neun von zehn Befragten sind mit ihren Vorgesetzten zumindest einigermaßen zufrieden, beinahe jeder zweite Arbeitnehmer vergibt die Bestnote für seine Führungskraft. »Dieses Ergebnis ist auch für uns sehr überraschend«, bestätigt Barbara Riedl-Wiesinger, Monster-Country Managerin, augenzwinkernd: »Österreicher raunzen ja gerne.«

Die Raunzer sind diesmal deutlich in der Minderzahl: Knapp neun Prozent äußern Unmut, lediglich ein Prozent der Befragten sind überhaupt nicht zufrieden. Das deckt sich mit jenen, die mit ihrer beruflichen Situation insgesamt unzufrieden sind. »Arbeitszufriedenheit und die Zufriedenheit mit dem Chef sind kommunizierende Gefäße«, sagt Studienleiter Paul Eiselsberg, Research Director bei IMAS International. So ist auch bei Arbeitnehmern, die einen Job-

wechsel überlegen, das Bild ihres aktuellen Vorgesetzten überdurchschnittlich stark von negativen Aspekten geprägt. Diese negativen Zuschreibungen rangieren im Ranking aller Befragten sämtlich ganz unten.

>> Superheldengesucht <<

Zwei Zuschreibungen schätzen Arbeitnehmer an Führungskräften besonders:



Gerechtigkeitssinn (74 %) und der Einsatz für die Mitarbeiter (73 %). Das allein reicht jedoch nicht. Ein guter Chef muss über eine ganze Reihe von Eigenschaften und Fähigkeiten verfügen. Elf der 20 in der Studie abgefragten Aspekte wurden von mehr als der Hälfte der Befragten als ideale Voraussetzungen von Führungskräften genannt. Und: Bei Personen, die höchste Zufriedenheit mit ihrem aktuellen Vorgesetzten angeben, ist auch die Erwartungshaltung überdurchschnittlich hoch.

Künftig kommen aber noch größere Herausforderungen auf die Chefetage zu. Branchen und Märkte werden komplexer und verändern sich rascher als jemals zuvor. Auch



Wertschätzung kann das Engagement vervielfachen.

Robert Korp, DaleCarnegie Austria





Die Personalstruktur wird immer vielfältiger, das Arbeitsumfeld komplexer und dynamischer. Herkömmliche Führungsansätze greifen zu kurz, um diese Herausforderungen bewältigen zu können. Auch Führungskräfte trainings setzen deshalb auf neue Methoden.

VON ANGELA HEISSENBERGER

schen Anspruch und Wirklichkeit – die als wichtig erachteten Führungsfertigkeiten seien in der Praxis häufig nicht erkennbar. »Führung hängt wie eine Dienstleistung davon ab, dass Kundenerwartungen erfüllt werden. Eine Führungskraft der mittleren Ebene dient mindestens zwei internen Kundengruppen: direkt unterstellten Mitarbeitern und den eigenen Vorgesetzten. Wenn diese Gruppen eine höhere Kompetenz verlangen, als die Führungskraft bieten kann, leiden die Glaubwürdigkeit, die Beziehungen, die Ergebnisse und letztlich die Führungskraft selbst«, erläutern die Studienautoren.

>> Partizipatives Modell <<

Ohne Mitarbeiter geht es auch weiterhin nicht, so viel ist klar. Darüber hinaus ist jedoch eine andere Qualität der Leadership erforderlich. Führungskräfte werden künftig daran gemessen, wie gut sie Selbstorganisation initiieren bzw. zulassen und ein attraktives Umfeld gestalten, in dem Mitarbeiter über sich hinauswachsen können. Junge, engagierte Talente wollen gefunden und gefördert werden. Dafür braucht es eine offene, transparente Kommunikationskultur, die nicht sofort für alle Probleme eine Antwort parat hat, sondern einen Dialog anregt, in den sich alle frei von Hierarchien einbringen können.

Ein Chef, der Anweisungen gibt und die Mitarbeiter später danach bewertet, wie viele seiner Vorgaben erfüllt wurden, wird sich insbesondere bei der jüngeren Generation keine Freunde machen. Der frühere Leiter der privaten Jacobs University Bremen Heinz-Otto Peitgen sieht den Wandel deshalb vor allem durch den Generationenwechsel begründet: »Wenn sie guten Nachwuchs haben wollen, werden Unternehmen ein Modell anbieten müssen, das partizipativer und selbstorganisierter ist. Da kommt eine Generation mit völlig anderen Wertvorstellungen, die auch anders geführt werden will.«

Bekommt ein Mitarbeiter das Gefühl, dass sein Chef ihn nur als Arbeitsressource, nicht als Menschen betrachtet, sinkt die Motivation rapide. Die Folge: Dienst nach Vorschrift oder Jobwechsel. Umgekehrt können ehrliches Interesse und Verbundenheit wahre Wunder bewirken. »Wir wissen aus unseren internationalen Studien, dass die Wertschätzung als ganze Person das Engagement vervielfachen kann«, erklärt Robert Korp, Geschäftsführer und Mastertrainer von Dale Carnegie Austria.

Gemessen am regen Zulauf zu Führungskräfte-Coachings und Entwicklungsprogrammen dürften den Unternehmen, aber auch den betroffenen Managern selbst die anstehenden Herausforderungen durchaus bewusst sein. Julia Halwax von 5p Consulting ortet verstärkte Nachfrage nach Unterstützung in Change-Prozessen: »Führungskräfte sind nicht automatisch veränderungsbegeistert. Das macht es für sie häufig besonders schwer, die Lokomotive zu sein, die das Team zieht, statt sich mit dem Team gemeinsam dem Widerstand anzuschließen.« Besonderes Augenmerk gilt in diesem Zusammenhang dem Teambuilding: Mitarbeiter mit unterschiedlichstem Background müssen zu einer Gemeinschaft geformt werden. ►

der Arbeitsalltag ist zunehmend von Mobilität geprägt. Gleichzeitig wird die Personalstruktur immer diverser – die Globalisierung tut ein Übriges und würfelt unterschiedliche Kulturen, Generationen und Ethnien in Teams zusammen. Als wären das nicht schon genügend Baustellen, befinden sich auch die Werte von Arbeit und Gesellschaft in einem grundlegenden Wandel. Führung wird zu einem Projekt für wahre Superhelden.

Zahlen, Daten und Fakten bilden zwar weiterhin die Basis, der allwissende, allein entscheidende Leitwolf hat aber ausgedient. Waren am Höhepunkt der Krise starke Machertypen gefragt, die kompromisslos durchgriffen und die Kosten kappten, fanden in den letzten Jahren Soft Skills stärkere Beachtung. Die Beziehungsebene zu den Mitarbeitern galt als Schlüssel zum Erfolg – das allein wird aber langfristig nicht mehr ausreichen.

Die Unternehmensberatung AchieveGlobal identifizierte in ihrer im November 2014 präsentierten Studie »Die Führungskraft im 21. Jahrhundert« sechs Kernkompetenzfelder, die das Anforderungsprofil erfolgreicher Manager in Zukunft bilden: Reflexion, Werteorientierung, Umgang mit Vielfalt, Kreativität, Mensch und Business. In die Untersuchung flossen die Einschätzungen von fast 1.000 Führungskräften in Europa, Asien und Nordamerika ein. Interessanter Nebenaspekt: Unabhängig von ihrem Standort beschreiben die Befragten eine Lücke zwi-

BUCHTIPP

DER MYTHOS SHACKLETON



> Der britische Polarforscher Ernest Shackleton brach im Dezember 1914 auf, um die Antarktis zu durchqueren. Doch die legendäre Endurance-Expedition scheiterte. Das Schiff wurde von Packeis eingeschlossen und musste aufgegeben werden. Trotz widrigster Umstände konnte Shackleton seine Männer

motivieren, gemeinsam von einer hunderte Seemeilen entfernten Insel Hilfe zu holen. Nach mehreren Versuchen, die unberechenbaren Eismassen zu überwinden, erreichten sie schließlich nach 497 Tagen im April 1916 auf den drei verbliebenen Rettungsbooten die unbewohnte Elephant Island. Selbstlos überließ Shackleton dabei seine Handschuhe dem Fotografen Frank Hurley und trug schwere Erfrierungen davon. Mit fünf Männern stach er von der Insel erneut mit einem der kleinen Boote in See und steuerte die Walfangstationen in Südgeorgien an. Wegen starken Sturmes mussten sie an der menschenleeren Südküste an Land gehen und überquerten das Gebirge auf einer zuvor noch nie begangenen Route. Endlich am Ziel, sandte Shackleton sofort ein Schiff zur Elephant Island. Aufgrund der schwierigen Eisverhältnisse konnten die verbliebenen Expeditionsteilnehmer erst im August 1916 an Bord geholt werden. Die abenteuerliche Rettungsaktion bewahrte die gesamte Mannschaft vor dem sicheren Tod und machte Shackleton letztlich bekannter, als es seine wissenschaftlichen Beiträge vermochten.

Die beiden Autoren Baumgartner und Hornbostel analysieren anhand dieses Beispiels die außergewöhnliche Führungspersönlichkeit Shackleton, der sich in jeder Phase der Expedition für seine Leute verantwortlich fühlte. Vorausschauendes Handeln, Neuorientierung nach Rückschlägen und die Bereitschaft, Risiken einzugehen, sind jene Faktoren, die auch in Unternehmen über Erfolg und Misserfolg entscheiden.

> **Peter Baumgartner, Rainer Hornbostel: Manager müssen Mut machen. Mythos Shackleton**

Verlag Börsenmedien 2013.
ISBN: 978-3-86470-167-2

38



► Interdisziplinarität und Internationalität schreiben sich aber in der Unternehmensvision recht leicht, in der gelebten Praxis treten Vorurteile umso deutlicher zutage.

>> An die Grenzen <<

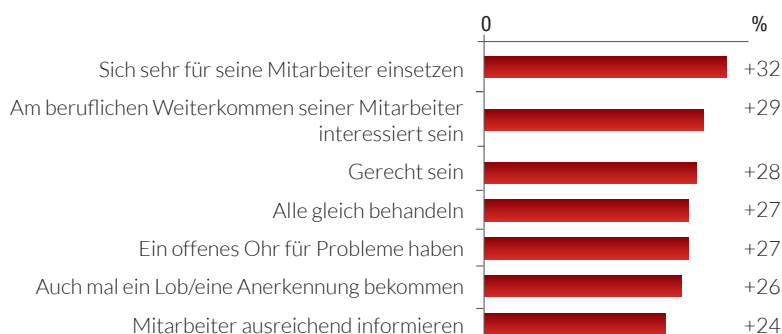
»Gute Führungsarbeit bedeutet für uns, Mitarbeiter zu fordern, zu fördern und zu entwickeln. Dazu benötigen Führungskräfte vor allem die Fähigkeit, gute Gespräche zu führen«, umreißt die ISG Personalmanagement ihren Beratungsansatz. Zur Schärfung der Führungskompetenzen setzt die Personalberatung auch auf unkonventionelle Methoden

wie Pferdetraining und asiatische Kampfkunst.

Diese – lange Zeit etwas belächelten – Outdoor- und Selbsterfahrungsworkshops feiern derzeit ein Comeback. Strategien, neue Strukturen oder Werte lassen sich in Seminaren zwar auf theoretischer Ebene diskutieren. Was auf Flipcharts mit markigen Stichworten so anschaulich umrissen war, erweist sich zurück im Betrieb oft als zäher Prozess. Viele Entwicklungen wie auch Teambuilding kommen abseits des Arbeitsalltags rascher und dauerhafter in Gang.

Ob Pferdedressur, Kampfsport oder Kajakfahrt, das Ziel ist meist dasselbe: in

TOP 7-Eigenschaften, in denen die Wünsche der Mitarbeiter an den Chef am stärksten von der Realität abweichen



Quelle: Monster Worldwide Austria



DAS PFERD ALS COACH.

Pferde verfügen über ein feines Sensorium und merken sofort, ob ein Mensch standfest ist, ihnen aber auch mit Achtsamkeit gegenübertritt.

Umfeld der Natur auf dem Fluss, am Berg oder auf dem Meer unterwegs sind. Und doch, jedes Mal wenn wir in eine neue Kletterroute einsteigen, wenn wir uns mit dem Kajak oder Kanu auf einem unbekanntem Flussabschnitt wagen, wenn wir die Segel zu



Mitarbeiter zu Botschaftern machen. **Barbara Riedl-Wiesinger,** Monster Worldwide Austria



einem neuen Schlag auf das offene Meer hinaus setzen, bleibt ein Stück von Ungewissheit, Unsicherheit und Kribbeln vor dem Unerwarteten in uns bestehen«, beschreibt die Beratergruppe »3U Leaders« aus Abteuau den besonderen Reiz ihrer Outdoor-Specials.

Für Führungskräfte sei jedoch – ähnlich wie bei Spitzensportlern – auch geistige Fitness wichtig, um in Verhandlungen oder an stressigen Tagen klaren Kopf bewahren und sich schnell regenerieren zu können. Während mentale Übungen bei Spitzensportlern fixer Bestandteil des Trainingsplans sind, sehen es viele Topmanager noch als Zeichen von Schwäche, zwischendurch Meditationseinheiten einzulegen. Asiatische Kampftechniken verbunden mit einem Kick fernöstlicher Philosophie erscheinen da schon progressiver, auch wenn hier der »Sieg ohne Kampf« durch möglichst wirkungsvolle und kräfteschonende Lösungen das Ziel ist. Mussten sich Führungskräfte früher noch mit einem Lauf über glühende

Kohlen ihrer Stärken bewusst werden, dreht sich inzwischen alles um Respekt und Vertrauen. Pferde eignen sich dafür besonders gut. Sie zeigen sich von Titeln und Status ihrer »Laientrainer« gänzlich unbeeindruckt, sind aber grundsätzlich bereit zu folgen, wenn deren Haltung und Ausdruck Klarheit vermitteln. Die Tiere verfügen über ein feines Sensorium und merken sofort, ob der Mensch vor ihnen standfest ist – und gleichzeitig dem Pferd mit Achtsamkeit gegenübertritt.

Diese Verhaltens- und Reaktionsmuster weisen verblüffende Parallelen zum Arbeitsalltag auf. So manchem Teilnehmer wird plötzlich bewusst, warum seine Mitarbeiter auf Anweisungen mitunter wie störrische Esel reagieren. Der Gedanke dahinter, so HorsePower-Geschäftsführer Thomas M. Egger: »Wer ein 1.000 kg-Pferd führen kann, ist auch in der Lage, 1.000 Mitarbeiter zu führen.«

ungewohnten Situationen an die eigenen Grenzen zu gehen und aus dieser Erfahrung heraus Entscheidungskraft und Zusammenhalt zu stärken. »Was verbirgt sich hinter der nächsten Kurve? Wie geht's weiter? Klar haben wir Karten, GPS und können auf fast alle Informationen zugreifen, um uns ein Bild von dem zu machen, was vor uns liegt, nämlich dann, wenn wir im

FÜHRUNGSKOMPETENZEN IM WANDEL

Kompetenzfeld	In der Vergangenheit haben Führungskräfte	Führungskräfte von heute
Reflexion	Fehler begangen, die auf ein übersteigertes Vertrauen in die eigenen Kenntnisse und Fähigkeiten zurückzuführen waren.	kennen ihre Kenntnisse und Fähigkeiten und arbeiten daran, deren Grenzen zu erweitern.
Werteorientierung	kaum Interesse für die wirtschaftliche, gesellschaftliche und ökologische Situation gezeigt.	fördern ihren eigenen Erfolg, indem sie bei ihrem Handeln auch an das übergeordnete Wohl denken.
Umgang mit Vielfalt	die Tatsache, dass die Belegschaft vielfältig zusammengesetzt und die Wirtschaft globalisiert ist, lediglich zur Kenntnis genommen.	respektieren grundlegende Unterschiede, beispielsweise in Bezug auf das Geschlecht, das Alter, die ethnische Herkunft, die Nationalität und persönliche Ansichten und nutzen diese Unterschiede positiv aus.
Kreativität	ihre Kreativität hauptsächlich auf die Erhaltung des Status quo konzentriert.	unterziehen ihre Grundannahmen permanent einer kritischen Überprüfung, um auf neue Gefahren und Möglichkeiten reagieren zu können.
Mensch	ihre Mitarbeiter primär durch Anreize und rationale Argumente motiviert.	motivieren ihre Mitarbeiter durch enge Beziehungen, die auf beiderseitigem Vertrauen basieren.
Business	dem kurzzeitigen Erfolg fast alles untergeordnet.	erarbeiten Pläne und treffen harte Entscheidungen, um den langfristigen Erfolg zu sichern.

Quelle: AchieveGlobal



Kündigungen auszusprechen gehört zu den unangenehmsten Aufgaben in einem Unternehmen. Nur wenige Führungskräfte sind darauf vorbereitet. Ein professioneller Trennungsprozess bewahrt aber vor hohen Kosten und Imageverlust in der Öffentlichkeit.

VON ANGELA HEISSENBERGER

> **Ryan Bingham überbringt die Botschaft höflich**, aber bestimmt, und findet sogar aufmunternde Worte. »Ihre Position existiert einfach nicht mehr. Sie dagegen sind noch da, Sie sind die Zukunft. Darauf müssen Sie sich jetzt konzentrieren«, sagt er zu den Menschen, die er soeben gekündigt hat. Sein Mitgefühl hält sich trotzdem in Grenzen, denn Bingham ist professioneller Rausschmeißer. Er unterstützt große Unternehmen beim Personalabbau, dem sogenannten »Downsizing«, und entlässt Mitarbeiter wie am Fließband – routiniert und emotionslos.

Nun ist Ryan Bingham bloß eine Filmfigur, die in dem Blockbuster »Up in the Air« von George Clooney verkörpert wird und nach Hollywood-Manier stark überzeichnet ist. Zwecks größerer Glaubwürdigkeit wurden seine »Opfer« durchwegs von Laien gespielt, die auch in Wirklichkeit gerade ihren Job verloren hatten. Und nicht jeder Personalchef kann in Aussehen und Auftreten mit dem smarten Filmstar mithalten. Entlassungsprofis, die vor allem für internationale Konzerne die unangenehmen Aufgaben übernehmen, gibt es aber tatsächlich.

>> **Kündigung per E-Mail** <<

Während es an Seminaren und Fachliteratur zu Recruiting oder Organisationsentwicklung nicht mangelt, ist der Umgang mit Kündigungen ein Tabuthema, das auch von Führungskräften so lange wie möglich gemieden wird. Das Angebot von »Vollstreckern« oder »Übergangsberatern«, wie sie in der Consulting-Branche beschönigend heißen, findet deshalb reichlich Abnehmer.

Laurenz Andrzejewski, der sich mit seiner Unternehmensberatung management 1x1 auf Trennungsprozesse spezialisiert hat, wirft den Firmen vor, sich damit aus der Verantwortung zu stehlen. Sein Buch »Trennungs-Kultur und Mitarbeiterbindung« liegt inzwischen in der dritten Auflage vor und gilt als Standardwerk zum Thema Kündigung. Seit 1989 begleitet er Unternehmen in Wandlungsprozessen und schult Führungskräfte und Personalverantwortliche in der Planung und Durchführung von Trennungsphasen.

Wie unprofessionell die Kündigungen vollzogen werden, findet Andrzejewski »erschreckend«: Leitfäden oder Checklisten existieren zwar für die Einstellung von Personal und für Mitarbeitergespräche, doch für die Entlassung gibt es meist keine einheitliche Vorgehensweise. Abteilungsleiter, oft selbst von der Entscheidung überrascht und bewegt, arbeiten Namenslisten ab und übermitteln den betroffenen Mitarbeitern die Botschaft am Telefon, auf dem Gang, per E-Mail,

Foto: thinkstock



UP IN THE AIR: George Clooney zeigt, wie professionelles Rauschmeißen geht – klar, direkt, höflich, aber ohne emotionale Anteilnahme.

am Geburtstag oder Freitagnachmittag kurz vor Dienstschluss. Mit teilweise heftigen Reaktionen von Tränen bis zu offener Aggression wissen die überforderten Führungskräfte kaum umzugehen – umso belastender empfinden sie diese undankbare Rolle.

>> Feuer am Dach <<

Wie Andrzejewski hat sich auch Unternehmensberaterin Astrid Ewald auf die konstruktive Gestaltung von Trennungsprozessen spezialisiert. Große Unternehmen wie die VA Tech und die Bawag begleitete sie bei Change-Projekten, die jeweils mit Kündigungen einhergingen. »Oft werde ich gerufen, wenn schon Feuer am Dach ist«, kritisiert auch sie die weitgehende Verdrängung des Themas. 2003 gestaltete sie für die Österreichische Post AG eine Workshop-Reihe, in die sämtliche Top-Führungskräfte eingebunden wurden. Für den ehemaligen Staatsbetrieb, in dem sich die Mitarbeiter noch vielfach mit dem Nimbus unkündbarer Beamten sahen, bedeutete der breite Personalabbau einen doppelten Tabubruch. Als Philips Austria 2001 mehrere Produktionsstätten schloss und innerhalb eines Dreivierteljahres 1.200 Mitarbeiter entlassen werden sollten, entwarf Ewald einen umfassenden Sozialplan und ein Newplacement-Programm. Vier Monate nach dem letzten Produktionstag hatten mehr als 70 % der betroffenen Mitarbeiter einen neuen Job oder eine andere positive Perspektive gefunden. Die Fluktuationsrate in den bestehenden Philips-Werken blieb auf niedrigem Niveau.

Personalabbau wird insbesondere in Krisenzeiten zum Prüfstein für jedes Unternehmen. Der Blick auf rasche Kostenreduktion ist dabei allzu kurzfristig. »Nur wenn Trennungen human und fair, das heißt mit Wertschätzung und Respekt für die Gehenden ablaufen, sind sie im betriebswirtschaft-

lichen Sinne ökonomisch«, sagt Trennungsexperte Andrzejewski. Unkoordinierte Kündigungen ziehen häufig arbeitsrechtliche Konflikte nach sich, ausgelöst durch unbedachte Äußerungen oder unklare Formulierungen. Noch gravierender sind jedoch die verdeckten Kosten: Die Entlassung von Mitarbeitern löst in der Belegschaft immer Irritationen, das sogenannte »Survivor-Syndrom«, aus. Der Fokus sollte deshalb immer auf beide Gruppen – die Gehenden und die Verbleibenden – gerichtet sein. Die verbleibenden Kollegen beobachten sehr genau, wie sich das Management gegenüber den Gekündigten verhält. Immerhin haben einige nicht nur bloß Kollegen, sondern enge Vertraute oder gar Freunde verloren. Mit neuen Arbeitsstrukturen können sich nicht alle anfreunden, das Betriebsklima leidet. Die Folge sind massive Einbußen in der Produktivität durch Demotivation sowie in drastischen Fällen eine Austrittswelle. Dem Unternehmen kommen dann mehr Mitarbeiter als geplant abhanden, und noch dazu die besten.

>> Imageschaden <<

Mitarbeiter fungieren aber auch als Meinungsbildner. Der Imageschaden in der Öffentlichkeit kann beträchtlich ausfallen. Scheidende Angestellte sind weiterhin potenzielle Kunden – gemäß dem Motto »Man trifft sich im Leben immer zweimal« vielleicht sogar als Entscheidungsträger bei der Konkurrenz. Zudem leidet die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber, wenn Geschichten über unsensible oder menschenverachtende Vorgänge die Runde machen.

Wie eine aktuelle Studie des Online-Karriereportals Monster Worldwide ergab, erwägt immerhin jeder fünfte unselbstständig Erwerbstätige in Österreich einen Jobwechsel. Ein Drittel davon denkt zumindest wöchentlich daran, hat also innerlich bereits

gekündigt. Die Unzufriedenheit mit dem Job tragen die Beschäftigten auch nach außen: Nur 27 % der rund 538 Befragten würden ihren Arbeitsplatz ganz sicher weiterempfehlen. Fast zwei Drittel der wechselbereiten Mitarbeiter würden eine solche Empfehlung aber keinesfalls oder eher nicht abgeben. »Unternehmen sollten daher den professionellen Umgang mit Jobwechslern in ihre Unternehmenskultur implementieren«, empfiehlt Barbara Riedl-Wiesinger, Country Manager & Sales Director bei Monster Worldwide Austria. »Es ist wichtig, an einer Trennungskultur zu arbeiten, die von gegenseitigem Respekt geprägt ist.«

Bedarf ertet Trainerin Astrid Ewald auch in kleinen und mittleren Unternehmen mit familiärer Firmenkultur: »In Unternehmen, in denen Menschlichkeit ganz hoch oben steht, ist es umso schwieriger, weil Kündigungen völlig im Gegensatz zu den vertretenen Werten stehen. Mit Kritik und Trennung wird nicht bewusst umgegangen.« Wer Trennung und Abschied als normale Unternehmensprozesse begreift, könne auch gekündigten Mitarbeitern respektvoll in die Augen sehen. Monster-Chefin Riedl-Wiesinger plädiert generell für mehr Sachlichkeit: »Immerhin ist es keine Ehe, die beendet wird, sondern ein Arbeitsverhältnis.« ■

GLOSSAR

TRENNUNGSFEHLER

- > **Überhastete** und ungeplante Vorgehensweise
- > **Mangelhafte** Berücksichtigung arbeitsrechtlicher Aspekte
- > **Fehlende** Vorbereitung der Personalverantwortlichen (Loyalitätsprobleme)
- > **Unzureichende** Kommunikationspolitik (Gerüchteküche)
- > **Unklare** Übermittlung der Trennungsbotschaft
- > **Fehlende** Würdigung, Wertschätzung und Dank an die gekündigten Mitarbeiter
- > **Fehlende** Beachtung der Ängste und Bedürfnisse der verbleibenden Mitarbeiter

QUELLE: Laurenz Andrzejewski: *Trennungskultur und Mitarbeiterbindung. Kündigungen fair und nachhaltig gestalten.* Verlag Luchterhand, Köln 2008



In Zeiten permanenten Wandels ist die Fähigkeit, Schwierigkeiten zu meistern und gestärkt aus ihnen herauszugehen, ein entscheidender Wettbewerbsfaktor. Was macht resiliente Unternehmen aus? Und wie können Management und Mitarbeiter widerstandsfähiger werden, um Krisen besser zu überstehen?

Was Unternehmen stark macht

VON ANGELA HEISSENBERGER





Während einige Unternehmen an der Wirtschaftskrise zerbrechen oder an ständig wechselnden Rahmenbedingungen verzweifeln, scheinen diese unerwarteten Ereignisse andere geradezu zu beflügeln.



> Die Tier- und Pflanzenwelt hat über Millionen von Jahren Strategien entwickelt, um sich ihrem

Ökosystem anzupassen und sich weiterzuentwickeln. Der aus der Biologie bekannte Begriff Resilienz wird inzwischen auch auf Unternehmen und Organisationen umgelegt und bezeichnet dort die Widerstandsfähigkeit gegenüber Krisen, Stresssituationen und veränderten Rahmenbedingungen. Solche Turbulenzen nicht nur unbeschadet zu überstehen, sondern gar gestärkt aus ihnen herauszugehen, zeichnet resiliente Organisationen aus.

Möglich ist das nur, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter persönlich gefestigt und resistent sind, gleichzeitig aber die Strukturen Gestaltungsmöglichkeiten und Reflexion zulassen. Widerstandsfähigkeit ist kein statischer Zustand, sondern ein dynamischer Prozess, der von Wechselwirkungen geprägt ist. Resiliente Systeme sind deshalb flexibel – wie ein ▶

KOOPERATIONSPROJEKT

> »Führen in Zeiten wie diesen ist eine der komplexesten Aufgaben«, ist Christian Altmann, Leiter des Clusterlands Oberösterreich, überzeugt. Krisenresistenz ist inzwischen für die Überlebensfähigkeit von Unternehmen entscheidend. Eine Schlüsselrolle nehmen dabei die MitarbeiterInnen ein. Das Netzwerk Humanressourcen startete vor zwei Jahren das Projekt »Kernkompetenz Resilienz«. Sechs oberösterreichische Betriebe analysierten im Erfahrungsaustausch, welche Faktoren Erfolg oder Misserfolg in Organisationen beeinflussen, und entwickelten verschiedenste Maßnahmen für die Personalarbeit. Im Fokus standen die Bereiche Führung, MitarbeiterInneinbindung, Wissen, Lösungsorientierung, Beziehungsgestaltung, Selbstregulierung, Verantwortung, Zukunftsgestaltung, Optimismus und Situationsbewusstsein.

Die Umsetzung in der Praxis fiel durchaus unterschiedlich aus. Der IT-Dienstleister Count it Group erstellte als Leitlinie für die vorwiegend aus den eigenen

Reihen stammenden Führungskräfte ein eigenes Handbuch. Mehr Einbindung und Verantwortung der MitarbeiterInnen lautet die Prämisse. Das Hagenberger Unternehmen will künftig auch seine Corporate Social Responsibility stärker wahrnehmen und die MitarbeiterInnen zu Botschaftern der Unternehmensmarke machen.

Das auf Luftleitungssysteme spezialisierte Familienunternehmen Aumayr GmbH installierte eine Kommunikationsplattform, über die Wissen systematisiert und Verbesserungsvorschläge generiert werden sollen. Die Silber Fensterbau GmbH erhob in einer internen Befragung die akuten Problemfelder. Im Sinne der Unternehmenswerte – Innovation, Individualität, Präzision – sollen die MitarbeiterInnen möglichst lange gesund im Unternehmen und ihr Wissen erhalten bleiben. Niedrige Krankenstandsdaten und Fluktuation machen den Betrieb krisenresistenter, auch eine Nachfolgeregelung von »Alt auf Jung« steht auf der Agenda.

► Schwamm, der Flüssigkeit aufsaugt, sich zusammendrücken und beliebig verformen lässt, danach aber wieder in seinen ursprünglichen Zustand zurückspringt.

>> Positivdenken <<

Die wesentlichen Eigenschaften für psychische Widerstandsfähigkeit sind nach Meinung der US-Wissenschaftler Karen Reivich und Andrew Shatté Optimismus, Akzeptanz, Lösungs- und Zukunftsorientierung

GLOSSAR

RESILIENT FÜHREN

Soziale Aspekte

- Einfühlungsvermögen: ermöglicht Perspektivenwechsel
- Hohe situative Anpassungsfähigkeit
- Stabiles soziales Netzwerk für Unterstützung, Anregungen, Feedback

Emotionale Aspekte

- Realistisches Einschätzen der eigenen Umwelt
- Akzeptanz von nicht-veränderlichen Rahmenbedingungen
- Niederlagen und Rückschläge als Teil des Lebens sehen
- Ausgeglichenheit im Durchleben von Turbulenzen
- Zuversicht in eine bessere/andere Zukunft
- Glaube an den Sinn des eigenen Tuns
- Fähigkeit, Dinge mit Humor zu nehmen

Sachbezogene Aspekte

- Analysestärke: logisches Denken, genaues Beobachten, Identifizieren von Ursachen und Folgen
- Entwickeln von Zukunftsszenarien und Vorbereiten auf mögliche Ereignisse
- Vielfalt an Perspektiven und Handlungsoptionen
- Lösungsorientierung: klarer Blick auf die eigenen Möglichkeiten
- Effizienter Einsatz der eigenen Energie
- Nutzen von Ressourcen im eigenen Gestaltungsspielraum
- Aktivität statt passiver Opferrolle
- Bereits erfahrene Handlungskontrolle erleichtert das Übernehmen von Verantwortung

Quelle: Heitger Consulting



Sechs oberösterreichische Unternehmen nahmen am Projekt »Kernkompetenz Resilienz« teil.



sowie die Fähigkeit, nicht in die Opferrolle zu verfallen. Personen, bei denen diese Faktoren stark ausgeprägt sind, können Schicksalsschläge und belastende Situationen nicht so leicht aus der Bahn werfen. Schon das Bewusstsein über die eigene »Biegsamkeit« lässt diese Menschen selbstsicherer an Probleme herangehen. Sie fühlen sich Krisen oder Veränderungen nicht ohnmächtig ausgeliefert.

Resilienz wird deshalb häufig unter dem Gesundheitsaspekt konnotiert. Das hat durchaus seine Berechtigung: Individuelle Widerstandsfähigkeit spielt in der Burn-out-Prävention eine wichtige Rolle. Viele der identifizierten Faktoren finden sich in Modellen zu Führungskompetenz und Arbeitsumfeld wieder. »Der Mensch hält viel aus. Der Mensch hält auch sehr lange viel aus. Wenn er jedoch wenig verstehbare, kaum handhabbare und selten sinnvolle Tätigkeiten verrichten muss, sich nicht mehr mit der eigenen Arbeit identifizieren kann, wird es schwierig«, sagt Lisa Tomaschek-Ha-

nagement und Fitness fokussiert. »Resilienz ist kein Talent, das man in die Wiege gelegt bekommt. Das kann man trainieren«, erklärt Tomaschek.

>> Krise verleiht Flügel <<

Resiliente Personen haben grundsätzlich eine positive Herangehensweise und eine gewisse Stressresistenz. Dennoch ist Resilienztraining weit mehr als eine Konzentrationsübung zu den individuellen Stärken und persönlichem Optimismus. Im Krisenfall gilt es zunächst kühlen Kopf zu bewahren. Stress blockiert oftmals die rationale Entscheidungsfindung, erklärt Franz Kokoth, der im WIFI Steiermark Seminare zum Thema Resilienz hält: »Resiliente Menschen gehen in solchen Situationen einen Schritt zurück und schauen sich das Problem aus einiger Entfernung an. Dieser Perspektivenwechsel gibt der Krise klare Konturen und

“*Resiliente Menschen gehen einen Schritt zurück und sehen sich das Problem aus einiger Entfernung an.*”

brina, Leiterin der Origo-Gesundheitszentren. Meist hapert es an der Kommunikation: »MitarbeiterInnen werden in Entscheidungen oft nicht einbezogen. Es ist klar, dass nicht alles basisdemokratisch ausdiskutiert werden kann, aber man sollte die Ergebnisse nachvollziehbar vermitteln. Auch Strategien müssen gelebt werden. Es reicht nicht, ein Infomail an alle zu schicken.« Gemeinsam mit drei weiteren Experten hat die Psychotherapeutin das multimediale e-Training-Programm »Resilienz4Business« entwickelt, das die Bereiche Ich-Stärke, Leadership, Zeitma-

das notwendige Aufgabenspektrum.« Bei Unternehmen kommt noch der Aspekt der Innovationsfähigkeit dazu. Während die einen an der Wirtschaftskrise zerbrechen oder an sich ständig ändernden Rahmenbedingungen verzweifeln, scheinen diese unerwarteten Ereignisse andere geradezu zu beflügeln. Mit schierer Lust und Begeisterung werden neue Produkte ent- und verworfen, alternative Standbeine gesucht, unterschiedliche Szenarien durchgespielt.

Dahinter steckt die Überlegung, für möglichst viele Eventualitäten vorbereitet zu

sein. Wer die Risiken kennt, kann sie umschiffen. Tritt dennoch eine unvorhergesehene Turbulenz ein, eignen sich flexible Strukturen und die erprobten Vorgangsweisen allemal für erste Stabilisierungsmaßnahmen. Die Verletzlichkeit der Organisation wird reduziert, die möglichst rasche Rückkehr zum Tagesgeschäft hat oberste Priorität. Nach der Bewältigung der akuten Situation ist eine Phase der Evaluierung unumgänglich, deren Ergebnisse wiederum in die Strukturen und Prozesse einfließen müssen – denn die nächste Turbulenz kommt bestimmt.

>> Fahren auf Sicht <<

Ganz ohne Strategie geht es dennoch nicht, obgleich weitreichende Planungshorizonte in kaum einer Branche noch realistisch sind. Wechselnde Kundenpräferenzen, technologische Umbrüche oder Konjunkturschwankungen werden zu Variablen, die langfristige Zielvorgaben für nichtig erklären. Unter solch turbulenten Rahmenbedingungen rät Unternehmensberaterin Barbara Heitger zum »Fahren auf Sicht«: »Was ist der stabile Kern der Strategie, was ist unsere strategische Orientierung und was ist beweglich zu halten? Für die beweglichen Teile wird eine »Landkarte« erstellt: eine Analyse des momentanen Potenzials der Situation.«

Auf dieser Basis wird eine Play-to-win-Strategie (Ziel: Marktführerschaft) oder Play-not-to-lose-Strategie (Ziel: auf dem Markt wettbewerbsfähig zu bleiben) gewählt. Entscheidet man sich für die PNTL-Strategie, heißt es weiterzumachen und die Situation im Auge zu behalten, bis sie sich ändert – denn das wird zwangsläufig passieren. Wird eine PTW-Strategie verfolgt, verpflichtet das zu radikalen, strategischen Innovationen. »Evolutionäre Entwicklung greift hier zu kurz«, ist Heitger überzeugt.

Es geht mitunter »um eine radikale Kulturänderung«, meint Wirtschaftsmediator Franz Kokoth: »Folgen die MitarbeiterInnen rein standardisierten Prozessen oder werden sie auf das Improvisieren von Lösungen vorbereitet? Manche Improvisierung kann das Überleben eines Unternehmens bedeuten.« Hierarchische Strukturen sind nicht unbedingt ein Hindernis, wichtiger ist die Lernbereitschaft einer Organisation. »Eine Feuerwehr ist auch streng hierarchisch organisiert und das macht Sinn. Bei einem Einsatz muss klar sein, wer wofür verantwortlich ist und wer das Sagen hat«, sagt Beraterin Judith Kölblinger. »Dennoch ist es auch für die Feuerwehr wichtig, nachher auszuwerten, was gut gelaufen ist oder weniger gut. An dieser Stelle macht sie die Organisation offen für Reflexionen und Meinungen anderer.« ■

Lernen vom Stehaufmännchen



Führungskräfte der mittleren Ebene, vulgo »Sandwichmanager«, oszillieren im permanenten Spannungsfeld zwischen »oben und unten«. Zusätzlich müssen sie auch noch zwischen den harten Zahlen, Daten und Fakten im Unternehmen sowie der Ebene der »soft facts« vermitteln. Bei all der Komplexität und Geschwindigkeit ist ihr Leben ziemlich herausfordernd geworden. Hilft es da, wenn man »resilient« ist?

EIN GASTKOMMENTAR VON HERBERT STROBL

> Resilienz bezeichnete ursprünglich die Fähigkeit eines Materials, bei Verformung wieder in die Ursprungsform zurückkehren zu können. Daraus wurde dann im übertragenen Sinn die Widerstandsfähigkeit, Zähigkeit und Standfestigkeit, die Führungskräfte in Zeiten der Dauerkrise dringend brauchen. Es wird wohl kein Zufall sein, dass der Begriff erst seit einigen Jahren so richtig en vogue wurde. Standfestigkeit ist auch ein Schlüsselbegriff für Resilienz im Managementkontext: Gute Führungskräfte brauchen heute die Fähigkeit von Stehaufmännchen (gendergerecht: natürlich auch »Stehaufweibchen«). Dieses Spielzeug hat einen so tiefen Schwerpunkt, dass es nur kurz aus dem Gleichgewicht kommt, wenn es angestoßen wird. Wie von allein richtet es sich aber nach kurzem Pendeln wieder auf. Resilienz beschreibt genau dieses Bild: Es ist die Fähigkeit, sich auch in sehr schwierigen Situationen wieder aufzurichten, Krisen zu überstehen und mit den dabei gewonnenen Lernerfahrungen zukünftigen Herausforderungen besser begegnen zu können. Das ist eine immer wichtiger werdende Kernkompetenz von »SandwichmanagerInnen«. Sie sind Mitarbeiter(in) und Vorgesetzte(r) gleichzeitig und liegen im strukturellen Spannungsfeld zwischen den steigenden Anforderungen ihrer Vorgesetzten und den vielen Erwartungen ihrer Mitarbeiter. Oft müssen sie z. B. für die Umsetzung von Aufträgen sorgen, deren Nutzen sie kaum verstehen können, weil sie bei deren Zustandekommen nicht eingebunden waren. Trotzdem sollen sie eine tragende Multiplikatorenrolle in Veränderungsprozessen übernehmen.

Was also tun, um bei all diesen Ansprüchen und Widersprüchen nicht ganz aus dem Lot zu geraten? Auch hier hilft die Stehaufmännchen-Analogie. Einerseits geht es darum, sich selbst Klarheit über die Impulse zu verschaf-

fen, die mich als Führungskraft aus dem Gleichgewicht bringen können. Welche dieser Probleme, die da auf mich einprasseln, sind wirklich in meiner Gestaltungssphäre und auf welche habe ich selbst keinen Einfluss? Diese nur scheinbar triviale Unterscheidung hat ziemlich große Auswirkungen, wie schon Steven Covey, in seinem Buch »7 habits of highly effective people« herausarbeitet. Es teilt meine Welt nämlich in einen selbstwirksamen, proaktiven Teil, auf den ich sinnvollerweise meine Energien konzentriere, und einen passiven, reaktiven Teil, den ich möglichst klein halten sollte. Statt sich über Dinge zu ärgern, die ich ohnehin nicht ändern kann (Circle of Concern), sollte ich mein Handeln auf das konzentrieren, was in meinem Einflussbereich (Circle of Influence) liegt – der sich dadurch, nach und nach, wie von selbst vergrößert.

Auf der anderen Seite geht es darum, den inneren Schwerpunkt meines höchstpersönlichen Stehaufmännchens zu entdecken. Je gewichtiger dieser ist, desto weniger werden mich externe Krisen aus der Bahn werfen können. Je mehr Lust ich am Finden von Lösungen habe (im Vergleich zum reinen Analysieren von Problemen), je mehr Werteklarheit ich für mich habe und je mehr Sinn ich in meinem Tun erkenne, desto resilienter bin ich gegenüber Krisen von außen. Frei nach V. Frankl könnte man sagen: »Wer als Führungskraft eine persönliche Antwort auf das »Warum« gefunden hat, der erträgt ganz schön viel vom »Wie.«

> **Der Autor:** Herbert Strobl ist Managementberater und Entwicklungsbegleiter mit Schwerpunkt auf Führung, Veränderung und Unternehmenskultur. Er verfügt über 20 Jahre eigene Führungserfahrung in internationalen Konzernen und arbeitet seit vielen Jahren als systemischer Unternehmensberater, Executive-Coach und Wirtschaftsmediator.

www.herbertstrobl.cc



Wie Manager die Welt verändern

VON ANGELA HEISENBERGER

Wenn Change-Vorhaben in Unternehmen scheitern, mangelt es meist an der Kommunikation. Verantwortlich dafür sind die Führungskräfte, die den Wandel gestalten und durchführen. Ihnen muss es gelingen, die MitarbeiterInnen für die Veränderungen zu begeistern.

> Technologischer Wandel, volatile Märkte, geopolitische Krisen: Unternehmen sind stetig gefordert, auf Veränderungen rechtzeitig zu reagieren. Stillstand ist keine Option – darüber besteht in den Chefetagen Einigkeit. Doch wie diese Veränderungen zu managen sind, gilt als die zentrale Herausforderung der künftigen Personalarbeit, wie die Bera-

tungsgesellschaft Kienbaum berichtet. Für den »HR-Klima Index 2015« wurden branchenübergreifend rund 500 HR-Verantwortliche in mehr als 15 Ländern befragt. Die großen Themen der letzten Jahre wie Big Data, Work-Life-Balance und Diversity Management stehen nicht mehr im Mittelpunkt. Stattdessen gewinnt die Weiterentwicklung von Qualifikationen an Bedeutung, um für

Veränderungsprozesse besser gerüstet zu sein. Eine wesentliche Rolle spielt auch die zunehmende Globalisierung, weiß Manuel Ster, in der Geschäftsleitung Kienbaum Wien verantwortlich für das Thema HR-Management: »Die Personalarbeit wird immer internationaler. Wer Change-Projekte erfolgreich begleiten und steuern will, darf nicht an Ländergrenzen Halt machen.«

>> Abwehrhaltung <<

Sieben von zehn Change-Prozessen scheitern, heißt es in der Fachliteratur. Unternehmensberaterin Gerhild Deutinger hegt Zweifel an der Validität dieser Zahl, die der deutsch-niederländische Soziologe Egbert Deekeling 2009 nannte und die seither regelmäßig zitiert wird. Zudem gehen Unternehmen mit dem Begriff beinahe inflationär um. »Die Zahl gescheiterter Change-Projekte



ist auch deshalb so hoch, weil so vieles unter diesem Titel läuft. Die Installierung einer neuen Telefonanlage als Change zu bezeichnen, ist schon ein bisschen übertrieben – das gehört doch zum normalen Alltag in einem Unternehmen«, sagt Deutinger. Nachvollziehen kann die Kommunikations-expertin jedoch die Gründe, die zum Scheitern von Veränderungsprozessen führen. Auf nicht strukturierte oder mangelnde Kommunikation, schlechte Nachvollziehbarkeit sowie unklare Verantwortlichkeiten im Projektmanagement stößt auch Deutinger häufig, wenn sie als »Feuerwehr« strauchelnde Change-Vorhaben noch retten soll. Oft sei schon der Zeitraum zu knapp bemessen: »Eine strukturelle Fusion von zwei Firmen ist schnell geplant, aber die kulturelle Umsetzung dauert bis zu drei Jahre.«

Veränderungen, die persönliche Werte in Frage stellen, brauchen noch länger – auch wenn sie

von den Mitarbeitern rational verstanden werden. Bei der Einführung von Diversity in einem mittelständischen Betrieb sah sich Deutinger mit einem Controlling-Leiter konfrontiert, der nach langen Diskussionen für sich den Schluss zog: »Die Idee, Frauen zu fördern, ist schon okay. Aber meine Frau bleibt zu Hause.«

Mitarbeiter zu Nachhaltigkeit, gesunder Ernährung oder Interkulturalität zu »erziehen«, ist gut gemeint. Leider nehmen aber Menschen bei aufgesetzten Verhaltensinitiativen sofort eine Abwehrhaltung ein. Da wird sehr genau beobachtet, ob der Geschäftsführer manchmal mit dem Fahrrad kommt, der »fleischlose« Tag in der Kantine auch für den Vorstand gilt und wie viele Migranten tatsächlich in leitende Funktionen kommen.

Ein Turnaround, der mit einschneidenden Sparmaßnahmen und drastischem Personalabbau einhergeht, stellt die interne Kommu- ▶

BUCHTIPP

GEHEIMWAFFE KOMMUNIKATION

▶ **Jeder Veränderungsfall** ist individuell, deshalb gibt es auch kein Patentrezept – wohl aber Parameter, die in vielen Change-Projekten wiederkehren. Die

Autorin erläutert die damit verbundenen Aspekte und unterschiedlichen Verläufe gespickt mit vielen Beispielen und plädiert eindringlich, Emotionen ausreichend Raum zu lassen. Um die Stimmung, Ängste oder auch Wut der Belegschaft zu spüren, sollten Manager bewusst den Dialog suchen. Ist das »Tal der Tränen« durchschritten, geht es meist bergauf. Die Methode des »Storytellings« kann dabei wertvolle Dienste leisten: In eine Geschichte verpackt, wird der Prozess leichter verständlich. Auch wenn das Szenario unzählige Male mit den Mitarbeitern besprochen wurde, gilt der Grundsatz: Kommuniziert kann nie genug werden. Das zeigen auch die Interviews mit Führungskräften, die unterschiedliche Veränderungsprozesse gemanagt haben und offen von ihren Erfahrungen und Schwierigkeiten berichten.

▶ **Gerhild Deutinger:**
Kommunikation im Change.
Erfolgreich kommunizieren in Veränderungsprozessen.
Springer Gabler, Berlin-Heidelberg 2013
ISBN: 978-3-642-37204-9



GLOSSAR

7 PHASEN DER VERÄNDERUNG

Nach Richard K. Streich durchlaufen die emotionalen Reaktionen der MitarbeiterInnen in Change-Management-Prozessen in der Regel sieben Phasen. Ausnahmen sind Veränderungen, die nicht als grundlegend oder erschütternd erlebt werden oder wenig überraschend kommen sowie Veränderungen, bei denen die MitarbeiterInnen in die Erarbeitung von Lösungen einbezogen wurden. Vor allem bei großen, abrupten Veränderungen treten die Reaktionen aber nach folgendem Muster auf:

1. Schock. Die MitarbeiterInnen werden mit dem notwendigen Wandel konfrontiert. Typische Reaktionen in dieser Phase sind Schock und Überraschung, Angst vor der neuen Situation und Unverständnis. Dies schlägt sich



«
Am tiefsten Punkt kommt es zur entscheidenden Wende.
»

häufig in sinkender Produktivität nieder, da den MitarbeiterInnen vermittelt wird, dass bisherige Verhaltensweisen nicht mehr adäquat sind.

2. Ablehnung. Nach dem ersten Schock schließen sich die Betroffenen zusammen, um gegen die angekündigten Maß-

48

nikation auf eine heikle Probe. Was, wann und an wen kommuniziert wird, hat unmittelbare Auswirkungen auf die Motivation und das Vertrauen der Mitarbeiter. Schönfärberei ist fehl am Platz, will man einen Exodus der Leistungsträger verhindern. Experten wie der deutsche Change-Coach Winfried Berner plädieren in dieser Phase für Offenheit: »Viele Manager empfinden in dieser Situation eine dumpfe Angst, durch zu offene Kommunikation möglicherweise eine Katastrophe auszulösen. Tatsächlich spürt man die Verantwortung, die man als Manager trägt, selten so hautnah und körperlich wie in einer solchen Situation. Betrachtet man die gleiche Situation aber aus Sicht der Mitarbeiter, ist die Sache ganz offensichtlich: Sie wollen Klarheit.«

>> Gemeinsame Reise <<

Bei der voestalpine Edelstahl GmbH gelang es mit Hilfe externer Betreuung, zwei sehr unterschiedliche Unternehmenskulturen zu fusionieren. Ein neu gekauftes, mittelständisches Unternehmen sollte in den internationalen Stahlkonzern integriert werden, wobei sich unter den Mitarbeitern des bis dahin eigentümergeführten Betriebes zunächst Unmut regte. Von Anfang an setzte der Vorstand auf klare, ehrliche Kommunikation mit allen Zielgruppen. »Wir legten großen

WAS, WANN UND AN WEN
KOMMUNIZIERT WIRD, HAT
UNMITTELBARE AUSWIRKUNGEN
AUF DIE MOTIVATION UND DAS
VERTRAUEN DER MITARBEITER.
SCHÖNFÄRBEREI IST FEHL AM PLATZ.

Wert darauf, den neuen Mitarbeitern darzustellen, wo die gemeinsame Reise hingeht«, erzählt Marion Drescher, HR-Leiterin der voestalpine Edelstahl. »Entscheidend war, ihnen zu verdeutlichen, dass es in Ordnung ist, unsicher und manchmal orientierungslos zu sein.« Auf einer Roadshow wurden alle Standorte über die bevorstehenden Änderungen und Entwicklungen informiert. In gemeinsamen Dialogen einigten sich die Führungskräfte beider Seiten darauf, welche kulturellen Gegebenheiten in der jeweiligen Organisation beibehalten werden und von welchen Hindernissen man sich lösen sollte.

Neurobiologe Gerald Hüther berichtet von einem Bottom-up-Prozess, den ausgerechnet ein Team der Braunschweiger Poli-

zei in Gang setzte. Angeregt durch das Coaching-Modell der Volkswagen AG initiierte eine kleine Gruppe Angebote zur Konfliktbewältigung und Krisenintervention. Alle internen Berater und Trainer sollten »echte« Polizisten sein, die den Alltag ihrer Kollegen nachvollziehen können. Ein tragisches ICE-Unfall mit mehr als 100 Toten und zahlreichen Verletzten spielte der Etablierung des Pilotprojekts schließlich in die Hände: Die anfängliche Skepsis – solche »weichen« Themen hätten bei der Polizei nichts zu suchen – wich der Überzeugung, dass gerade Polizisten oftmals mit traumatischen und belastenden Einsätzen konfrontiert sind. Heute umfasst das Angebot der Braunschweiger Polizei auch Themen des privaten Umfelds

nahmen, die aus ihrer Sicht überflüssig sind, zu protestieren. Typische Aussagen in dieser Phase sind: »Das kann doch nicht sein, wir haben es doch bisher immer richtig gemacht.« In solchen Reaktionen zeigt sich die Angst, gewohnte Strukturen und Teile der vertrauten Unternehmenskultur zu verlieren.

3. Rationale Einsicht. Die MitarbeiterInnen erkennen, dass ihre ablehnende Haltung nicht den gewünschten Erfolg bringt und ein Wandel unvermeidbar, vielleicht sogar notwendig ist. Eine tiefergehende Bereitschaft, eigene Verhaltensweisen grundsätzlich zu überdenken, ist jedoch noch nicht vorhanden. Vorerst werden nur erste, oberflächlich Veränderungen wahrgenommen und kurzfristige Lösungen gesucht.

4. Emotionale Akzeptanz. Am tiefsten Punkt kommt es zur entscheidenden Wendung. Die MitarbeiterInnen beginnen die Veränderung zu akzeptieren. Gewohnte Verhaltensweisen werden aufgegeben, eine grundlegende Neuorientierung kann beginnen.

5. Lernen. Die MitarbeiterInnen beginnen, mit der Situation umzugehen und entwickeln Neugier auf den Wandel und die damit verbundenen Handlungen. Durch Ausprobieren sowie Erfolge und Misserfolge wird gelernt, welche Verhaltensweisen angebracht sind. Permanente destruktive Kritik kann jedoch entmutigen.

6. Erkenntnis. Die MitarbeiterInnen erkennen, dass die Veränderung auch etwas Gutes hat. Durch erste Erfolge vollzieht sich eine Erweiterung der eigenen Fähigkeiten. Die Integration der Handlungen in den Alltag beginnt. Zu schnelles »Zurücklehnen« birgt die Gefahr, schleichend in alte Muster zurückzufallen.

7. Integration. Die neuen Verhaltensweisen werden von den MitarbeiterInnen als selbstverständlich erachtet. Ihr Selbstbild und die grundlegenden Unternehmenswerte haben sich verändert.

Quelle: www.organisationsberatung.net

wie Sucht, Depressionen, Überforderung oder Beziehungsprobleme. Die Polizei Niedersachsen richtete nach diesem Vorbild regionale Beratungsstellen ein – und selbst ein 60-jähriger Hauptkommissar findet nichts mehr dabei, einen Tai-Chi-Kurs zu belegen.

>> Können und Wollen <<

Führungskräften kommt im Change Management eine Schlüsselrolle zu. Sie müssen den Wandel gestalten, mit gutem Beispiel vorangehen. Ohne Einbindung der Mitarbeiter läuft gar nichts. Wird das Vorhaben nicht von allen mitgetragen, von einigen boykottiert



MANUEL STER, KIENBAUM WIEN: »Wer Change-Projekte erfolgreich begleiten und steuern will, darf nicht an Ländergrenzen Halt machen.«

oder sogar Widerstand geleistet, ist es selten von Erfolg gekrönt.

Laut Capgemini Consulting zeigt sich schon zwischen erster und zweiter Führungsebene eine drastische Kluft zwischen dem »Können«, also der Veränderungskompetenz, und dem »Wollen«, der Veränderungsbereitschaft. Aber wie sollen Veränderungen funktionieren, wenn nicht einmal mehr die zweite Führungsebene davon überzeugt ist? Oft resultiert diese Resignation aus einer gewissen Veränderungsmüdigkeit. Gerade in großen Unternehmen oder Konzernen wechselt das Management mitunter im Zweijahrestakt. Jeder neue Chef will seinen Stempel aufdrücken und krempelt den Laden komplett um.

Auf die sogenannten »weichen« Faktoren wird dabei vergessen. »Ich muss nicht nur die Emotionen der Mitarbeiter berücksichtigen, sondern auch jene der Führungskräfte, die diese Veränderungen verantworten. Wenn ich die nicht beachte, kann ich das Projekt streichen«, erklärt Gerhild Deutinger. »Mitarbeiter reflektieren immer auf ihre unmittelbaren Vorgesetzten, vor allem in großen Unternehmen. Wann sehen sie schon den Oberboss? Wenn mir die Führungskraft ›Ach, lass ihn nur reden‹ signalisiert, weiß ich schon, welche Priorität dieses Vorhaben hat. Dann werde ich mich nicht so engagieren.«



WINFRIED BERNER, CHANGE-COACH: »Selten spürt man als Manager die Verantwortung, die man trägt, so hautnah und körperlich wie in dieser Situation.«

>> Eine Frage der Ressourcen <<

»Ein Festhalten an Schema F ist für wirkungsvolles Change Management nicht mehr ausreichend«, sagt Capgemini-Studienleiterin Ursula Bohn: »Hier ist eine bestimmte Person mit der richtigen Persönlichkeit, Führungsstil und Verhalten gefragt, die den Wandel aktiv gestalten will.«

Sie identifiziert drei Managertypen, die unterschiedlich mit Veränderungen umgehen. »Change Leader« führen Transformationen am erfolgreichsten durch. Sie haben mehr als zehn Jahre Führungsverantwortung und ihre Position in der Organisation gefunden, ein Drittel von ihnen arbeitet im Mittelstand. »Change Manager« sind dagegen keine Top-Entscheider. Jeder zweite hat fünf oder mehr Jahre Erfahrung, fast zwei Drittel sind in einem Konzern tätig und verfügen über ausgeprägtes Know-how zum Thema Organisationsentwicklung. Sie kämpfen aber um ihre eigene Legitimation und halten sich an Hierarchien, weshalb oft der Blick für die richtige Herangehensweise fehlt. Sie begleiten und verwalten die Veränderungsprozesse, gestalten sie aber selten aktiv mit. Auch »Change Controller« kommen großteils aus Konzernen und bringen viel Fachexpertise, aber vergleichsweise wenig Fähigkeiten für die Bewältigung von Change-Prozessen mit. Sie verantworten neben Reorganisationsprojekten vor allem Kostensenkungsprogramme, die vom Management angeordnet sind, und erhalten seitens der Organisation wenig Unterstützung. Unter den drei angeführten Managertypen zeigen sie bei Change-Projekten die geringste Wirksamkeit.

Gute Methodenkenntnis ist für Ursula Bohn nur der halbe Weg zum Erfolg: »Unternehmen müssen bereit sein, in ihre Veränderungsfähigkeit zu investieren. Der höchste Return-on-Investment lässt sich durch den Ausbau individueller Stärken erzielen.« ■

Aus Fehlern lernen

VON ANGELA HEISSENBERGER

50

> **»We are at take-off«**, funkte der KLM-Pilot an den Tower und begann mit dem Start. Der spanische Fluglotse wählte die Boeing 747 aber noch am Beginn der Startbahn, wo sie auf die Start-erlaubnis warten sollte. Kaum zwei Minuten später kollidierte der Jumbojet auf dem Flughafen von Teneriffa mit einer weiteren 747 der Pan Am. Dieses Unglück am 27. März 1977 zählt bis heute zu den schlimmsten Katastrophen der zivilen Luftfahrt ohne terroristische Beteiligung. 583 Menschen kamen ums Leben, nur 61 überlebten das Unglück.

Die missverständliche Kommunikation war nur der Schlusspunkt einer langen Kette von kleinen Zufällen und Fehlentscheidungen. Beide Maschinen sollten gar nicht nach Teneriffa fliegen, sondern wurden wie viele andere Jets wegen einer Bombenexplosion von Gran Canaria umgeleitet. Der kleine Flughafen Los Rodeos konnte den erhöhten Flugverkehr kaum bewältigen, dichter Nebel belastete den Zeitplan zusätzlich. Die KLM-Crew fürchtete, die Rückkehr nach Amsterdam nicht mehr vor Dienstschluss zu schaffen. Der Tower koordinierte die Warteschlange auf den Rollwegen und wies die Piloten an, auf die Freigabe zu warten. Die Funksprüche überlagerten sich jedoch und waren unver-

ständig. Als der KLM-Pilot den Pan Am-Jet schließlich vor sich entdeckte, konnte er den Zusammenstoß nicht mehr verhindern.

Nirgends wirken sich Fehler so dramatisch aus wie in der Luftfahrt. Die Konsequenzen aus diesem Unglück waren deshalb einschneidend: Die Funkphrasen für den internationalen Flugverkehr wurden klar definiert und standardisiert. Der Begriff »cleared for take-off« gilt nunmehr einzig und allein als Startfreigabe, in allen anderen Fällen wird von »departure« gesprochen. Die gravierendste Änderung betraf aber die Pilotenausbildung. Neben der technischen Schulung

« EINES DER TRAUIGSTEN DINGE IM LEBEN IST, DASS EIN MENSCH VIELE GUTE TATEN TUN MUSS, UM ZU BEWEISEN, DASS ER TÜCHTIG IST, ABER NUR EINEN FEHLER ZU BEGEBEN BRAUCHT, UM ZU BEWEISEN, DASS ER NICHTS TAUGT.

GEORGE BERNARD SHAW »

werden seither regelmäßig auch die Fähigkeiten in den Bereichen Kooperation, Aufmerksamkeit, Führungsverhalten, Entscheidungsfindung und Kommunikation trainiert. Crew Resource Management (CRM) – 1979 im Rahmen eines NASA-Workshops entwickelt – ist inzwischen in allen großen Fluggesellschaften fixer Bestandteil der Flugausbildung.

Auch die Hierarchien im Cockpit wurden deutlich gelockert. Die deutsche Lufthansa führte etwa in allen Crews verpflichtend die »Du«-Anrede ein, um auch über die Sprache Egalität zu signalisieren. Ranghöhere und erfahrene Kapitäne sollten ohnehin nur als Co-Piloten fliegen, weil rangniedrigere Besatzungsmitglieder eher vor Kritik zurückscheuen, meint Jan U. Hagen, Experte für Krisenmanagement und Führungsverhalten an der privaten Hochschule ESMT in Berlin. Manchmal steckt aber auch ein kulturelles Problem dahinter: Auf ein Versäumnis hingewiesen zu werden, bedeutet in asiatischen Ländern, »das Gesicht zu verlieren«.

>>Keine Absicht<<

Wie in der Luftfahrt wirken sich Fehler auch im Krankenhaus meist sehr fatal aus. Erst Ende September wurden in Wien zwei Ärzte wegen fahrlässiger Tötung schuldig gesprochen. Eine dreifache Mutter war ver-

Fotos: thinkstock

Wo Menschen arbeiten, passieren Fehler. Nicht jedes Missgeschick hat große Folgen. Trotzdem ist ein konstruktiver Umgang mit Fehlern für Unternehmen überlebenswichtig, denn Vertuschungen oder Schuldzuweisungen schaffen ein Klima der Angst.



blutet, weil die Mediziner beim Setzen eines Katheters eine Arterie perforiert hatten. Hier muss das Sicherheits- und Krisenmanagement besonders engmaschig greifen, um ähnliche Fehler künftig zu vermeiden oder zumindest frühzeitig zu erkennen. Statt den Verursacher bloßzustellen, sollte gemeinsam nach Lösungsstrategien gesucht werden. Oft gibt es mehrere Erklärungen für den Vorfall: Ein Mitarbeiter war überlastet oder nicht ausreichend informiert, das Material nicht ordnungsgemäß gekennzeichnet, die Kontrolle hat versagt. Niemand verursacht einen Fehler vorsätzlich – sonst wäre es Absicht.

Gar nicht so selten hat nicht der Mitarbeiter versagt, sondern schon zuvor das Management, das Abläufe zeitlich und personell unter Druck setzt und ein Klima der Angst erzeugt. Ein Null-Fehler-Prinzip halten deshalb viele Experten für illusorisch, ja geradezu gefährlich. »Egal ob man Fehler erlaubt oder nicht, sie passieren trotzdem. Wer jedoch Fehler verbietet, lanciert lediglich Fehlerverheimlichung und Fehlertuschung«, sagt Unternehmensberaterin Elke M. Schützelkopf. »Daher ist es wichtig, Fehler als

Fakt zu akzeptieren und in sicherheitskritischen Bereichen jeden Fehler offen zu handhaben, eine gute Fehlerkultur und ein gutes Fehlermanagement zu etablieren. Nur so kann man sicherstellen, dass Fehler kontinuierlich reduziert werden und – wenn sie passieren – keine gravierenden Folgen nach sich ziehen.«

>> Null-Wiederholfehler-Kultur <<

»Ich denke, eine 100%-Quote ist nicht realistisch. Das Management muss eine positive Fehler- und Diskussionskultur vorleben«, meint Eckehard Bauer, Experte für Risiko- und Sicherheitsmanagement bei Quality Austria. Moderne Qualitätsmanagementmodelle forcieren deshalb eine »Null-Wiederholfehler-Strategie«, die offen und systematisch mit entstandenen Fehlern umgeht.

»Eine einmalige Fehlhandlung sollte als Chance und Ausgangspunkt für Verbesserung gesehen werden, auch wenn dies finanziell schmerzhaft ist. Wiederholfehler oder Fehler, die aus klaren Verstößen gegen bestehende Vorgaben erfolgen, müssen aber entsprechende Konsequenzen nach sich ziehen«, erklärt Bauer. Sanktionen sollte es dennoch nur als letzte Maßnahme für jene Personen geben, die bewusst Regeln brechen oder missachten – nicht um Angst zu verbreiten. »Eine Organisation, in der nur korrekt gearbeitet wird, weil es Sanktionen gibt, hat ein ganz anderes, sehr tiefgreifendes Problem«, sagt Qualitätsmanager Bauer und tritt für mehr Eigenverantwortung ein: »Als essentiell erscheint mir, dass die handelnden Personen wissen, was von ihnen erwartet wird und sie damit Verantwortung übernehmen.«

Das gilt für die hergestellten Produkte oder angebotenen Dienstleistungen, trifft aber in besonderem Maß auch auf die innerbetriebliche Unfallstatistik zu. Jeder Arbeitsunfall ist einer zu viel. Unternehmen sollten deshalb das Thema »Beinahe-Unfälle« offensiv angehen. In der Regel ist man erleichtert, dass ein Stolpern, ein Sturz oder ein Fehlgriff noch einmal glimpflich ausging – an der Ursache ändert dieses Aufatmen allein aber nichts. Nach dem ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (AschG) sind Mitarbeiter verpflichtet, jeden Arbeitsunfall und jedes Ereignis, das beinahe dazu geführt hätte, den Vorgesetzten oder dafür zuständigen Personen zu melden. Wenn aus Unwissenheit, Schlampigkeit oder falsch ermittelter Ursache mangelhafte Maßnahmen gesetzt werden, ist die ▶

FACTS

VORBILD MIT SCHWACHSTELLEN

> Das Toyota Produktionssystem (TPS)

galt lange Zeit weltweit als Benchmark für hocheffiziente Industrieunternehmen. Fast alle Automobilhersteller, darunter Opel, Mercedes-Benz, MAN und Volkswagen, aber auch Zulieferer wie die Robert Bosch GmbH führten seit den 1980er-Jahren nach diesem Vorbild erfolgreich ein ähnliches System zur Kosten- und Qualitätsoptimierung ein.

Neben der Synchronisierung und Standardisierung der Prozesse ist die Vermeidung von Fehlern ein zentraler Faktor des TPS: Jeder Mitarbeiter in der Produktion übernimmt Verantwortung für seinen Arbeitsbereich und das Produkt. Sobald er Zweifel an der Qualität hat, kann er die gesamte Produktionsstraße anhalten und den Fehler korrigieren. Das erfordert ein hohes Maß an Disziplin und Aufmerksamkeit – im Gegenzug genießt jeder Mitarbeiter größten Respekt für seine Tätigkeit und ist aufgefordert, stetig Verbesserungsvorschläge einzubringen.

In den letzten fünf Jahren ließen Pannenserien an mehreren Toyota-Modellen Zweifel an der vielgepriesenen Effizienz des TPS aufkommen. Allein im Jänner 2010 wurden wegen klemmender Gas- und Bremspedale 2,3 Millionen Autos in den USA und 1,8 Millionen in Europa in die Werkstätten zurückbeordert. Weitere Rückrufaktionen, u.a. wegen defekter Fensterheber und rutschender Fußmatten, folgten. Obwohl sich einige vermeintliche Mängel als unbegründet erwiesen, war der Imageschaden verheerend. Die Produktion brach 2011 – auch infolge des Tsunamis – um 48 % ein. Trotzdem hielt man an der offensiven Qualitätsstrategie fest, eigens eingesetzte »Chief Quality Officers« sorgen nun in den einzelnen Regionen für besseren Informationsfluss. Offenbar mit Erfolg: 2012 und 2013 schaffte es Toyota wieder an die Spitze der weltgrößten Autohersteller.



► Wahrscheinlichkeit hoch, dass sich wieder Unfälle ereignen.

Nicht immer stehen gleich Leib und Leben auf dem Spiel, wenn ein Fehler passiert. Für ein Unternehmen kann ein Missgeschick trotzdem unangenehme oder teure Folgen haben. Kunden sind verärgert oder ganze Produktionsserien fallen aus, Liefer-schwierigkeiten und Rückrufaktionen ziehen nachhaltige Imageverluste nach sich. Das Wissen um die direkten und indirekten Kosten eines Fehlers kann die Verantwortung und Sorgfalt der Mitarbeiter schärfen.

Schüttelkopf plädiert für mehr Fehler-toleranz: »Der Weg zu Innovationen ist immer mit Fehlern gepflastert. Die Kunst besteht darin, dumme und gefährliche Fehler zu vermeiden, aber intelligente und innovative Fehler zuzulassen bzw. sogar zu fördern.« Mitunter entstehen durch Irrtümer und gescheiterte Versuche neue Ideen oder kreative Lösungen. Dem Modell »Trial and Error«, kombiniert

mit einer Prise Zufall, verdanken wir die Erfindung der bunten Post-its, der Mikrowelle, der Teflonpfanne und des Porzellans.

Wie sich eine Schwachstelle zu einem Qualitätssprung wandeln kann, zeigte Mercedes vor. 1997 kippte ein Wagen der neuen A-Klasse beim »Elchtest« genannten Spurwechsel-Fahrmanöver seitlich um und landete auf dem Dach. Spott und Häme für den renommierten Hersteller waren die Folge. Anfänglich wurde der Vorfall heruntergespielt, tatsächlich löste die offensichtliche Instabilität aber eine Produktkrise im Konzern aus. Erst ein Verkaufsstopp brachte die Wende. Alle bereits ausgelieferten Fahrzeuge wurden mit geändertem Fahrwerk und dem elektronischen Stabilitätsprogramm ESP nachgerüstet – in der Kompaktklasse eine absolute Innovation. Die Aktion unterstrich Mercedes mit dem Slogan »Stark ist, wer keine Fehler macht. Noch stärker, wer aus ihnen lernt!«

GLOSSAR

EINE KONSTRUKTIVE FEHLERKULTUR SCHAFFEN

52

1. Klima des Vertrauens: Ermutigen Sie die Mitarbeiter, zu ihren Fehlern zu stehen. Das gilt auch für Sie als Führungskraft – schieben Sie keinesfalls eigene Fehler auf Mitarbeiter oder äußere Umstände. Schadenfreude oder Schuldzuweisungen unbedingt unterbinden, stattdessen Respekt für jene, die Fehler zugeben oder entdecken.

2. Analyse der Ursache: In einer positiven Fehlerkultur geht es nicht um Bestrafung, sondern um Verbesserungen. Trotzdem sollten die Mitarbeiter das nicht als Freibrief für schlampiges Arbeiten interpretieren. Sicherheit und Qualität müssen oberste Priorität haben. Suchen Sie, in sachlichem Ton, gemeinsam nach den Ursachen und möglichen Maßnahmen, um diese Fehler künftig zu vermeiden.

3. Lösungsstrategie: Ein Fehler weist auf Lücken im System hin und bietet die Chance, diese zu schließen. Die schlimmsten Fehler sind jene, die sich wiederholen. Deshalb sollten Abläufe überprüft, Verantwortlichkeiten gegebenenfalls neu geordnet und Not-

fallpläne überarbeitet werden. Das Ziel muss sein, die Fehlerquote möglichst gering zu halten – und jeder Mitarbeiter kann dazu einen Beitrag leisten.

4. Schadensbegrenzung: Fehler haben unterschiedliche Auswirkungen. Ein Produktionsfehler oder ein zu hoch dosiertes Medikament kann schwere finanzielle oder gesundheitliche Folgen nach sich ziehen. Ein falscher Preis in der Rechnung oder die Verwechslung eines Artikels sind unangenehm, aber verzeihlich. Auch in der Kommunikation nach außen – gegenüber Kunden, Lieferanten und der Presse – erweist sich meist die offensive Strategie als die beste: Fehler rasch zugeben, Entschuldigung, Wiedergutmachung.

5. Keine Toleranz bei Vertuschung: Versucht ein Mitarbeiter, seinen Fehler zu verschleiern, ist das absolut inakzeptabel. Dadurch werden Fehlerketten erst möglich, das Gesamtergebnis des Teams ist gefährdet. Stellen Sie klar, dass Sie dieses Verhalten nicht dulden und im Wiederholungsfall ahnden werden.

«
Die schlimmsten Fehler sind jene, die sich wiederholen.
»



> **(+) PLUS:** Vielen Menschen wurde die Angst vor Fehlern schon in der Kindheit eingeimpft. Lässt sich das so leicht ändern?

Elke M. Schüttelkopf: Der Mensch ist vernunftbegabt. Schon mit der Geburt gelangen wir in eine ganz bestimmte Fehlerkultur, wachsen in ihr auf und übernehmen sie mit ihren ganz spezifischen Normen und Werten. Doch Erwachsenwerden und Erwachsensein bedeutet, Normen und Werte kritisch zu überprüfen und bei Bedarf neu zu gestalten. Das ist nicht immer leicht, wir fallen immer wieder in alte Muster zurück. Aber wir machen vieles anders als die Generationen vor uns. Wir haben das Züchtigungsrecht abgeschafft, Schreien und Toben als Reaktion auf Fehler sind mittlerweile tabu. Zur Zeit lernen wir, offen mit Fehlern umzugehen, konstruktiv über Fehler zu sprechen, nicht länger Schuldige zu suchen, sondern Ursachen und Lösungen.

(+) PLUS: Führt der große Druck, die Produktionskosten und Preise zu minimieren, zu höherer Fehleranfälligkeit?

Schüttelkopf: Schnell gesagt: ja. Zu mehr Fehlern und mehr Stress. Daher sehnen sich viele MitarbeiterInnen nach der guten alten Zeit, in der alles viel beschaulicher ablief. Aber es gibt keinen Weg zurück. Wer wettbewerbsfähig bleiben will, fokussiert am besten drei Ziele: Kosten reduzieren, Belastungen abbauen UND die Qualität halten bzw. steigern.

Foto: beigestellt

Elke M. Schüttelkopf plädiert für mehr Toleranz bei »intelligenten und innovativen Fehlern«.

»AUCH LAISSEZ-FAIRE IST KEINE LÖSUNG«

DAS MELDEN VON FEHLERN SOLLTE HONORIERT WERDEN, UM EINE PRODUKTIVE FEHLERKULTUR ZU SCHAFFEN, MEINT UNTERNEHMENSBERATERIN ELKE M. SCHÜTTELKOPF.

(+) PLUS: Professionelles Qualitätsmanagement verlangt eine möglichst geringe Fehlerquote. Wird durch strenge Vorgaben die Vertuschung von Fehlern gefördert?

Schüttelkopf: Ja, um Ziele zu erreichen und Prämien zu kassieren, werden Fehler und Arbeitsunfälle schnell mal unter den Tisch gekehrt und Audits wie Theaterstücke inszeniert. Die Statistiken sehen besser aus, aber weder die Produktqualität noch die Arbeitssicherheit sind gestiegen. Dahinter steckt ein Fehler in den Steuerungssystemen, ein Managementfehler. Da wird lediglich erfolgreiche Fehlerverheimlichung und Fehlervertuschung belohnt. Aber so ein Vorgehen ist eine Zeitbombe.

(+) PLUS: Viele Führungskräfte sind noch überzeugt, dass eine harsche Verwarnung letztlich mehr bewirkt als Lob und Anerkennung. Werden in einem hierarchisch geführten Unternehmen weniger Fehler gemacht?

Schüttelkopf: Im Gegenteil. Ein Indikator für die Qualität der Fehlerkultur ist die Machtdistanz. Je größer die Machtdistanz, desto schlechter die Fehlerkultur. Autoritäre Führungskräfte tappen jedoch in eine Falle, in die Selbsttäuschung. Sie erleben tagtäglich, dass ein Machtwort scheinbar wirkt. Alles scheint gut zu laufen. Diese Führungskräfte sind nämlich die Letzten, die von einem Fehler erfahren!

(+) PLUS: Begünstigt andererseits der Verzicht auf Sanktionen eine gewisse Schludrigkeit, weil die Mitarbeiter ja nichts zu befürchten haben?

„ AUTORITÄRE FÜHRUNGSKRÄFTE ERFAHREN ALS LETZTE VON FEHLERN. „

Schüttelkopf: Auch Laissez-faire ist keine Lösung! Mangelnde Sorgfalt und ein geringes Qualitätsbewusstsein dürfen nicht akzeptiert werden. Das führt jedes Unternehmen in den Untergang. Kurz gesagt: Fehler verbieten ist falsch und Fehler gleichgültig hinnehmen ist genauso falsch. Vielmehr braucht es eine produktive Fehlerkultur: ein hohes Fehlerbewusstsein, ein starkes Qualitätsstreben, effektive Steuerungssysteme, effiziente Fehlerbearbeitungsmethoden, konstruktive Kommunikationsprozesse – und dazu einen kooperativen Führungsstil.

(+) PLUS: Wie sollten Führungskräfte reagieren, wenn ein Fehler verschwiegen wurde?

Schüttelkopf: Wer einen Fehler meldet, der bekommt oft verärgerte Blicke, abwertende Kommentare, geringere Prämien, obwohl er richtig handelt. Wer nichts sagt, erspart sich die negativen Reaktionen. Da ist es notwendig, um 180 Grad umzudenken, das Fehlermelden zu honorieren und das Verschweigen und Vertuschen zu bestrafen. Denn je länger kritische Fehler andauern, desto teurer und gefährlicher kommen sie dem Unternehmen zu stehen.

(+) PLUS: Einen Fehler kann man leicht tolerieren. Was soll man aber tun, wenn einem Mitarbeiter wiederholt Schlampe passieren?

Schüttelkopf: »Rauswerfen« ist immer der erste Impuls. Wir tendieren dazu, bei Fehlern gerne Schuldige zu suchen und zu bestrafen. Anstrengender, aber auch zielführender ist ein konstruktiver Umgang mit Fehlern: angemessene Rahmenbedingungen schaffen, auf gute Qualifizierung achten, Qualitätsstandards festlegen, aus Fehlern lernen, um Wiederholfehler zu vermeiden. Fehlt jedoch die Fähigkeit oder die Bereitschaft zur Weiterentwicklung und zum Lernen aus Fehlern, ist eine Trennung unvermeidlich.

(+) PLUS: Wie können Unternehmen Fehler nach außen, also gegenüber ihren Kunden und Lieferanten, kommunizieren, ohne ihrer Reputation zu schaden?

Schüttelkopf: Wenn Fehler aufgezeigt werden, ist es ratsam, nicht zu mauern und zu leugnen, sondern sachlich und klar zu sagen: »Da ist uns etwas passiert, wir haben es erkannt, wir sind dabei, Verbesserungen zu setzen bzw. wir haben diese und jene Verbesserungen bereits umgesetzt.« ■

ZUR PERSON

► **Elke M. Schüttelkopf** beschäftigt sich als Beraterin, Trainerin und Autorin seit über 25 Jahren mit dem Thema Fehlerkultur (www.fehlerkultur.com). Ihr jüngstes Buch »Lernen aus Fehlern« erschien 2013 im Haufe Verlag.

WANDEL VON ARBEIT UND BÜRO

54

Das Beratungsunternehmen HMP und die Fachhochschule Krems haben wieder Unternehmen zu **Veränderungen in der Bürokommunikation und dem Arbeitsplatz** befragt. In der Diskussion steht aber auch das Büro selbst. Ist es nun Raum oder gar Werkzeug?

VON MARTIN SZELGRAD

> **Schön langsam ist die neue Welt des Arbeitens bei den Unternehmen angekommen.**

Woran man dies merkt? Viele fühlen sich dazu bereits sehr gut informiert, Firmen haben ihre ersten Experimente zur Arbeitsplatzflexibilisierung abgeschlossen und manche zunächst enthusiastisch implementierte Kommunikationsplattform wird nun Abteilung für Abteilung langsam akzeptiert. Der Medienhype um Home-Office-Lösungen, Videokonferenzen, und den mobilen Arbeitsplatz an sich – der überhaupt keine fixen Büroräumlichkeiten mehr benötigt – scheint abgeflaut. Doch was nun folgt, kann nun schlichtweg als Tagesgeschäft der IKT-Experten bezeichnet werden. Mit anderen Worten:

Das Thema ist in der Breite angekommen.

»Fit für die neue Welt des Arbeitens – Kommunikation und Kollaboration in Österreich« ist der Titel der Neuauflage einer jährlichen Studie von HMP und IMC FH Krems, die vom Report als Medienpartner begleitet wird. Zum fünften Mal in Folge wurden Anfang 2015 die Anforderungen und Ausprägungen von Kommunikation und Zusammenarbeit sowie die Trends in der Arbeitswelt beleuchtet. Die Ergebnisse der Befragung von mehr als 200 Teilnehmern in Österreich bestätigen die Trends, die in den vergangenen Jahren beobachtet

wurden. Und: Auf vielen Ebenen verstärken sich diese Trends noch weiter – zum Beispiel zum Image der Unternehmen in dieser Zeit der Veränderung. »Seit der ersten Studie vor fünf Jahren ist jedes Jahr die Einschätzung für Arbeitgeberattraktivität ist«, bestätigt HMP-Geschäftsführer Thomas Schmutzer. 2014 waren noch knapp 77 % der Befragten der Meinung, dass Unternehmen, die kein flexibles Arbeiten anbieten, für po-

jahreswertes (2014: 40,6 %). Dieser Faktor ist freilich keine alleinige Domäne junger Arbeitnehmer. Der Umfrage zufolge sind 41 % überzeugt, dass gerade auch im Alter die »neue Welt des Arbeitens« zu einer höheren Lebensqualität und Produktivität zugleich führen kann.

>>Wahl der Mittel<<

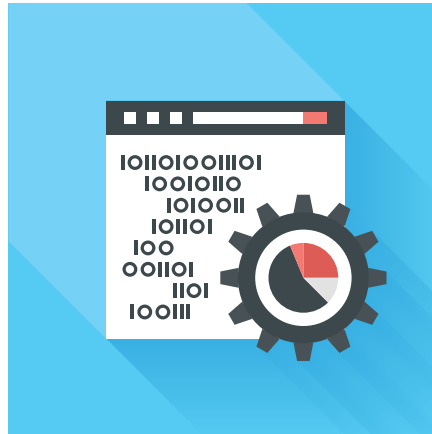
Der Trend zur Ortsunabhängigkeit von Wissensarbeit schlägt sich ebenfalls in der Wahl der Arbeitsmittel nieder. »Auch an den Telekommunikationstrends kann man die Entwicklung in Richtung New World of Work ablesen. Nur noch die Hälfte der Unternehmen gibt an, dass die Arbeitsplätze im Unternehmen mit Festnetztelefonen als Standard ausgestattet sind. Die Smartphoneausstattung verbessert sich hingegen stetig: In 60 % der Unternehmen sind Smartphones bereits Standard«, sagt Schmutzer. Vor drei Jahren gaben dies erst 46 % der Befragten an.

Dem Experten zufolge ermöglichen zeitlich und örtlich flexible Arbeitsweisen Produktivitätssteigerung zwischen 5 und 15 %. Die Mitarbeiterzufriedenheit steigt zwischen 10 und 20 %. Für die Teamarbeit und Kommunikation mit den Kollegen sind allerdings einige Technologien notwendig. Vor allem Kollaborationsplattformen und gemeinsame Kalenderfunktionen werden als essenziell gesehen. Sowohl in der externen wie auch internen Kommunikation sind E-Mails (rund 99 %), Mobiltelefone (extern 96 %, intern 89 %) und geplante Meetings (89 % bzw. 95 %) am wichtigsten. Unified-Communication-Lösungen, die Telefonie, Mails, Chats und vielleicht auch Präsenzinformation in einem Tool vereinheitlichen, sind ebenfalls gefordert. Andernfalls droht die Gefahr, dass mobil arbeitende Mitarbeiter den Anschluss ans Geschehen im Unternehmen verlieren. Calendar-Sharing (85 % – ein Plus von 13 % im Vergleich zu 2014), Document-Sharing (80 %, ein Plus von 12 %) und Presence- ▶

tenzielle Bewerber unattraktiver sind. Innerhalb eines Jahres ist dieser Wert auf nun bereits über 91 % gestiegen. Typischer Anwendungsfall in diesem Bereich ist etwa die Möglichkeit, ein bis zwei Tage in der Woche von zu Hause aus zu arbeiten. Vielen ist diese Chance wichtig, um Familie und Karriere unter einen Hut bringen zu können. 46 % finden die Möglichkeit, flexibel arbeiten zu können, gleich wichtig wie eine Gehaltserhöhung – ebenfalls eine Steigerung der Vor-

AUF VIELEN EBENEN
VERSTÄRKEN SICH DIE
TRENDS NOCH WEITER. SEIT
DER ERSTEN STUDIE VOR
FÜNF JAHREN IST JEDES
JAHR DIE EINSCHÄTZUNG
GESTIEGEN, DASS FLEXIBLES
ARBEITEN ESSENZIELL FÜR DIE
ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT
VON FIRMEN IST.

► Info (70 %, +11 %), aber auch Instant-Messaging (48 %) haben deutlich mehr Relevanz in der internen Kommunikation. Als bekannteste Anbieter von Collaboration-Lösungen werden laut Studie Google, Microsoft und Cisco genannt, mit einem Abstand gefolgt von IBM und Atos. Die bekanntesten Hersteller von Unified-Communications-Infrastruktur (Server, Plattformen und Endgeräte) sind Cisco und Microsoft, dicht gefolgt von IBM und Alcatel-Lucent. Die fünf bekanntesten Systemintegratoren sind der Umfrage nach in einer Bandbreite von 88 % der Nennungen Telekom Austria, gefolgt von IBM, Kapsch, HP und T-Systems (71 %).



IMC Fachhochschule Krems und beschäftigt sich seit Jahren intensiv mit dem Phänomen. Er spricht von einer Parität der positiven Auswirkungen: »New World of Work ist genau so wichtig für Unternehmen wie für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Über 80 % der Studienteilnehmer sagen auch, dass neue innovative Arbeitsmodelle die Lebensqualität der Belegschaft steigern.« Bartz beobachtet, dass Unternehmen von Jahr zu Jahr technisch besser auf diese Anforderungen vorbereitet sind. Inzwischen geben bereits fast 50 % der Unternehmen an, dass die Belegschaft



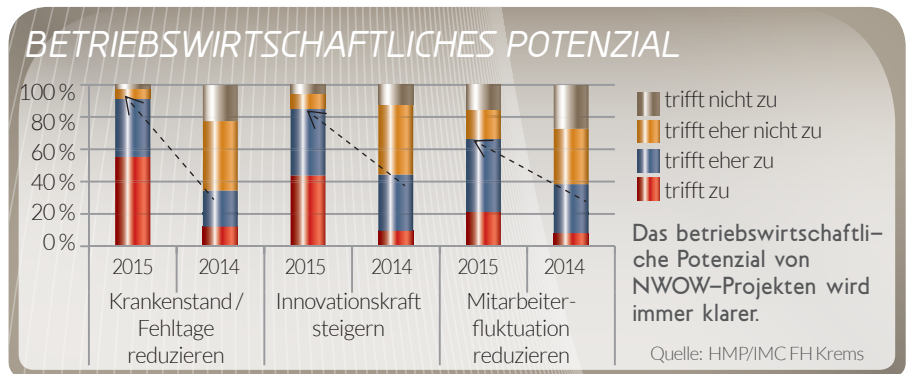
56

>>Einfache Rechnung<<

»New World of Work rechnet sich für Unternehmen. Über 80 % der Studienteilnehmer weisen darauf hin, dass neue innovative Arbeitsmodelle dazu beitragen, Krankenstände zu senken. Das reduziert Kosten und erhöht die Produktivität von

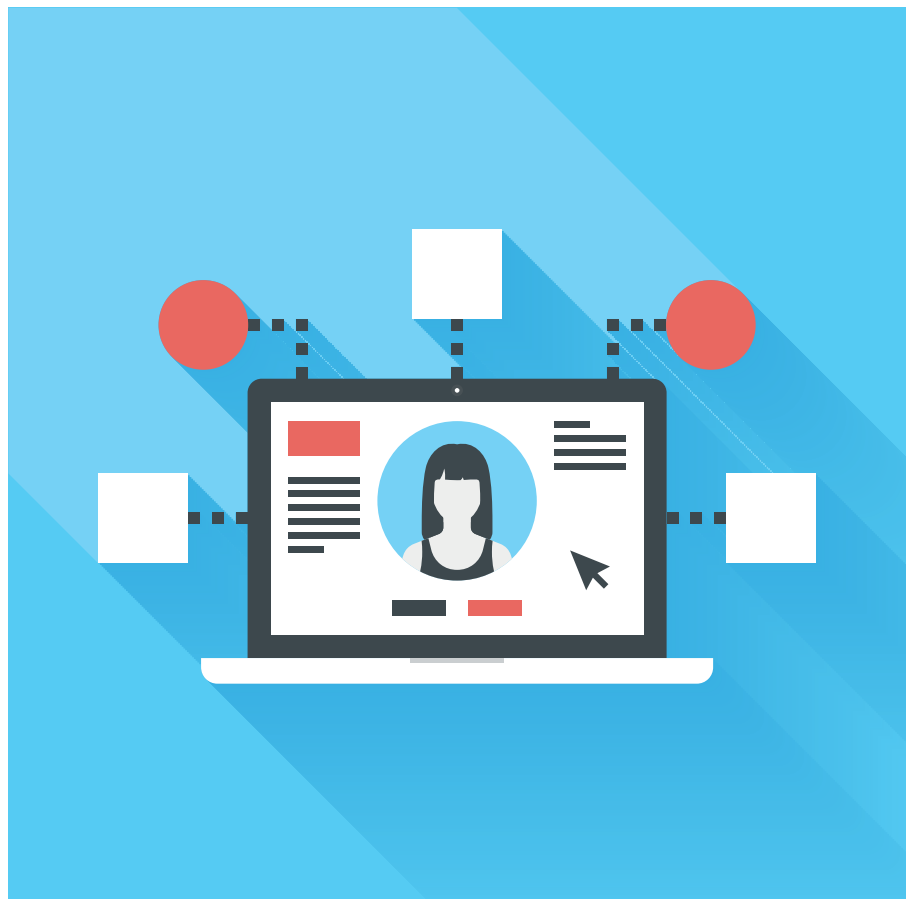


Michael Bartz, IMC Fachhochschule Krems: »New World of Work ist für Unternehmen genau so wichtig wie für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.«

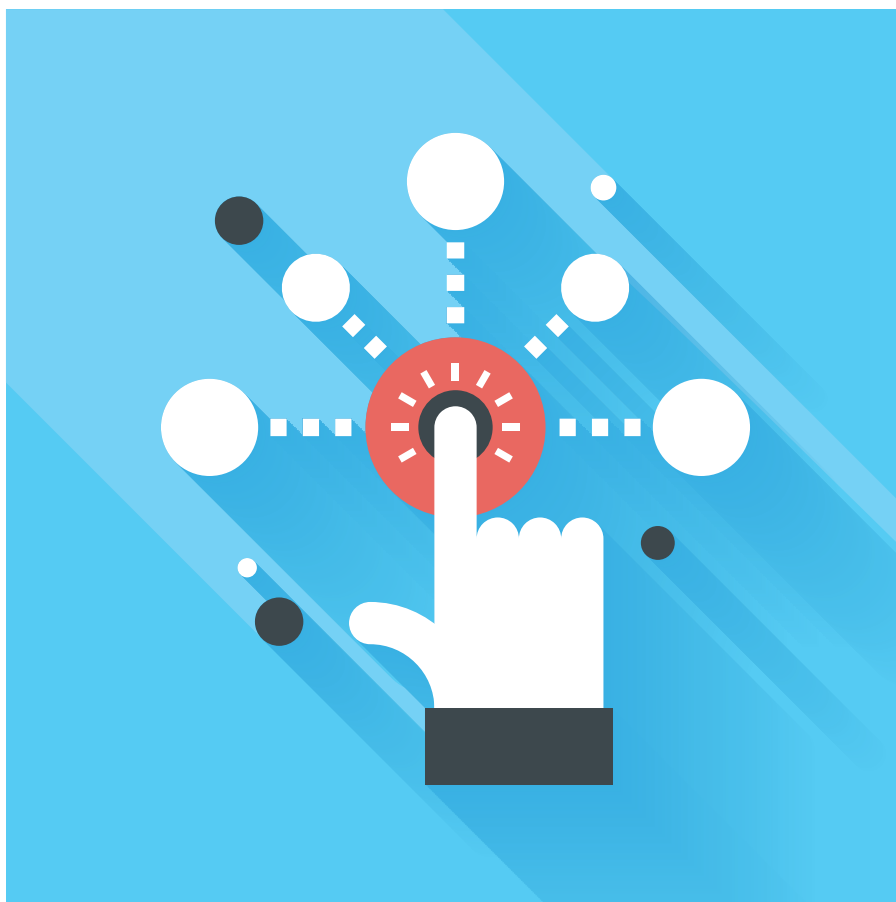


Unternehmen«, erklärt auch Studienautor Michael Bartz. Bartz ist Leiter des New World of Work Forschungszentrum an der

fast vollständig mit Laptops ausgestattet ist. Und in rund 30 % der Unternehmen kommen bereits auch Tablets zum Einsatz.



Fotos: IMC FH KREMS/Michael Bartz, HMP; Illustrationen: thinkstock



Die Arbeitswelt wird flexibler

Die neue Welt der Arbeit bringt neue Herausforderungen im Spannungsfeld zwischen Vertrauen und Kontrolle.

Ein Gastkommentar von **Thomas Schmutzer**

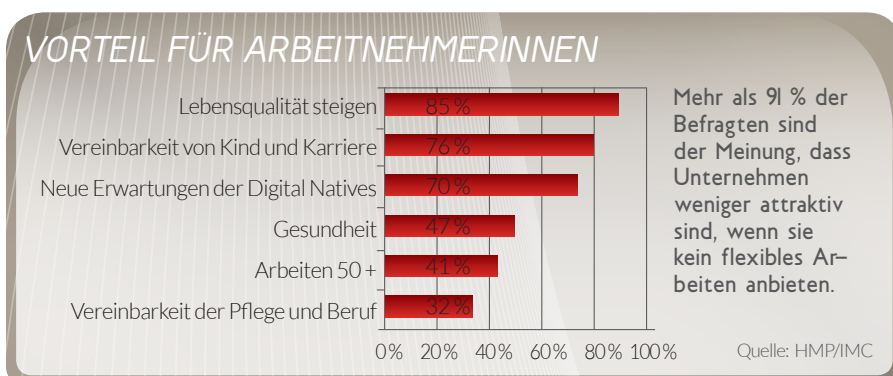


> Die Veränderungen

der Wirtschaft unter anderem durch die Digitalisierung treiben die Flexibilisierung der Beschäftigungsverhältnisse und der Arbeitsorganisation voran. Unternehmen können sich auf diese Weise diesen neuen Herausforderungen stellen. Tayloristische Strukturen und Rollenbilder ändern sich. Auch die Mitarbeiter fordern erhöhte Flexibilität, die sich in zeitlich und räumlich unabhängiger mobiler Arbeit niederschlägt. Für die Rolle der Führung bringt das großen Wandel mit sich: Führung von Mitarbeitern, die zumindest Teile ihrer Arbeit an anderen Orten als im Büro erledigen und die ihre Arbeitszeit selbst einteilen. Eine besondere Herausforderung liegt für Führungskräfte in diesen neuen Rahmenbedingungen im Spannungsfeld von Vertrauen versus Kontrolle. Hier geht es schlichtweg darum, wie man Personen und Teams managen kann, die räumlich, zeitlich, abteilungsübergreifend und oftmals auch inhaltlich anders arbeiten, als sie das noch vor kurzem getan haben. Somit ändern sich die Rolle von Führung und die Aufgaben der Führungskraft – hierfür werden ganz neue Skills benötigt.

> **Der Autor:** Thomas Schmutzer ist Geschäftsführer und Gesellschafter des Beratungsunternehmens HMP Beratungs GmbH und spezialisiert auf Technologie- und Organisationsberatung, um Prozesse zu verbessern und Kosten zu senken.

57



Weiterhin bleibt das Büro auch als Treffpunkt wichtig. Der Trend zur neuen Arbeitswelt stellt aber Organisationen ebenso wie Arbeitnehmer vor große Herausforderungen: Sowohl eine veränderte Mitarbeiterführung als auch verstärkte Eigenverantwortung sind da gefragt. »Als eines der größten Erfolgskriterien wird der Kompetenzaufbau zum Selbstmanagement gesehen«, meinen die beiden Experten. Es ist ein Prozess, der nicht von heute auf morgen durchexerziert werden kann. Eigenständiges Arbeiten und Organisieren müssen auch zur Kultur des Unter-



nehmens passen. Oft ist dazu ein Wechsel in der Managementphilosophie gefordert. Dass dies in der Regel auch zum Wohle der Firma stattfindet, haben Projekte bewiesen.

>>Mitmachen und gewinnen!<<

Machen Sie bei der Neuauflage der Studie jetzt mit! QR-Code aufrufen und teilnehmen (ca. 15 Minuten Dauer): Es winken Report-Abos und die Chance auf eine kostenlose Analyse und Evaluierung Ihres Unternehmens in Bezug auf die »New World of Work« durch HMP.



1 RECRUITING. Der Wettbewerb der Zukunft wird auf den Personalmärkten entschieden. Die Arbeitnehmer sind so gut ausgebildet, flexibel und anspruchsvoll wie nie zuvor – und sie können sich aussuchen, wo sie ihre Kompetenzen entfalten möchten. Sich Bewerber attraktiv zu präsentieren, ist deshalb Voraussetzung im »War for Talents«. Aber Vorsicht: Hehre Werte taugen nichts, wenn sie nicht vom Chef bis zum Reinigungspersonal gelebt werden. Die beste Werbung für ein Unternehmen sind zufriedene, motivierte Mitarbeiter. Fühlen die sich aber schlecht behandelt oder wenig geschätzt, spricht sich das schneller herum, als es der Geschäftsleitung lieb ist.

2 DIVERSITÄT. Der Anteil der Absolventinnen höherer Schulen und Universitäten stieg in den vergangenen 30 Jahren in fast allen OECD-Ländern auf mehr als 50 %. Zukunftsforscher Matthias Horx spricht von einer »weiblichen Bildungsrevolution«, die von den Unternehmen nicht länger negiert werden könne: »Das wäre volkswirtschaftlicher Wahnsinn.« In Führungspositionen sind Frauen nach wie vor rar. Ein Umstand, der sich mit dem Eintreten der viel zitierten Generation Y ändern könnte: Jüngere Mitarbeiter setzen andere Prioritäten, fordern mehr Zeit für ihre Familie und werfen die traditionelle Vater-Mutter-Kind-Konstellation über den Haufen.

Nicht zuletzt der demografische Wandel wird quasi »durch die Hintertür« für mehr Vielfalt in den Unternehmen sorgen. Ältere Arbeitnehmer bleiben länger in den Betrieben, die Integration von Migranten ist in einigen Branchen – Tourismus, IT, Elektronik – bereits ein Muss. »Die entscheidende Frage ist: Will ich jemanden einstellen, der nicht hundertprozentig ins Anforderungsprofil passt und ihn selbst weiterqualifizieren?«, erklärt Sven Laumer, Wirtschaftsinformatiker an der Universität Bamberg: »Ein Drittel der Unternehmen beantwortet diese Frage inzwischen mit Ja.«

3 FÜHRUNG. Die besten und richtigen Mitarbeiter zu gewinnen, ist nur eine Seite der Medaille. Sie zu motivieren und langfristig zu binden, erweist sich für viele Unternehmen als weitaus schwierigere Aufgabe. Meist liegt es an mangelhafter Führungsarbeit. Laut Deloitte-Studie »Global Human Capital Trends 2014« glauben nur 13 % der befragten Unternehmen, dass sie bezüglich ihrer Führungskräfteentwicklung gut aufgestellt sind. Zwei Drittel haben keine entsprechenden Leadership-Angebote für die Nachfolgeneration. Eine wertschät-

zende Unternehmenskultur, Weiterbildungs- und Karriereöglichkeiten sowie Unterstützung bei der Balance zwischen Beruf und Familie reichen nicht mehr aus. »Unternehmen müssen anders führen, permanente Innovation vorantreiben und ihr HR-Management von Grund auf verändern«, meint Deloitte-Partner Christian Havranek.

4 SOCIAL MEDIA. Die Mitarbeiter werden immer jünger, das Kommunikationsverhalten rascher – nur die Unternehmen bleiben stehen? Nicht alle: »Mehr als die Hälfte der Unternehmen erwarten, dass etwa die Hälfte ihrer Vakanzen mit Kandidaten aus der Generation Y besetzt wird«, sagt Barbara Riedl-Wiesinger, Country Manager Monster Worldwide Austria. Das Recruiting sollte sich deshalb nicht nur auf die klassische Stellenausschreibung beschränken. Eine gute Social-Media-Präsenz macht sich aber auch in anderen Bereichen bezahlt. Der Kontakt zu Kunden erfolgt direkter und unmittelbarer. Allzu empfindlich sollte man nicht sein: Anregungen und Beschwerden finden sich in den Foren gleichermaßen, nur etwas emotionaler aufgeladen. So mancher Shitstorm entzündete sich schon an scheinbar harmlosen Änderungen in der Produktpalette. Am Internet kommt dennoch kaum ein Unternehmen vorbei: Wer im Netz nicht existiert, denn gibt es nicht. Wie mehrere Studien nachweisen, steigert ein Online-Shop als zusätzliches Standbein den Umsatz. Ins Geschäft kommen die Leute trotzdem.

5 INNOVATIONEN. Österreich hat mit mehr als 200 Hidden Champions eine gute Ausgangsbasis, um auch weiterhin international bestehen zu können. »Heute sind wir noch wettbewerbsfähig, aber wenn wir es 2025 noch sein wollen, müssen wir strategisch denken und in manchen Technologien führend werden«, erklärt Karl Aiginger, Chef des Wirtschaftsforschungsinstitutes (Wifo). Der Weg führt in erster Linie über verstärkte Investitionen in Grundlagenforschung. Österreich schlägt derzeit jedoch den entgegengesetzten Kurs ein. Gespart wird vor allem in den Bereichen Bildung und Forschung. Die Rechnung bekommt die Wirtschaft später präsentiert. Schon im vergangenen Jahrzehnt rutschte Österreich im europäischen Innovationsranking vom fünften auf den zehnten Platz zurück.

6 TECHNOLOGIE. Am Anfang stand die Dampfmaschine, dann kam die Elektrizität, später der Computer. Nun folgt der nächste Sprung: In der »Industrie

4.0« liegt der Fokus nicht mehr auf einheitlicher Massenfertigung, sondern auf den individuellen Wünschen der Endkunden. Gesteuert wird diese »smarte Fabrik« von mitdenkenden Produktionsrobotern. »Natürlich gibt es in den modernen Fabriken längst Computer«, sagt Jürgen Jaspersreite vom Fraunhofer Institut – die Entscheidungen trafe aber bisher noch immer der Mensch. Damit wird bald Schluss sein. Das Deutsche Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz erwartet die erste vernetzte Fabrik in rund 20 Jahren, erste Produktionsstraßen könnten aber schon in drei bis fünf Jahren in Betrieb gehen.

An der Erforschung des neuen Wunderstoffs Graphen – eines Supraleiters, der zudem stabiler als Stahl, härter als Diamant, aber trotzdem extrem dehnbar, leicht, transparent, säureresistent und temperaturbeständig ist – wirken auch zwei österreichische Wissenschafterteams mit. Das innovative Material steckt bereits in Handy-Displays und könnte schon bald die Elektronik, Photovoltaik und Biotechnologie revolutionieren.

7 MOBILITÄT. Neue Technologien machen Arbeiten unabhängig von Zeit und Raum möglich. In den Unternehmen haben sich mobile Strukturen noch nicht wirklich durchgesetzt. Bisher arbeiten nur drei bis sieben Prozent der Arbeitnehmer ausschließlich mobil. »Diese Zahl wird in den kommenden Jahren rasant zunehmen: 2020 könnte der Anteil der Mobile Workers bereits bei 20 % liegen«, zeigt sich Alexander Kaszubiak, Senior Consultant bei Steria Mummert Consulting, überzeugt. Von der Mobilität und Flexibilität hängt es ab, ob ein Unternehmen konkurrenzfähig bleiben wird. Wir stehen mitten im Wandel von einer Industrie- zur Wissensgesellschaft. Doch werden Verkäufer, Lehrer, Fremdenführer, Immobilienmakler und überhaupt Berater jeder Art überflüssig, weil die Konsumenten via Smartphone und Internet schon jegliche Informationen eingeholt haben? Unternehmen müssen sich künftig überlegen, welchen Mehrwert sie als Produzenten und Dienstleister bieten können.

MATTHIAS HORX. Der Zukunftsforscher erwartet eine »weibliche Bildungsrevolution«, die nicht länger negiert werden könne.



Fit für die Zukunft

Unternehmen brauchen wahrlich Superkräfte, um die künftigen Herausforderungen zu bewältigen. Wird das Unternehmen der Zukunft »weiblich«, »grün« und »global«? Woher kommen die Mitarbeiter und was müssen sie können? **Report(+)**PLUS bringt die zehn wichtigsten Themen, auf die sich Unternehmen heute schon fokussieren sollten.

VON ANGELA HEISSENBERGER

8 WEITERBILDUNG. Bildung ist der Schlüssel zur Zukunft. Weltweit steigt das Bildungs- und Qualifizierungsniveau, trotzdem haben auch in den Industriestaaten nicht alle Menschen einen gleichberechtigten Zugang zu Bildung. Das lässt sich auch an den Arbeitsmarktdaten ablesen: Knapp die Hälfte der Arbeitslosen hat nur einen Pflichtschulabschluss. Auf der Strecke bleiben ältere Arbeitnehmer, Migrantinnen, aber auch viele Junge ohne Berufsausbildung. Die Zahl der »early school leavers« müsse von derzeit knapp 8 % mindestens halbiert werden, sagt AMS-Vorstand Johannes Kopf: »Wir schaffen keine Chancengleichheit. Da muss noch mehr gemacht werden.«

Was Hänschen nicht lernt, kann Hans auch später noch nachholen. Lebenslanges Lernen ist künftig weniger eine Option, sondern angesichts der zunehmenden Innovationsgeschwindigkeit schon eine Verpflichtung. Bildung wird individualisierter, dank digitaler Formen der Wissensvermittlung aber auch leichter zugänglich. Weiterbildung erfolgt noch größtenteils auf Eigeninitiative. Unternehmen sollten sich rechtzeitig ihrer Verantwortung bewusst werden – die Förderung von Talenten ist ein Benefit, das sich langfristig in mehrfacher Hinsicht bezahlt macht.

9 NACHHALTIGKEIT. In einer EU-Studie zur Verfügbarkeit von Rohstoffen wurden 14 von 41 Mineralien und Metallen als »kritisch« eingestuft. Bis zum Jahr 2030 wird sich die Nachfrage nach einigen dieser Rohstoffe mehr als verdreifachen, und zwar nicht nur durch das Wachstum in den Schwellenländern und die damit verbundene Verknappung, sondern auch durch Spekulationsgeschäfte auf den Weltmärkten. Effizienter Umgang mit Ressourcen und Energie ist die wirksamste Strategie, um der Preisspirale zu entkommen. Wurden »Bio«-Freaks vor 20 Jahren noch belächelt, ist Ökologie heute Mainstream. An Recycling, erneuerbarer Energie und umweltschonender Entsorgung kommt kein Unternehmen mehr vorbei. Und zwar auf allen Ebenen – vom energieeffizienten Gebäude über umweltfreundliche Mobilitätskonzepte bis zu Produkten mit »grünem« Fußabdruck.

10 GLOBALISIERUNG. Gestern top, heute Flop: Die globalen Finanzströme fließen immer schneller und ändern mitunter recht plötzlich ihre Richtung. Galten China, Indien und Brasilien noch

KARL AIGINGER, WIFO. »Österreich ist für die Zukunft nicht gut gerüstet, weil es zu wenig in Bildung und Grundlagenforschung investiert.«



vor kurzem als sichere Bank für Investments, hat sich das Wachstum in diesen aufstrebenden Nationen merkbar abgeschwächt. Das Karussell dreht sich weiter. Längst stehen andere erfolgshungrige Länder wie Kolumbien, Nigeria oder Indonesien in den Startlöchern und locken mit noch niedrigeren Produktionskosten und noch größeren Marktchancen. So viel ist sicher: Die alte Ordnung von »Erster«, »Zweiter« und »Dritter Welt« ist Vergangenheit. Ehemalige Schwellenländer sind nun Wirtschaftsgiganten und fordern Sitz und Stimme in der Staatengemeinschaft. Länder verlieren zugunsten von Regionen an Bedeutung. Mega-Metropolen ziehen als Wachstumsmotor Menschen und Produktionsstätten an – die zunehmende Urbanisierung wird die nächste Herausforderung. ■

GESÜNDER ARBEITEN

VON ANGELA HEISSENBERGER

Wenn Unternehmen in gesundheitsfördernde Maßnahmen investieren, steht nicht unbedingt das Wohlbefinden der Mitarbeiter und die Minderung der Arbeitsbelastung im Vordergrund. Erfolgreich sind besonders Programme, die von allen Führungskräften mitgetragen werden.



Nur für 23 % der KMU ist Gesundheit ein Thema.



60



Die Zahl der Langzeiterkrankungen

ist in den letzten Jahren stark angestiegen. Zunehmender Termin- und Leistungsdruck belasten die Arbeitnehmer psychisch und wurden zur Hauptursache krankheitsbedingter Fehlzeiten. Aber auch Muskel- und Skeletterkrankungen rücken immer mehr in den Fokus. Fast 90 % der Beschäftigten sind laut der aktuellen Mercer-Studie »Health Management Survey 2014« durch Stress auch in ihrer Arbeitsfähigkeit eingeschränkt. Schätzungen zufolge sind in Österreich rund 900.000 wegen psychischer Probleme in Behandlung. Nicht ohne Grund schreibt die seit Jänner 2013 geltende Novelle zum ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (AschG) ausdrücklich eine Evaluierung psychischer Belastungen vor. Betriebe sind nunmehr gesetzlich verpflichtet, belastende Faktoren zu reduzieren und die psychischen Ressourcen der Mitarbeiter zu stärken.

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) scheint unter diesen Aspekten unumgänglich. Nicht nur um Strafen zu entgehen, sondern vielmehr um die Arbeitsbedingungen langfristig zu verbessern und damit die Produktivität zu sichern, sollten die AschG-Bestimmungen zügig umgesetzt werden, empfiehlt Andrea Außerlechner, Leiterin des Health Managements bei Mercer Österreich.

Das Bewusstsein dafür ist vorhanden – allerdings haben im Schnitt bisher weniger als die Hälfte der 250 Unternehmen, die an der Umfrage teilnahmen, entsprechende Maßnahmen ergriffen. Insbesondere Klein- und Mittelbetriebe beschäftigen sich mit diesem Thema noch kaum. Nur 23 % der KMU haben Angebote zur Gesundheitsförderung auf der Agenda. Bei Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern beträgt die Quote 92 %.

>> Psychische Belastung <<

Das Bewusstsein dafür ist vorhanden – allerdings haben im Schnitt bisher weniger als die Hälfte der 250 Unternehmen, die an der Umfrage teilnahmen, entsprechende Maßnahmen ergriffen. Insbesondere Klein- und Mittelbetriebe beschäftigen sich mit diesem Thema noch kaum. Nur 23 % der KMU haben Angebote zur Gesundheitsförderung auf der Agenda. Bei Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern beträgt die Quote 92 %.



JOCHEN PRÜMPER, HTW BERLIN: »Für jeden in Gesundheitsmanagement investierten Euro kommen im Schnitt 3,6 Euro zurück.«

Auf die ergonomische Arbeitsplatzgestaltung wird der größte Wert gelegt, auch Impfungen sind fix im Angebot vieler Betriebe. Ein Viertel hat für die Mitarbeiter eine Krankenzusatzversicherung abgeschlossen. Vorträge zur Burnout-Prävention und den Themen Bewegung und Ernährung gibt es immer häufiger.

Umfassende Programme, wie sie etwa das Familienunternehmen Würth, Marktführer im Segment Montage- und Befestigungstechnik, bietet, sind aber selten. Unter dem Titel »well@wuerth« finden zweimal jährlich mehrwöchige Gesundheitsaktivitäten mit spielerischem Wettkampfcharakter statt. Ein kostenloses Gymnastik- und Massageangebot, individuelle Gesundheitsberatung und Impfaktionen stehen laufend zur Verfügung. Die intensive Auseinandersetzung mit dem Thema schließt auch die psychische Gesundheit der Beschäftigten ein: In einer umfangreichen Mitarbeiterbefragung wurde heuer erhoben, wie stark sich u.a. die Belastung durch Zeitdruck, hohe Verantwortung, Schichtarbeit oder Hitze und Lärm psychisch auswirkt. In 16 Workshops erarbeiteten die Mitarbeiter der Personalabteilung durch Rollenspiele nach der »Walt Disney-Methode« konkrete Vorschläge, die zu einem besse- ▶

Foto: thinkstock

ren Umgang mit Belastungsfaktoren führen können. »Die Gesundheit unserer Mitarbeiter ist der Grundstein für Motivation und Begeisterungsfähigkeit, die auch unsere Kunden spüren sollen. Das Wohlbefinden unserer Arbeitnehmer ist daher ein wichtiger Erfolgsfaktor unseres Unternehmens und nimmt einen sehr hohen Stellenwert ein«, unterstreicht Alfred Wurmbrand, Geschäftsführer von Würth Österreich, seine Beweggründe.

>> Sport mit dem Chef <<

Wie Qualität und Quantität differieren auch die Motive für die Einführung gesundheitsfördernder Maßnahmen erheblich. Nicht vorrangig das Wohlbefinden der Mit-

90% DER ARBEIT-NEHMER

fühlen sich durch Stress beeinträchtigt. In Österreich sind rund 900.000 Menschen wegen psychischer Probleme in Behandlung.

arbeiter oder die Minderung der Arbeitsbelastung stehen im Vordergrund – diese Gründe wurden nur von 15 bzw. 28 % der rund 550 Befragten im Rahmen der »Trendstudie Betriebliches Gesundheitsmanagement« genannt. Vielmehr versprechen sich die Unternehmen eine höhere Attraktivität als Arbeitgeber und weniger Krankenstandstage.

Möglicherweise liegt es an diesem Kalkül, dass auch Beschäftigte dem BGM oft recht skeptisch gegenüberstehen. Das Forscherteam war in den Interviews nicht selten mit Fragen wie »Warum kümmert man sich auf einmal um mich?« und »Warum soll ich mit meinem Chef Sport treiben?« konfrontiert. Aus dieser Skepsis spricht Unbehagen gegenüber von der Unternehmensleitung »verordneten« Maßnahmen, die aber nicht ehrlich von allen Führungsebenen mitgetragen und mitgelebt werden. »Das macht deutlich, dass die Implementierung eines BGM eine anspruchsvolle Aufgabe mit noch ungelösten Herausforderungen ist. Damit es erfolgreich ist, muss in das nötige Personal und die Kommunikation durch Führungskräfte investiert werden«, erklärt Studienautorin Janina Zinke von der Humboldt-Universität Berlin.

Investitionen in den Arbeits- und Gesundheitsschutz sollten ohnehin nicht an den Kosten, sondern am Nutzen gemessen werden, meint Jochen Prümper, Professor für Wirtschafts- und Organisationspsychologie an der Berliner Hochschule für Technik und Wirtschaft, der in Kooperation mit der Humboldt-Universität die Trendstudie



EIN TAG FÜR DIE GESUNDHEIT. Die MitarbeiterInnen der Egger GmbH nehmen die Angebote gerne an.

durchführte. Die Ausgaben lohnen sich jedoch in jedem Fall: Experten errechneten für Deutschland einen »Return on Prevention« in Höhe von 1,6 und für Österreich sogar von 3,6. Das bedeutet, für jeden in Gesundheitsmanagement investierten Euro kommen im Schnitt 3,6 Euro zurück.

Prümper interessierte aber auch die unterschiedliche Ausrichtung betrieblicher Gesundheitsmaßnahmen im deutschsprachigen Raum. »Österreicher leben und sterben zwar ungesünder als die Deutschen, dafür geht es ihnen besser«, wundert sich der Psychologe. In Österreich trinkt man mehr Alkohol, raucht mehr und hat eine deutlich höhere Wahrscheinlichkeit, an Diabe-



ALFRED WURMBRAND, WÜRTH: »Das Wohlbefinden unserer Arbeitnehmer ist ein wichtiger Erfolgsfaktor unseres Unternehmens.«

tes, Herzversagen, einem Arbeitsunfall oder durch die eigene Hand zu sterben – dafür konsultieren Österreicher seltener einen Arzt, weisen weniger Fehlzeiten auf und fühlen sich häufiger bei bester Gesundheit. »Offensichtlich unterscheiden sich Österreicher und Deutsche also nicht nur durch die gemeinsame Sprache, sondern auch durch ihr arbeitsbezogenes Gesundheitsverhalten«, analysiert Prümper in Anlehnung an Karl Farkas.

>> Vorbildwirkung <<

Ein wirkliches Schwerpunktthema ist BGM allerdings in beiden Ländern nicht unbedingt. Vorrangig KMU liegt dabei wirklich die Zufriedenheit der Mitarbeiter am Herzen, Großbetriebe sehen sich oft eher aufgrund des demografischen Wandels zur Beschäftigung mit diesem Thema getrieben.

Kein Feigenblatt ist BGM auch für den Tiroler Holzwerkstoffproduzenten Fritz Egger GmbH. »Bei Egger ist betriebliche Gesundheitsförderung fest im Leitbild des Unternehmens verankert«, bestätigt Personalchef Wolfgang Loinger. »Das Ziel ist, allen Mitarbeitern eine sichere und gesunde Arbeitsumgebung zu bieten, sie mit verschiedensten Angeboten für Fitness und Gesundheit zu unterstützen und durch gezielte Maßnahmen Arbeitsunfälle und krankheitsbedingte Ausfälle zu minimieren.« Das Programm umfasst jährlich mehr als 40 Veranstaltungen, darunter auch viele fortlaufende Aktionen wie Obst- und Joghurttage, Bike-Kurse oder Beratung durch eine Physiotherapeutin. Da mehr als die Hälfte der Belegschaft Schichtarbeit leistet, werden Termine und Kurse speziell auf diese Gruppe abgestimmt. An den Familien- und Gesundheitstagen können auch die Angehörigen Herz-Kreislauf-Tests, Körperfettmessungen und andere Untersuchungen durchführen.

Vorbildwirkung wird groß geschrieben: Die Führungskräfte werden regelmäßig in gesundem Führen geschult. Besonderer Beliebtheit erfreut sich die Initiative »Egger läuft« – für jeden Kilometer, den Mitarbeiter bei Laufevents absolvieren, überweist das Unternehmen fünf Euro an eine soziale Einrichtung. Die Erfolge spornen zusätzlich an. Beim heurigen Ironman in St. Pölten nahmen gleich 60 Mitarbeiter teil, belegten die ersten drei Plätze in der Männer-Staffel und holten den Sieg in der Mixed-Staffel. ■

PODIUMSGESPRÄCH

»ARBEITSMARKT: WIE ATTRAKTIV IST ÖSTERREICH?«

VON MARTIN SZELGRAD

Wie gut schneidet der Wirtschaftsstandort Österreich ab? Finden Unternehmen die passenden Fachkräfte? Wie sehen die Voraussetzungen für Attraktivität und Flexibilität am Arbeitsmarkt aus?

62

> Am 4. November veranstaltete der Report ein Publikums-gespräch zu Standortfaktoren, Willkommenskultur und Fachkräftebedarf. Die weiteren Partner des Gesprächs im Wien Energie-Kundendienstzentrum waren NAVAX und Radio Technikum. Mit Martin Szelgrad, Report, diskutierten Thomas Irschik, Vorsitzender der Geschäftsführung Wien Energie; Oliver Krizek, Eigentümer und Geschäftsführer der NAVAX Unternehmensgruppe; Manuela Vollmann, Geschäftsführerin abz*austria; und Gerhard Novak, Senior Partner Anova HR-Consulting.

(+) PLUS: Die Energiebranche steckt in einem enormen Wandel. Vor welche Herausforderungen stellt diese Entwicklung den Arbeitgeber Wien Energie?

Thomas Irschik, Wien Energie: Die Energiebranche ist momentan eine der spannendsten, interessantesten und herausforderndsten Branchen. In den vergangenen Jahren sind viele neue Berufsbilder entstan-

den und die Unternehmen haben sich verändert. Wir handeln heute Energie an der Börse, kaufen nicht mehr wie früher Jahrespensa, sondern Stunden- und Viertelstundenprodukte ein. Wir verwalten Regelenergie, vermarkten Windkraft, bauen Bürgersolkraftwerke mit Crowdfunding-Ansätzen – es ist eine komplette Durchmischung geworden. Wien wird zur Smart City, in der Energie flexibel erzeugt und genutzt wird.

Um all dies zu ermöglichen, brauchen wir auch smarte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Für uns als Arbeitgeber bedeutet dies, eine gute Durchmischung der besten Leute zu bekommen sowie auch die Weiterbildung und Förderung der Beschäftigten zu gestalten.

Wir öffnen uns auch für Kooperationen mit Startups und jungen Unternehmen, die ihre Ideen einbringen. Oftmals haben Menschen aber Angst vor Flexibilität und Veränderung. Hier bedarf es einer guten Zusammenarbeit der Unternehmensführung mit der HR-Abteilung.

**FACHKRÄFTE-
MANGEL.** In den Technologiesparten herrscht ein Wettkampf um die besten Köpfe.



Fotos: Milena Krobath



63

DISKUSSION ZU ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT UND MARKT. Gerhard Novak, Partner bei Anova HR-Consulting; Manuela Vollmann, Geschäftsführerin abz*austria; Oliver Krizek, Gründer NAVAX Unternehmensgruppe, und Thomas Irschik, Geschäftsführer Wien Energie.

(+) PLUS: Wien Energie hat eine gewisse Marktgröße und auch eine starke Marke. Ich nehme an, Sie haben kein Problem, die besten Köpfe zu finden?

Thomas Irschik: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommen nicht von selbst und wir wissen: Es gibt einen großen Wettbewerb um gute Leute. Wir treten auf Karrieremessen auf und investieren entsprechend auch in unsere Vermarktung. Wenn Sie als Unternehmen heute nicht mit Karrierethemen präsent sind und gute Basisfeatures bieten – flexible Arbeitszeiten, gut ausgestattete Arbeitsplätze, Weiterbildungsmöglichkeiten –, kommen Sie gar nicht ins Gespräch. Gehalt und Karrieremöglichkeiten sind weiterhin wichtige Bestandteilen, doch sind heute auch andere Werte entscheidend: In welchen Bereichen ist das Unternehmen engagiert? Was sind die Herausforderungen am Markt?

4 WIR PFLEGEN UND UMSORGEN AUCH UNSERE MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER. DAZU GEHÖRT DIE FLEXIBILITÄT, BILDUNGSKARENZEN ODER ANDERE AUSZEITEN ZU GEWÄHREN. **7**

Wie gestaltet sich meine tägliche Arbeit, wie abwechslungsreich sind meine Tätigkeiten? Wir wissen, dass wir unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch umsorgen und – salopp gesagt – pflegen müssen. Dazu gehört die Flexibilität, Bildungskarenzen oder andere Auszeiten zu gewähren.

(+) PLUS: Wenn wir mittelständische Unternehmen betrachten: Finden Sie die richtigen Leute am Arbeitsmarkt, Herr Krizek?

Oliver Krizek, NAVAX: Ich habe als Unternehmer unterschiedliche Phasen der Mitar-

beiterführung erlebt – von der Gründung mit dem ersten Mitarbeiter bis zur Beschäftigung von knapp 200 Leuten heute an sieben Standorten in drei Ländern. Wir haben mittlerweile mit unserem Namen und unserer Größe den Vorteil, dass sich Interessierte auch von selbst bewerben. Wir wissen aber, dass wir auch selbst viel dazu investieren müssen und das machen wir auch. Vor allem bei der Mitarbeiterbindung sind wir sehr umtriebig und versuchen durch Fortbildungsmaßnahmen in Kombination mit Unternehmensfitnessprogrammen und Afterwork-Events den Mitarbeitern einen ►





4 DIE MOBILITÄTSBEREITSCHAFT DER ARBEITNEHMER IST FÜRCHTERLICH. WIR HABEN SCHON PROBLEME, MITARBEITER FÜR EIN PAAR WOCHEN INS AUSLAND ZU BEWEGEN.

tig, sondern auch ein Partner für die öffentliche Hand und damit auch für die Politik, um diese Win-win-win-Situation für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Unternehmen und Staat zu ermöglichen. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die Integration von Menschen mit Migrationshintergrund und auch die Beschäftigung Älterer sind keine reinen sozialen Themen mehr, sondern wirken

64

► Mehrwert zu bieten und mit einer modernen Arbeitsumgebung und -tools zu punkten.

Oft entspricht jedoch das Anspruchsdenken in der heutigen Zeit nicht den Realitäten des Marktes, wie man auch anhand von Studien sieht. Da erwartet ein Studienabgänger heute ein Gehalt ab 2.000 Euro netto. Das sind teilweise verrückte Beträge, bei denen mittelständische Unternehmen mit den großen internationalen Konzernen nicht mithalten können. Ich bin überzeugt, dass ein Mitarbeiter mit einem so hohen Einstiegsgehalt nur noch wenig Motivation für die kommenden Jahre übrig hat. Ich schätze Österreich mehr als jedes andere Land. Viele hier haben aber noch nicht mitbekommen, dass wir uns alle in einer globalisierten Welt bewegen. Es geht nicht mehr um Salzburg gegen Graz oder um Österreich gegen Deutschland. In Zukunft wird sich ganz Europa mit anderen Regionen matchen müssen.

(+) PLUS: Welche Art von Mitarbeitern suchen Sie?

Oliver Krizek: Wir suchen Mitarbeiter die einerseits technisch gut ausgebildet sind, andererseits als HAK- oder FH-Absolventen auch über einen betriebswirtschaftlichen Hintergrund verfügen, da wir zukünftig den Fokus noch mehr auf Beratung setzen werden. Weniger suche ich meine Mitarbeiter auf der Wirtschaftsuniversität, hier stoßen wir oft auf eine gewisse Saturiertheit bei den Kandidaten.

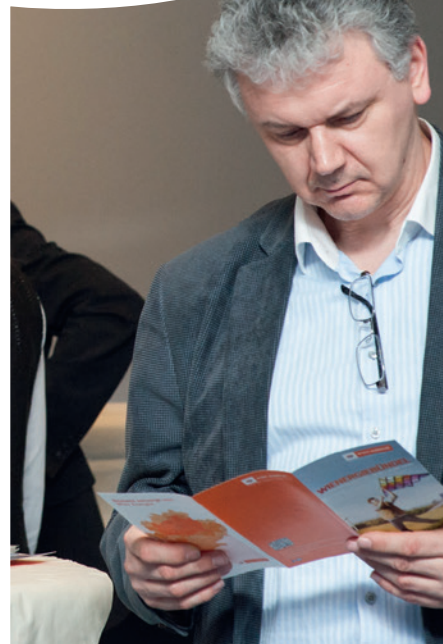
(+) PLUS: Wie schneidet der Wirtschaftsstandort Österreich im Vergleich mit anderen Ländern in Europa ab?

Oliver Krizek: Wenn wir die IT-Branche betrachten, können wir uns nicht an anderen europäischen Ländern messen, da Europa diese Entwicklung der IT völlig verpasst hat. Die starke Economy dazu befindet sich in Kalifornien. Jedes Startup heute, das wirklich etwas erreicht, finanziert sich über das Silicon Valley. Positive Ausnahmen in Europa sind vielleicht noch Berlin und Paris – Städte, in denen sich bei Unternehmensgründungen im IT-Bereich derzeit viel tut. Das Denken in Nationalstaaten in Europa ist für den wirtschaftlichen Erfolg aber kontraproduktiv. Auch ist die Mobilitätsbereitschaft der Arbeitnehmer in Österreich fürchterlich. Wir haben schon Probleme, Mitarbeiter für die Dauer eines Projekts von ein paar Wochen ins Ausland zu bewegen.

(+) PLUS: Welchen Struktur- und Kulturwandel wünschen Sie sich für den Arbeitsmarkt, Frau Vollmann?

Manuela Vollmann, abz*austria: Wir wissen aus Studien, dass der Faktor Einkommen gegenüber anderen Werten in der Wichtigkeit abnimmt. Unternehmen müssen sich heute überlegen, wie sie sich attraktiv für Jüngere ebenso wie für Ältere gestalten können – um gerade auch die vielen Förderungen, die es in Österreich gibt, in Anspruch nehmen zu können. Das abz*austria ist nicht nur beratend im Arbeitsmarkt für Unternehmen tä-

THEMA AUSBILDUNG. Nach der Veranstaltung wurden auch Lösungen für die Arbeitsmarktsituation diskutiert – etwa mit der für den Markt gezielten Ausbildung von Jugendlichen und Immigranten.



THOMAS IRSCHIK, WIEN ENERGIE (LINKS): »Brauchen als Unternehmen für die Herausforderungen am Energiemarkt smarte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.«

OLIVER KRIZEK, NAVAX (MITTE): »Es geht nicht mehr um Salzburg gegen Graz oder um Österreich gegen Deutschland. In Zukunft wird sich ganz Europa mit anderen Regionen matchen müssen.«

sich auf die Produktivität in Unternehmen aus. Hier gilt es, alle Menschen auf dem Weg der Digitalisierung der Wirtschaft mitzunehmen. Dies ist zu einer Überlebensfrage für die Unternehmen geworden. Grundsätzlich ist es für jedes Unternehmen gut, Menschen lange im Job zu halten. Schließlich hat man ja auch viel Wissen in seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter investiert.

(+) PLUS: Wie können Firmen Arbeitnehmer länger im eigenen Unternehmen halten?

Manuela Vollmann: Wir haben in unserem Unternehmen ein System, dass auch im Rah-

BEI MAßNAHMEN FÜR DEN ARBEITSMARKT AUF DIE POLITIK ZU WARTEN, IST EINE MÖGLICHKEIT. SELBST ETWAS ZU TUN, IST NOCH BESSER.

men der gesetzlichen Möglichkeiten absolut flexible Arbeitszeiten erlaubt. So kommen wir auch ohne Kernarbeitszeiten aus. Unsere 130 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können in einem Gleitzeitmodell zwischen sechs bis 22 Uhr arbeiten. Wir bieten zudem die Möglichkeit an, von zu Hause aus zu arbeiten. Insgesamt gab es im abz*austria im Vorjahr 26 verschiedene Teilzeitmodelle. Wir wollen aber nicht prinzipiell Frauen in die Teilzeitschäftigung drängen, sondern glauben, dass es Lebensphasen sowohl bei Männern als auch bei Frauen gibt, die flexiblere Arbeitsverhältnisse benötigen. Dies wird wohl jeder von uns kennen, dass man manchmal seine Energien etwas herunterfahren möchte, um dann zu einer anderen Zeit wieder besonders leistungsfähig zu sein. Solche Schwankungen sind ganz natürlich und müssen auch möglich sein – sonst geht einem irgendwann die Luft aus. Wir müssen eine flexible lebensphasenorientierte Arbeitszeitkultur in Österreich einführen. Wir brauchen das für Mitarbeiter, die junge Eltern sind, und auch für jene mit einem Pflegefall zu Hause. Hier auf die Politik zu warten, ist eine Möglichkeit. Als Unternehmen selbst etwas zu tun, ist noch besser. Das alles sind wesentliche Faktoren, um als Unternehmen und auch als Wirtschaft insgesamt attraktiv zu sein.

(+) PLUS: Haben wir eine Willkommenskultur in Österreich? Sollten wir den Arbeitsmarkt auch Flüchtlingen öffnen?

Manuela Vollmann: Leider haben wir in Österreich die Tradition, Menschen mit Migrationshintergrund entweder unterqualifiziert oder überhaupt nicht zu beschäftigen. Statistiken zufolge ist die Arbeitslosenrate bei diesen Menschen besonders hoch. Hier hat der Staat, aber auch die Wirtschaft noch viel zu tun.

Ich bin guter Hoffnung, dass sich dies ändern wird. Denn die Motivation der Menschen, die nach Österreich kommen, ist riesengroß. Wir sollten das Beste daraus machen. Auch das herrschende Bildungssystem hat längst ausgedient. Erwachsenenbildung ist hierzulande völlig unterdotiert.

(+) PLUS: Werden aus Ihrer Sicht die richtigen Fachkräfte ausgebildet?

Gerhard Novak, Anova HR-Consulting: Wahrscheinlich sehen alle, die in der Wirtschaft stehen, die Bildungspolitik in Österreich als dringend veränderungsbedürftig an. Während früher Unmengen an Controllern ausgebildet wurden, hat sich der Schwerpunkt in der universitären Ausbildung auf HR-Expertinnen und -Experten gedreht. Was der Wirtschaft aber fehlt, ►





GERHARD NOVAK, ANOVA HR-CONSULTING (LINKS): »So gut ausgebildet, so erfahren, so selbstbewusst kann eine Person nicht sein, dass sie im Alter von über 50 Jahren einen Arbeitsplatz am freien Markt bekommt.«

DIE ARBEITGEBERMARKE WIRD ZUNEHMEND WICHTIG, UM MITARBEITER ZU GEWINNEN UND DIE BESTEN KÖPFE IM UNTERNEHMEN ZU HALTEN.

66

► sind ausgebildete Vertriebskräfte. Hierzulande hat der Vertrieb kein besonders gutes Image – zu Unrecht. Ebenso werden in Technikbereichen zu wenige Menschen ausgebildet. Der Bedarf des Marktes ist in manchen Bereichen wesentlich höher, als universitäre und andere Ausbildungen produzieren.

Wir beraten Unternehmen auch zu Employer Branding. Hier geht darum, im Wettbewerb um die besten Arbeitskräfte attraktiver als andere zu sein. Die Arbeitgebermarke wird zunehmend wichtig, um Mitarbeiter zu gewinnen und die besten Köpfe im Unternehmen zu halten. Wir wissen aus Gesprächen mit Bewerberinnen und Bewerbern: An oberster Stelle bei den Faktoren für einen Arbeitsplatz steht die Wertschätzung.

(+) PLUS: Sehen Sie generell überzogene Gehaltsvorstellungen bei Bewerbern?

Gerhard Novak: Absolut nicht. Doch ist in der IT-Branche die Situation derzeit sicherlich angespannt. Hier sehen viele spätestens nach ein, zwei Bewerbungen, dass Fachkräftemangel herrscht. Und Angebot und Nachfrage bestimmen bekanntlich die Preise.

Generell sehe ich bei der Mitarbeitersuche einen Wandel im HR-Bereich: Zunehmend wird auf die Persönlichkeit geachtet. Soft Skills sind heute mindestens so wichtig wie die fachlichen Voraussetzungen und auch keine Frage des Alters oder des Geschlechts. Das lebenslange Lernen heute ist ein Faktum. Auch ist die Beschäftigung von 50+ Arbeitnehmern ein massives gesellschaftspolitisches Thema, das sich in den nächsten Jahren sicherlich verschärfen wird. So gut ausgebildet, so erfahren, so selbstbewusst kann eine Person nicht sein, dass sie im Alter von über 50 Jahren einen Arbeitsplatz am freien Markt bekommt. Wir brauchen hier vor allem eine politische Strategie, dieses Bewusstsein in den Unternehmen zu schärfen und Maßnahmen einzufordern.

Wenn ein 52-Jähriger in einem Unternehmen angestellt wird, hat er laut Pensionsrecht noch 13 Jahre zu arbeiten. Ich kenne keine Firma, die über einen Business-Plan über einen solch langen Zeitraum verfügt. ■



INFO: Video zum Report-Talk

BÜROKRATIE AM PRANGER (OBEN): »Maßnahmen wie die Rot-weiß-rot-Karte für die Beschäftigung von Schlüsselkräften aus Drittstaaten funktionieren nicht. Die Verfahren dauern viel zu lange«, merkte Gerhard Mansbart, arx anima, aus dem Publikum an.



SCHON GEHÖRT?

Das Einladungsmanagement für diese Veranstaltung wurde realisiert mit der Software **innovativ – preiswert – zeitsparend | www.eventmaker.at**





Wir sehen viel zu oft nur die möglichen Probleme.



Wettbewerbsfähig – ja oder nein?

Ein Kommentar von Hermann Holzer-Söllner, geschäftsführender Gesellschafter des Beratungsunternehmens CSI Communication Skills International.



Seit geraumer Zeit stellen renommierte Studien fest, dass sich die wirtschaftliche Leistung Österreichs im internationalen Vergleich auf dem absteigenden Ast befindet. Die Ursachen dafür sind vielfältig. Ein wesentliches Merkmal zeigt sich in dem in allen Bevölkerungsschichten vorhandenen Beharrungsvermögen. Kreative Lösungsvorschläge wären durchaus vorhanden, scheitern aber an dem verbindenden oder trennenden »Aber«. In unserem Denken sehen wir sofort mögliche Probleme und sind konsequent beim Erkennen des oder der Verantwortlichen. Diese Analyse mag in vielen Fällen durchaus berechtigt sein. Wenn es aber darum geht, Veränderungsprozesse zu bewältigen, dann bremst engstirniges, sehr oft egoistisches, ausschließlich auf den eigenen Vorteil bedachtes Verhalten unsere Aktivitäten ein.

Die verschiedenen Faktoren der Leistungsfähigkeit eines Landes sind nun mal untrennbar miteinander verbunden. Ein Land, dessen gesellschaftliches Bildungsniveau sich nicht den Herausforderungen der Umwelt anpasst, kann letztendlich nicht wettbewerbsfähig sein. Bildung beschränkt sich aber nicht nur auf formale Abschlüsse und wie bei der Diskussion in Österreich leider nur auf eine Schulformdebatte. Ein hohes Bildungsniveau einer Gesellschaft präsentiert sich in Offenheit, dem berühmten Blick über den Tellerrand und vor allem in Neugier. Diese Merkmale dürfen nicht in der Sackgasse der Tatenlosigkeit enden.

Natürlich bedarf es bei der Bewältigung von Veränderungen einerseits des Mutes, es zu tun, aber auch der Bereitschaft, Fehler zu akzeptieren und zu korrigieren. Daraus ergibt sich ein elementares Verständnis zur Lö-



Neben Mut braucht es auch die Bereitschaft, Fehler zu akzeptieren.



sungsorientierung. So diskutieren wir schon seit Jahren eine Verwaltungsreform. Wir leisten uns noch immer ein System, welches sich in seinem Denkmuster an historischen Strukturen orientiert. Auch vermischen wir immer wieder Grundwerte des menschlichen Miteinanders mit ideologischen Politikmodellen. Dies führt zu einem Stillstand der gesellschaftlichen Entwicklung und zu einem reinen »Verhalten«, wie in der österreichischen Politik zu erkennen ist.

Dieses Verhalten ist aber nicht nur in der Politik zu erkennen, sondern auch in der Unternehmenslandschaft. Österreich ist geprägt von einer stark klein- und mittelständisch strukturierten Wirtschaft. Wäre das nicht eine gute Voraussetzung, flexibel und kreativ

auf Herausforderungen zu reagieren? Natürlich verlangt dieses Agieren auch ein Führungsverhalten, welches ein kooperatives Denken unterstützt. Leider beschränkt sich dies auf der Managementebene sehr oft auf Lippenbekenntnisse. Die Risikobereitschaft beschränkt sich in den meisten Fällen auf das Erfüllen von Systemvorgaben. Die extreme technische Vernetzung durch IT-Systeme schränkt natürlich die Möglichkeiten individueller Entscheidungen und die Übernahme von Eigenverantwortung nachhaltig ein. Unabhängig davon hat sich auch eine Welt des Misstrauens entwickelt, welche durch überbordendes Compliance Management nur verstärkt wird und erst recht zu weltfremden Entscheidungen führt.

Um auch in Zukunft unsere Wettbewerbsfähigkeit unter Beweis stellen zu können, wird es notwendig sein, Eigeninitiative zu fördern und Rahmenbedingungen zu schaffen, die den Gegebenheiten der vernetzten Welt entsprechen. Wir müssen uns auch darauf einstellen, dass getroffene Maßnahmen öfter angepasst werden müssen, um unsere Werte einer sozialen Marktwirtschaft erhalten zu können. ■



Um die Wettbewerbsfähigkeit Österreichs zu sichern, brauchen wir Eigeninitiative.

SIND SIE BEREIT?

»Ready for any« lautete das Motto der heurigen VMworld in Barcelona: bereit für jede Applikation, jedes Device und jeden Kundenwunsch. Die Unified Hybrid Cloud bildet die Struktur dafür.

VON KARIN LEGAT, BARCELONA



Zur geplanten »Elefantenhochzeit« mit Dell meinte Carl Eschenbach, dass sich von VMware-Seite keine Änderung ergeben wird – Business as usual.

68

> »Buenos días. Are you ready?« Damit eröffnete Carl Eschenbach, COO von VMware, die heurige Konferenz VMworld in Barcelona, die auf flexible Cloud- und Mobility-Produkte fokussiert war. Ready für jeden Kundenwunsch, ready for any business opportunity, ready für jede App und Technologie – das ist nicht einfach. Die Lösung lautet One Cloud. Die Unified-Hybrid-Cloud-Lösung schafft den Wegfall von Cloud-Silos – private wie public und managed – und beruht auf einer Software-Defined Datacenter-Architektur. »Damit kann mit jedem beliebigen Gerät und jeder Applikation zusammengearbeitet werden«, informiert Eschenbach.

>> Erfreuliche Bewölkung <<

Die Zukunft der Cloud ist rosig. Laut IDC ist das Cloud-Geschäft das am schnellsten wachsende IT-Segment. Bis 2018 soll es 122 Milliarden Dollar erreichen, was vor allem daran liegt, dass zunehmend auch kleine und mittlere Unternehmen ihre IT-

“ Unternehmen möchten ihre Applikationen in die Cloud verschieben können und sehen dabei mehr und mehr eine hybride Strategie als die richtige Antwort. ”

Lösungen in die Cloud verschieben. Laut einer Untersuchung von RightScale gibt es derzeit bei 82 Prozent aller Unternehmen eine Cloud-Strategie und 71 Prozent nutzen bereits eine Public-Cloud. Das zunehmende Cloud-Interesse vor allem im wirtschaftlichen Mittelstand hängt mit der rasanten Entwicklung im Bereich Industrie 4.0 zusammen.

»Die Digitalisierung forciert den Cloud-Weg«, so Dinko Eror, Leiter des Bereichs Global Services bei EMC. Und das ist gut, denn immer weniger Kunden haben Interesse, eine eigene IT-Infrastruktur zu betreiben. vCloud

Air und das globale Service Provider Ökosystem vCloud Air Network sind laut Bill Fathers, Executive Vice President und General Manager, Cloud Services Business Unit bei VMware, die Kernkomponenten der Unified Hybrid Cloud. Virtualisierung spielt dabei eine zentrale Rolle, denn laut Eschenbach ist sie der effektivste Weg zur Reduzierung der IT-Ausgaben bei gleichzeitiger Steigerung der Effizienz und Agilität. Virtualisierung ermöglicht die gleichzeitige Ausführung mehrerer Betriebssysteme und Anwendungen auf demselben Server, womit höhere Agilität, Flexibilität und Skalierbarkeit der IT



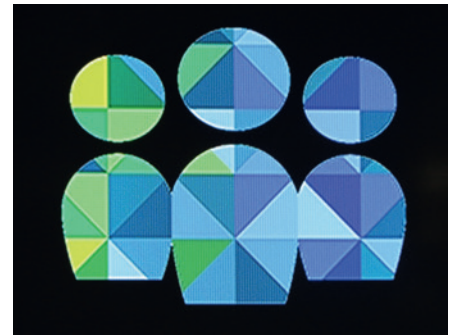
In den Hands-On Labs konnten die Besucher neue Produkte und Lösungen in der virtualisierten vSphere-Umgebung in der VMware-Cloud testen. Neben der Vielzahl an technischen Informationen kamen auf der VMworld auch Abwechslung und Spaß nicht zu kurz – ready for fun.

bei gleichzeitiger Kosteneinsparung erreicht wird.

>> VMware News <<

Bei der VMworld waren die Besucher wie jedes Jahr an vier Konferenztagen mit einem gewaltigen Paket an Neuigkeiten konfrontiert, nicht nur von VMware, sondern auch von einer Vielzahl an Partnern wie NetApp, EMC und Commvault. Mehr als 250 Break-Out-Sessions gaben detaillierten Einblick in die moderne virtuelle IT-Welt. IT-Administratoren stehen vor der Herausforderung, eine wachsende Zahl von Geräten effektiv zu verwalten und gleichzeitig sicherstellen zu müssen, damit Unternehmensdaten geschützt bleiben. Airwatch ist eine flexible Plattform für Enterprise Mobility Management, die ein einheitliches Management der Endpunkte ermöglicht. vRealize Automation 7 und vRealize Business Standard 7 unterstützen IT-Teams noch besser in der digitalen Transformation, u.a. durch eine neu konzipierte Oberfläche für die Infrastruktur- und Anwendungsmodellierung, über die sich Blueprints einfacher und schneller erstellen

lassen. Die digitale Transformation erlaubt Unternehmen agiler zu werden, traditionelle und Cloud-native Anwendungen schneller zu entwickeln und bereitzustellen sowie die Kosten ohne Kontrollverlust zu reduzieren. Mit der Veröffentlichung von vRealize Automation ist Ende 2015 zu rechnen. Neu ist vCloud Air Object Storage, ein Portfolio von hoch skalierbaren Storage-Services für unstrukturierte Daten. Der Identity Manager hilft beim Authentifizieren von Unternehmensanwendungen auf mobilen Endgeräten. Ebenso im Fokus der VMworld: das Software-Defined Datacenter, das die Grundlage für die einheitliche Hybrid Cloud-Strategie bildet. VMware NSX 6.2 ist das neue Tool zur Netzwerk-Virtualisierung. Damit können Kunden die Recovery Time Objective um bis



In mehr als 250 Breakout Sessions von VMware und VMware-Partnern wurden die mehr als 10.000 BesucherInnen über Themen wie Virtual SAN, Workload Consolidation, Dynamic Tiering Strategy, ExtraHop und EvoRail informiert.



»Unsere Data Fabric bietet Kunden ein neues Ökosystem und ist die Grundlage für hybrid. Sie erlaubt es Kunden, via Data Movement Daten nahtlos zu verwalten, egal, wo sich diese befinden« sagt Alfred Manhart, Senior Director Channel & System Integrators EMEA, NetApp.

zu 80 Prozent verkürzen. VMware vRealize Operations 6.1 bietet ein einheitliches Management Framework für Unternehmen, die nach der Private Cloud neue Technologien für die Hybrid Cloud übernehmen. VMware vRealize Suite ist eine Cloud-Managementplattform, die bei der Verwaltung von Public Cloud-Ressourcen oder mit VMware-fremden Hypervisoren erstellte VMs hilft.

Die nächste VMworld findet vom 17. bis 20. Oktober 2016 wiederum in Barcelona statt. Die eben erfolgte Übernahme durch Dell soll an der Strategie von VMware nichts ändern, das VMware-Business soll weiterlaufen wie bisher. Das kündigte Michael Dell in einer kurzen Videobotschaft in der Keynote des ersten Konferenztages an. Es gilt abzuwarten. ■

“ Das Cloud-Geschäft ist das am schnellsten wachsende IT-Segment – bis 2018 soll es 122 Milliarden Dollar erreichen. ”

SCHNELLER, SMARTER, CLOUD

»BRANCHENSPEZIFISCH« LAUTET DIE DEVISE VON INFOR. ES GIBT NICHT DIE EINE IT-ARCHITEKTUR. DAS GILT AUCH FÜR DIE CLOUD. DEMENTSPRECHEND PRÄSENTIERTE SICH DAS PORTFOLIO DES US-UNTERNEHMENS BEI DER JÄHRLICHEN KONFERENZ IN FRANKREICH.

70

> Die Nacht in Paris erhellte sich gleichzeitig mit dem Inforum Europe 2015. Am Vorabend der zweitägigen Konferenz wurde die Weihnachtsbeleuchtung auf den Pariser Hauptstraßen installiert. Hell glänzten auch die branchenspezifischen Industrielösungen von Infor. Im Mittelpunkt stand die Cloud – und das Basisvokabel Simplicity. Damit ist die vereinfachte und schnellere Verwaltung von Infrastrukturkomponenten, von Hardware- und Betriebssystem-Lizenzen bis hin zum IT-Betrieb und regelmäßigen System-Upgrades gemeint. »Für jede Industrie sieht die Cloudlösung anders aus«, betonte Matthias

mit dem Kunden reflektieren, was für ihn kritisch ist, was er braucht und was seinem Geschäft hilft«, erklärt Sartor. Einige Apps müssen besonders optimiert sein. Der Kunde wird dabei früh in den Entwicklungsprozess integriert. Laut Matthias Sartor stand Kunden bislang oft erst nach neun Monaten das Endprodukt zur Verfügung, heute werden User bereits im zweiten oder dritten Monat ans System gebunden. »Damit werden Missverständnisse früh ausgeräumt und die User werden kompetente Ansprechpartner.«

>> Infor CloudSuite <<

Präsentiert wurde in Paris unter anderem die cloud-basierte Applikationssuite Infor CloudSuite Retail, die ab 2016 erhältlich ist und spezifische Bedürfnisse des Einzelhandels bedient. Infor arbeitet dazu mit führenden Einzelhändlern zusammen. Die letzte Generation von Retail-Lösungen sei rund 20 Jahre alt. Sowohl die Technologie als auch das Nutzerverhalten haben sich entscheidend verändert. »Die meisten Einzelhändler haben ein Sammelsurium an Einzelhan-

In vielen Sessions wurden am Inforum Europe neue Features und Funktionen vorgestellt – u.a. Infor ION und Infor Ming.le, die ab sofort in der Cloud verfügbar sind, Infor BI – verfügbar für die Apple Watch – sowie Infor Sales Hub, mit der der Transaktionsprozess im Handel verbessert werden kann.

Sartor, Vizepräsident Business Consulting der DACH-Region. Früher war die Cloud eher etwas für Personalentwicklung und Finanzapplikationen. »Jetzt gelangen immer mehr für den Unternehmenserfolg kritische Applikationen in die Cloud. Da ist es wichtig, ohne Modifikationen arbeiten zu können.« Erforderlich sind branchenspezifische Lösungssuiten, die vollständig integriert und sicher in der Cloud bereitgestellt werden. »Es braucht ein Value Engineering, d.h. ich muss



Foto: infor, Legat



Im Executive Forum stellten sich Soma Somasundaram, Executive Vice President of Global Product Development, CEO Charles Phillips und Präsident Stephan Scholl (von links nach rechts) den knapp 100 Journalisten und Analysten.

delösungen im Einsatz, die im vergangenen Jahrhundert entwickelt wurden«, betont Infor-CEO Charles Phillips. Die Infor-Lösung bedient die Bereiche Postenverwaltung und Bestandsmanagement ebenso wie Auftragsverwaltung, Preiskalkulation, Promotion u.v.m. Infor CloudSuite Retail unterstützt verschiedene Formate und Typen des Handels auf globaler Ebene. Dazu gehören der Online-Handel, der stationäre Handel, Formate für Social Media und Mobilgeräte, das Bekleidungsgeschäft, Baumärkte sowie Groß- und Lebensmittelhändler.

>> »Lift & Shift« in die Cloud <<

»Wir sind die größte Industry Cloud«, erklärte Präsident Stephan Scholl und sprach damit die Akquisitionsvereinbarung mit GT Nexus an, das das weltweit größte Cloud-basierte Netzwerk für globalen Handel und Supply Chain Management betreibt. Viele Produkte werden heute von einer Vielzahl an Firmen entwickelt, pro-

“ DAS INTERNET DER DINGE, INTERNET OF THINGS, GEWINNT ZUNEHMEND AN BEDEUTUNG – DER PC WIRD DABEI DURCH INTELLIGENTE GEGENSTÄNDE ERSETZT. ”

war auch das Thema Industrie 4.0, das Infor nicht als reines Produkt sieht. Vielmehr geht es darum, wie sich die Prozesslandschaft verändern wird. Dazu gehören technologische Ansätze wie Smart Factory, Cyber Physical Systems zur Erfassung, Steuerung und Monitoring von Objekten im Produktionsprozess und die Einführung selbstorganisierender, echtzeitfähiger Systeme. Infor setzt dabei seinen Fokus auf drei Faktoren:

Technologie, Mensch und Markt. Kurz ins IT-Detail: Infor ION steht für den Faktor Technologie. Infor Ming.le, Infor Human Capital Management und Infor Workforce Management für den Faktor Mensch. Infor CPQ schließlich für den Faktor Markt. Vorgestellt wurde beim Inforum 2015 auch das Multi-Enterprise Konzept für Enterprise-Resource-Planning, ERP. Dieses berücksichtigt, dass Prozesse rund um Ressourcen wie Kapital, Personal, Betriebsmittel, Material und IT immer seltener innerhalb eines einzigen Unternehmens ablaufen. Traditionelle ERP-Lösungen sind laut Infor allerdings nur auf Transparenz innerhalb der eigenen Unternehmensstrukturen ausgelegt. Durch die Zusammenarbeit von Infor mit GT Nexus entsteht eine Multi-Enterprise-ERP-Plattform, die alle Geschäftspartner und Bestandteile der Wertschöpfungskette miteinander verbindet. Jederzeit zu wissen, wer was bestellt hat, wo sich die Lieferung befindet und wann dafür bezahlt werden muss, wird zunehmend zum kritischen Erfolgsfaktor, war in Paris zu hören. Infor kann das jetzt sicherstellen. Innerhalb der kommenden vier Monate werden Infor LN und Infor M3 als erste ERP-Applikationen aus dem Infor-Portfolio integriert. Weitere Integrationen folgen 2016. Hinter »Lift & Shift« verbirgt sich Infor's neues Programm für eine Modernisierung in drei Phasen – der vereinfachte und schnelle Weg zur Cloud, so Präsident Scholl. ■

»Infor hat sich in eine gute Ausgangslage für weiteres Wachstum gebracht, da Unternehmen die Ära monolithischer Software hinter sich lassen. Alles wirkt miteinander, nichts ist mehr einzeln zu betrachten.« (CEO Charles Phillips) Die Cloud sei mit ein Grund für das starke Infor-Geschäftsjahr 2015.

duziert und ausgeliefert. Es braucht eine gemeinsame Cloud-Plattform zur Koordination aller Prozesse. GT Nexus bietet dieses globale Auftragsmanagement-System, mit dem sich Geschäftsprozesse unternehmens- und partnerübergreifend steuern lassen. Thema in Paris waren aber nicht nur Cloud und Branchenspezifika. Wesentlich



Cooler Stuff

WAS SCHÖN
IST UND WAS
SPASS MACHT

FAST (!) WIE IN ALTEN ZEITEN

Ein paar alte Platten aus der eigenen Jugend oder den jüngeren Tagen der Eltern hat fast jeder noch zu Hause. Schade wär's, wenn man die alten Erinnerungen ganz verstauben lässt. Der GPO Memphis ist gleichzeitig Plattenspieler und Recorder. Mit dem Regler lassen sich Schallplatten in allen Geschwindigkeitsstufen abspielen. Und: Alte LPs und CDs können damit zu MP3s konvertiert werden und sind so digital gesichert und jederzeit abspielbar – und das im Retro-Look der 1950er.



72

- > www.black-by-design.co.uk
- > www.gporetro.com

2 VERY BRITISH

Einfach schön und very british sind die Tablet-Cases von Bradleys. Denn jedes Stück wird in der kleinen Ledergerberei im beschaulichen Örtchen Bridgnorth im Herzen Englands hergestellt. Und das per Hand und aus echtem Leder. So ist jede Tablet-Hülle ein Unikat.

- > www.annabeljames.co.uk
- > www.bradleysthetannery.co.uk



3 SÜSSE ÜBERWACHUNG

Es sieht zwar aus wie Spielzeug oder modernes Nippes, ist aber ganz schön clever. Denn hinter der süßen kleinen Eulenfassade von Ulo versteckt sich eine Überwachungskamera. Videos können live auf Smartphone und Tablet gestreamt werden. Ob in der Wohnung oder draußen im Garten, Ulo registriert Veränderungen in der Umgebung dank Nachtsichtmodus sogar bei Nacht. Verbunden mit dem persönlichen Kalender und anderen Internet-Diensten zeigen die leuchtenden animierten Augen der Mini-Eule mit verschiedenen Bewegungen und »Emotionen« an, ob man zum Beispiel bei einem Termin sein sollte oder ob es draußen regnet.



E-BIKE ZUM KLAPPEN

Den meisten wird das Wetter schon zu kalt sein, um durch die Gegend zu radeln. Das Gi FlyBike wartet aber auch gern auf den ersten Einsatz im Frühjahr – und zwar platzsparend zusammengeklappt in der Wohnung. Das geht ganz schnell, dauert nur eine Sekunde. Der zweite Kniff an diesem Rad: Es ist elektrisch betrieben, der Akku soll für rund 60 Kilometer reichen. Schloss, Lichter und GPS des Fahrrads werden einfach per App bedient. Geht dem Smartphone deshalb der Saft aus, lädt man es einfach während dem Fahren, an die Radbatterie angesteckt, wieder auf.

> www.giflybike.com



5

KINO ZUM MITNEHMEN

Aufklappen und losbeamen: Das neue Lenovo Yoga Tab 3 Pro mit 10,1 Zoll-Display hat den Beamer schon eingebaut. Gebeamt wird auf bis zu 70 Zoll große Oberflächen. So werden die Liebesserien zum Kino-Erlebnis. Klappt man den Ständer aus, kann das Tab im perfekten Winkel zum Beamen aufgestellt oder, wenn man einfach am Display schauen will, sogar aufgehängt werden. Auch in der Nähe der Dusche, denn das Yoga Tab 3 Pro ist spritzwasserfest. Der Akku hält laut Lenovo für einen ganzen Flug von Hongkong nach New York.

> www.lenovo.com



KÜHLER KULT IN GOLD

Der kultigste aller Kühlschränke in seiner dekadentesten Form: Das Design entspricht dem Smeg-typischen Fifties-Retroschick, aber Oberfläche und Griff gibt's in Goldoptik und der Schriftzug ist besetzt mit glitzernden Swarovski-Steinchen. Wem's gefällt. Im Inneren bleibt er aber einfach ein normaler Kühlschrank mit vier Fächern, einem Behälter für Gemüse und Obst, dynamischer Umluftkühlung, Temperatursteuerung und Energieeffizienzklasse A++.

> www.smeg.at



6



K.u.K.-Charme in der Kvarner Bucht: In Opatica erinnert vieles an das Salzkammergut. Wäre da nicht das Meer direkt vor der Haustür, man könnte sich ohne Weiteres in Bad Ischl wännen. Zu den Aushängeschildern des malerischen Städtchens in der Kvarner Bucht zählt zweifellos das Hotel Miramar der Salzburger Hoteliersfamilie Holleis. Direkt am berühmten Lungomare, der vielleicht schönsten Meerespromenade an der Adria, gelegen, bietet das Miramar hübsche Zimmer, einen großzügigen Wellnessbereich und eine hervorragende Küche. Größter Pluspunkt und Alleinstellungsmerkmal weit über die Grenzen Kroatiens hinaus ist aber das unglaublich freundliche und aufmerksame Personal.

 www.hotel-miramar.info

Essen, trinken, wohlfühlen: Wer guten Wein und gutes Essen liebt, kann in der südlichen Steiermark nicht wirklich viel falsch machen. Zwischen all den guten Adressen gibt es dann aber auch noch die deutlich dünner gesäten sehr guten Adressen. Dazu zählen bekannte Häuser wie etwa der Sattlerhof in Gamlitz, wo Hannes Sattler spektakuläre Menüs zaubert, aber auch Geheimtipps wie das Schloss Kapfenstein in der Nähe von Feldbach, wo man auf einem erloschenen Vulkankegel in einem Schloss aus dem 11. Jahrhundert nächtigt und dabei herrliche Weine aus den hauseigenen Weingärten genießt. Besonders empfehlenswert sind Gewürztraminer, Sauvignon Blanc und Grauburgunder oder der rote Olivin, ein reinsortiger Blauer Zweigelt, der 18 Monate in Kapfensteiner Eiche reift.

 www.sattlerhof.at
 www.schloss-kapfenstein.at

dem
im Juni
die **Reportage**
Redaktion za
und Destinati
Lupe genomme
Leserinnen und Le
Tipps für Urlaube
Wochenende zu
folgenden Seite
sich die Reporta
besonders woh
hat.



**ADRIA RELAX
RESORT MIRAMAR
KROATIEN**



**SATTLERHOF & SCHLOSS
KAPFENSTEIN
SÜD-/SÜDOSTSTEIERMAR**

Seit
Relaunch
ni 2013 hat
ort(+)**PLUS-**
ahlreiche Hotels
onen unter die
en, um unseren
esern verlässliche
und verlängerte
u liefern. Die
n zeigen, wo
Redaktion
al gefühlt

Die besten Urlaubstipps



**HOTEL STEINER
SALZBURG**

Die Fülle des Lebens: Wenn Familie Steiner »die Fülle des Lebens« verspricht, ist das nicht übertrieben. Schon der Standort in Obertauern, inmitten der Salzburger Berge, ist unschlagbar. Zweitausender, so weit das Auge reicht, und doch im Ortszentrum gelegen. Die Piste beginnt unmittelbar vor der Haustür. Absoluter Schneesicherheit ermöglicht ungebremsten Skispaß von November bis Anfang Mai, wenn anderswo längst die letzte Flocke geschmolzen ist. Das Hotel selbst punktet mit zahlreichen kleinen Details. Zeitlose Eleganz ohne Schnörkel und Rustikales trifft auf familiäre Atmosphäre mit herzlichen Mitarbeitern. Jeder Gast kann den Urlaub so individuell gestalten, wie es ihm beliebt – ohne Bindung an allzu enge Essenszeiten.

www.hotel-steiner.at



SCHLOSSHOTEL MAILBERG NIEDERÖSTERREICH

Logieren und dinieren im Schloss: Im Pulkatal im nördlichen Weinviertel, eingebettet in eine sanfte Hügellandschaft, liegt das Schlosshotel Mailberg. Seit 1146 ist das Anwesen im Besitz des Malteser-Ordens. Seit einer behutsamen Sanierung des Schlosses mischen die modernen Ritter auch in der gehobenen Hotellerie mit. Neun Doppelzimmer und zwölf elegante Suiten bieten jenen verschwenderischen Luxus, den man sich von einem waschechten Schloss erwartet. Dazu bietet das mittelalterliche Schloss mit dem großzügigen Wappensaal und gemütlichen Kaminzimmer auch die perfekte Kulisse für Hochzeiten, Firmenevents und Seminare. Für das leibliche Wohl sorgt das Haubenrestaurant Schlosskeller.

> www.schlosshotel-mailberg.at

Das Paradies zu Füßen: Türkisblau glitzert das Wasser zwischen bewaldeten Berghängen. Ein Ruderboot zieht fast lautlos über den kristallklaren See. Irgendwo schnattern Enten. Besser könnte man Urlaub nicht inszenieren. In den 50er-Jahren diente die Gegend samt Schloss als perfekte Kulisse für die »Sisi«-Filme, seither hat sich nur wenig verändert. Obwohl Fuschl vor allem zur Festspielzeit von der High Society – und jenen, die gerne dazu gehören möchten – heimgesucht wird, präsentiert sich der kleine Ort im Salzkammergut erstaunlich bescheiden. Gegenüber am Südufer lockt Ebners Waldhof, ein hübsches, familiäres Wellnesshotel mit einem 4.000 Quadratmeter großen Wasser- und Spa-Bereich. Gesunde Ernährung und Bewegung sind als fixe Angebote stets präsent, aber nicht mit missionarischem Eifer: »Wir wollen die Gäste zu einem gesünderen Leben anleiten, sind aber keine Lehrmeister«, sagt Hotelchef Herbert Ebner.

> www.ebners-waldhof.at



DOLOMITEN RESIDENZ SPORTHOTEL SILLIAN OSTTIROL

Die Sonnenseite der Alpen: Imposante Berge, so weit das Auge reicht, saftige Almwiesen und kristallklare Bergseen – das Hochpustertal zählt unbestritten zu den schönsten Regionen des Landes. Mittendrin lockt Sillian mit den meisten Sonnenstunden Österreichs. Auch der Leitbetrieb des Tals, die Dolomiten Residenz Sporthotel Sillian, verströmt seit Anfang Juli frisches, südliches Flair. Nach einem umfangreichen Facelifting erstrahlt das Vier-Sterne-Haus nunmehr »superior«. Der moderne Landhausstil mit viel Holz und Leder bringt lässige Eleganz in die Zimmer und Suiten. Zudem locken ein weitläufiger Garten mit Naturbade- und ein großzügiger Wellnessbereich inklusive offenem Kamin.

> www.sporthotel-sillian.at



EBNERS WALDHOF SALZBURG





HOTEL & SPA IADERA KROATIEN

Wellness mit Meeranschluss: Es ist vielleicht das beste Hotel, das die Report-Redaktion in den letzten Jahren getestet hat. 6.000 m² Wellness, 700 m² Hamam, Service auf höchstem Niveau und eine Küche, die keine Wünsche offen lässt: Das Falkensteiner Hotel & Spa Iadera kommt der landläufigen Vorstellung vom Paradies ziemlich nahe. Bei all den Vorzügen, die das 5-Sterne-Haus bietet, darf man nicht vergessen, dass das größte Asset des Iadera direkt vor der Haustüre liegt: das glasklare, kitschig schöne, tiefblaue Meer gepaart mit einem herrlichen Ausblick von der Inselwelt der Kornten bis hin zum imposanten Velebit-Gebirge, das als Drehort für zahlreiche Karl-May-Filme bei vielen schon während der Anreise ein seltsam vertrautes Gefühl erzeugen wird.

Vom Sonnenuntergang in der Region hat schon der legendäre Regisseur Alfred Hitchcock geschwärmt: »Dalmatien hat den schönsten Sonnenuntergang der Welt, noch schöner als in Key West, Florida.« Beim Abendessen auf der Hotelterrasse stellt man schnell fest, das Sir Alfred nicht übertrieben hat.

➤ www.falkensteiner.com/de/hotel/iadera



MOUNTAIN RESORT FEUERBERG KÄRNTEN

Spirit & Spa am Berg: In der Gestaltpsychologie heißt es: »Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Einzelteile.« Das selbe gilt auch für das Mountain Resort Feuerberg am Gipfel der Gerlitzen. Sicher, der Panoramablick über halb Kärnten ist sensationell, das Wellnessangebot mit zahlreichen Saunen, Außen- und Innenpools, großzügigen Ruheräumen und innovativen Anwendungen grandios, das Essen hervorragend und die Zimmer sind liebevoll eingerichtet. Aber diese spezielle Atmosphäre, die aus vielen Gästen Stammgäste macht, lässt sich anhand dieser hard facts nicht restlos erklären. Mit unglaublich viel Liebe zum Detail haben Erwin und Isabella Berger aus der ehemaligen Bergeralm eine echte Wohlfühl-Oase gemacht. Allerdings muss man wissen, wann man dem Feuerberg einen Besuch abstattet. In den Ferien richtet sich der Feuerberg speziell an Familien, im Rest des Jahres findet man auf 1.766 Metern Seehöhe eine Welt der Ruhe und Entspannung, die ihresgleichen sucht.

➤ www.hotel-feuerberg.at



BIO-VITALHOTEL WEISSENSEERHOF KÄRNTEN

Genuss-Fasten im Designer-See-Spa: Ein See-Spa auf High Heels mit der spektakulären Naturkulisse des Weissensees. Modern, mit Holz und Glas, thront das bungalow-artige Refugium des Weissenseer Hofes auf Stelzen über dem Wasser. Abschalten ist mit Massagen, Yoga, Meditation, Saunieren und Workout möglich. Saunagänger nützen das ganze Jahr den See als erfrischendes Tauchbecken, für Hartgesottene wird auch bei klirrender Winterkälte ein Eisloch freigehalten. Weniger Überwindung braucht die siebentägige Entschlackungskur mit Rezepten von Zwei-Haubenkoch Florian Klingner.

➤ www.weissenseerhof.at

EINE TATHERGANGSSCHILDERUNG VON RAINER SIGL



Selbstschuss- anlage

In unsicheren Zeiten wie diesen ist Selbstverteidigung das höchste Gebot.

> Für mich ist ja Sicherheit das Allerwichtigste, Herr Doktor. Also für mich, die Irmi und den Junior. Und wenn man da so die Zeitung liest in den letzten Wochen, also, ich mein, da wird einem schon angst und bang, nicht? Oder eher: Das, was man in den Zeitungen nicht liest! Weiß doch jeder, dass die da schon lange die Wahrheit nicht schreiben dürfen! Wie neulich, mit diesen breit angelegten Plünderungen – also, der Bruder der Friseurin meines Arbeitskollegen hat da neulich auf Facebook Fakten gepostet, da wird's einem ganz schlecht! Und weil die Irmi deshalb schon seit Wochen so schlecht schlafen kann mit all den feindlichen Invasoren, die da ungehindert durch Österreichs Kleingartensiedlungen marodieren, hab ich halt beschlossen, mich und meine Familie jetzt selbst zu schützen.

Ich mein, das war ja früher schon extrem gefährlich in diesem Land, frage nicht. Die Rumänenbanden! Die gewaltbereiten Afrikaner! Überall diese terroristischen Schläfermullahs! Oder der Problembär! Aber jetzt, wo da diese Völkerwanderung über uns hereinschwappt – Irmi, hab ich gesagt, wenn schon das Abendland kampfflos untergeht, bei unserer Thujenhecke ist Schluss, das ist der Rubicon, bittesehr, bis hierher und nicht weiter! Gut, das war halt schon eine Investition, nicht, allein der Graben, das Flutlicht, und dann der dreifache Stacheldraht, man glaubt ja nicht, wie teuer das Zeug ist. Und der Strom! Gut, die Nachbarn haben sich auch aufgeregt, dabei hab ich extra gesagt, Hubert, pass auf, dass deine Katze da nicht zu nah hingeh! Ich hab eh überall Schilder aufgestellt, nicht, auf Deutsch, Persisch, Arabisch, Farsi, Paschtu, Englisch, Tschechisch, Russisch, in Piktogrammen und auch auf Chinesisch. Bitte? Wieso Chinesisch? Naja, sicher ist sicher.

Das Gute ist, dass so eine Krise, wo dauernde Lebensgefahr droht, die Familie auch zusammenschweißt. Beim Schießstraining mit dem Junior haben wir schon so schöne Sachen erlebt!

«
Bis zu meiner
Thujenhecke und
nicht weiter!
»

Gut, die Magnum ist ihm noch zu schwer, da hat er sich schon fast das Handgelenk gebrochen beim ersten Mal, aber mit der kleinen Glock – ein Naturtalent, sag ich Ihnen! Und das mit vier Jahren! Oder neulich, bei der zweiten Wachablöse um drei Uhr früh, der dankbare Blick von der Irmi, wie wir das neue Nachtsichtgerät ausprobiert haben – da weiß man wieder, warum man das alles macht.

Drum ist das jetzt auch alles halb so wild, Herr Doktor, weil, eh klar, ich bin halt schon auch ein bisschen selbst schuld. Ich mein, welchen Sinn hat denn so ein fix ausgemachtes Klopfsignal an der Schlafzimmertür, wenn man ganz tramhappert ist und sich damit vertut? Wie bitte? Anzeige erstatten? Unfug! Die Irmi hat sich ja selber auch geschreckt! Sie trifft da keine Schuld – im Gegenteil, ich bin stolz, dass meine Gattin ganz kaltblütig genauso reagiert hat, wie wir das vorher gedrillt haben! Und ja, jetzt bin ich schon ganz froh, dass sie nicht öfter mit am Schießstand war – und dass der Mensch eine zweite Niere hat, ist ja auch kein Nachteil.

Sicherheit geht eben vor, da muss man schon auch Opfer bringen. Jetzt würd ich aber gern wieder nach Hause, weil es dämmt schon. Wie? Das ist nur ein Nebeneffekt vom Morphinum? Ach so. Na dann. Aua.

Zukunft von Öl und Gas

Wirtschaftliche und technische Herausforderungen

Digital und sicher

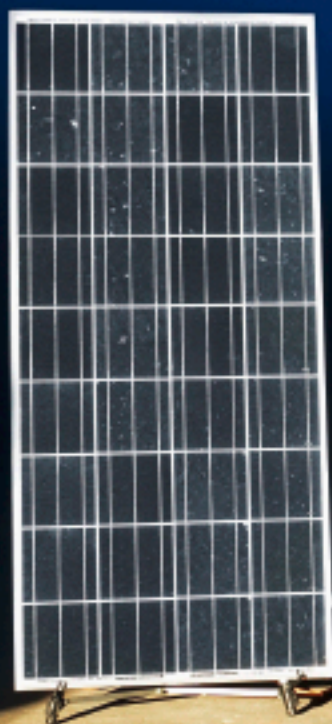
Abwehrstrategien gegen Cyber-Angriffe

Großes Kino

Medizinische Visualisierungssoftware mit Anleihen aus der Filmindustrie

Schlaue Energie

In der dezentralen
Energiewelt dominieren
Intelligenz und IT





Machen Sie es sich in der ersten Recycling-Klasse bequem und lehnen Sie sich zurück: ARAprus bietet Ihnen – neben der rechtssicheren Entpflichtung Ihrer Verpackungen und Elektrogeräte – maßgeschneiderte und flexible Lösungen für Ihr professionelles Abfallmanagement und das Outsourcing von Geschäftsprozessen. Außerdem unterstützen wir Sie bei der Umsetzung des Energieeffizienzgesetzes und helfen Ihnen, Geld zu sparen.

Sagen Sie uns, was Sie brauchen – den Rest erledigen wir.
www.araplus.at

UNSER SERVICE IST IHR PLUS.

ARAplus⁺

DIE SERVICEMARKE DER ARA GRUPPE

