

hernsteiner ^{01/15}

Holacracy®:

A Radical New Approach
to Distributed Leadership

Design Thinking: Scheitere
schnell, oft und früh!

Intelligente Unternehmen
haben intelligente Marken

management
information

**LEADERSHIP –
WHAT'S NEXT**



Leadership - What's Next?

hernsteiner 01/15

Die Fachzeitschrift *Hernsteiner* eröffnet Perspektiven und Denkräume zu Management- und Leadership-Themen. Unterstützt und begleitet wird das inhaltliche Konzept durch eine Bildsprache, die verschiedene Blickwinkel visualisiert.

IMPRESSUM

Hernsteiner – Fachzeitschrift für Management- und Leadership-Entwicklung

HERAUSGEBER, MEDIENINHABER UND REDAKTION

Hernstein Institut für Management und Leadership
wko campus wien
Währinger Gürtel 97, A-1180 Wien
T +43/1/514 50-5600
F +43/1/514 50-5609
hernstein@hernstein.at
www.hernstein.at

COPYRIGHT

Alle Rechte bei Hernstein Institut für Management und Leadership

REDAKTION

Dr. Lisa Kratzer

GRAFISCHE KONZEPTION

Dechant Grafische Arbeiten

FOTO

Helmut Rabel

LEKTORAT

Elisabeth Schöberl

HERSTELLER

Medienfabrik Graz

OFFENLEGUNG DER EIGENTUMS- VERHÄLTNISS NACH DEM MEDIENGESETZ

Hernstein Institut für Management und Leadership
der Wirtschaftskammer Wien
wko campus wien
Währinger Gürtel 97, 1180 Wien

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

Wir sind von zwei Dingen felsenfest überzeugt.

Erstens: Die eine richtige Lösung gibt es nicht. Wenn wir Unternehmen, Teams und Organisationen beraten und in ihrer Entwicklung begleiten, dann geht es vorrangig darum, sie dabei zu unterstützen, eine passende Lösung für ihr angesprochenes Problem zu finden.

Überzeugt sind wir zweitens auch davon, dass Lernen und Entwickeln eine starke soziale Komponente hat. Dafür organisieren wir Austauschplattformen, die je nach Thema oder Situation Training, Entwicklungsprogramm oder Workshop heißen. Gemeinsam ist allen, dass Menschen sich vernetzen und austauschen, ungewohnte Perspektiven einnehmen sowie Neues vernehmen und ausprobieren können. Aus vielen Rückmeldungen wissen wir, dass dabei immer, zumindest ansatzweise, Lösungen für konkrete Herausforderungen des Arbeitsalltags entstehen.

Für den vorliegenden *Hernsteiner* konnten wir Expertinnen und Experten gewinnen, deren Gedanken zum Zusammenhang von Führung und Zukunftsfähigkeit Sie vielleicht – im besten Sinne – irritieren. Wer sich irritieren lässt, nützt die Chance, zumindest vorübergehend aus seinen Routinen auszubrechen und sein Tun zu reflektieren. Wir hoffen, dass die eine oder andere Idee das Zeug dazu hat, Sie zum Nachdenken anzuregen. Für uns ist es ein Erfolg, wenn die Ideen Sie dazu inspirieren, sie aufzugreifen und für Ihr Unternehmen fruchtbar zu machen.

Dr. Lisa Kratzer
REDAKTION
LEITUNG MARKETING UND INNOVATION

verzeichnis

03

What's Next?

Leitartikel der Institutsleiterin

04

Pure and Collective Leadership Development

Prinzipien der gruppenspezifischen Trainingsgruppe als Entwicklungsraum für Leadership Development im 21. Jahrhundert. Ein Setting, das wachsen lässt und einlädt, über bekannte Muster und Grenzen hinaus in eine neue Zukunft zu gehen.

09

Holacracy®: A Radical New Approach to Distributed Leadership

Holacracy helps create organizations that are fast, agile, and that succeed by pursuing their purpose. This article gives you an inside look into the key elements of Holacracy and tells you a little bit about what it looks like in practice.

12

Scheitere schnell, oft und früh!

Design Thinking als kreativer, menschlicher und umsetzungsorientierter Innovationsmotor.

15

Intelligente Unternehmen haben intelligente Marken

Branding ist eines der intelligentesten Werkzeuge der Unternehmensentwicklung und -steuerung. Lesen Sie über die Erfolgsfaktoren von Brand Leadership.

16

»Sapperlot, das geht auch anders!«

Sophie Martinetz von Seinfeld Professionals über neue Arbeitsstrukturen und selbstbestimmtes, flexibles und kooperatives Arbeiten.

18

Next Generation

19

Hernstein Insights

20

Hernstein Angebote

DIE BILDSPRACHE IN WORTEN

Für die Bilder dieser Ausgabe fotografierte Helmut Rabel Anwältinnen von Northcote.Recht sowie Geschäftsführerin und Mitglieder des Advisory Boards von Seinfeld Professionals, der Kanzleimanagementgesellschaft von Northcote.Recht.

Northcote.Recht beschreibt sich selbst als die moderne Interpretation eines Anwaltsbüros. Innovativ, modern, unkompliziert. Mit Top-Anwältinnen und Top-Anwältinnen, die Leidenschaft für ihr Fachgebiet zeigen.

COVER

Dr. Bettina Stomper-Rosam
RECHTSANWÄLTIN, NORTHCOTE.RECHT,
MITBEGRÜNDERIN VON SEINFELD PROFESSIONALS



Eva-Maria Ayberk

What's Next?

EINE FRAGE DER ORGANISATION

Mit jedem signifikanten Entwicklungsschritt der Menschheit hat sich auch die Form der Zusammenarbeit verändert. Heutige Organisationen entstanden anfänglich vor rund 200 Jahren. In mehreren Wellen nahmen sie die Gestalt an, wie wir sie heute kennen und für selbstverständlich halten. Mit hierarchischen Strukturen und definierten Prozessen können heutige Organisationen unglaublich effizient Ergebnisse erzielen. Sie haben uns Wohlstand, Sicherheit und Gesundheit gebracht. Kann diese Form der organisationalen Zusammenarbeit auch in Zeiten ständiger Turbulenzen und Störungen erfolgreich sein? Ist sie zukunftsfähig?

Viele Führungskräfte glauben offensichtlich nicht daran. Nicht umsonst jagt ein Change-Programm das andere. Aber wie nachhaltig sind diese Veränderungen? Hierarchieverflachung, Projektorganisation, Mitarbeiter-Empowerment, Performance-Systeme, Kultur- und Wertentwicklung waren und sind Versuche, traditionell organisierte Unternehmen flexibler und damit wettbewerbsfähiger zu machen. Es wäre ungerecht, zu sagen, dass diese Initiativen keine Wirkung zeigen. Viele gute Impulse gehen davon aus. Radikale Veränderungen in der Zusammenarbeit bringen sie jedoch meist nicht mit sich.

Die Frage lautet häufig, wie sich Führungskräfte verändern müssen, um mit der digitalen Revolution Schritt zu halten. Wer fragt danach, wie sich die Organisationsform verändern muss? Noch immer werden große Hoffnungen in die Führungskräfte von hierarchisch organisierten Unternehmen gesetzt. Sie sollen durch Steigerung der Effizienz die Ergebniserwartungen der Shareholder erfüllen. Gleichzeitig sind sie gefordert, im härteren Wettbewerb Innovation und neue Geschäftsmodelle voranzutreiben. Oft ist genau das der Widerspruch, weil eine auf Stabilität aufbauende Organisationsform sich nicht unendlich flexibilisieren lässt. Transformationale Führung, Digital Leadership und Gesund führen (in der überlasteten Organisation) sind nur einige der vielen Ansätze, die Führungskräfte unterstützen sollen, diesen Spagat zu meistern. Unsere eigenen Erfahrungen im Leadership Development zeigen, dass sich hier durchaus Erfolge erzielen lassen. Dennoch: Was eine Führungskraft in einer komplexen Welt heute alles können und leisten soll, ist fast schon übermenschlich.

Interessanterweise wird die Organisationsform selbst auffallend wenig hinterfragt. Auch wenn neue Formen der Zusammenarbeit diskutiert werden, bleibt die bestehende Unternehmensorganisation unangetastet. Warum fällt es so schwer, die Organisation selbst infrage zu stellen? Die industrielle Revolution hat in mehreren Wellen völlig neue Organisationsformen hervorgebracht. Wäre nicht zu erwarten, dass auch die digitale Revolution die Zusammenarbeit radikal verändert?

Vereinzelt gibt es andere Formen der Unternehmensorganisation und -steuerung schon, auch im deutschsprachigen Raum. Frederic Laloux, ein ehemaliger McKinsey-Berater, hat in seinem neuen Buch »Reinventing Organizations«¹ zwölf Organisationen aus unterschiedlichsten Branchen untersucht, die radikal anders funktionieren. Zwei davon sind in Deutschland beheimatet.

Bleiben diese Organisationen nur Randerscheinungen oder entwickeln immer mehr Unternehmen wirklich neue Formen der Zusammenarbeit? Ein Blick auf die Start-up-Szene zeigt, dass diesbezüglich gerade bei Neugründungen eine große Offenheit besteht. Was aber bedeutet das für etablierte Organisationen? Kann es sein, dass sie eines Tages wie Dinosaurier aussterben werden, weil sie sich nicht an die neuen Umweltbedingungen anpassen konnten? Eine provokante Frage oder künftige Realität? Das wird die Zukunft zeigen. What's next? Es bleibt spannend.

¹ Frederic Laloux: Reinventing Organizations. How to Create Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. Brussels, 2014.

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

AUTOREN UND AUTORINNEN DIESER AUSGABE



DR. MARIA SPINDLER ist Organisationsberaterin für den Profit- und Non-Profit-Sektor. Ihre Themen sind: Zukunft gestalten, Organisation und Kooperation neu erschaffen, Aufbau von Leadership-Systemen, Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor. Sie ist Gruppendynamik-Lehr-Trainee der ÖGGO sowie Gruppendynamik-Trainee im Hernstein Institut und Lehrende an Post-Graduate-Universitäten in Europa und den USA.

04



DR. CHRIS COWAN Dr. Chris Cowan is a partner at HolacracyOne and is an accomplished consultant and leadership development expert. He has worked with a wide variety of clients including Microsoft, Samsung USA, US Department of Health and Human Services, The United States Army, Georgetown University, and Harvard University.

09



MAG. KLAUS WEISSMANN, MSC ist Geschäftsführer von Service & Business Creation. Er ist Experte für Design Thinking und das Entwickeln von Innovationskultur in Unternehmen, Verbänden und Kommunen.

12



MAG. OLIVER HEISS ist Managing Partner der Wiener Brandingagentur Brains. Der ehemalige Investmentbanker berät heute z. B. Banken, Museen oder Universitäten bei ihrer strategischen Markenentwicklung und referiert regelmäßig zu diesem Thema.

15



MAG. SOPHIE MARTINETZ ist Gründerin und geschäftsführende Gesellschafterin von Seinfeld Professionals, Kanzlei-Managementgesellschaft für die Anwaltskooperation Northcote.Recht. Sie beschäftigt sich insbesondere mit den Themen Zukunft der Arbeit, Employer Branding und flexibles Arbeiten.

16

Pure and Collective Leadership Development

POTENZIALE DER GRUPPENDYNAMISCHEN TRAININGSGRUPPE FÜR KOMPLEXES UND ZUKUNFTSORIENTIERTES FÜHRUNGSHANDELN

Dr. Maria Spindler

Digitalisierung in Wechselwirkung mit Globalisierung erhöht die Komplexität für Gesellschaft und Märkte. Diese Vielfalt fragt nach aktiv koordiniertem und bewusst zukunftsorientiertem Handeln. Für Unternehmen wächst damit die Anforderung, zu differenzieren und zu integrieren. Ein Führungshandeln, das über das Bekannte hinausweist, von Elizabeth Barrett Browning treffend beschrieben als »the reach exceeds the grasp«: über das Bekannte hinausreichen in ein nicht einschätzbare, komplexeres Potenzial und damit auf mehr zugreifen, als momentan in Sicht ist. Joseph Schumpeter nennt dieses entrepreneurhafte Darüberhinaus-Reichen »Innovation«.

»Von der Zukunft her führen« nennen Scharmer und Kaufer (2013) ein zeitgemäßes Führungsverständnis des Darüberhinaus-Reichens. Es setzt Raum voraus für Lauschen im unbekanntem Rauschen der potenziellen Zukunft. Nicht bewusst Gewusstes kann sich entfalten. Die beiden beschreiben diesen Prozess in fünf Dimensionen des Action Learnings: co-initiating, co-sensing, presencing, co-creating, co-evolving. Raum als Bedingung für evolutionäres Gestalten und Aneinander-Wachsen als Kollektiv. Ein Bündel von aktivem, kooperativem, reflexivem und zukunftsorientiertem Führungshandeln. Was ist das genau und wie kann es erlernt und entwickelt werden? Die Erfahrung zeigt: Erlernt werden kann es nur bedingt aus Büchern, Vorträgen oder dem Internet. Es kann geübt und weiterentwickelt werden mit und durch andere. Sich gemeinsam als Kollektiv erleben, entwickeln, verwickeln, verhandeln, neu verbinden und transformieren. Dieser Beitrag kann Ihnen, liebe Leserin, lieber Leser, Prinzipien der gruppendynamischen Trainingsgruppe als Entwicklungsraum zeigen. Ein Setting, das wachsen lässt und einlädt, über bekannte Muster und Grenzen hinauszugehen in eine neue Zukunft.

Die gruppendynamische Trainingsgruppe als Lernort für Führung

Gruppendynamik wie hier dargestellt hat ihren Ursprung bei Kurt Lewin (1947). Sie war ein Produkt seiner experimentellen Feldforschung – heute auch bekannt als Action Research und Action Learning. Trainiert werden konnte sie damals und kann sie heute im Setting der gruppendynamischen Trainingsgruppe (T-Gruppe). T-Gruppen finden meist in Kleingruppen mit sieben bis zwölf Teilnehmenden in Klausur statt und dauern in der Regel fünf bis sechs Tage.¹ Die Dynamik der Gruppe kann in Reinform, pure, betrachtet und erlernt werden. Es kann erfahren werden, wie sich die Gruppe zu einem Kollektiv verdichtet und sich durch gemeinsame Gestaltung in Koevolution selbst hervorbringt.

Complex Space

Das Setting (die Trainerin/der Trainer) eröffnet den Raum für kollektiv-dynamische Selbststeuerung. Sie/Er gibt Raum, Einstiegsleere, ein soziales Vakuum, unter Insidern auch Führungsvakuum genannt: »The t-group trainer creates a leadership vacuum from the outset of the group. He or she does not assume the traditional, directive leadership role. Instead, she states the purpose of the group – to study its own behavior – and then remains silent. The perceived ambiguity of the stated purpose instantly creates anxiety in members and leads them to seek further clarification from the trainer. He resists their efforts to entice him to lead.« (Wheelan 1990, S. 29)

Alle sind eingeladen, zu führen, eigene und gemeinsame Wahrheiten zu verantworten. Menschen, die fixe Haltegriffe und eine Wahrheit als Führungsangebot gewohnt sind, überrascht dieser Einstieg. Als Reaktion auf dieses ungesicherte Terrain treten unterschiedliche Reaktionen wie Rückzug, vermehrte Aktivität etc. zutage. Sie sind Ausdruck der Dynamik und wertvolles Material, das es gilt, in das geteilte Bewusstsein zu heben. »Das war wirklich eine Zumutung. Die Trainerin sagte ein paar Worte und verstummte. Alone in Universe. Also, ich habe mich wirklich geärgert. Da saßen wir wie bestellt und nicht abgeholt. Diese Ruhe war so ungewöhnlich.«

Speziell am Beginn ist es die Aufgabe der Trainerin oder des Trainers, dieses Setting und den Raum zu eröffnen und offen zu halten, bis er vom verdichteten Kollektiv in geteilter Verantwortung getragen wird. Diese informierte Leere ist unbewirtschaftetes Potenzial, eine Fülle von Möglichkeiten für gemeinsame Schöpfung. Sie trägt die Möglichkeiten der unterschiedlichsten Verbindungen in sich. Ein Potenzial, das durch das gemeinsame Tun des Kollektivs Gestalt annimmt. Essenziell für diese Anfangsphase ist die öffentliche Bewusstmachung der gemeinsamen Initiative und Intention. Innehalten und zuhören, dem lauschen, was durch mich und die anderen zutage tritt.

¹ Ich gehe in diesem Beitrag von den Standards für Gruppendynamik der ÖGGÖ (Österreichische Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung) aus. Siehe dazu auch die Buchveröffentlichung: ÖGGÖ (Hrsg.): Here and Now. Wien, 2013. Auf ÖGGÖ-Standards explizit geht der Beitrag von Spindler und Wagenheim ein.

: Innovation can only occur where you can breathe free.

Joe Biden

: Das Neue ist immer risikoreich, denn für das Neue gibt es keine Erfahrungen.

Norbert Blüm



DDr.ⁱⁿ Regina Prehofer
ADVISORY BOARD
SEINFELD PROFESSIONALS

: A key ingredient in innovation
is the ability to challenge authority
and break rules.

Vivek Wadhwa



Mag. Norbert Zimmermann
ADVISORY BOARD
SEINFELD PROFESSIONALS

: For good ideas and true innovation,
you need human interaction,
conflict, argument, debate.

Margaret Heffernan

Pure Trans-Form

Kommunikation wird zum Inhalt. Die Form erleben und gestalten wird zum Thema. Das Downloaden bekannter Themen und Muster rückt in den Hintergrund. Die Gruppe erschafft sich das Material selbst, das sie untersuchen will, indem sich die Mitglieder darüber verständigen, wie sie sich als Gruppe erschaffen. »Die richtige Ebene zu finden, auf der wir über uns reden, war gewöhnungsbedürftig. Manchmal war ich zwischen den Zeilen verloren ... alles war intensiver, tiefer und breiter.« Fragen werden bearbeitet wie: Wodurch wird hier Einfluss genommen? Wie wird Führung und Steuerung wahrgenommen? An welchen Normen und Werten orientieren wir uns? Wer kooperiert und konkurriert mit wem worüber? Wie gestaltet sich das Verhältnis von Mehrheit und Minderheit? Wie wird mit Unterschieden wie Ausdruckweise, Alter, Geschlecht, Ethnien, Herkunft etc. verfahren? Wie bildet die Gruppe Grenzen und wer wird in welche Themen inkludiert, wer ausgegrenzt? Wie eröffnet sich die Gruppe Möglichkeiten zur Gestaltung der eigenen Zukunft? (Vgl. zur Form ausführlich Spindler 2013.) Wenn die Individuen sich als Schöpferinnen oder Schöpfer der eigenen Form in den Blick nehmen, werden neue soziale Welten entdeckt, kreiert, verworfen, neu entwickelt. Trans-formiert.

Co-Tailor-Made

Das eigene Dasein selbst beobachten, gestalten und evaluieren, gemeinsam maßschneidern. Ein Prozess der Wahrnehmungs- und Beziehungsöffnung kommt in Fluss und verwebt sich mit Selbsterschaffung. Wechselnde Formen verbinden mit mir, anderen und dem Gesamtkörper. Voraussetzung für das Gelingen ist »Co-Sensing: Observe, Observe, observe. Connect with people and places to sense the system from the whole.« (Scharmer/Kaufer 2013) »Es war wie gemeinsam laufen lernen, sich aneinander halten, einander stützen. Wir wussten nicht genau, wie tun, probierten es, stürzten, probierten wieder, hatten Erfolg und hatten eine nächste Stufe erklommen – gemeinsam sich der Situation stellen.« Schüller und Zvacek (2013) differenzieren auf unterschiedliche Ebenen der Wahrnehmung und Wahrnehmung: denken, fühlen, intentionales Gestalten. Irritation im Denken, Fühlen und Wollen (in deren Wechselwirkungen) können befördert, aufgefangen und ganzheitlich artikuliert werden. Dieses Andere, Neue kann in den Blick kommen, wenn sich die Mitglieder der Gruppe auf gemeinsame Suche begeben nach Anhaltspunkten im Hier und Jetzt für das gemeinsame Vorankommen und Wollen.

Emerging Future

Im Hier und Jetzt² treffen sich gemeinsame Vergangenheit und Zukunft in Freiheit und Verbundenheit. Ein riskantes und ermöglichendes Unterfangen: bleiben, auch wenn es nicht immer angenehm ist; hinhorchen, mitteilen, mitfühlen und gestalten, auch wenn der Ausgang noch nicht erahnt wird. Das Damals, Dort und Dann hat für die aktuelle Situation keinen direkten Nutzen, weil jede Gruppe einzigartig ist: Was ergibt Sinn für uns? Wie wollen wir unsere Situation gestalten? Welche Bedingungen haben wir uns erschaffen? Was haben wir aus unserer eigenen Vergangenheit als Gemeinschaft erfahren? Welche Zukunft wollen wir uns in das Hier und Jetzt holen? Tendenzen, Unterschiede auszugrenzen, werden zur Grenze des Wachstums. Das Kollektiv transformiert sich, indem es Neues als Unterschiede willkommen heißt.

2 Das gruppensystemische Hier und Jetzt kann mit dem »Presencing« von Scharmer und Kaufer (2013) gleichgesetzt werden.

»Nichts wurde vertuscht, wir haben uns dem gestellt, was in der Gruppe notwendig war ... und wie wir es eben konnten. Diese fast bedrohliche, anfängliche Stille war verwandelt – eine andere Qualität. Es hatte etwas Meditatives, ein gemeinsames Warten darauf, was als Nächstes Sinn ergeben könnte. Eine Tiefe, Ruhe und Sicherheit konnte sich dadurch breit-machen.«

Sinn-Kollektiv

Die Koevolution gelingt in der Sinneinheit, indem Unterschiede, Fremdes, Unbekanntes sinnbringend integriert werden. Die Individuen wachsen aneinander und in Wechselwirkung mit dem Kollektiv. Im Erfolgsfall ist die Gruppe ein Differenzierungs- und Integrationskollektiv durch Bewusstwerdung und Inklusion von Unterschieden. Der Fokus auf die Einheit ermöglicht, die Unterschiede als Ressource zu erkennen. Unbekanntes wird in Lernen und ein neues Ganzes transformiert. Das Individuum transformiert sich selbst durch das System und vice versa. (Vgl. Spindler/Wagenheim 2013.) Mögliche Fragen sind: Welchen Einfluss hat diese Kooperation auf mich, auf andere? Was ist mein Beitrag zu diesem System mit welchen Auswirkungen? Was kann ich zum Ganzen beitragen?

»Nach einer Weile war uns der Knopf aufgegangen, es war schön und leicht. Wir hatten eine andere Stufe der Kooperation erreicht. Ich fühlte mich wirklich aufgehoben und unabhängig mit dem, was mir wichtig ist. Synergien waren entstanden und wir waren hocheffizient als Team.«

Gruppendynamik als Führungslernen im 21. Jahrhundert

Die Trainingsgruppe bietet an, Verantwortung für das Kollektiv zu übernehmen. Dadurch wächst ein lebendiges und funktionales System. Ein Führen, wie es Wissensgesellschaften zuträglich ist, wenn strategische Ausrichtung, Motivation und Expertise der Einzelnen unter einen Zukunftshut gebracht werden wollen. Diese Dynamik erlaubt echte Synergie.

Ein Übungsraum für Transformation, kognitiv und in tiefer Wahrnehmung, wird eröffnet. Viele Entwicklungsebenen, verbunden im Action Learning, ermöglichen einen integrierenden Schöpfungsprozess. Am eigenen Leib kann erfahren werden, welches Denken, Fühlen und Kooperieren es erfordert, um Komplexität so zu bewirtschaften. Unterschiede werden weder unter den Teppich gekehrt noch ausgegrenzt, sondern münden in entrepreneurhaftes Führen. Eine dynamische Unternehmung, in der kollektive und individuelle Verantwortung für gemeinsame Zukunft in den Händen und Herzen aller ruht. Darf es auch für Sie »Leadership Pure and Collective« sein?

ZUR AUTORIN:

Dr. Maria Spindler ist als Organisationsberaterin im Profit- und Non-Profit-Sektor, als Gruppendynamik-Lehrtrainerin der ÖGGÖ und als Vortragende an Post-Graduate-Universitäten in Europa und den USA tätig. Ihre Bücher und Artikel umfassen Themen wie: Complex Society, Leadership for uncertain future, Gruppendynamik, Organisationsgestaltung, Case Studies for Managers u. v. m. 2012 gründete sie das globale Journal »Challenging Organisations and Society. reflective hybrids« und betreut es seither als Chief Editor.

LITERATUR

Kurt Lewin: Frontiers in Group Dynamics. Concept, Method and Reality in Social Science, Social Equilibria and Social Change. – In: Human Relations, 1947, 1/5. <http://hum.sagepub.com/content/1/1/5.full.pdf+html> [17.3.2015]

Otto Scharmer/Katrin Kaufer: Leading from the Emerging Future. From Ego to Eco System. Applying Theory U to Transforming Business, Society, and Self. San Francisco, 2013.

Andrea Schüller/Liselotte Zvacek: Creative Relations. Aspects of Generative Group Dynamics. S. 33–64. – In: ÖGGÖ (Hrsg.): Here and Now. Wien, 2013.

Maria Spindler: Mind the form of living systems! What leaders of organisations need that can be learned in group dynamics trainings groups. S. 133–154. – In: ÖGGÖ (Hrsg.): Here and Now. Wien, 2013.

Maria Spindler/Gary Wagenheim: The difference in focus: How to create »group-as-system« level learning in t-groups. S. 21–32. – In: ÖGGÖ (Hrsg.): Here and Now. Wien, 2013.

Susan Wheelan: Facilitating training groups: a guide to leadership and verbal intervention skills. Westport, 1990.

: Email is a totally unsaleable product.

Ian Sharp, 1979

: Jede wirklich neue Idee ist eine Aggression.

Meret Oppenheim



Dkfm. Wilhelmine Goldmann
ADVISORY BOARD
SEINFELD PROFESSIONALS

: Wege entstehen dadurch,
dass man sie geht.

Franz Kafka

Holacracy®

A RADICAL NEW APPROACH TO DISTRIBUTED LEADERSHIP

Dr. Chris Cowan

In business today, conditions change by the minute. Yet in many firms, the people who are best qualified to respond rarely have the authority to do so. Instead, they must follow strategies enforced by leaders who still believe that to »predict-and-control« is the best way to get things done. In response, some organizations »flatten« by giving everyone equal authority, but this solution often suffers from too much consensus-seeking which only increases office politics and threatens organizational alignment. How do we avoid either extreme? One answer is called Holacracy.

What is Holacracy? Most simply, it's a clear set of rules for structuring and running an organization that distributes authority and decision-making to roles rather than people. That doesn't actually say very much though. When we introduce Holacracy in a training workshop, we don't spend much time explaining the meeting processes or their history. Instead, we break people into groups assign them roles in a fictional business, and guide them through a series of simulations. In the process, all their questions and objections arise naturally and can be answered; more importantly, participants get a taste of what the rules and structure make possible. In this article, I will endeavour to give you an overview of the key elements, but reading about Holacracy is as different from experiencing Holacracy as the difference between reading the rules of a game and actually playing it. So, while any overview will be insufficient, I hope it will at least leave you hungry for the opportunity to make your own experiences.

With this disclaimer, I can also tell you that Holacracy is currently implemented in over 300 organizations including David Allen Company, Precision Nutrition, Neuwaldegg Consulting Group, and Zappos. Twitter co-founder, Ev Williams, who implemented Holacracy at his new company Medium, said that Holacracy, »allows you to really take advantage of everybody's perspective and ideas, and even if you don't accept them all, at least it lowers their anxiety because there's a route to process them, and there's transparency.« In this article, I'm going to give you an inside look into the key elements of Holacracy and tell you a little bit about what it looks like in practice.

Holacracy is defined by five key elements:

- > Differentiation
- > Distribution
- > Operations
- > Governance
- > Tension-Driven

Differentiation

Holacracy is a unique way of organizing because it structures the work of a company through 'roles' rather than people. In conventional organizations, individuals and the roles they fill are largely fused, and that fusion causes problems. For example, it's often hard to separate emotions about people from the emotions about the roles they fill. Sometimes the clashes we have in organizational life actually concern the roles involved, but we mistake them for clashes between the people. Such conflicts can become unnecessarily personal and in many organizations we try to smooth over the human relationship while missing the opportunity to clarify the underlying organizational issue. Holacracy focuses on clearly differentiating individuals from the roles they fill. The organization's structure is defined by the roles the organization needs to pursue its purpose, without reference to the particular individuals. For example, when a meeting with my partners at HolacracyOne results in my adding items to my task list, none of us think of those tasks as being assigned to »Chris«. Instead, we might speak of a task being assigned to »Training Design«, or »Blogger« – two roles that I fill. When appropriate, I may refer to my partners not by their names, but as »Marketing«, or »Toolsmith«. It may sound strange, but we find this level of clarity extremely liberating. Having this level of differentiation allows individuals to hold multiple roles simultaneously as well as vacate roles or enter new roles rapidly. This feature allows for rapid adaptation while avoiding the pitfalls of flat organizations since the work can be measured and aligned without relying on personal politics to get things done.

Distribution

The second key element of Holacracy is the distribution of authority to the roles. More forward-thinking leaders are all too aware of the problems with top-down, predict-and-control paradigm. So, they often attempt to empower others like good parents seeking to empower their children. The unfortunate side effect of such a leader's well-intentioned 'empowering others' within an inherently disempowering corporate structure is that he/she paradoxically puts others in the role of victims. Some companies boldly abandon convention and attempt to skip an explicit power structure altogether. That can work to a point, but it presents an insidious danger: organizations that attempt to forgo an explicit power structure thus end up with an implicit one, which is often quite political and resistant to change. If organizations want to be dynamic and responsive, then to reject autocratic authority entirely just won't work. In fact, individuals need to be given the power to respond to issues »locally«, within their domain of work and without having to get buy-in or permission.

With Holacracy, the seat of power shifts from the person at the top to a process, which is defined in detail in a written constitution. Once formally adopted, the Holacracy Constitution acts as a core rulebook for the organization. Its rules and processes reign supreme, and trump even the person who adopted them. By releasing authority into the system's embrace, the leader paves the way for an authentic distribution of power through every level of the organization. So, in Holacracy, each team has a team leader (called »Circles« and »Lead Link« respectively), but the team lead can't tell someone what to do. In fact, each individual has the authority to energize their roles as they see fit. Instead, the team lead retains some of the traditional manager powers like allocating resources and setting priorities, but they lose others. In addition, all roles have the ability to directly impact the structure of the organization itself through the governance meetings, where the roles, their functions, and their domains, all evolve. All of these processes are defined explicitly in the constitution, which means that leadership is truly and fundamentally distributed across the organization.

Governance

All of an organization's operations rest on the structure built through governance. In Holacracy, »governance« is defined as the collective record of all role definitions, their accountabilities and authorities, as well as all team policies. If operations is seen as the flow of water through the system, then governance is the act improving the plumbing itself. Governance deals with profound issues by using an »integrative« process to gather and consider people's input. The meeting process requires a skilled facilitator, as the failure to understand and adhere to the process will undermine the entire system of Holacracy. With practice, circle members will learn what kinds of issues are best addressed through governance changes. If a key task has been consistently falling through the cracks, and it becomes clear that it needs to be added to the accountabilities of a particular role, then it becomes a likely target for a governance meeting. If the individual filling a role wants the authority to make certain decisions, or place limits on others' authority, that too, can be put on the table. Governance meetings however, are not the place to deal with budget, product strategy, or any other operational questions. The organization's governance records hold its overall structure in detail, and serves to find the expectations and authorities held by each role. This unique aspect of Holacracy provides space for all employees to work 'on' the organization and not just »in« it. Once an organization really practices Holacracy well, these records will be referred to regularly by most people in the organization, possibly multiple times a day in some cases. In many companies, the organization chart is an artefact used by new employees and quickly ignored once they learn »how things really work.« In Holacracy, the organization chart is the governance records and since these are updated regularly by the people who are actually doing the work, the chart is an accurate and transparent map of how things really work.

Operations

The primary goal of Holacracy is to increase the organization's capacity to fulfil its purpose. HolacracyOne co-founder Tom Thomison often says about Holacracy, »Nothing gets in the way of the work.« Every circle in Holacracy holds regularly scheduled tactical meetings for all team members to ensure rapid alignment and adaptability. However, these tactical meetings are different from most meetings you'd see in a traditional office today. First, the agenda is never written in advance, but is created by the attending circle members during the meeting. Second, the process is highly structured by a facilitator, which is a specific role elected from the circle's members, to ensure the rules of the meeting are followed. Third, each circle member processes his or her own agenda item one-at-a-time within a protected space provided by the facilitator. This prevents meetings from collapsing into chaos over a charged issue, because each individual has the opportunity to get information or make a request that they need to move things forward. The facilitator, who embodies Holacracy's rules like a referee, is there to help the group process these issues without everyone throwing out every other opinion or reaction that pops up. Those features ensure that tactical meetings in Holacracy are highly efficient. In fact, one former-CEO whose company implemented Holacracy tweeted, »33 agenda items in 55 minutes, #Holacracy wins!« This is a common experience once a group gets good at playing the game.

Tension-Driven

In order for a distributed authority system to work, individuals need to be given the power to respond to issues locally within their domain of work and without having to get buy-in from others or permission from a boss. In Holacracy, we call those local issues »tensions«, which simply refers to any gap between current reality and a potential future. Such gaps could be frustrations or opportunities. Examples of tensions are points like, »Our website lacks this information ...« or »We really need to change this ...« The examples of tension are endless because the content doesn't matter as much as the quality of the feeling behind it. Feeling is the key feature of a tension. A tension is something that you actually experience in your body rather than something that you recognize conceptually. In this way, Holacracy allows the organization to adapt to immediate needs, as experienced by the people closest to the action, rather than being caught up trying to predict and command the future or chase down every good idea. HolacracyOne co-founder, Brian Robertson, uses this metaphor;

Imagine riding a bicycle the way we manage most modern organizations. You would hold a big meeting to decide the angle at which you should hold the handlebars; you'd map your journey in as much detail as possible, factoring in all known obstacles and the exact timing and degree to which you would need to adjust your course to avoid these. Then you would get on the bicycle, hold the handlebars rigidly at the angle calculated, close your eyes, and steer according to plan ... When the bicycle falls over, you might ask: »Why didn't we get this right the first time?« And maybe: »Who screwed up?«

This silly method isn't far from the approach many companies take to strategic planning. By contrast, Holacracy helps organizations operate more like the way we actually ride a bicycle, using dynamic steering. Dynamic steering means constant adjustment in the light of real feedback, which makes for a more organic and emergent path. As each individual feels and processes his or her own tensions, the organization dynamically steers itself without relying upon the faulty illusion that we know more than we do. Therefore, Holacracy provides clear pathways for anyone, anywhere in the organization to quickly and reliably process their tensions into meaningful organizational outcomes.

Conclusion

In my experience, people often have more questions once they learn a little bit about Holacracy than they have at the beginning. As I said before, the best way to understand Holacracy is to experience playing the game rather than just reading some of the rules. So, while this overview is inevitably incomplete, I hope you get a chance to experience it for yourself.

Holacracy helps create organizations that are fast, agile, and that succeed by pursuing their purpose, free from the tyranny of top-down planning or the impossible pursuit of consensus. But getting there is hard work. Former managers may have trouble giving up authority. Line-workers may have trouble stepping-into authority. Holacracy isn't a silver bullet. But once you see it in action and actually experience it yourself, there is no going back. I think David Allen, author of Getting Things Done and a business leader with years of Holacracy experience in his own company, said it best, »Holacracy is not a panacea: it won't resolve all of an organization's tensions and dilemmas. But, in my experience, it does provide the most stable ground from which to recognize, frame, and address them.«

The book, Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World will be available June 2nd, 2015. See www.holacracybook.com

AUTHOR


Dr. Chris Cowan is a partner at HolacracyOne and is an accomplished consultant and leadership development expert. He has worked with a wide variety of commercial, non-profit, and governmental clients. Chris has a Masters in Divinity from Harvard University and a doctorate in Human and Organizational Learning from the George Washington University. Chris is currently helping organizations understand and implement Holacracy.

: Control your own destiny
or someone else will.

Jack Welch

: Nur wer radikal denkt,
kann gemäßigt handeln.

Carl Auer

A portrait of Dr. Marie-Agnes Arlt, a woman with short brown hair, wearing black-rimmed glasses and a black top. She is smiling and making a hand gesture with her right hand, showing three fingers. The background is a dark, solid color.

Dr.ⁱⁿ Marie-Agnes Arlt
RECHTSANWÄLTIN
VORSTAND WOMEN IN LAW

: Alles Komplizierte ist kurzlebig.
Oswald Spengler

Scheitere schnell, oft und früh!

KREATIV, MENSCHLICH UND UMSETZUNGSORIENTIERT –
DESIGN THINKING WIRD VON FÜHRUNGSKRÄFTEN ALS
INNOVATIONSMOTOR ENTDECKT.

Mag. Klaus Weissmann, MSc

Wird bei einer Versicherung nach einer Lösung für das Angebot der Zukunft gesucht, arbeiten in der Regel Fachleute zusammen: Produktentwickler und -entwicklerinnen, Analysten und Analystinnen, Controller und Controllerinnen. Alle aus demselben Dunstkreis. Was würde passieren, wenn man einen Kunden oder eine Kundin und einen Studenten oder eine Studentin in diese Szene setzen würde? Und wenn man zusätzlich Whiteboards, Post-its und Bausteine zur Verfügung stellen, an Stehtischen arbeiten und Hierarchien abschaffen würde? Das Ergebnis wäre zweifellos spannender als die Lösung des homogenen Teams, das meist von Personen gesteuert wird, die alle einen ähnlichen Hintergrund haben.

Beim Design Thinking dürfen Räume verändert, Hierarchien ausgeblendet und »Nicht-Experten und -Expertinnen« zu »Sofort-Experten und -Expertinnen« werden. Design Thinking ist ein kreativer und gleichzeitig systematischer Prozess, bei dem Unternehmen gemeinsam mit Kunden und Kundinnen Produkte und Dienstleistungen entwickeln oder an der Lösung komplexer Fragen arbeiten. Design Thinking bringt ein tief gehendes und umfassendes Kundenverständnis und ermöglicht damit Ideen und Lösungen, die über das herkömmliche Denken hinausgehen. Das Verfahren orientiert sich an der Arbeit von Designern und Designerinnen, die als eine Kombination aus Verstehen, Beobachtung, Ideenfindung, Verfeinerung, Ausführung und Lernen verstanden wird. Der strenge Fokus auf dem Kunden oder der Kundin und dem Nutzer oder der Nutzerin sowie kurze iterative Lern- und Entwicklungsschritte führen zu innovativen und schnell greifbaren Ergebnissen.

Von Menschen für Menschen

Design Thinking stellt den Menschen in den Mittelpunkt. Einerseits als Teil eines kreativen, möglichst interdisziplinären Teams, andererseits als Nutzer oder Nutzerin oder als Kunde oder Kundin. Die Zusammensetzung des Teams ist ein Erfolgsfaktor, der dafür sorgt, dass verschiedene Sichtweisen in die Überlegungen Eingang finden. Der Kunde oder die Kundin nimmt eine aktive Rolle bei der »Erfindung« eines Produkts oder einer Dienstleistung ein. Bei der Kundenintegration setzt Design Thinking auf ein einfaches Prinzip: die Empathie. Die Fähigkeit des Menschen, sich in andere hineinzusetzen, mitfühlen zu können. Tatsächlich machen Teams die Erfahrung, dass es zu Beginn erstmals zwei Schritte zurückgeht. Das Verstehen des Problems benötigt viel mehr Aufmerksamkeit, als wir ihm in der Regel geben.

Rasch vom Kundenkreis lernen und verstehen

Ein gänzlich anderes Prinzip, um Kundennähe zu schaffen, ist das iterative oder experimentelle Vorgehen. Während der Ideenfindung geht Quantität vor Qualität. Ideen dürfen verrückt sein, und anstatt darüber zu diskutieren, werden Ideen möglichst schnell und einfach als Prototyp konkretisiert. Nach dem Motto »Rede nicht, zeig's mir!« entstehen in kurzer Zeit gemeinsam mit Kunden und Kundinnen einfache Funktionsmodelle. Erst wenn unbeteiligte Personen mit den Ergebnissen des Kreativprozesses konfrontiert und dazu befragt werden, zeigt sich, welche Ideen weiterverfolgt werden. Gerade beim »Neu-Denken« von komplexen Themen wie Zahlen mit dem Handy oder smarten Energiedienstleistungen fällt es Kunden und Kundinnen in der Regel schwer, progressiv vorzudenken und gewohnte Denkpfade zu verlassen. »Es ist nicht die Aufgabe des Kunden, zu wissen, was er will«, formulierte es einst Steve Jobs. Deshalb ist entweder ein Genie wie Steve Jobs oder ein Team von neugierigen Menschen vonnöten, um eine Kundengruppe kennen und verstehen zu lernen und die richtigen Ideen umzusetzen.

Projektarbeit völlig neu denken

Die flexiblen Arbeitsmodi, kollaborative Settings und die enge Abstimmung mit Kunden und Kundinnen stellen Führungskräfte und Mitarbeitende vor Herausforderungen. Die Teams benötigen mobiles Mobiliar, vertikale Flächen und Bastel-Material. Die dynamische Arbeitsweise verlangt nach einem geeigneten Arbeitsklima und ein Umfeld, in dem elegantes und möglichst frühes Scheitern erlaubt ist. Viele Unternehmen verabschieden sich damit vom bekannten »Format Projekt« und etablieren das »Produkt- oder Service-Team«. Ein Team, das sich ausschließlich einer offenen Fragestellung widmet und ohne Deadline arbeitet. Das Team bekommt Verantwortung und den Raum, im Unternehmen selbst Risiken einzugehen und daraus lernen zu dürfen. Vorgangsweisen wie diese benötigen die Unterstützung des Managements und die Bereitschaft, die Ergebnisse des Teams von der Organisation weiterverfolgen zu lassen.

»Design Thinking ist im Großen ein Innovationsbeschleuniger und im Kleinen ein Geduldspiel«, bringt es der Deutsche Jürgen Erbeltinger auf den Punkt. Er spricht vom »Ende der Organisation, wie wir sie kennen. Die Aufgabe von Führungskräften ist es, Innovationen herbeizuführen. Alles andere lässt sich an Maschinen delegieren.«

Vom Erlebniskonzept zur digitalen Welt von morgen

Die Anwendungsfelder von Design Thinking sind heute vielfältig. Konzerne suchen mit der dynamischen Arbeitsweise nach Entscheidungsgrundlagen für unklare Situationen und Strategien. Kommunen nutzen den kollaborativen Ansatz, um soziale Prozesse und Transformationen zu gestalten. Dienstleister optimieren damit ihre Services und arbeiten iterativ an Innovationen. Interessenvertretungen gehen mit Design Thinking völlig neue Wege im Stakeholdermanagement.

Diszipliniert zur Innovation

Design Thinking spielt bei der Entwicklung von Innovationskultur eine immer bedeutendere Rolle. Die Dynamik der Instrumente und Methoden befähigt Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zum »Um-die-Ecke-Denken« und öffnet Tür und Tor ins Herz der Kunden und Kundinnen. Jede »Design Challenge« ist eine Reise für Entdecker und Entdeckerinnen, in deren Mitte der Konsument oder die Konsumentin, der Nutzer oder die Nutzerin, der Kunde oder die Kundin steht. Design Thinking entfaltet heute seine wahre Kraft in einer Zeit der Krise, in der viele Unternehmen und Führungskräfte mit dem Rücken zur Wand stehen, Produkte das Ende ihres Lebenszyklus erreicht haben und Innovationen mehr denn je gefragt sind.

ZUM AUTOR

Mag. Klaus Weissmann, MSc, ist Geschäftsführer von Service Design & Business Creation. Als Experte für Design Thinking und Innovationskultur begleitet er gemeinsam mit der Branding- und Design-Agentur Brains Unternehmen, Behörden, Verbände und Kommunen bei Innovations- und Transformationsprozessen.



Marija Kuzmanovic
KANZLEIMANAGEMENT NORTHCOTE.RECHT

: The best way to predict the future is to create it.

Peter Drucker

: Companies have too many experts who block innovation. True innovation really comes from perpendicular thinking.

Peter Diamandis

A portrait of Mag. Martin Scheriau, a middle-aged man with dark hair, resting his chin on his hand. He is wearing a dark blue suit jacket, a light blue shirt, and a red tie with a small geometric pattern. The background is a bookshelf filled with books of various colors (red, blue, yellow, green).

Mag. Martin Scheriau
ADVISORY BOARD
SEINFELD PROFESSIONALS

: Wer Menschen führen will,
muss hinter ihnen gehen.

Chinesisches Sprichwort

Intelligente Unternehmen haben intelligente Marken

WIE MODERNE MARKENFÜHRUNG DEN UNTERNEHMENSERFOLG BESTIMMT

Mag. Oliver Heiss

Der Begriff Branding begleitet uns Menschen ja eigentlich schon lange. War damit ursprünglich die Kulturtechnik des Brandmarkens des Viehs gemeint, begegnen uns bereits im England Mitte des 18. Jahrhunderts die ersten »Consumer Brands«. Seit dem Aufkommen des modernen Marketings in den frühen 1980er-Jahren ist die Marke endgültig zentraler Bestandteil von Werbung und Kommunikation.

Wir befinden uns heute im 21. Jahrhundert, die Welt ist natürlich wieder eine andere geworden – und mit ihr haben sich auch die Marke und ihre Rolle verändert: von einem reinen Marketingthema zu einem der intelligentesten Werkzeuge der Unternehmensentwicklung und -steuerung. Was ist gemeint, wenn einer Marke Intelligenz zugeschrieben wird? Definiert man Intelligenz als Fähigkeit zur Problemlösung, dann muss man sich zuerst das Problem ansehen, um das es hier geht. Und in seiner Essenz heißt es: Komplexität. Nichts zeichnet die moderne Welt mehr aus als ihre kontinuierliche Zunahme an Komplexität. Nicht umsonst ist »Simplicity« eines der Buzz-Words der Stunde.

Wie äußert sich das konkret in der Unternehmensrealität? Die US-amerikanische Stanford University hat 2008 gemeinsam mit dem Beratungsunternehmen Neutron in einer umfangreichen Studie mit 1.500 CEOs nach den größten Problemen unserer Zeit für Unternehmen gesucht. Unter den Top 10: das Finden unbesetzter und profitabler Märkte, die Kollaboration über organisatorische »Silos« hinweg, das Bewahren von Innovationskraft trotz zunehmend schnellerer Veränderungen, die Prognose von Innovationskonzepten oder das Gewinnen des »War for Talent«.

In strategischen Dimensionen von Marke denken

Moderne Markenführung leistet beim Umgang mit diesen Problemen einen relevanten Beitrag zur Lösung. Das wird möglich, weil Marke gleichzeitig – wenn man möchte: systemisch – im Feld der drei primären Unternehmensdimensionen agiert:

- › Strategie und Business Model, die in Vision, Märkten und Produkten sichtbar werden;
- › User-Zentriertheit, die Trends, Zeitgeist und gesellschaftliche Fragen adressiert;
- › eigene Identität und Kultur, die die Werte, Grundsätze und das Verhalten der Organisation ausdrücken.

Moderne Markenführung hat zum Ziel, diese drei Ebenen zusammenzuführen und in Einklang zu bringen. Denn hat man strategisch Klarheit hinsichtlich der eigenen Identität, der übergeordneten Ziele und der Positionierung nach außen gewonnen, dann wird die Unternehmenssteuerung über alle Bereiche und Touchpoints hinweg auf einen Schlag wesentlich einfacher. Dann kann fast automatisch abgeleitet werden, was zu tun ist.

Zukunftsdisziplin Markenführung

Die alte Wahrheit von Marketing, das die Marke steuert, hat sich längst gedreht. Heute steuert – oder vielleicht genauer: fokussiert – die Marke das Marketing; genauso wie die Produktentwicklung, das Recruiting, die Architektur, den Vertrieb etc. Es ist diese nachhaltige Balance aus großer Vision, starker Identität und extremem Customer-Fokus, der grundlegend ist für den Erfolg von Unternehmen wie Google, Red Bull, Apple, BMW oder auch Turkish Airlines. Das Zeitalter der »Brand Leadership« ist längst angebrochen.

In den meisten hiesigen Organisationen und Firmen findet man diese Potenziale – nicht selten sprichwörtliche Schätze – meistens ungenutzt herumliegen. Eine 2010/2011 von OGM und Brains durchgeführte Studie hat das deutlich gezeigt. Zwar herrscht Einstimmigkeit, dass Marke ein zunehmend wichtiges Thema ist, aber nur ein kleiner Teil hat strategische Überlegungen dazu angestellt. Noch kleiner ist der Anteil jener Unternehmen, die Marke auch abseits von Werbung und Marketing nutzen – wie z. B. in der Personalentwicklung oder der Unternehmenskultur. Dabei weiß man schon länger, dass es in den meisten Branchen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind, die das Image nach außen am stärksten prägen. Und ohne eine starke, unverwechselbare Identität schafft man auch keine Unternehmenskultur, die dem stetigen Veränderungs- und Innovationsdruck auf Dauer standhalten kann. Oder um es mit Peter Drucker zu sagen: »Culture eats strategy for breakfast everyday.«

Wird Markenführung in einigen Jahren wohl zum Standardrepertoire eines guten Managers oder einer guten Managerin gehören müssen, so kann man sich heute (noch) einen mitunter enormen Wettbewerbsvorteil aufbauen. Unternehmen geben viel Geld für Marktforschung, Werbung, Media oder PR aus, ohne ein klares strategisches Briefing geben zu können. Ganz nach dem Motto: Ich weiß nicht, wo ich hinwill, Hauptsache, ich bin schneller dort.

Investitionen in die Marke machen sich bezahlt

Die Zahlen zeichnen ein deutliches Bild: Starke Marken erlauben ein Preis-Premium, weil sie den Menschen Orientierung, Sicherheit und Identität geben, für die sie bereit sind, zu bezahlen. Das beste Beispiel dafür sind Medikamente: Dort bezahlt man (und das gerne) bis zu 200 Prozent mehr für ein bekanntes Markenprodukt als für ein identes Generikum. Starke Marken haben loyale und kaufbereite Kunden und Kundinnen. Diese kommen wieder, verzeihen Fehler, arbeiten mit, sind Multiplikatoren, Freunde oder Freundinnen und Fans. Für Unternehmen gibt es im Grunde nichts Wertvolleres. Harley-Davidson war kurz vor dem Ende, bis man sich wieder auf die alte Identität und die leidenschaftlichen Fan-Kunden und -Kundinnen besann. Die britische Tageszeitung »The Guardian« erwarb sich die bedingungslose Treue ihrer Leser und Leserinnen durch ein noch bedingungsloseres Verfolgen der kritischen Blattlinie. So wurde aus einer englischen Zeitung kurz vor dem Notverkauf eine der innovativsten globalen Medienmarken. Und ohne eine radikale und konsequente Fokussierung auf die Marke wäre BMW heute kein Global Player mit enormer Strahlkraft, sondern wahrscheinlich eine Marke von vielen im Portfolio eines Konzerns.

Es zeigt sich einfach immer wieder: Die erfolgreichsten Unternehmen haben meistens auch die intelligentesten Marken.

ZUM AUTOR

Mag. Oliver Heiss ist Managing Partner der Wiener Branding-Agentur Brains und Experte für Marken- und Designstrategie. Als solcher berät er Unternehmen und Institutionen wie die Erste Bank, das Kunsthistorische Museum Wien oder die Tageszeitung »Die Presse« in Fragen der Markenführung.

Erfahren Sie mehr über »Strategic Brand Leadership« im Hernstein Workshop am 25. Juni 2015 (Details siehe Umschlagseite hinten).

»Sapperlot, das geht

MAG. SOPHIE MARTINETZ, GESCHÄFTSFÜHRERIN VON SEINFELD PROFESSIONALS, WILL DIE HERKÖMMLICHEN ARBEITSSTRUKTUREN VERÄNDERN UND IHRER GENERATION EIN SELBSTBESTIMMTES, FLEXIBLES UND KOOPERATIVES ARBEITEN ERMÖGLICHEN.

HERNSTEIN Sie waren auf dem Pfad einer klassischen Karriere – Inhouse-Juristin bei Bertelsmann in Berlin und London, vier Jahre Führungskraft bei der Barclays Bank in London, drei Jahre in einer Leitungsfunktion bei Bawag/PSK in Wien. Dann haben Sie beschlossen, etwas ganz Neues zu machen. Sie bieten Anwälten und Anwältinnen neue Arbeitsstrukturen an. Wie kamen Sie auf diese Idee?

MARTINETZ Ein einschneidendes Erlebnis hatte ich bereits einige Jahre vorher in London. Es war bei Barclays, wir hatten unser Büro im 28. Stock. Ich stieg mit meinen Kollegen in den Aufzug. Ich war unter 30, die einzige Frau in meiner Gruppe, meine Kollegen waren um die 50. »Hey guys, how are you?«, fragte ich. Die Burschen schauten von ihren Blackberrys auf und stöhnten – so viel Stress, und der Vorstand, und das kommende Wochenende würden sie wieder durcharbeiten müssen. Da dachte ich mir: Wenn ich 50 bin und immer noch so fremdgesteuert, dann ist mein Leben falsch gelaufen. Ich arbeitete damals selber sehr viel. Ich leitete ein globales Team, das mit Menschen in aller Welt interagierte, in allen Zeitzonen, da kann man nonstop, Tag und Nacht und auch jeden Sonntag arbeiten – für die Ägypter ist der Sonntag ja ein Arbeitstag. Aber irgendwann dachte ich mir: Sapperlot, das muss doch auch anders gehen!

So haben Sie beschlossen, die Arbeitswelt zu verändern. Welche Bedürfnisse haben die Menschen hinsichtlich ihrer Arbeit?

Freiheit und Selbstbestimmung sind den Menschen – auch mir – sehr wichtig. Ich sehe, dass viele der gut ausgebildeten 35- bis 45-Jährigen frustriert sind. Sie haben LLMs und MBAs gemacht und internationale Erfahrung gesammelt, aber sie hängen in Strukturen fest, die unbefriedigend sind. Weiter nach oben zu kommen ist schwer, denn die Positionen sind mit Leuten besetzt, die um die 60 sind und vielleicht noch lange arbeiten werden. Die zeitliche Beanspruchung ist enorm. Wenn ein Anwalt oder eine Anwältin in einer großen Kanzlei nach oben kommen will, sind 60 Stunden pro Woche oft das Minimum. Und die Mandanten und Mandantinnen mögen diese Stundenschreiberei auch nicht mehr, dass sie das gesamte Risiko, wie lange jemand für eine Arbeit braucht, alleine tragen. Zwar steigen einige Leute aus und versuchen, für sich eine andere Arbeitsform zu finden. Das ändert aber nichts an den Strukturen. Und das wollte ich für unsere Generation ändern.

Welche Lösungen haben Sie gefunden?

Wir ermöglichen Anwälten und Anwältinnen, sich auf ihr Kerngeschäft – die rechtliche Beratung, die Arbeit mit den Mandanten und Mandantinnen – zu konzentrieren. Das Drumherum nehmen wir ihnen ab. Wir managen das Büro, sorgen für exzellente IT, stellen das bestmögliche Sekretariat zur Verfügung. Wir übernehmen die Infrastruktur und das Management aller nichtanwaltschaftlichen Tätigkeiten. Auf diese Weise kann sich ein Anwalt oder eine Anwältin bis zu einem Drittel der eigenen Arbeitszeit ersparen. Diese Zeit kann er oder sie für eine bessere Spezialisierung nutzen – oder als Zeit für sich.

Für den organisatorischen Rahmen haben wir die Marke Northcote.Recht gegründet, eine Art Netzwerk für die Anwälte und Anwältinnen. Alle Anwälte und Anwältinnen bei Northcote.Recht sind ihre eigenen Chefs oder Chefinnen. Größere Aufträge können sie gemeinsam bearbeiten. Das ermöglicht sehr flache Strukturen und Kooperation. Die Vorteile dieser effizienten Struktur werden an die Mandanten und Mandantinnen der Anwälte und Anwältinnen weitergegeben.

Sie sind Geschäftsführerin der Infrastrukturgesellschaft Seinfeld Professionals. Was genau machen Sie?

Als Infrastrukturgesellschaft Seinfeld betreiben wir das Kanzleimanagement für die Anwaltskooperation Northcote.Recht. Wir wollen die Anwaltsbranche mit unseren Ideen zur Zukunft der Arbeit mitgestalten. Das Prinzip von Northcote kann natürlich auch auf andere freie Berufe und auf Unternehmen umgelegt werden. Dem wollen wir uns in Zukunft verstärkt widmen. Wir leben dieses moderne Arbeiten ja jeden Tag und werden oft nach dem »Wie« gefragt. Wir werden daher künftig auch Beratung und Seminare zu den Themen Innovation und neue Arbeitsmodelle anbieten. Wir wollen Unternehmen dabei unterstützen, fit für die Arbeitsrealitäten des 21. Jahrhunderts zu werden.

Welche Arbeitsmodelle sind zukunftsfähig?

Die Karriere wird individueller. Die Karriereleiter ist keine Leiter mehr, sondern eher ein Klettergerüst. Die Arbeitswelt ändert sich allerdings nicht radikal, es gibt vielmehr graduelle Verschiebungen. Wenn Männer Väter werden, sagen viele von ihnen: »So wie mein Papa möchte ich es nicht machen. Er war nie da, er war nicht sichtbar und am Ende hat es sich nicht einmal ausgezahlt. Ich mache das anders.« Sie wollen einen anderen Weg versuchen, aber trotzdem nicht aus ihrem Beruf aussteigen. Es geht allerdings nicht nur um Zeit für die Kinder oder die pflegebedürftigen Eltern. Die Menschen wollen flexibel sein, mehr Zeit für ihr Leben haben. Auch Anwälte und Anwältinnen, die keine Kinder haben, genießen die Freiheit, etwas zu tun, was nicht Arbeit ist. Wenn aber ein Projekt viel Arbeit erfordert, ist es selbstverständlich, dass so viel gearbeitet wird, wie notwendig ist. Das klingt einfach, aber in herkömmlichen Strukturen ist es das oft nicht. Von selbst ändert sich nichts, deshalb gehen wir mit gutem Beispiel voran. Manchmal wünsche ich mir, dass die Veränderung noch rascher geht.

Gibt es noch andere Bereiche, wo Sie glauben, dass es größere Veränderungen geben wird?

Ja. Bei der Frage, wie ein Büro zu gestalten ist. Bei Barclays hat keiner ein eigenes Büro, da gibt es gut durchdachte und funktionale Open Offices. Die Vertriebsleute haben nicht einmal einen eigenen Schreibtisch. Nur der CEO, Chef von 50.000 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, hat noch ein eigenes Büro. In London ist das normal. Es ist auch eine Frage der ökonomischen Ressourcen. Doch in Österreich ist die Angst vor einem Großraumbüro enorm. Da kann man nicht total radikal sein. Die Anwälte und Anwältinnen wollen ihr eigenes Bürozimmer – also bekommen sie es auch. Ich selbst nehme mir in unserem Büro irgendwo einen kleinen Schreibtisch, der gerade frei ist. Das reicht mir.

auch anders!«

Was war Ihre größte Herausforderung beim Schritt ins Unternehmertum?

Anfangs war es schwierig, eine passende Partnerin zu finden, die unternehmerisch denkt und das Risiko auf sich nimmt. Ich habe das Unternehmen Seinfeld schließlich mit Bettina Stomper-Rosam gegründet, einer Anwältin, die auch privat ein egalitäres Lebenskonzept verwirklicht. Eine weitere Schwierigkeit war, darauf zu bestehen, wirklich die richtigen Leute für das Unternehmen auszuwählen. Und sich auch wieder aktiv zu trennen, wenn sich herausstellt, dass die Person nicht ideal ins Unternehmen passt. Ich sehe in meinem Umfeld, dass es für viele schwierig ist, sich zu trennen. Doch als Unternehmerin trage ich die Verantwortung dafür, dass die Menschen, die miteinander und mit mir arbeiten, zueinander passen und die notwendige Leistung erbringen. Das betrifft insbesondere das Kanzleimanagement. Viele Leute sind hierarchisches Denken gewohnt – jemand sagt mir, was ich tun soll. Doch das gibt es bei uns nicht. Man holt sich die Arbeit. Mit dieser Eigenverantwortung muss man umgehen können. Das ist nicht immer einfach. Eine weitere Herausforderung ist, dem Erwartungsdruck von außen standzuhalten. Man wird oft mit Internet-Start-ups verglichen, die sehr schnell wachsen. Doch wir sind Dienstleister, das ist nicht so schnelllebig. Wir müssen uns Vertrauen erst mühevoll erarbeiten. Da braucht man einen langen Atem.

Wo sehen Sie Northcote in 20 Jahren?

Ich glaube, dass einige der Grundideen, die hinter Northcote stehen, in viele Bereiche Einzug halten werden. Wir haben ein Konzept entwickelt, das sich breit ausrollen lässt, in andere Branchen und natürlich auch andere Länder. Ich wünsche mir, dass wir dazu beitragen können, in der Arbeitswelt etwas zu verändern, und dass wir auch viele Unternehmen als Mandanten haben, die das mittragen, damit die nächste Generation die Arbeitswelt noch stärker nach ihren Lebensrealitäten gestalten kann. Wir müssen als Gesellschaft darauf achten, was wir unseren Kindern weitergeben. Da muss man aktiv etwas tun.

Was haben Sie in den vergangenen zweieinhalb Jahren gelernt?

Die ersten zwei Jahre sind immer hart. Natürlich gibt es Leute, die ein Produkt haben, auf das alle gewartet haben, und es funktioniert ab der ersten Woche. Doch meistens ist die Realität anders. Wenn man selber am Anfang steht, ist man davon überzeugt, dass alles auf Anhieb klappen wird – das ist auch gut so, sonst würde man gar nicht beginnen. Ich hatte zum Beispiel klare Vorstellungen von der Offenheit von Büros. Wenn mir damals jemand gesagt hätte, dass wir auch Einzelbüros machen werden, hätte ich »Nein, niemals!« geantwortet. Da war ich viel zu radikal. Jetzt bin ich ein bisschen milder und abgeklärter. Und natürlich würde ich gerne noch schneller wachsen, wäre gerne bereits noch größer. Ich bin ungeduldig, so wie die meisten Unternehmerinnen und Unternehmer. Doch ich habe das Gefühl, dass Frauen oft viel selbstkritischer als Männer sind. Wenn Ihnen ein Mann gegenüber säße, würde der sagen: »Ja, ja, alles ist super.«



: Nichts ist so kraftvoll wie eine Idee, deren Zeit gekommen ist.

Victor Hugo

Es heißt, dass Young Professionals anders denken als erfahrene Manager oder Managerinnen. Wir wollen es genau wissen und fragen nach der Meinung junger Führungskräfte oder Experten und Expertinnen zu den jeweiligen Themen des »Hernsteiners«.

Zukunftsfähige Führung beginnt mit einem Wechsel im Bewusstsein

Veränderungen und andauernder Wandel sind zum Tagesgeschäft avanciert. Unternehmen, in denen die vierte Umstrukturierung im vierten Jahr passiert, sind keine Seltenheit. Verunsicherte und demotivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ebenso wenig. Da nichts so beständig ist wie der Wandel (Heraklit), können Führungskräfte beschließen, sich mit entmutigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern herumzuzüchten oder in diese zu investieren und das Beste aus jeder und jedem Einzelnen herauszuholen. Für mich ist Führung dann zukunftsfähig, wenn sie es schafft, den wahren Wert eines Unternehmens – die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – zu erkennen, zu fördern und für sich zu gewinnen. Visionen, Strategien, Ziele, Maßnahmen, Prozesse – all das sind leere Worte, wenn sie nicht von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gelebt, entwickelt und ausgebaut werden. Der Großteil der Belegschaft eines Unternehmens ist wahrscheinlich austauschbar, da stimme ich vollkommen zu, doch überlegen Sie einmal, welche Kosten und welcher Wissensverlust durch eine hohe Fluktuation entstehen. Ist es da nicht sinnvoller, bestehende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Expertinnen und Experten und Führungskräften auszubilden, ihre Motivation und damit einhergehend auch die Arbeitsleistung zu steigern und das gewünschte Mehr an Gewinn auf diese Weise zu erreichen?



Mag. (FH) Manuela Eisenbock, M. A.
Projektmanagerin | New Business
Verlagsgruppe NEWS GmbH

Was macht Führung zukunftsfähig? Führung ist Eigenverantwortung

Für mich als Konzipient in einer Rechtsanwaltskanzlei ist das Thema Führung tägliches Brot, insbesondere da ich auch für die Führung der Studenten und Studentinnen verantwortlich bin.

In einer Rechtsanwaltskanzlei treffen verschiedene Erkenntnisebenen aufeinander und nur das wirksame Zusammenspiel von Konzipient oder Konzipientin, Rechtsanwalt oder Rechtsanwältin und Student oder Studentin führt dazu, dass gute Leistungen erzielt werden können. Eigenverantwortung auf allen Ebenen ist eine wichtige Voraussetzung dafür. Als Mittler zwischen Rechtsanwälten sowie Rechtsanwältinnen und Studenten sowie Studentinnen befinde ich mich laufend im Zwei-Ebenen-Dialog. Permanente Reflexion über Führungsfragen fördert die Entwicklung meiner Eigenverantwortung. Ich bin überzeugt, dass dieses Wechselspiel zwischen Führen und Geführt-Werden aufgrund der zunehmenden Projektorientierung der Arbeitswelt zu einem neuen Verständnis von Führung beiträgt. Der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin wird selbst in unterschiedlichen Kontexten zur Führungskraft. Die Mittlerrolle des Konzipienten oder der Konzipientin in einer Organisationsstruktur wie der meinen könnte ein Modell für einen zukünftigen Führungsstil werden, bei dem das Lernen voneinander durch gegenseitige Führung in eigenverantwortlichem Stil selbstverständlich wird.



Wolfpaul FINDER
Konzipient
Schwarz Schönherr Rechtsanwälte KG

Sind Sie noch Managerin/Manager oder schon Führungskraft?

Während sich Managerinnen und Manager der Gegenwart vielfach (nur) darauf konzentrieren, dass bestehende Systeme und Strukturen erhalten bleiben, konzentrieren sich Führungskräfte auf Mitarbeitende, deren Fähigkeiten und damit verbundenem Potenzial. Hierbei zeichnet sich bereits der große Unterschied ab: Managerinnen und Manager verwalten und Führungskräfte erneuern. »Der Manager/Die Managerin macht die Dinge richtig, der Anführer/die Anführerin jedoch macht die richtigen Dinge« (Warren Bennis). Aber reden wir hier schon über Innovation? Über innovatives Führen oder innovatives Management? Ist es für Nachwuchsführungskräfte noch erstrebenswert, die Chefetage zu erreichen? Ihre Vision ist es, Entscheidungen treffen zu dürfen, um veraltete Abläufe zu erneuern und unternehmerischen Fortschritt verzeichnen zu können. Aber wie sieht es in der Realität aus? Auf Managementebene erwarten sie Routine, Bürokratie, Tunneldenken und immer wieder verzichtbare Meetings – Unternehmenspolitik und Compliance. Stellen Sie sich doch mal die Frage: Wie innovativ ist Ihre Organisation eigentlich? Ermöglichen Sie Ihren Mitarbeitenden, innovativ zu sein, oder liegen hier doch (vereinzelt) Steine im Weg?



Christoph Heinzle
Internet Marketing Consultant bei ReachLocal Austria GmbH
Berufsbegleitendes Studium Unternehmensführung an der FHWien

Nicht Machtstruktur, sondern freie Entscheidung

Ich arbeite in einem Projekt mit hauptsächlich ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die Herausforderung, Ehrenamtliche zu »leiten«, sehe ich eigentlich als den Knackpunkt für wirklich zukunftsfähige Führung an: Das Nichtvorhandensein einer Angestelltenbeziehung (die in gewisser Weise auch immer eine Machtstruktur darstellt) zwingt dazu, den Fokus auf das eigentlich Wichtige zu richten – nämlich die Frage, ob ich mit dem, was ich tue und wie ich es tue, überzeugen kann. Eine Führungskraft sollte sich nicht auf der eigenen Position ausruhen nach dem Motto »Das passiert jetzt, weil ich es sage«, sondern inhaltlich und auch als Persönlichkeit überzeugen. In der Auseinandersetzung mit den inhaltlichen Argumenten sowie der persönlichen Authentizität kann jede Person im Team für sich entscheiden, was sie wie weit mitträgt. Das heißt natürlich nicht, dass jede oder jeder tut, was sie oder er will. Sondern es geht darum, dass bei Entscheidungen der qualitative Aspekt im Vordergrund steht und nicht Machtstrukturen. Soziokratische bzw. holokratische Organisations- und Entscheidungsstrukturen können hierbei unterstützen. Dabei werden Entscheidungen auf qualitative Art und Weise im Team getroffen, wobei die Führungskraft Impulse setzt und das Auge auf dem Gesamtziel hat. Nur eine freie Akzeptanz der getroffenen Entscheidungen sowie auch das Vertrauen in die Personen, die eine leitende Rolle innehaben, garantieren eine gute und effektive Zusammenarbeit im Team und dass Entscheidungen langfristig mitgetragen werden.



Sabine Stortenbeek, M. A.
Projektleitung
Projekt Bank für Gemeinwohl

Dem Neuen auf der Spur

NEUES ZU MANAGEMENT UND LEADERSHIP,
VON UNS GETESTET UND EMPFOHLEN

Als Trendscouts sind wir laufend unterwegs, um neue Ideen, Modelle und Instrumente auf ihre Tauglichkeit für unsere Kunden und Kundinnen zu überprüfen. Wir erkunden, diskutieren und evaluieren, ob und in welcher Form wir sie zu einem Angebot für unsere Zielgruppen entwickeln können.

Denn natürlich gilt auch für Führung, dass Innovationen häufig durch Neukombination bekannter Elemente entstehen. Aber nicht alle als neu angepriesenen Führungsansätze und Tools können halten, was ihre Botschafterinnen und Botschafter versprechen. Und nichts davon ist eins zu eins umsetzbar oder in jeder Situation brauchbar.

Gut ist, was Nutzen bringt

Wir besuchen also Konferenzen, Workshops, Labs, Jam Sessions, Barcamps und Webinare; wir hören Vorträge und lassen uns von interessanten Menschen und ihren Ideen inspirieren. Blicken Sie mit uns auf einige ausgewählte Stationen der vergangenen Monate unserer Trendscouting-Reise zurück.

Neuer Steuerungsansatz

Im Dezember des Vorjahrs war Eva Ayberk in Amsterdam beim Holacracy Practitioner Training. Dieser Steuerungsansatz wurde von Brian Robertson entwickelt, um die Flexibilität und Entscheidungsgeschwindigkeit seines Softwareunternehmens zu erhöhen. Holacracy gestaltet ein Unternehmen nach komplett anderen Spielregeln, die strikt und gleichzeitig einfach sind. Brian erwies sich dabei nicht nur als visionärer Steuermann, sondern auch als höchst erfolgreicher Botschafter seines neuen Modells. Er hat vieles ausprobiert und die effektivsten und effizientesten Elemente aus unterschiedlichsten Modellen miteinander kombiniert.

Anders organisieren – flexibel und schnell entscheiden

Mit Holacracy wird eine Organisation anders strukturiert, gesteuert und geführt als in allen Top-Down-Ansätzen. Holacracy verspricht schlanke und flexible Unternehmen, effiziente Meetings, klare Verantwortungen und Machtverhältnisse sowie zielorientiertes Arbeiten. Der Workshop mit Brian und der spannende Austausch mit Kollegen und Kolleginnen aus holakratisch geführten Unternehmen ließen erahnen, dass dies bei konsequenter Umsetzung der holakratischen Grundsätze zwar anspruchsvolle, aber durchaus realistische Ziele sind. Etwa 300 Unternehmen weltweit haben sich bereits entsprechend neu aufgestellt.

Den Bogen von der Kreativität zum Ergebnis führen

Design Thinking ist ein Prozessmodell, das beim Finden neuer Ideen und Lösungen unterstützt. Wir hatten im Vorjahr beim Forum Alpbach Gelegenheit, am Design-Thinking-Teaser-Workshop von SAP teilzunehmen. Was wir erlebten, machte uns neugierig auf mehr und wir luden Expertinnen und Experten zu einem internen Design-Thinking-Teaser-Workshop ein. Um möglichst konkret zu werden, ging es um den Vertriebsprozess des Hernstein Instituts aus der Sicht von Kunden und Kundinnen. Kurz gefasst: Es war humorvoll, anregend und ertragreich.

Und wir werden sicher dranbleiben. Als Nächstes werden wir Design-Thinking dazu nützen, um unser Angebot noch marktgerechter auszurichten. Eva Ayberk holte sich bereits den Design-Thinking-Feinschliff am Hasso-Plattner-Institut in Potsdam, dem Olymp des Design-Thinkings. Im Design-Thinking-Kurzworkshop am 21. Mai 2015 können auch Sie diesen Zugang zur lösungsfokussierten Bearbeitung kreativer Ideen kennenlernen (siehe Umschlagseite hinten).

Strategie erlebbar machen

Beim Brand Space im März 2014 tauchte Lisa Kratzer einen Tag lang in Corporate-Branding-Themen ein. Branding ist ein strategischer Prozess zur Definition des einzigen nicht kopierbaren Wertschöpfungsfaktors: der Identität und der Marke eines Unternehmens. Wie Marken gestärkt und aufgewertet werden, wurde anhand vieler Beispiele und Inputs deutlich. Die Marke dient als Leitstern der Unternehmensstrategie, der allen internen und externen Stakeholdern Orientierung gibt. Daraus ist letztlich einer unserer diesjährigen Kurzworkshops zum Thema Strategie entstanden: »Strategic Brand Leadership« am 25. Juni 2015 (siehe Umschlagseite hinten).

Inspirationen aufgreifen und weiterentwickeln

Konferenzen sind anregende Marktplätze. Wir lernen neue Ideen kennen, oft verbindet sich bereits Bekanntes unvermutet mit neuen Gedanken. Alles, was wir in diesen Veranstaltungen hören, formt unser Bild vom Markt und seinen Herausforderungen. Manchmal nehmen wir ein Thema als konkretes Angebot in unser Portfolio auf, manchmal wird Bestehendes dadurch inspiriert und weiterentwickelt.



Mag. Eva-Maria Ayberk leitet seit 2013 das Hernstein Institut für Management und Leadership. Sie verfügt als Beraterin über fundierte Erfahrung im strategischen Personalmanagement und im Management Development.



Dr. Lisa Kratzer ist im Hernstein Institut für Marketing und Innovation verantwortlich. Sie beschäftigt sich seit vielen Jahren mit Führung und Entwicklung und ist seit zwei Jahrzehnten in wechselnden leitenden Funktionen im Bildungsmanagement tätig.

hernsteinmanagement report

PERSÖNLICHKEITSMERKMALE, DIE STARK MÄNNLICH KONNOTIERT SIND	PERSÖNLICHKEITSMERKMALE, DIE STARK WEIBLICH KONNOTIERT SIND
Erfolgs- und leistungsorientiert	Hört gut zu und kann gut Fragen stellen
Ausgewogene Durchsetzungsfreudigkeit	Wertschätzend
Gut vernetzt im Unternehmen und in der Branche	Empathisch
Entscheidungsfreudig	
Strategischer Weitblick	

Seit 16 Jahren erhebt der Hernstein Management Report ein Stimmungsbild unter Führungskräften im deutschsprachigen Raum. Wir fragen nach täglichen Herausforderungen, den Trends und Entwicklungen, die Führungskräfte wahrnehmen, und wie es ihnen in ihrer Führungsrolle geht.

BEFRAGUNGSZEITRAUM Mai 2014, Online-Befragung
BEFRAGTE PERSONEN Führungskräfte, davon 464 in Österreich, 615 in Deutschland.

Welche Führungsmerkmale werden verstärkt als männlich oder weiblich charakterisiert?

Der Hernstein Management Report hat erhoben, welche Persönlichkeitsmerkmale eher als männlich oder weiblich klassifiziert werden. Es steht dabei weniger die Frage im Vordergrund, ob die abgefragten Eigenschaften tatsächlich ein Stärkefeld eines der beiden Geschlechter sind, sondern vor allem, welche Stereotypen und Assoziationen unter Führungskräften diesbezüglich bestehen.

Die Auswertung ergibt, dass nur wenige Persönlichkeitsmerkmale von den befragten Führungskräften als besonders typisch männlich bzw. weiblich benannt werden. Auffallend ist die Übereinstimmung, mit der sowohl Männer als auch Frauen die in der Tabelle angeführten Eigenschaften in gleichem Ausmaß als männlich oder weiblich klassifizieren.

Auffällig ist, dass alle männlich konnotierten Persönlichkeitsmerkmale einen starken Leistungs- und Machtbezug haben. Die weiblich konnotierten Persönlichkeitsmerkmale sind demgegenüber weitaus weicher und haben einen starken Bezug zu Kommunikation und Beziehung. Bei zwei Persönlichkeitsmerkmalen liegen die Einschätzungen der männlichen und weiblichen Führungskräfte sehr stark auseinander: bei Belastbarkeit und dem Stehen hinter den eigenen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Beide werden von Männern als klar männliche Eigenschaft und von Frauen als klar weibliche Eigenschaft bezeichnet.

Entwicklungsimpulse für Führungskräfte

ANMELDUNG UND MEHR INFORMATIONEN

MAG. GABRIELE SCHAUER

T +43/1/514 50-5623
gabrielle.schauer@hernstein.at

CLEOPATRA LEIDENFROST

T +43/1/514 50-5622
cleopatra.leidenfrost@hernstein.at

Hernstein Angebote

WORKSHOPS

Facetten der Führung

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

»Clear Leadership«

Sie lernen die vier Elemente »beobachten«, »denken«, »fühlen« und »wollen« des Erfahrungswürfels kennen, reflektieren Ihre eigenen mentalen Landkarten und werden darauf sensibilisiert, jedes einzelne Erfahrungselement noch bewusster wahrzunehmen.

TERMIN

29. MAI 2015, 8.30 – 12.00 UHR

»Mindful Leadership«

Sie werden die Wirkung von »beobachten ohne zu bewerten« unmittelbar bei Ihren Gesprächen mit Ihren Kundinnen und Kunden sowie in der Mitarbeiterführung bemerken – und langfristig einen sensationellen Einfluss auf Ihren Unternehmenserfolg haben.

TERMIN

11. SEPTEMBER 2015, 8.30 – 12.00 UHR

»Widersprüche zum Frühstück«

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

TERMIN

4. DEZEMBER 2015, 8.30 – 12.00 UHR

WEGEN GROSSER NACHFRAGE

»Führung in der verwöhnten Organisation«

Sie lernen, wie Sie als Führungskraft Menschen dabei unterstützen können, aktiv Verantwortung wahrzunehmen. Sie aktivieren Menschen, einen eigenen Beitrag zu leisten anstatt auf die Lösung von außen zu warten. Sie nehmen klare Antworten und anwendungsorientierte Modelle mit, die Sie umgehend implementieren können.

WIRD AUCH IN DEUTSCHLAND ANGEBOTEN

DIE TERMINE FINDEN SIE AB ANFANG MAI AUF UNSERER WEBSITE:
[WWW.HERNSTEIN.AT/OFFENE-PROGRAMME/
KURZFORMATE/FACETTEN-DER-FUEHRUNG/](http://WWW.HERNSTEIN.AT/OFFENE-PROGRAMME/KURZFORMATE/FACETTEN-DER-FUEHRUNG/)

WORKSHOPS

Achtung, Strategie!

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

»Design Thinking«

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

TERMIN

21. MAI 2015, 18.00 – 21.00 UHR

»Strategic Brand Leadership«

Mit neuen Branding-Methoden stellen Sie Erfolg sicher und nutzen Ihre Marke als integriertes Führungsinstrument für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und Märkte.

TERMIN

25. JUNI 2015, 18.00 – 21.00 UHR

»Blue Ocean Strategy«

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

TERMIN

10. SEPTEMBER 2015, 18.00 – 21.00 UHR

TRAINING

Gruppendynamik

Teamführungscompetenz und Steuerungsfähigkeit in Teams werden heute mehr denn je als Schlüsselqualifikationen vorausgesetzt. Sie brauchen dabei ein umfassendes Set an Fähigkeiten und Know-how, um Teams zu Höchstleistungen zu führen. In der Gruppendynamik beleuchten Sie anhand Ihrer eigenen Erfahrungen speziell jene Phänomene, die in allen Gruppen fast unmerklich und doch so einflussreich ablaufen. Sie erkennen, wie Vertrauen, Einfluss und Irritationen entstehen und welche Rolle Sie selbst innerhalb der Gruppe einnehmen. Rollen in Gruppen sind veränderbar – so erfahren Sie, dass Sie Ihre eigene Rolle durch ein anderes Verhalten jederzeit auch wieder neu gestalten können. Sie erkennen Ihre persönlichen Stärken und Lernfelder und bekommen gezieltes Feedback zu Ihrem Verhalten. Sie erfahren, was für die Entwicklung und die Arbeitsfähigkeit von Gruppen wichtig ist, erkennen die Vor- und Nachteile von Einzel- und Gruppenentscheidungen und erfahren, wie Sie schnell und effektiv auf neue Teamanforderungen reagieren können.

NÄCHSTE TERMINE

8. – 12. JUNI 2015
28. SEPTEMBER – 2. OKTOBER 2015

INHOUSE-ANGEBOT

Leadership Nuggets

Entwicklung braucht Zeit. Oft bedarf es aber auch einer schnellen Impulssetzung im Unternehmen. Dafür haben wir die Hernstein Leadership Nuggets geschaffen. In kurzen und prägnanten Einheiten erhalten Ihre Führungskräfte dabei aktuelles Wissen vermittelt. Sie haben die Möglichkeit, dieses im Kreise der eigenen Kollegen und Kolleginnen zu vertiefen. Theorie trifft auf Praxis – in einem kurzen und kurzweiligen Format, das Ihre Führungskräfte auch in einem dichten Terminkalender unterbringen können.

Die Nuggets werden auf die Bedürfnisse Ihrer Führungskräfte zugeschnitten. Rufen Sie uns an, wir beraten Sie gerne bei der Planung!