

# hernsteiner

1/2019

Schwerpunkt: Individualisierung



**DEN EIGENEN  
WEG GEHEN.**

„Unser Unternehmen ist mutig.“

Dieser Aussage stimmen

49 %

(eher) zu

32 %

teils, teils zu

19 %

(eher) nicht zu

## TRAINIEREN SIE IHREN MUT

Schon mal laut „Nein“ gerufen, wenn alle „Ja“ sagen? In der Theorie klingt das einfach. Sitzen sie allerdings an einem Tisch mit Menschen, die alle anderer Meinung sind, verlässt viele schnell der Mut. Wahrscheinlich überlegen sie, ob es sinnvoll ist, die eigene Meinung kundzutun. Sinnvoll ist es jedenfalls dann, wenn eine anstehende Entscheidung oder Abstimmung schwerwiegende Folgen hat. Ohne Verbündete wird das Vertreten der eigenen Meinung noch schwieriger. Dann zählen nur sehr gute Argumente, die Sie in angemessener Form vorbringen müssen.

75 % der Führungskräfte können nach eigener Aussage ihre Meinung auch offen äußern, wenn sie kritisch ist. Diese Gewissheit sollte mutig machen, aber manche wollen dann doch lieber nicht anecken. Wenn wir wenig Übung darin haben, Kritik zu üben, fehlt uns möglicherweise dafür der Mut, wenn es wirklich um etwas geht.

Darum üben Sie lieber auch mal bei weniger brisanten Fragen, die eigene Meinung zu vertreten. Zum Beispiel, indem Sie eine ungewöhnliche Idee einbringen oder bei Problemen unorthodoxe Lösungen vorschlagen. Im schlimmsten Fall hält man Sie für etwas verrückt. Na und? Besonders bei Innovationen brauchen wir Querdenkende, die wichtige Impulse liefern – auch wenn nicht alles umsetzbar ist. 67 % der Führungskräfte meinen ja ohnehin, dass ihre Ideen und Anregungen offen und interessiert aufgenommen werden. Nur bei 7 % scheint das kaum oder überhaupt nicht der Fall zu sein. Also beginnen Sie mit dem Training – Sie können nur gewinnen.

PS: Mangelt es Ihnen gerade an Gelegenheiten für Ihre Mut-Probe? Dann besuchen Sie doch das Training „Im richtigen Moment die richtigen Argumente“ von 25. bis 26. Juni 2019.

DIE MUTIGSTEN ENTSCHEIDUNGEN  
DER FÜHRUNGSKRÄFTE

40 %

Personalentscheidungen

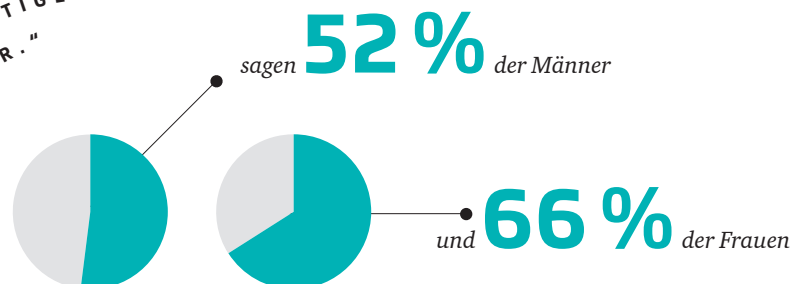
18 %

Entscheidungen gegen die Meinung bzw. ohne den Rückhalt des eigenen Vorgesetzten

16 %

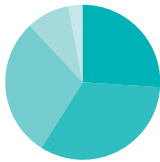
Veränderungen im eigenen Berufsleben

„ICH BIN (EHER) MUTIGER ALS FRÜHER.“



UNTERSTÜTZENDE RAHMENBEDINGUNGEN  
FÜR MUT IN UNTERNEHMEN

FÜHLEN SICH FÜHRUNGSKRÄFTE HEUTE  
MUTIGER ALS FRÜHER?



**26 %**

Ich bin mutiger als früher.

**33 %**

Ich bin eher mutiger als früher.

**29 %**

Ich bin gleich mutig wie früher.

**9 %**

Ich bin eher weniger mutig als früher.

**3 %**

Ich bin weniger mutig als früher.

Ich habe im Unternehmen Vertraute, mit denen ich heikle Themen besprechen kann.

**75%** **19%** **6%**

Ich kann mich auf die Unterstützung meines Teams verlassen.

**83%** **14%** **3%**

Ich kann mich auf die Unterstützung meines/meiner Vorgesetzten verlassen.

**70%** **19%** **11%**

Ich kann meine Meinung offen äußern, auch wenn sie kritisch ist.

**75%** **19%** **6%**

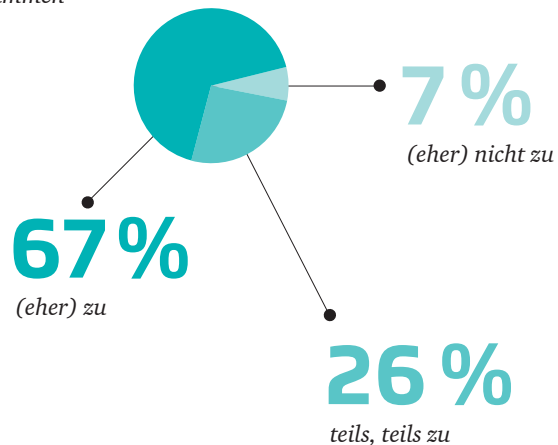
Ich kann bei der Arbeit ich selbst sein, ich muss mich nicht verstellen.

**81%** **15%** **3%**

— Trifft (eher) zu — Trifft teils, teils zu — Trifft (eher) nicht zu

„Meine Ideen und Anregungen werden offen und interessiert aufgenommen.“

Dieser Aussage stimmen



Quelle: Hernstein Management Report

Seit 21 Jahren erhebt der Hernstein Management Report jährlich ein Stimmungs- und Meinungsbild unter Führungskräften im deutschsprachigen Raum. Online-Befragung durch vieconsult Vienna Corporate Research and Development GmbH (www.vieconsult.at). Befragungszeitraum: April 2018, Sample: 1.516 Personen. Aufgrund kaufmännischer Rundungen können Prozentwerte zwischen 99 % und 101 % auftreten.

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

# Inhalt

## 6 KURZMELDUNGEN

*Living Leadership/HR Inside Summit/  
Austrian Innovation Forum/Planspiel-Festival/  
Digital Realities*

---

## 7 LEADERSHIP - HACKS

*App oder Pop-up*

---

## 8 UNTERWEGS AUF AUGENHÖHE

*Generation Y, Millennials, Digital Natives –  
wie sie führen, wie sie sich bilden*

---

## 26 EINFACH MAL EINEN PUNKT MACHEN

*Die Wording-Spezialistin Irmgard Zirkler  
im Gespräch*

---

## 28 EINE FRAGE DES STILS

*Selbsterfahrung: Gregor Heise entdeckte neue  
Facetten seiner Persönlichkeit*

---

## 29 IHRE NÄCHSTEN TRAININGS

*Impulse, Reflexionen und praktische Tools*

---

## 30 NEUE DENK - RÄUME BESCHREITEN

*Ideen aus „Strategy meets Future“*



## 14 SCHWERPUNKT: INDIVIDUALISIERUNG

*Wie können Sie standfest und  
beweglich zugleich sein?  
Wofür sollten Sie beide Hände  
frei haben? Warum ist die  
Technik kein Monster?  
Und was, wenn fremde  
Schuhe nicht passen?  
Überraschende Antworten  
und frische Impulse.*



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

## FREIHEIT DER ENTSCHEIDUNG ODER QUAL DER WAHL?

Sich online einen Anzug maßschneidern zu lassen, im Restaurant selbst eine Buddha Bowl zusammenzustellen oder einfach Filme zu streamen, die man auf der Stelle sehen will, entspricht dem Zeitgeist. Ich will mir meine IKEA-Kommode einzigartig stylen? Kein Thema: Pimp it – mithilfe eines Pinterest-Tutorials.

Das alles entspricht unseren Bedürfnissen: Wir wollen als Individuen wahrgenommen werden und individuell entscheiden, beruflich und privat. Die einzelne Person entscheidet sich immer wieder neu, beispielsweise ob sie im gleichen Berufsfeld bleiben will oder sich in eine andere Richtung entwickeln möchte. Bis vor wenigen Jahren, heißt es, hätten die Menschen einen bestimmten Beruf gelernt und wären in diesem bis zum Ende ihrer Berufslaufbahn geblieben. Heute eher ungewöhnlich; statt von einer linearen Biografie eines Menschen spricht das Zukunftsinstitut von einer Multigrafie mit vielen Stationen, Brüchen und Schleifen. Der Megatrend der Individualisierung durchdringt also unsere Gesellschaft. Darüber kann man sich freuen oder es kann auch überfordern.

Zwischen Schwarz und Weiß gibt es viele Grauschattierungen. Als Führungskraft eine Wahl zu treffen heißt auch, Verantwortung zu übernehmen. Zu entscheiden bedeutet, mit Konsequenzen zu leben. Hilfreich in Entscheidungssituationen finden wir da persönlich die Tetralemmaarbeit aus der systemischen Schule, die Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd entwickelt haben. Diese Methode kann in jeder Entscheidungssituation verwendet werden, in der es um eine Wahl im Sinne von „ja oder nein“ bzw. „das Eine oder das Andere“ geht. Sie unterstützt bei der Auslotung von Grautönen und erhöht dadurch die Entscheidungsoptionen. Im Seminar Selbstcoaching können Sie das gleich ausprobieren.

Wo bleibt bei all dem Maßschneidern das zufällige Entdecken? Das ungeplante Flanieren? Das versehentliche Über-etwas-Stolpern, das sich dann als etwas Wertvolles herausstellt? Ausprobieren? Dafür sollte Zeit sein, finden wir. Vielleicht finden Sie ja auch in dieser Ausgabe zufällig etwas Neues, das Sie inspiriert?

Sibylle Wachter-Benedikt, BSc, Gesamtredaktion  
Mag. (FH) Michaela Kreitmayer, Leiterin des Hernstein Instituts

### IMPRESSUM

*Hernsteiner* – Fachzeitschrift für Management- und Leadership-Entwicklung **Herausgeber, Medieninhaber und Redaktion:** Hernstein Institut für Management und Leadership der Wirtschaftskammer Wien, Währinger Gürtel 97, 1180 Wien, T: +43/1/514 50-5600, hernstein@hernstein.at, www.hernstein.at **Copyright:** alle Rechte bei Hernstein Institut für Management und Leadership der Wirtschaftskammer Wien. **Redaktion:** Mag. (FH) Michaela Kreitmayer (Leitung Hernstein Institut), Sibylle Wachter-Benedikt, BSc (Gesamtredaktion), Mag. Eva Woska-Nimmervoll. **Corporate Publishing:** Egger & Lerch, 1030 Wien (Artdirektion und Layout: Anika Reissner, Sabine Peter). **Fotos/Illustrationen:** Philipp Tomsich (S. 5, 9, 10, 11, 13); Thomas Böhm (S. 7); Maria Noisternig (S. 11); Andrea Klem (S. 16); Stephan von der Decken (S. 19); Stefanie Korherr (S. 20); Richard Adams (S. 20); renevanbakei.photo (S. 20); Michael Krebs (S. 21, 25); Jeremia Schwegler (S. 22); Rudolf Hofer (S. 23); Thomas Unterberger (S. 27); Gregor Heise (S. 28); Shutterstock: Susan Schmitz (S. 1, 12, 24); Brian C. Weed (S. 1, 12); Aleks Melnik (S. 1, 22, 23); eaxx (S. 14, 15, 16, 17, 20); Green Leaf (S. 14, 16); OPOLJA (S. 14); Eric Isselee (S. 18, 24); Fesus Robert (S. 24). **Hersteller:** Druckerei Berger, 3580 Horn. **Offenlegung der Eigentumsverhältnisse nach dem Mediengesetz:** Hernstein Institut für Management und Leadership der Wirtschaftskammer Wien, Währinger Gürtel 97, 1180 Wien. Der *Hernsteiner* erscheint 2-mal pro Jahr. Der Inhalt der Beiträge spiegelt die Meinung der Autorinnen und Autoren wider, deckt sich aber nicht unbedingt mit der Meinung des Herausgebers.

## **GESPÜR STATT TOOLS: LIVING LEADERSHIP**

9 mutige Führungskräfte beendeten kürzlich das neue Entwicklungsprogramm „Living Leadership“. In 4 Modulen arbeiteten sie gemeinsam mit ihrem Trainer Markus Merlin an ihrer inneren Haltung. Leadership ist keine Methode, die man lernen kann. Vielmehr gehört dazu, den Menschen offen, mit echtem Interesse zu begegnen, mit ihnen in Dialog zu treten und ihnen Sinn zu vermitteln. Authentische Führungskräfte wissen zudem, dass Gespür wichtiger ist als Führungstools. Nächster Programmstart ist im Mai.

## **SAVE THE DATE: HR INSIDE SUMMIT**

Von 9. bis 10. Oktober 2019 findet in der Wiener Hofburg erneut der HR Inside Summit statt. Hernstein wird wieder in einem spannenden Workshop praktische Impulse für den Führungsalltag liefern.  
[www.hrsummit.at/](http://www.hrsummit.at/)

**Tipp:** Gewinnen Sie 3 Tickets bei unserem Zitaterätsel auf Seite 24.

## **SAVE THE DATE: AUSTRIAN INNOVATION FORUM**

Am 17. und 18. Oktober findet am ERSTE Campus wieder das Jahresforum für Innovation und neues Wachstum statt. Dabei wird zum 2. Mal der Iceberg Innovation Leadership Award für herausragenden Innovationserfolg vergeben. Michaela Kreitmayer, Leiterin des Hernstein Instituts, ist auch heuer Jurymitglied.

**Weitere Informationen:**

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

## **IN DEN WELTRAUM MIT DEM PLANSPIEL-FESTIVAL**

Anlässlich des Welt-Planspieltages 2019 veranstaltet das Planspielzentrum.eu, Hernstein Partner für Planspiele und Simulationen, heuer wieder das Planspiel-Festival. Von 13. bis 15. November 2019 können interessierte Führungskräfte und Personalverantwortliche die beliebtesten Planspiele und Simulationen live erleben. Teil des Festivals ist auch das Hernstein Training „Mission: Erfolgreiche Teamführung“ am 14. November 2019. Dabei werden Sie in einer fiktiven Weltraum-Mission vor Führungsaufgaben gestellt und lösen diese gemeinsam mit Ihrem Team. Bei einer Teilnahme am Training ist der Festival-Pass im Wert von 950 Euro auch für die anderen Tage inkludiert.

<https://planspielzentrum.eu/event/planspiel-festival>

## **SAVE THE DATE: DIGITAL REALITIES**

ARTificial Intelligence: The Art of Intelligence – Backbone of Digitization. A learning journey getting closer to digital realities – join in: November 15–17, 2019, Tabakfabrik in Linz.

[www.cos-collective.com/cos-conferences](http://www.cos-collective.com/cos-conferences)

# APP ODER POP-UP

## 3 Tipps für effiziente Kommunikation im Team

THOMAS BÖHM

Innovativ, unternehmerisch, schnell sollen wir sein. Über den Tellerrand hinausblicken, unsere Ziele erreichen – auch wenn nichts mehr planbar und alles komplex ist. Wir vernetzen uns und andere, sind agil, entscheiden und steuern selbst. Aber wie kommuniziert man in so einem Umfeld?

### 1. Kommunizieren Sie differenziert

Ein Grundprinzip agilen Handelns: kommunizieren, wenn es notwendig ist, und nur mit den Personen, die es betrifft. Wählen Sie aus den folgenden Formaten:

— **Synchronisation:** zur Abstimmung im Tagesgeschäft. Was läuft? Was hat Priorität? Dafür eignen sich Kurzmeetings (Stand-up, 15 Minuten), aber auch spezielle Visualisierungen, die laufend aktualisiert werden (z. B. Kanban-Boards oder Apps wie Trello, Wrike, Asana).

— **Asynchrone Kommunikation:** Updates, Rückfragen, laufende Diskurse oder Aufrufe zur Pizzabestellung gehören nicht ins E-Mail. Richten Sie in Instant Messaging Apps (z. B. Slack) dazu eigene Channels ein.

— **Pop-up:** Viele Probleme werden an der Kaffeemaschine gelöst. Warum auch nicht? Nutzen Sie dieses Prinzip für unkomplizierte Lösungen und gehen Sie aufeinander zu. Mit oder ohne Kaffee.

— **Fokus-Meetings:** für wesentliche Fragen, mit Agenda. Diese Meetings sind moderiert und haben einen definierten Ablauf. Dafür gibt es spezielle Meetingformate.

### 2. Halten Sie sich an klare Regeln

Der Fokus der meisten Formate ist auf das Aktuelle, das Notwendige gerichtet. Small Talk und Plauderei sind wesentlich für Gemeinschaften, benötigen aber ihren eigenen Raum. Beschränken Sie sich dafür bei Meetings auf kurze Einstiegsrituale (z. B. Check-in).

Es ist angemessen, an der richtigen Stelle klar und fokussiert zu sein. In jenen Formaten, wo Abläufe fix sind, bedeutet eine gewisse Strenge vor allem, frei in inhaltlichen Fragen und unbeschwert im Denken zu sein.

### 3. Pflegen Sie Rituale, räumen Sie auf, lassen Sie weg

Pflegen Sie Ihre Kommunikationsrituale im Team. Eine moderne, effiziente Teamkommunikation ist eine Übung in Disziplin. Gönnen Sie sich dazu gelegentlich „Info-Detox“, verzichten Sie auch auf gewisse Inhalte. Sie können sowieso nicht alles wissen. Fragen Sie sich lieber regelmäßig: Was brauche ich aktuell? Was lasse ich weg? Welche Kommunikation braucht mein Thema gerade? Wer ist davon betroffen? Welchen Kanal verwende ich dafür?



MAG. THOMAS BÖHM

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

### FRISCHE FORMATE FÜR JEDEN ZWECK

— **Kanban(-Board):** Methode aus dem Toyota Production System, mit der die aktuellen Aktivitäten (Work in Progress) visualisiert werden – für kürzere Durchlaufzeiten.

— **Trello, Wrike, Asana:** Apps, die auf der Kanban-Methode aufbauen, um die Arbeitsverteilung im Team zu organisieren.

— **Slack:** Chatsoftware (ähnlich WhatsApp), mit der Sie die Kommunikation für Ihre Teams und Projekte in „Channels“ organisieren können. (Alternativen: z. B. Mattermost, Circuit, Zulip)

— **Check-in:** kurze Runde – ein Satz pro Person zu dem, was sie oder ihn gerade beschäftigt.

# GENERATION

## UNTERWEGS AUF AUGENHÖHE

---

Generation Y, Millennials, Digital Natives –  
wie sie führen, wie sie sich bilden

EVA WOSKA-NIMMERSVOLL



---

### DR. STEFFI BURKHART

– hier bei der  
Hernstein Fokus-  
gruppe – berät  
Unternehmen bei  
der Gewinnung  
und Bindung der  
jungen Generation,  
bei Generationen-  
management sowie  
Führungs- und  
Mitarbeiterkompe-  
tenzen der Zukunft.

Es ist so weit: Die Generation Y macht Karriere oder – wie sie es selbst sagt: Sie entwickelt sich. Vertreterinnen und Vertreter dieser Gruppe sind in allen Positionen von Unternehmen bereits anzutreffen: Als Mitglieder von Teams gestalten sie mit, als junge Führungskräfte übernehmen sie das Steuer. Verena Asenbaum, Projektleiterin bei Hernstein, selbst dieser Generation angehörig: „Es war an der Zeit, uns genau anzusehen, was diese Generation braucht, wenn sie selbst in Führung geht – und welche Art von Weiterbildung sich daraus ableitet.“

Verena Asenbaum hat vertiefend in ihrer Masterarbeit und in einer Fokusgruppe bei Hernstein das Thema aus verschiedenen Blickwinkeln beleuchtet (siehe auch Interview, S. 11), ergänzt durch Erkenntnisse der Organisationsberaterin Steffi Burkhardt und eine Umfrage im Rahmen des Hernstein Management Reports. Hier eine Zusammenfassung.

#### So ticken die Millennials

Wer in den Jahren 1978 bis 1992 geboren wurde, ist mit Computern und Internet aufgewachsen. Den Millennials standen von Anfang an alle Türen offen. Ihre Eltern ließen ihnen bei allem freie Wahl, ermöglichten Auslandsaufenthalte, Hobbys, Selbstverwirklichung. Von all dem profitieren die jungen Erwachsenen nach wie vor. Doch wenn alles möglich ist, kommt die Qual der Wahl: Die Generation Y ist nicht sehr entscheidungsfreudig, wartet bei allem ab, ob vielleicht noch etwas Besseres kommt. Umwälzungen und Unsicherheiten in Politik



und Gesellschaft lassen sie häufig zum Schluss kommen: „Ich kann mich auf nichts und niemanden mehr verlassen – außer auf mich selbst.“ Anders als die Vorgänger-Generation sehen die Millennials in ihren Eltern Verbündete und Vorbilder.

**Hauptsache selbstbestimmt**

„Junge Führungskräfte zu halten ist entscheidend für den Erfolg jedes Unternehmens, sie zu entwickeln stärkt die Wettbewerbsfähigkeit“, ist sich Verena Asenbaum sicher. Wie wirken sich die generationstypischen Merkmale nun auf das berufliche Umfeld aus?

Selbstbewusst fordert die Generation Y persönliche Freiheit nun auch im Beruf ein. Sie hinterfragt vieles – Y steht für „Why?“. Sie hat nicht automatisch Respekt vor Älteren, nur weil sie älter sind, steht Hierarchien kritisch gegenüber. Und sie will selbstbestimmt, flexibel arbeiten, gerne im internationalen Umfeld. Für Selbstorganisation und agile Führung ist die junge Generation wie geschaffen. Mit individuellen Ideen gehen die Jungen – stets online – am liebsten ihre eigenen Wege. Statt von Karriere sprechen sie von Entwicklung. Sabbaticals, Karenz oder Teilzeitarbeit sind Optionen, die sie gerne nützen. Das spiegelt sich auch in ihrem beruflichen Werdegang wider: Ob Expertenlaufbahn, Stop-and-Go-Karriere oder Mosaiklebenslauf – Hauptsache, sie gestalten ihr Arbeitsleben nach eigenen Vorstellungen. Sie wollen eine starke Vision mittragen und am großen Ganzen teilhaben und mitwirken können. Mit Kontakt auf Augenhöhe und Fairness punkten ihre Führungskräfte bei ihnen. Wie sie selbst führen möchten? Mit mehr Dialog sowie einem situativen und demokratischen Führungsstil, bei dem das Führungsverhalten an Person, Aufgabe und Situation angepasst wird und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Entscheidungen miteinbezogen werden. Und natürlich wünschen sie sich eine positive Arbeitsatmosphäre zu schaffen.

**GENERATIONEN IM ÜBERBLICK\***

**Jahrgänge und ihre Bezeichnungen**

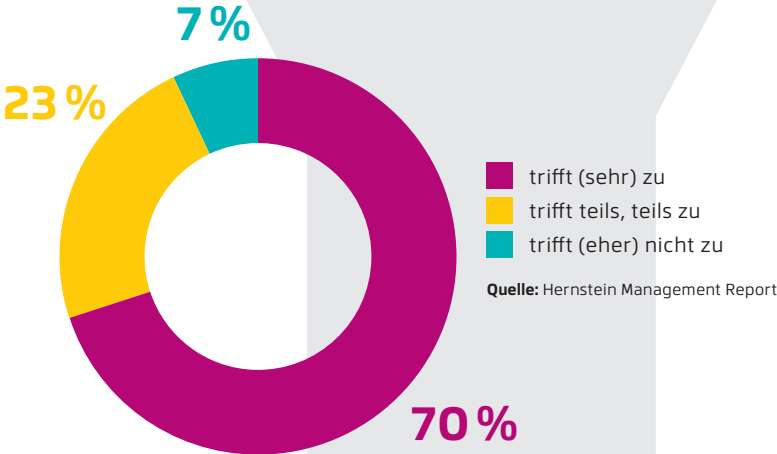
- 1948–1962: Babyboomer
- 1963–1977: Generation X
- 1978–1992: Generation Y
- 1993–2007: Generation Z

Angehörige einer Generation verbindet außerdem, dass sie dieselben markanten sozialen und historischen Ereignisse miterlebt haben. Derzeit sind rund 23 % der Erwerbstätigen in Österreich der Generation Y zuzuordnen.

\* Nach Peter Tavolato (aus: Aktives Generationen-Management – Ressourcen nutzen, Mitarbeiter fördern, Teams entwickeln. Schaeffer Poeschel, 2016.)

**MILLENNIALS: WIE PASST MEIN UNTERNEHMEN ZU MIR?**

*„Meine eigenen Werte stimmen mit den Führungswerten im Unternehmen überein.“*

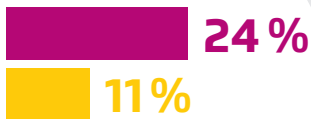


MILLENNIALS UND  
NICHT-MILLENNIALS  
IM VERGLEICH

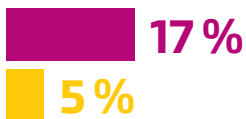
„Ich lasse keine Gelegenheit aus, Spaß zu haben. Es ist mir wichtig, Dinge zu tun, die mir Vergnügen bereiten.“



Ich würde in meiner Laufbahn auch zwischen Führungsfunktionen und Expertenfunktionen wechseln.



Ich kann mir vorstellen, mir mit jemand anderem eine Führungsposition zu teilen.



■ Führungskräfte unter 40  
■ Führungskräfte über 40

Quelle: Hernstein Management Report



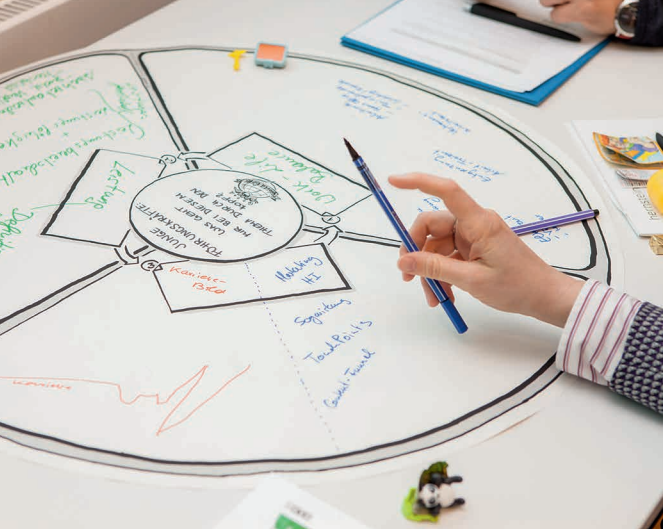
**Lernen braucht Freiraum**

Frühere Generationen wurden in ein- oder mehrtägige Schulungen mit Frontalunterricht geschickt, die zu absolvieren waren. Auch dank Digitalisierung akzeptiert die Generation Y diese Art der Fortbildung nur noch bedingt: „Wir müssen den Sinn der Präsenz-Einheiten erkennen. Vor allem Networking-Aspekte und der Austausch mit anderen sind sehr wertvoll. Sonst bevorzugen wir Videos, Simulationen in realitätsnahen Situationen oder Blended-Learning-Formate“, so Verena Asenbaum. Am besten kommen ohnehin individuell maßgeschneiderte Trainings im Baukasten-System an, bei denen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer vom Lerninhalt über die Form bis zum Tempo alles selbst bestimmen können. „Lernen braucht Freiraum“, bringt es Verena Asenbaum auf den Punkt. Kleine Lernhäppchen, moderne Websites, „fancy“ Schulungen, beispielsweise in tollen Hotels – all das erhöht den Coolness-Faktor von Trainings. Gamification und spielerische Elemente wirken zusätzlich motivierend.

Dort, wo in die Wissensvermittlung neben digitalen Lernformaten Trainerinnen und Trainer involviert sind, sollen diese Praxiserfahrungen und Erfolge im Hinblick auf das jeweilige Thema vorweisen können. Coaching und Mentoring sind ebenfalls bevorzugte Lernformen. Da dürfen die Rollen auch getauscht werden: Junge Führungskräfte können und wollen den älteren auch gern etwas beibringen.

**BUCHTIPP**

**Steffi Burkhart: Die spinnen, die Jungen! – Eine Gebrauchsanweisung für die Generation Y**  
Gabal Verlag, 2016.



„Word-Café“ unter anderem mit Verena Asenbaum (li.), Dr. Gerhard Böhm von Hawle, Emanuel Aichhorn von TTTech; Jana Sattmann, BA von Playbrush.

## „WIR FINDEN HERAUS, WAS DIE JUNGEN ERWARTEN“

Verena Asenbaum ist Projektleiterin bei Hernstein. Sie hat die Generation Y wissenschaftlich erforscht.

*Sind die Generationen wirklich so verschieden?*

**Verena Asenbaum:** Das wird kontrovers diskutiert. Und natürlich ist jeder und jede ein Individuum. Gleich geblieben ist, dass sich die Jungen von den Älteren abheben, abgrenzen wollen. Und heute ist allen im Beruf stehenden Generationen gemein: Sie möchten Freude und Spaß an der Arbeit haben, mitwirken und mitgestalten. Trotzdem lassen sich statistisch gesehen Veränderungen und Tendenzen ablesen. Und im Umgang mit neuen Technologien unterscheiden sich die Generationen natürlich heute auch.

*Welche Aspekte der Generation Y interessieren Sie?*

Die Generation Y ist nicht nur im Berufsleben angekommen, sondern füllt mittlerweile auch Führungspositionen aus. Es gibt viel Fachliteratur darüber, wie man sie führt, aber kaum etwas darüber, welche Vorstellungen die Generation hat, wenn sie selbst führt. Das zu erforschen hat mich interessiert. Und natürlich beschäftigt uns das auch bei Hernstein. Nach über 50 Jahren sind wir sehr gut bei Führungskräften ab 40 etabliert. Nun gilt es, in die Zukunft zu blicken. Wir finden heraus, was die Jungen an Aus- und Weiterbildung brauchen und erwarten.

*Wie fanden Sie heraus, was die Generation Y braucht?*

Für meine Masterarbeit „Führungskräfteentwicklung der Generation Y – Eine neue Generation an

Führungskräften am Arbeitsmarkt“ leitete ich aus der vorhandenen Literatur Forschungsfragen ab. Dazu führte ich Leitfadenterviews mit Führungskräften der Jahrgänge 1980 bis 1990. Zusätzlich bildeten wir bei Hernstein eine 12-köpfige heterogene Fokusgruppe. Sie bestand unter anderem aus Führungskräften verschiedener Personalentwicklungs- und HR-Abteilungen. Inputs kamen von der Unternehmensberaterin Dr. Steffi Burkhart, selbst dieser Generation angehörig, und Teammitgliedern von Hernstein. Die Frage lautete: „Junge Führungskräfte – was braucht ihr morgen?“ Im Detail wurde unter anderem gefragt: Wie muss ein Seminar gestaltet sein, damit sich junge Führungskräfte dafür interessieren? Wie sieht das optimale Lernumfeld aus und wie lernt man in der Zukunft?



**VERENA  
ASENBAUM,  
BSC, MA**  
hat Betriebswirtschaft und Wirtschaftspsychologie studiert. Ihr Schwerpunkt: Human Resources Management. Bei Hernstein verantwortlich und organisiert sie für Kundinnen und Kunden firmeninterne Trainings und Programme.

14 **STANDFEST UND BEWEGLICH**

*Wie Sie authentisch unterschiedliche Menschen führen –  
und sich selbst*

---

18 **„MAN SOLLTE BEIDE HÄNDE FREI HABEN“**

*Der Musiker Florian Schönwiese über Führen und Dirigieren*

---

20 **WAS MACHT IHREN LEBENSWEG  
INDIVIDUELL?**

*Erfahrungsschatz: 4 Expertinnen und Experten über ihre  
maßgeschneiderten Karrieren*

---

21 **IN FREMDEN SCHUHEN**

*Über den Tellerrand: Wie Sie durch Einblicke in das Leben  
anderer neue Erkenntnisse gewinnen*

---

22 **WIRTSCHAFT TRIFFT WISSENSCHAFT**

*Kundenporträt: Wie RSA den Markt neu definiert*

---

24 **ZITATERÄTSEL**

---

25 **WEM SAG ICH WAS? CONTENT FÜR ALLE**

*Renate Süß über Unternehmenskommunikation*



**Sie geht ihren eigenen Weg.** Die Katze – ist sie nicht die größte Individualistin der Tierwelt? Zielstrebig, verspielt und anschniegssam, wandlungsfähig und wendig – körperlich als auch geistig; dabei macht sie trotzdem immer ihr Ding. Und „gestiefelt“ ist sie zudem schlau, innovativ, reaktionsschnell und bleibt ihrer Rolle treu.

## LEITARTIKEL

2/3

der Menschen ist Individualität  
(sehr) wichtig.

46 %

der Menschen halten  
persönliche Freiheit für einen  
der wichtigsten Werte.

150

Personen ist die Idealgröße  
eines „Neo-Tribes“, einer  
sozialen Gruppe, die sich  
freiwillig zusammenfindet.

## (MEINS + DEINS) x SINN = UNSERES

Wenn jemand unzufrieden ist, dann rate ich, öfter mehr von dem zu tun, was Spaß und Freude macht. Warum? Weil das, was wir gerne tun, auch meist Erfolg bringt. Ich bin ein großer Fan davon, individuelle Stärken von Menschen zu stärken, anstatt an den Schwächen herumzudoktern, bis alle in jedem Bereich mittelmäßig sind.

Je besser die Stärken jeder und jedes Einzelnen im Team erkannt und genützt werden können, desto besser performt ein Team aus unterschiedlichen Individuen. Darüber braucht es allerdings noch die gemeinsame Klammer, also Sinn und Orientierung, wohin die Reise gehen soll. Wer Sinn im Tun erkennt, ist leistungsbereiter. Er gibt uns den Willen und die Energie, die wir brauchen, um aus der eigenen Komfortzone rauszukommen und uns weiterzuentwickeln. Und auch Entscheidungen selbst zu treffen. In Zeiten von zunehmender Selbstorganisation und Agilität ist es hilfreich, wenn Entscheidungen auf mehrere Schultern aufgeteilt sind.

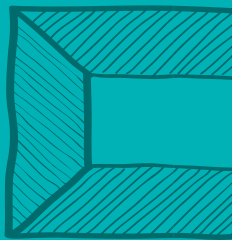
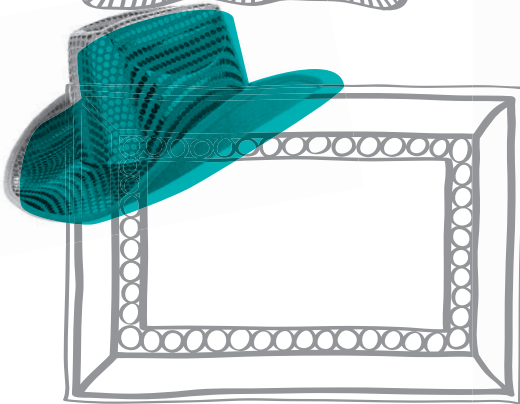
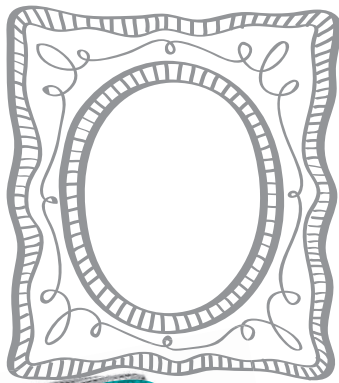
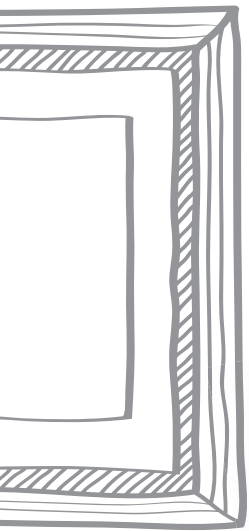
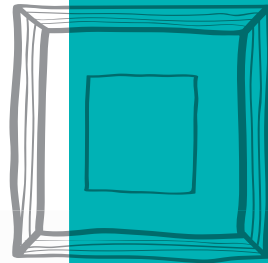
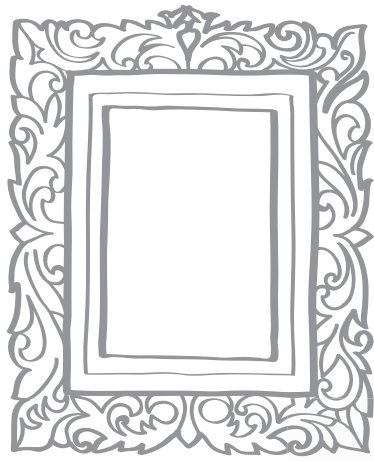
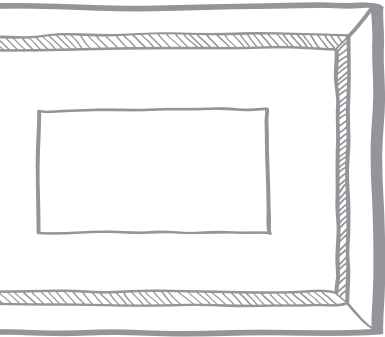
Was würde Ihre Zielgruppe vermissen, wenn es Ihr Unternehmen nicht gäbe? Wenn Sie darauf eine Antwort haben, sind Sie Ihrem Sinn schon auf der Spur. Wir von Hernstein sehen unseren Sinn darin, unseren Kundinnen und Kunden zu reflektierten Führungspersönlichkeiten zu verhelfen, die jeden Tag noch erfolgreicher und zufriedener führen, was wiederum den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zugutekommt.

Das gemeinsame Verständnis eines Sinns entsteht nur, wenn die Führungskräfte als Vorbild agieren. Leicht gesagt in der Theorie – in der Praxis allerdings auch ein Stück Arbeit. Was man von anderen verlangt, sollte man auch selbst bereit sein zu tun. Cohesive Leadership bedeutet, gemeinschaftsorientiert zu führen. Dieses Prinzip fasst schön zusammen, wie mehr Zusammenhalt im Team erzeugt werden kann.

Lassen Sie sich darauf ein und ernten Sie miteinander die Früchte Ihrer gemeinsamen Arbeit.



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



Seien Sie Sie selbst,  
fallen Sie aus dem  
Rahmen – aber bleiben  
Sie in der Rolle.

# STANDFEST UND BEWEGLICH

Wie Sie authentisch unterschiedliche Menschen  
führen – und sich selbst

MONIKA HERBSTRIETH-LAPPE

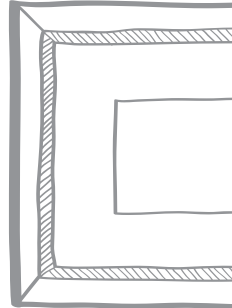
Wir leben in einer Welt der vernetzten Individualistinnen und Individualisten, die das Leben als Castingshow begreifen – mit viel Selbstpräsentation und Eigenmarketing. Als Gegenpol dazu bemerken wir eine zunehmende Globalisierung, z. B. wenn sich Einkaufsstraßen der Großstädte zum Verwechseln ähneln. Vereinheitlicht wird auch in Unternehmen, wo aus ökonomischen Gründen immer mehr zentralisiert und standardisiert wird. Die Menschen heute legen jedoch Wert auf ein selbstbestimmtes Leben.

Spannende Gegensätzlichkeit – als Physikerin weiß ich: Spannung ist Potenzialdifferenz. Und wenn der Widerstand passt, fließt Strom und entsteht Leistung. Darum: Keine Angst vor Gegensätzen oder Unterschieden. Auch in der Geldveranlagung dient Diversifizierung dazu, Risiken zu streuen, damit wir breit aufgestellt sind für unbekannt zukünftige Entwicklungen. Führungskräfte können sich davon etwas abschauen: In einer Welt der Umbrüche agieren wir vorausschauend, wenn wir Teams aus unterschiedlichen Menschen bilden. Viele Unternehmen neigen jedoch dazu, immer wieder ähnliche

Menschen zu rekrutieren. Dabei macht Heterogenität von Mixed Teams kreativ und innovativ, weil sie mehr Optionen bietet: Diversity Management ist gefragt.

## Bereichernde Gegensätze

Die Gangschaltung des Fahrrads funktioniert nur wegen der Unterschiedlichkeit der Zahnräder. Würde das große Zahnrad verächtlich auf das kleine Zahnrad hinunterblicken und sagen: „Ich bin viel größer als du!“, würde dieses zurückgeben: „Dafür bin ich viel schneller als du!“ Aus einer wertschätzenden Haltung gegenüber dem Andersartigen heraus betrachtet: Das kleine Zahnrad sorgt für die Geschwindigkeit und das große für das Drehmoment. Genauso brauchen erfolgreiche Teams bereichernde Gegensätze, also innovative und bewahrende, umsichtige und risikobereite, großzügige und sparsame Menschen etc. Dafür gilt es, die Falle des Schwarz-Weiß-Denkens, das in Stärken und Schwächen bzw. besser und schlechter unterteilt, zu überwinden. Auch der wertschätzende Umgang der Generationen miteinander ist ein gesellschaftlich höchst relevantes Thema. Lassen wir die Kategorien lieber weg:





## MAG. MONIKA HERBSTRITH-LAPPE

Gründerin von Impuls & Wirkung – Herbstrith Management Consulting GmbH, erkenntnistheoretische Mathematikerin und Physikerin, Keynote-Speaker, High-Performance-Coach, vielfach „Trainer of the Year“, Gründungsvorstand des Clubs Max Reinhardt Seminar und Autorin mehrerer Bücher.

### KEINE ANGST VOR GEGENSÄTZEN ODER UNTERSCHIEDEN.

Abseits der Statistik gibt es nicht *die* Generation Y, genauso wenig wie *die* Generation 50+. Im Alltag sind Verallgemeinerungen unzulässig. Die Menschen sind alle höchst unterschiedlich, ja einzigartig, und können einander sinnvoll unterstützen und ergänzen.

Wie Sie als Individuum aufrecht-aufrichtige, sinnerefüllte Beziehungen auf Augenhöhe leben können, vermittelt Ihnen meine Mentale Orthopädie® (Orthopädie ist die Lehre des Aufrichtens). Daraus ein paar Tipps für mehr innere Standfestigkeit und geistige Beweglichkeit:

#### — 1. Werden Sie Sie selbst

Mehr Halt(ung) von innen braucht weniger Maske im Außen. „Weißt du noch, wer du warst, bevor dir die Welt erzählt hat, wer du sein sollst?“ ist eine Frage, die sickert und nachhaltige Reflexion auslösen soll. Vordergründig ist Individualisierung der Megatrend. Doch es gibt bestimmte Idole und Lebensformen, denen viele wie Lemminge nach-eifern. Ich bin eine flammende Befürworterin der Fort-, aber vor allem der *Hin*-Bildung: Wir sollten die eigenen individuellen Stärken und Talente weiterentwickeln und (selbst-)bewusst für gemeinsame Erfolge nutzen – nach dem Motto: „Entwickle dich weiter und bleibe du selbst!“ High Performance kann es sich nicht leisten, auf die individuellen Stärken Einzelner zu verzichten.

#### — 2. Führen Sie sich selbst in Eigenart

„Das schlimmste Gefängnis ist die Angst davor, was andere über uns denken.“ (Pierre Franckh) Dabei ist

*eigen-artig* deutlich zielführender als *fremd-gesteuert*. Wieder eine „Sickerfrage“: „Lebst du oder wirst du gelebt?“ Nehmen Sie *Lebensführung* wörtlich. Nur wer sich selbst klug führt, kann auch andere Menschen, Themen und Vorhaben zum Erfolg führen.

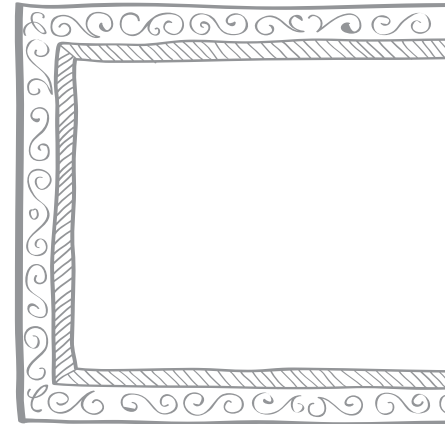
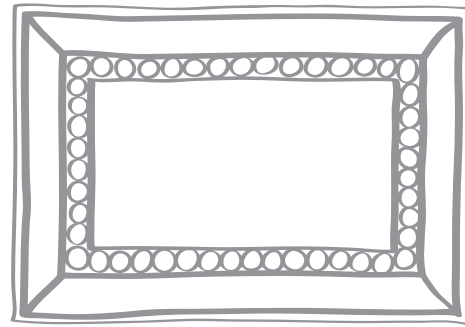
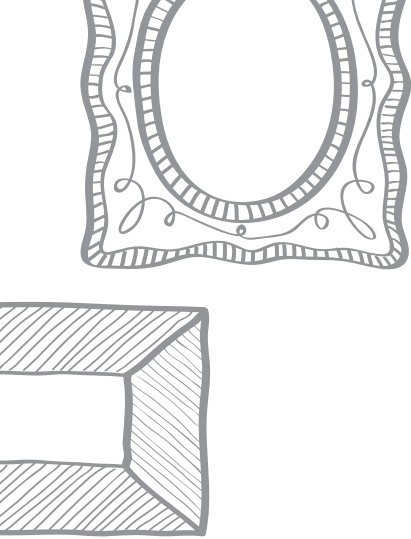
#### — 3. Finden Sie Ihren Eigen-Sinn

Wer kennt nicht die frustrierte Frage: „Warum tue ich mir das an?“ Wer in guten Zeiten ein kraftvolles Wofür entwickelt, bringt für die schlechten Zeiten Durchhaltstärke mit. *Ikigai* ist ein japanisches Konzept des Lebenssinnes. Wörtlich bedeutet es „das, wofür es sich auszahlt, morgens aufzustehen“, also lohnende Aufgaben, die wir mit unseren Talenten meistern. Wir *Homines sapientes* sind von Natur aus soziale Wesen, die etwas Nützliches beitragen und so wertvolle Mitglieder in einer Gemeinschaft sein wollen. „Was macht Ihren Einsatz wertvoll und was ginge verloren, wenn Sie nicht oder nicht so gut arbeiten würden?“ ist daher meine Lieblingsfrage für Mitarbeitergespräche.

#### — 4. Agieren Sie authentisch

Wann wirkt eine Schauspielerin oder ein Schauspieler in einer Rolle echt? Wenn sie oder er authentisch und auf seine einzigartige Weise eine Figur verkörpert und aus ihren Augen auf ein Thema blickt. Er oder sie vertritt zudem das jeweilige Interesse der Figur – daraus entstehen Konflikte mit anderen Figuren und letztlich eine Handlung. Auch im Beruf verbinde ich Authentizität mit Rollenklarheit. Egal, ob ich gerade als Fachkollegin, Projektleiterin, Linienführungskraft oder Freundin fungiere: Ich bin immer ich. Die unterschiedlichen Rollen lassen mich





anders auftreten und agieren. Bin ich in meiner Rolle glaubwürdig, schaffe ich einen Nährboden für Vertrauenskultur. Übrigens: Auch Schauspielerinnen und Schauspieler halten sich an Regie-Vorgaben und Textvorlagen. Aber ihr eigenes Wesen prägt die Rolle. Analog dazu gilt auch im Business die Frage: „Was ist vorgegeben und was kann ich individuell gestalten?“

#### — 5. Behalten Sie die „Unsung“ im Auge

Andere Sichtweisen erschließen zusätzliche Möglichkeiten. Ist Ihnen schon aufgefallen, dass im Wort Meinung *Mein* drinsteckt? Sie können ja *deine Deinung* kreieren bzw. *Ihre Ihrung* – nicht zu verwechseln mit *Irrung*. „Wir sind uns einig, dass wir uns uneinig sind“ eignet sich hervorragend als Ausgangspunkt für spannende, erkenntnisreiche Dialoge auf der Suche nach *unserer Unsung*. Also könnte als Motto gemeinsamer Vorhaben gelten: „Aus Ihrer und aus meiner Sicht betrachten wir ein gemeinsames Ziel.“

#### — 6. Ersetzen Sie „Ich“ durch „Wir“

Idealerweise steht Team für „Together Everybody Achieves More“. Tatsächlich macht Vertrautheit im Team stressresistent und krisenfest. Wenn auf meine Kolleginnen und Kollegen Verlass ist, können wir kritische Situationen meistern, indem wir uns gegenseitig helfen. In einer Studie hat sich gezeigt, wie leistungssteigernd gemeinsame Erfolgserlebnisse wirken. Ist es Ihnen schon aufgefallen: Wenn wir „I“ durch „We“ ersetzen, wird aus *Illness* *Wellness*. Das entspricht auch den Erkenntnissen der Schulmedizin: Menschen mit gut gepflegten Beziehungen haben nur ein halb so großes Risiko, im nächsten Jahr zu sterben, wie Gleichaltrige, die einsam sind.

#### SO KANN'S GEHEN

- Führen von Individualistinnen und Individualisten heißt, zwischen gemeinsamen Zielen und individuellen Bedürfnissen zu vermitteln;
- die Stärken der Einzelnen auf die gemeinsamen Vorhaben zu fokussieren;
- Spielräume zu eröffnen und Spielregeln zu vereinbaren;
- Dialoge zu führen, um den Perspektivenreichtum zu erschließen;
- gemeinsame Erfolge und die Beiträge der Einzelnen zu würdigen.



# „MAN SOLLTE BEIDE HÄNDE FREI HABEN“

Der Musiker und Leadership-Experte Florian Schönwiese weiß, was Führen und Dirigieren gemeinsam haben

INTERVIEW: EVA WOSKA-NIMMEROVOLL

*Inwiefern lässt sich Dirigieren mit Führen in der Wirtschaft vergleichen?*

**Schönwiese:** Im Orchester hängt alles vom Dirigenten oder der Dirigentin ab: Die Musik klingt und wirkt unterschiedlich, je nachdem, wer vorne steht. Das Orchester verhält sich immer ganz anders, auch wenn jemand prinzipiell professionell und fachlich gut ist. Für Führungskräfte gilt dasselbe: Im Idealfall sind sie gut vorbereitet, ruhen in sich und stellen die Sache in den Vordergrund. Dann setzt sich das Team auch für das gemeinsame Projekt ein. Wie im Orchester geht es immer um die einzelnen Personen und nicht nur um ihre Rollen. Erst wenn jede Person ihren Raum als Individuum bekommt, kann sie mit dem Team verschmelzen. Ein Schauspieler hat kürzlich zu mir gesagt: „Auf der Bühne spielt jeder für sich selbst. Nach außen wirken wir als Team. Dazu braucht es aber einen Regisseur, der eine Vision hat und dem wir folgen.“ Das stimmt so auch für das Orchester – und für die Wirtschaft.

*Was können sich Führungskräfte von Dirigentinnen und Dirigenten bzw. dem Orchester abschauen?*

Der Dirigent oder die Dirigentin hat kein Instrument in der Hand. Übertragen auf die Führungsaufgabe bedeutet das: Führen ist eine Aufgabe für sich, man sollte also beide Hände dafür frei haben und

nicht selbst „mitspielen“ im Tagesgeschäft. Oder das Recruiting: In einem Orchester entscheidet keine HR-Abteilung und nicht einmal die Führungskraft, wer ins Team kommt, sondern das Team selbst. Die erste Runde des Probespiels findet für rund zehn aktive Kolleginnen und Kollegen hinter dem Vorhang statt. Hat man die letzte Runde gewonnen, beginnt eine einjährige Probezeit. Erst dann entscheidet das Orchester, ob jemand fixes Mitglied wird. Dieses Prinzip würde auch in der Wirtschaft funktionieren. Oder die Ausbildung: Seit 200 Jahren gibt es „Dirigieren“ als Studienrichtung, es gibt also sehr viel Erfahrung. Nahezu alle bekannten Dirigentinnen und Dirigenten haben das absolviert. „Unternehmensführung“ hingegen ist noch ein verhältnismäßig neues Studium. Viele etablierte Führungskräfte von heute haben Führen gar nicht studiert.

*Was macht einen guten Dirigenten, eine gute Dirigentin aus?*

Als Dirigent muss ich, abgesehen vom Fachlichen und der Vorbereitung, dem Ensemble meine Vision vom Musikstück vermitteln können. Nachdem Nikolaus Harnoncourt 2016 starb, wurde vom Veranstalter für den Beethoven-Zyklus des Concentus Musicus ein Ersatz für ihn gesucht. Zwei Dirigenten und eine Dirigentin arbeiteten mit uns. Wir erkannten natürlich sofort, ob es jemandem um die Musik geht oder um Führen als Selbstzweck.

*Wie schaffen Sie es, auch Führungskräfte so schnell richtig einzuschätzen?*

Es ist die Kraft der Musik und die Qualität und Erfahrung meiner Musikerkolleginnen und -kollegen, die es ermöglicht, sich unmittelbar ein Bild von der Person, die vorne steht, zu machen. Im Unternehmen dauert es viel länger. Wir brauchen keinen Quartalsbericht abzuwarten, um Ergebnisse zu evaluieren. Am besten funktioniert unsere Arbeit, wenn die Führungskraft quasi „nackt“ in diese ungewohnte Situation kommt, also ohne musikalische Ausbildung. Das Ensemble weiß gar nichts über die Person – und umgekehrt, alle sind unbefangen.

**ERST WENN  
JEDE PERSON  
IHREN RAUM  
ALS INDIVIDUUM  
BEKOMMT,  
KANN SIE MIT  
DEM TEAM  
VERSCHMELZEN.**

Die Führungskraft hat sich das Musikstück vorher ein paar Mal angehört, eventuell dazu recherchiert. Dabei entsteht im Kopf ein Bild, ein Gefühl oder eine Erinnerung. Die Vision, die er oder sie durch die Musik entwickelt, wird dann dem Ensemble vermittelt, das man dirigiert. Im Zuge dieser Arbeit ist nach wenigen Minuten völlig klar, wo die Stärken, Schwächen und Möglichkeiten liegen.

#### *Wie erleben Sie die Führungskräfte beim Dirigieren?*

Sie sind am Anfang fast immer nervös, können sich nicht an ihren Erfahrungen festhalten. Wie jemand mit der eigenen Nervosität umgeht, sagt übrigens schon viel aus über den Menschen. Einmal haben wir nach einer Minute aufgegeben, weil wir spürten, der Herr traut uns gar nichts zu. Andere warten auf eine Bestätigung, dass sie es gut machen. Diese Erwartungshaltung nimmt der Vision die Kraft. Das Ensemble will den Ernst spüren! Wir unterstützen die Vision, wenn man uns lässt. Das ist im Unternehmen genauso. Doch leider herrscht oft noch das Bild vor, dass die Menschen von sich aus nichts tun wollen.

#### *Wie profitieren Führungskräfte davon?*

Wer dirigiert, muss eine persönliche Art, zu führen, entwickeln. Auch Führungskräfte sollen Individuen sein und nicht nur dem Stereotyp einer Führungskraft nacheifern. Wie wir jemanden beim Dirigieren wahrnehmen, lässt sich 1:1 auf den Führungsstil übertragen. Wird beispielsweise der Bratschist übersehen, fühlt er sich unnötig und konzentriert sich nicht mehr. Genauso ist es im Unternehmen: Menschen, die man nicht im Auge hat, weil sie ruhig im Hintergrund arbeiten, fühlen sich nicht wahrgenommen und unwohl. Doch ein Team funktioniert nur, wenn Sie den Kontakt zu allen halten.




---

#### **FLORIAN SCHÖNWIESE**

ist seit vielen Jahren als Geiger, vor allem als Kammer- und Orchester-  
musiker (u. a. beim Concentus Musicus), international erfolgreich,  
leitete 7 Jahre lang 2 Kulturunternehmen und absolvierte ein  
MBA-Programm an der Donau-Universität in Krems. 2014 gründete er  
sein Unternehmen und arbeitet nun mit dem Konzept The Sound of  
Leadership und der Pratobello-Methode mit internationalen Unter-  
nehmen und Organisationen zusammen.

---

#### **DIE PRATOBELLO-METHODE**

Eine Führungskraft (fast immer ohne musikalische Vorkenntnisse)  
macht sich mit dem Stück nach eigenem Ermessen vertraut (Anhören,  
Recherche etc.) und erarbeitet diese Vision mit 4 Musikern. In der  
Probensituation bespricht die Führungskraft zuerst die eigene Vision  
vom Musikstück, dann führt sie das Ensemble mimisch und gestisch.  
Im Zuge dieser „Probenarbeit“ geben die einzelnen Musikerinnen  
und Musiker permanent Feedback, wie dieser Prozess bei ihnen an-  
kommt, und bieten praktische Vorschläge zur Veränderung an.



Ich war schon mit 12 Jahren Zauberer bei Kinderpartys, gründete eine Band, absolvierte eine Schauspielausbildung, spielte Theater. Jetzt habe ich eine Eventagentur. Zudem arbeite ich für das Kinder-TV-Magazin „Hallo Okidoki“. Meine Entwicklung ist geglückt, weil ich flexibel bin und immer wieder reflektiere, wie ich meine Ziele an die aktuelle Lebenssituation anpassen kann. Das Wichtigste ist Spaß an der Arbeit und dass ich nichts bereue. Alle Erfahrungen und Fehler haben dazu beigetragen, dass ich von einem Beruf als Entertainer leben kann. Vielleicht möchte ich in ein paar Jahren Astronaut werden. Dann mache ich das einfach!

**Christoph Hirschler,**  
„Tambalina Entertainment“



Mit 19 Jahren entschied ich mich, Fotografie zu studieren. Heute, 10 Jahre später, habe ich zum dritten Mal in einem neuen Land eine Firma von null weg aufgebaut. Ich war nie angestellt, immer als Fotografin selbstständig. In den USA stoße ich manchmal Kolleginnen und Kollegen vor den Kopf, weil es mir nicht vorrangig um Profit geht, sondern darum, meinen Kundinnen und Kunden Fotos zu ermöglichen, auf denen sie sich selbst sehen können wie noch nie zuvor in ihrem Leben. Wenn man gut ist, kommt der finanzielle Erfolg von alleine.

**Stefanie Korherr,**  
Fotografin in New York



Nach einer Ausbildung in Textil-Design in Wien zog ich für 12 Jahre nach New York. Ich arbeitete in einem Textil-Design-Studio, studierte anschließend Interior-Design und arbeitete bei einem renommierten Interior-Designer. Das New Yorker Umfeld prägte mich stilistisch, das kosmopolitische Denken wurde durch meinen australischen Mann verstärkt. Hinzu kam die Liebe zum Reisen, vor allem nach Indien. Vor 10 Jahren eröffnete ich in Wien ein Geschäft für Möbel und Wohnaccessoires. Hier verbinde ich New Yorker Industrial Chic mit indisch-rustikalen Vintage-Elementen.

**Irene Haberfelner-Adams,**  
Eigentümerin von Indigo Express, Wien

## WAS MACHT IHREN LEBENSWEG INDIVIDUELL?

Erfahrungsschatz: 4 Expertinnen und Experten, die sich ihre Karriere maßschneidern

In meinem Job als Franchise-CEO bei Vapiano verdiene ich gut und durfte mit wundervollen Menschen für eine großartige Marke zusammenarbeiten. Internationalisierung, Roadshows, Börsengang – es machte großen Spaß. Aber nach einigen Jahren kannte und konnte ich alles schon, was ich machte. 2 Jahre lang hielten mich meine Ängste zurück, etwas Neues zu wagen. Doch jetzt stelle ich mit Freunden in der Toskana unter der Marke Curtice Brothers hochwertiges Bio-Ketchup für die Gastronomie her. So verbinde ich meine Liebe zu gutem Essen mit meiner Erfahrung im Aufbau einer internationalen Marke. Und ich arbeite mit Menschen, die ich liebe.

**Mario C. Bauer,**  
Co-Founder Curtice Brothers



# IN FREMDEN SCHUHEN

---

Über den Tellerrand: Wie Sie durch Einblicke in das Leben anderer neue Erkenntnisse gewinnen

EVA WOSKA - NIMMERSVOLL

„Walk a mile in my shoes“ lautet der Refrain des gleichnamigen Liedes des amerikanischen Singer-Songwriters Joe South. Vermutlich bezog er sich damit auf das indianische Sprichwort „Großer Geist, bewahre mich davor, über einen Menschen zu urteilen, ehe ich nicht eine Meile in seinen Mokassins gegangen bin.“ Vielleicht werde ich humpeln, weil mir die Schuhe gar nicht passen. Oder gleich ein paar Meilen weiter gehen, weil ich mich in den Mokassins so wohlfühle.

Meist hat man jedoch gar keine Möglichkeit dazu, fremde Mokassins anzuprobieren. Aber es genügt schon, die eigenen Schuhe anzulassen und jemanden ein Stück seines oder ihres Weges zu begleiten. Man bekommt auf diese Art eine Ahnung vom Leben anderer und wird ihre Leistungen und ihren Einsatz mehr schätzen.

Eine Möglichkeit dafür bietet SEEANOLI (kurz für: See another Life). Diese Plattform vernetzt Menschen, die teils ungewöhnliche Berufe ausüben, mit anderen, die sich davon ein Bild machen wollen. Ideal für alle, die schon immer wissen wollten, wie



ein Model oder ein DJ arbeiten, was ein Bestatter alles macht oder ein Pferdedecoach bewältigen muss. Auch eine Politikerin, eine Dragqueen und ein Motorrad-Rennfahrer lassen sich gegen ein kleines Entgelt einen Tag lang über die Schulter schauen. Sogar ein Maßschuhmacher findet sich auf dieser Plattform. Vielleicht können Sie mit ihm ja auch gleich besprechen, welche Art von Mokassins Ihnen passt?

Übrigens: Sharing liegt gerade im Trend. Wenn Sie also tatsächlich mal in den Schuhen von jemand anderem unterwegs sein wollen, werden Sie auf [willhaben.at](http://willhaben.at) oder [shpock.at](http://shpock.at) bestimmt fündig.

---

## MEHR ZUM THEMA

[www.seeanoli.com](http://www.seeanoli.com)




---

## MAG. EVA WOSKA - NIMMERSVOLL

ist Journalistin, Texterin im Bereich Corporate Publishing, Schreibpädagogin und unterrichtet an der FHWien der WKW. Im März ist ihr erster Roman „Heinz und sein Herrl“ bei Kremayr & Scheriau erschienen.

# WIRTSCHAFT TRIFFT WISSENSCHAFT

Kundenporträt: Wie das Institut  
Research Studios Austria (RSA) den  
Markt neu definiert

EVA WOSKA - NIMMERVOLL

Wie misst man die Aufmerksamkeit eines Chirurgen während eines Eingriffs? Wie managen Unternehmen die Mobilität ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Wie kann man Datenmaterial sinnvoll aus- und verwerten?

Research Studios Austria (RSA) findet mit wissenschaftlichen Methoden Antworten auf diese Fragen; die Aufträge kommen von Start-ups genauso wie von Großunternehmen. Viele Projekte drehen sich um Individualisierung, wie Prof. Peter A. Bruck von RSA erklärt: „Auf einem Markt – egal ob auf einem Platz oder im Internet – muss ein Kunde oder eine Kundin aus vorhandenen Angeboten auswählen, um ein passendes Produkt zu finden. Wir hingegen drehen das klassische Marktsetting um und definieren ein ‚Web of Needs‘, das den Kundenbedarf in den Vordergrund rückt.“

---

**PROF. DDR. PETER A. BRUCK PH.D., MA**

ist Geschäftsführer und wissenschaftlicher Gesamtleiter der RSA. Er ist studierter Jurist, Kommunikations-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaftler. Er hat 20 Bücher verfasst und ist Mitbegründer und Präsident der Data Intelligence Offensive Österreich.

[www.dataintelligence.at](http://www.dataintelligence.at)

## Web of Needs

Ein Beispiel für Bedarf: Ich möchte morgen um 18 Uhr ohne eigenes Auto ein Möbelstück am Punkt A abholen, anschließend in der Nähe vegetarisch essen und danach kostengünstig nach Hause (Punkt B) transportiert werden. Diese Parameter können wir heute im Web nirgends formulieren. Eine sinnvolle App ließe uns alle infrage kommenden Transportmöglichkeiten und Lokale kombinieren und vergleichen. „Eine gute Technologie passt sich den Bedürfnissen des Menschen an – der aber muss sich konkret überlegen, was er genau braucht.“ Denn er habe ja, so Bruck, oft nur eine ungenaue Vorstellung von seinen Wünschen. Diese im Alltag genau zu definieren, sei für alle etwas Neues. „Führungskräfte werden dafür auch in den Organisationen ein anderes Denken einleiten müssen.“

## Werte als Wettbewerbsvorteil

Ein weiteres Thema für RSA ist die Datenökonomie. „Jedes Unternehmen ist Datenproduzent. Daraus Wertschöpfung zu generieren, wird immer wichtiger“, meint Prof. Bruck. „Entweder, indem damit die eigene Arbeit bzw. der Output verbessert wird oder indem man die Daten vermarktet.“ Immer größere Mengen an Information können immer schneller verarbeitet werden, die Systeme sind lernfähig. Künstliche Intelligenz gilt für manche noch als „Monster, das den Menschen überholt“. Doch Technologie ist dazu da, ressourcenschonend und effizient der Wirtschaft zu dienen. Prof. Bruck sieht im respektvollen Umgang mit Datenmaterial einen Wettbewerbsvorteil: „Darauf zu achten, ist eine Aufgabe für alle Führungskräfte in Europa. Sichere Systeme für den Datenschutz werden sich lohnen.“



„Ein guter Entwickler passt die  
Technologie den Bedürfnissen der  
Menschen an.“

## RESEARCH STUDIOS AUSTRIA (FORSCHUNGSGESELLSCHAFT (RSA FG))

„Die RSA FG stellt Beziehungen zwischen Unternehmen und Start-ups sowie den eigenen Studios her.“  
(Eigendefinition) Das Institut gliedert sich in mehrere Studios, die in Wien, Linz und Salzburg mit universitären Einrichtungen zusammenarbeiten. In jedem Studio sind 12 bis 15 Personen tätig, die sich in jeweils 3 Arbeitsgruppen aufteilen.

Zurzeit bearbeitet das Institut folgende Forschungsschwerpunkte: „Smart Settlement Systems“, „4D Environments“, „Smart Agent Technologies“, „Pervasive Computing Applications“, „Mobile Knowledge & Social MicroLearning“, „Data Science“.

### Führen(d) in der Forschung

RSA ist in Studios gegliedert und damit flexibel, agil und schlank aufgestellt. Bei der Auswahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zählt Fachwissen, aber auch unternehmerisches Denken, wie Prof. Bruck betont: „Wir suchen Menschen mit Forschungsinteresse, die bereit sind, den nötigen Aufwand und die wirtschaftlichen Ergebnisse zu verantworten.“ Diversity in den Teams schafft Perspektivenvielfalt, wie sie auch zum Austesten der Anwenderfreundlichkeit benötigt wird, Stichwort User Modeling: „Je nach kulturellem Background gehen Menschen anders mit Technik um.“

### Teamarbeit statt Ego-Trip

„Den Forscherinnen und Forschern, die zu uns kommen, fehlen oft Führungsskills“, erklärt Prof. Bruck. „Teamwork lernt man an Unis nicht unbedingt; der Wissenschaftsbetrieb fördert das Ego. Bei RSA sind wir weitgehend frei von Eifersüchteleien.“ Das Institut fördert selbstverantwortliches Arbeiten im Team, unter anderem durch Trainings mit Hernstein. „4 Module haben bereits viel bewirkt und wir starten demnächst ein fünftes Modul.“ RSA entwickelt eine neue Unternehmenskultur: „Da läuft ein lebhafter Change-Prozess. Und interne Trainings von Hernstein sind dafür ein Stufenheber.“



### UND DAS SAGT DIE TRAINERIN ...

„Zu allererst galt es zu klären: Was bedeutet Führung in der RSA, welche Aufgaben sind neben der wissenschaftlichen Exzellenz im Auge zu behalten? Die studioübergreifende Zusammenarbeit sollte verstärkt werden. Zudem sollten die Führungskräfte die Erwartungen von außen mit ihren eigenen an sich selbst in Einklang bringen. In freudvollen Dialogen reflektierten die jungen Forscherinnen und Forscher theoretische Konzepte und bekamen Handwerkszeug für ihre individuellen Führungsrollen, die sie nun mehr und mehr ausfüllen.“

### DR. LISELOTTE ZVACEK

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



## WER HAT'S GESAGT?

---

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

Unter allen richtigen Antworten verlosen wir 3 Tickets für  
den HR Inside Summit, der von 9. bis 10. Oktober 2019 in der  
Wiener Hofburg stattfindet. Geben Sie Ihre Tipps bitte bis  
spätestens 27. Mai 2019 ab: [www.hernstein.at](http://www.hernstein.at)

**Viel Glück!**

Die richtigen Antworten der letzten Ausgabe: 1a, 2c, 3a, 4b.  
Die Gewinnerin des Kurzworkshops der letzten Ausgabe ist  
Daniela Zebe von der EFKON AG.  
Wir gratulieren herzlich!

*Die meisten  
Nachahmer  
lockt das  
Unnachahmliche.*

- 1a\_ Martial, römischer Dichter
- 1b\_ Hans Uwe Schneider, deutscher Parodist
- 1c\_ Marie von Ebner-Eschenbach,  
mährisch-österreichische Schriftstellerin

An diesem Gewinnspiel teilnahmeberechtigt sind alle, die bis zum 27. Mai 2019 am  
Gewinnspiel teilnehmen. Unter allen Teilnehmenden werden 3 Gewinnerinnen oder  
Gewinner mittels Ziehung unter Ausschluss des Rechtswegs ermittelt. Sie werden  
unter der von ihnen angegebenen Adresse persönlich über den Gewinn verständigt.  
Die Bekanntgabe der Gewinnerinnen oder Gewinner erfolgt ohne Gewähr. Der Ge-  
winn ist vom Umtausch ausgeschlossen. Der Gewinn ist nicht auf Dritte übertragbar.  
Die Barauszahlung des Gewinnes ist ausgeschlossen. Auf den Gewinn gibt es keinen  
Gewährleistungs- oder Garantieanspruch. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.  
Über dieses Gewinnspiel kann kein Schriftverkehr geführt werden.

*Es ist nie zu  
spät, so zu sein,  
wie man es  
gerne gewesen  
wäre.*

- 2a\_ George Eliot, englische Schriftstellerin
- 2b\_ George Sand, französische Schriftstellerin
- 2c\_ Georg W. Alsheimer, deutscher Psychiater

*Kein Mensch  
ist eine Insel.*

- 3a\_ Napoleon Bonaparte, französischer Kaiser
- 3b\_ John Donne, englischer Dichter
- 3c\_ Robert Louis Stevenson, schottischer Autor

*Wir sind vielleicht alle in  
verschiedenen Schiffen  
angereist, aber jetzt sitzen  
wir im selben Boot.*

- 4a\_ Bertolt Brecht, deutscher Dramatiker
- 4b\_ Marlene Dietrich, deutsch-amerikanische Schauspielerin
- 4c\_ Martin Luther King, US-amerikanischer Bürgerrechtler





## WEM SAG ICH WAS? CONTENT FÜR ALLE

Sie haben ein periodisch erscheinendes Mitarbeitermagazin, schicken regelmäßig Newsletter aus, und im Intranet können sich alle vernetzen. Auf einigen Hierarchieebenen und in manchen Abteilungen wird das gut angenommen. Andere fühlen sich zu wenig angesprochen, wünschen sich für ihren Arbeitsalltag relevantere Informationen. Die Lösung des Problems: für verschiedene Positionen individuell zugeschnittener Content.

Wem sage ich was, wann und auf welche Weise? Am Anfang steht die Segmentierung: Welche Hierarchieebenen oder Funktionen will ich gemeinsam bespielen, wie will ich splitten? Sobald ich meine Zielgruppen definiert habe, starten Content-Management und Content-Produktion. Auch diese Prozesse werden durch die Individualisierung diffiziler. Nicht nur die Inhalte sollten die Interessen und Bedürfnisse des jeweiligen Segments treffen, auch Sprache, Textlänge und Textform müssen passen.

Will ich beispielsweise einen Prototyp ausloben, werden die Ingenieurinnen und Ingenieure technische Details interessant finden, während es für Mitarbeitende im Vertrieb wichtig ist, Kundenvorteile und Verkaufsargumente zu erfahren. In der Produktionshalle arbeiten wiederum Menschen mit unterschiedlichen Muttersprachen, die ich – anders als beispielsweise die ebenfalls multinationalen Expertinnen und Experten aus der Forschungsabteilung – nicht auf Englisch erreiche.

Auch bei der Verteilung der Information sollte ich Rücksicht auf die Ansprüche der Zielgruppen nehmen. So kann es sinnvoll sein, dem Außendienst Podcasts zur Verfügung zu stellen, die er während der Autofahrten konsumieren kann. Fabriksarbeiterinnen und -arbeiter ohne Computerarbeitsplatz erreicht man beispielsweise über Infoscreens, während Mitarbeitende im Büro via E-Mail-Newsletter gut versorgt sind.

Bei aller Individualisierung sollte man aber auf eine Kommunikationsschiene für alle gemeinsam nicht verzichten, um das Zusammengehörigkeitsgefühl zu stärken. Und dafür ist und bleibt die gedruckte Mitarbeiterzeitschrift, in der ich emotionale Geschichten groß ausrollen kann, ideal.



**MAG.  
RENATE SÜSS**

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

# EINFACH MAL EINEN PUNKT MACHEN

---

Irmgard Zirkler weiß, wie Führungskräfte für authentische Texte im Unternehmen sorgen können

INTERVIEW: EVA WOSKA - NIMMERVOLL

**WENN EIN  
SATZ NICHT  
VERSTANDEN  
WIRD, HAT ER  
DIE BEDEUTUNG  
VERLOREN.**

*Gibt es eine einfache Formel für verständliche Texte?*

**Zirkler:** Grundsätzlich gilt: Sympathisch, strukturiert, einfach und prägnant – dann werden Texte gerne gelesen. Daneben sollte ich immer die eigene Marke, die Zielgruppe und das Kommunikationsziel im Auge behalten. Es gibt kein Patentrezept für eine bestimmte Sprache. Ich wähle eine Tonart, die zum Unternehmen passt: Bin ich jung und habe eine eher jugendliche Zielgruppe, darf ich in der Kommunikation auch Jugendsprache verwenden. Klar ist: Wenn ein Satz nicht verstanden wird, hat er die Bedeutung verloren.

*Soll sich eine Führungskraft wirklich um jeden Text kümmern?*

Auf jeden Fall um die Tonart und das Wording. All die wichtigen und auch die scheinbar unwichtigen Texte, die Sie intern oder nach außen versenden, sind Visitenkarten für die gelebte Unternehmenskultur. Ob elektronische Abwesenheitsnotiz, Mahnschreiben, Formulare, Stelleninserate – überall wird anhand von Inhalt und Formulierungen sichtbar, wie ein Unternehmen tatsächlich tickt. Auch ein Dienstvertrag sollte verständlich formuliert sein. Er ist das erste Schriftstück, das jemand in einem Un-

ternehmen zu lesen bekommt, das ihn betrifft und das er oder sie ja sogar unterschreiben soll.

*Inwiefern lohnt es sich, Texte sprachlich zu optimieren?*

Für eine öffentliche Institution haben wir einen Massenbrief überarbeitet, der regelmäßig in leicht abgeänderter Form an 300.000 Adressen geht und für gewöhnlich rund 10 Prozent Rückfragen produziert. Wir formulierten einfacher und ansprechernder und reduzierten den Text so um 35 Prozent der Wörter. Danach verringerten sich die Rückfragen um 2 Drittel – die Institution ersparte sich dadurch umgerechnet rund 330 Arbeitstage. Im besten Fall entwickeln wir über viele Jahre gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das passende Wording. Und natürlich brauchen sie intensive interne Schulungen, damit es sich dann auch im Alltag durchsetzen kann.

*Zu viele Regeln behindern doch eher eine individuelle Kommunikation.*

Darum ist Augenmaß wichtig. Wording-Vorgaben sind Angebote, Anregungen, ein Rahmen für die persönliche Sprache jeder und jedes Einzelnen. Die Menschen sollten den Sinn darin erkennen können und sie deshalb gern anwenden. Zwang erzeugt nur Widerstand. Kleine Tricks, die man sofort anwenden kann, bewirken viel. Selbst Absageschreiben kann man so formulieren, dass sie rechtlich in Ordnung sind und trotzdem wertschätzend ankommen.

*Aber juristische und technische Texte darf man ja eigentlich nicht ändern, oder?*

Auch da lässt sich viel verbessern, selbst wenn so manche Juristin oder mancher Techniker sich anfangs dagegen sträubt. Bei langen Sätzen hilft es



**IRMGARD  
ZIRKLER**

schon, einfach mal einen Punkt zu machen. Oder Paragraphen hinter einen Satz in Klammer zu setzen, statt ihn an den Satzanfang zu stellen.

*Welche Presstexte kommen bei den Medien gut an?*

Viele Verantwortliche formulieren schwammig und nicht konkret genug, weil sie Angst davor haben, Schwächen zu zeigen. Doch Krisen sind Teil jeder Erfolgsgeschichte. Ein Unternehmen, das „Transparenz“ und „Offenheit“ im Leitbild verankert hat, sollte diese Werte auch in der Kommunikation umsetzen. Bei einem Wert wie „Mut“ frage ich mich, wann ihn das Unternehmen das letzte Mal bewiesen hat, und ich sehe, ob sich der behauptete Mut in einer konkreten Sprache widerspiegelt.

*Nachhaltigkeit und Innovation sind bedeutsame Begriffe, leider werden sie heute ständig und überall verwendet. Was tun, wenn Formulierungen zu Worthülsen werden?*

Wenn ich ein abgegriffenes Wort wie Innovation in meiner Unternehmenssprache vermeiden möchte, sollte ich mir meine eigenen möglichst konkreten Wörter überlegen, die es ersetzen können. Hören Sie den Menschen im Unternehmen zu: Welche Wörter verwenden sie? Dann sind Sie schon nahe dran an einem authentischen Wording. Viel wichtiger als allgemeine Begriffe sind Markenstorys, die meine Werte verdeutlichen, ohne dass ich mit deren Bezeichnungen hausieren gehen muss. Die Geschich-

studierte BWL, Theaterwissenschaft und Deutsche Philologie. Sie war u. a. Geschäftsführerin des Fachverbandes Werbung und Marktkommunikation und Leiterin der Marketingabteilung der Wirtschaftskammer Österreich. 2008 wurde sie identifiere®-Partnerin und 2012 wortwelt®-Partnerin. Am 29. April erscheint im Goldegg Verlag das Buch „Gähntechnikfrei schreiben – Worte, die wirken“, das sie gemeinsam mit Monika Kriwan verfasst hat.

ten dürfen natürlich ein wenig „gepinselt“ sein, aber der Kern muss stimmen. Wer hier mogelt, verliert die Glaubwürdigkeit.

*Wie formuliere ich markant und glaubwürdig meine Unternehmenswerte?*

Ich rate jedem Unternehmen, maximal 3 authentische Werte zu formulieren, am besten rund um Zukunft, Ergebnis und Beziehungen. 3 Werte bleiben immer in Erinnerung. Darüber kann auch jede und jeder spontan, ohne Spickzettel, sprechen. Nur stimmig müssen sie sein. Sammeln Sie Wertegeschichten, die diese Begriffe beweisen. Wenn Sie also „Mut“ als Wert definieren, starten Sie im Unternehmen eine Umfrage: In welchen konkreten Situationen waren oder sind wir mutig? Sie brauchen die Werte nicht auf Ihre Website zu schreiben – leben Sie sie lieber täglich im Umgang mit den Kundinnen und Kunden.

**JETZT ANMELDEN:  
CORPORATE CULTURE JAM**

Am 21. und 22. Mai 2019 findet in der Anker Brotfabrik in Wien der Corporate Culture Jam, das „etwas agilere Jahresforum für Unternehmenskultur“, statt. Veranstaltet von identifiere, Succus und seinen Partnerorganisationen. Thema heuer: „Purpose: Pur? Oder Pose?“ Mit dabei ist diesmal die Kabarettistin Nadja Maleh.

**Infos: [www.corporate-culture-jam.at](http://www.corporate-culture-jam.at)**

**Tipp:** Mit identifiere® 400 Euro sparen – einfach mit Code ID-790 anmelden.

# EINE FRAGE DES STILS

Der Trainer Gregor Heise entdeckte neue Facetten seiner Persönlichkeit

Menschen unterscheiden sich besonders in ihrem Verhalten und ihrer Reaktion auf die Umwelt. Diese Grundprägungen sind durch Genetik und Erfahrung bedingt und ergeben verschiedene Persönlichkeitsstile. Als ich selbst den Test der Persönlichkeitsstile (siehe Tabelle) von Julius Kuhl machte, erkannte ich staunend, dass ich über eine ganze Palette an unterschiedlichen Stilen verfüge. Als Nächstes fand ich heraus, in welchen Situationen ich welche Stile anwende. Dieses Wissen hilft mir nun, entsprechende Gegenmaßnahmen zu ergreifen, wenn ein Stil in einer Situation einmal nicht zielführend ist.

Ist Ihnen einer der Stile besonders vertraut? Dann handelt es sich dabei vermutlich um Ihren bevorzugten. Viele Menschen verfügen sogar über mehrere. Je nach Situation werden unterschiedliche wirksam, dabei harmonisieren einige besser als andere. Unter Stress wird oft ein Stil sehr dominant. Ein Beispiel: Eine Führungskraft agiert stark selbstbestimmt. Ist sie gestresst, kann es passieren,



## MAG. GREGOR HEISE

ist seit vielen Jahren Trainer und Coach für Führungskräfte. Seine Tätigkeitsfelder sind Selbstführung, Potenzialentfaltung, Verhandeln und Teamentwicklung.

**Tipp:** Im Hernstein Training „Selbstführung – vom Akteur zum Regisseur“ (27. bis 28. Mai oder 30. September bis 1. Oktober) können Sie Ihren Stil erforschen und bestmöglich zur Geltung bringen.

dass dieser Stil noch ausgeprägter zutage tritt. Die betreffende Person versucht dann, sich unbedingt durchzusetzen, und tritt bisweilen aggressiv auf. Die Gefahr besteht, dass sie nicht mehr aus diesem Stil herausfindet. Vielleicht hat sich die Situation bereits verändert und die Führungskraft müsste sich nun anders verhalten, findet jedoch keinen Ausweg.

Sind wir unseren Stilen ausgeliefert? Nein! Wir können lernen, unseren Stil zu gestalten. Dazu helfen: Selbstgefühl (was brauche ich, was braucht meine Umwelt?), Selbstreflexion, Feedback und entwickelte Selbstführungskompetenzen. Den eigenen Persönlichkeitsstil zu kennen, spornt zur individuellen Entwicklung an.

## 8 PERSÖNLICHKEITSSTILE

STIL	DEVISE	STÄRKE	SCHWÄCHE
<b>Selbstbestimmt</b>	Ich setze meine Interessen durch	Selbstsicherheit   Durchsetzungsstärke	Rücksichtslosigkeit
<b>Eigenwillig</b>	Ich bezweifle, dass die meisten Menschen gute Absichten verfolgen	Querdenken	Misstrauen
<b>Zurückhaltend</b>	Ich löse Probleme lieber durch Nachdenken als durch Gespräche	Sachlichkeit   Analysestärke	Unnahbarkeit
<b>Selbstkritisch</b>	Ich darf keinen Fehler machen	Selbstreflexion	Geringes Selbstvertrauen
<b>Sorgfältig</b>	Ich lege großen Wert auf Genauigkeit und Ordnung	Gründlichkeit   Genauigkeit	Perfektionismus
<b>Ahnungsvoll</b>	Ich habe einen Hang zu übernatürlichen Erklärungen	Sensitivität	Irrationalität
<b>Liebenswert</b>	Ich gehe spontan auf andere zu	Rascher Kontaktaufbau   Spontaneität	Mangelnde Zurückhaltung
<b>Ehrgeizig</b>	Ich stehe gerne im Mittelpunkt	Herausforderungen und Bewunderung suchen	Selbstverliebtheit

Nach Julius Kuhl (aus: PSSI-Manual. Hogrefe Verlag, 2009.)

**Tipp:**  
Alle Trainings und  
Workshops sind auch  
inhouse buchbar!

## IHRE NÄCHSTEN TRAININGS

Impulse, Reflexionen und  
praktische Tools

13.–15. Mai 2019 und weitere Termine

### **LIVING LEADERSHIP – HALTUNG SCHAFFT FÜHRUNG**

Das Entwicklungsprogramm für Leader mit ausgeprägter Führungserfahrung. Glauben Sie noch daran, sich selbst und Ihre Mitarbeitenden motivieren zu können? Oder sind Sie dabei schon an Ihre Grenzen gestoßen? Ändern Sie die Perspektive: weg von den Techniken, Methoden und Werkzeugen hin zum Menschen. Das Programm startet neu mit Modul 1: „Haltung leben“. Weitere Termine im Juni, September und November. 4 x 3 Tage mit Markus Merlin  
Ihre Investition (alle Module): 7.500 Euro

3.–4. Juni 2019

### **ERFOLGREICH KOMMUNIZIEREN – THE NEXT LEVEL**

Die Basics der Kommunikation sind Ihnen vertraut und Sie sind darin bereits gut geübt. Immer mehr werden Sie allerdings von schwierigen und verfahrenen Kommunikationssituationen gefordert. Leiten Sie Ihre Gespräche zielführend und stärken Sie Ihre Akzeptanz. 2 Tage mit Mag. Hans-Christian Hießböck, MSc  
Ihre Investition: 1.500 Euro

17.–18. Juni 2019

### **FÜHREN VON EXPERTEN**

Ihre Expertinnen und Experten brauchen besondere Rahmenbedingungen? Sie erfordern eine spezielle Art der Führung mit neuen Führungsprinzipien und Steuerungselementen. Damit die Zusammenarbeit gelingt und der Erfolg der Organisation gesichert ist. 2 Tage mit Dr. Waltraud Sedounik  
Ihre Investition: 1.500 Euro

17.–19. Juni 2019

### **FÜHRUNGSTOOL GELASSENHEIT**

Auf die täglichen Führungsherausforderungen konzentriert und gelassen reagieren – wer will das nicht? Druck, Kritik, fehlende Kommunikation und Intransparenz hinterlassen Spuren bei Ihnen. Lernen Sie, entspannt zu reagieren und optimieren Sie Ihre Führungsqualitäten.

2,5 Tage mit Mag. Gabriele Kypta  
Ihre Investition: 1.875 Euro

17.–18. Juni 2019 und 2.–3. Oktober 2019

### **COACHINGTOOLS FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE**

Sie wollen in immer durchlässigeren Führungsebenen mehr Coach und weniger Chefin oder Chef sein? Weg von Direktiven, hin zu Vertrauen und eigenständigem Arbeiten? Dann nützen Sie die Tools eines guten Coachs. Fördern und entwickeln Sie Ihr Team in Richtung mehr Eigenverantwortung, Selbstständigkeit und Leistungsfähigkeit.

2 x 2 Tage mit Mag. Günter Rothbauer (Modul 1) und Mag. Eva-Maria Preier (Modul 2)  
Ihre Investition: 3.000 Euro

26.–28. Juni 2019

### **FÜHREN MIT HIRN UND VERSTAND**

Neuroleadership heißt gehirngerecht kommunizieren und führen: Kreativität entfalten, Innovationen fördern und Wissen neurobiologisch optimal verankern. Gewinnen Sie aus den aktuellsten wissenschaftlichen Erkenntnissen neue Werkzeuge für Ihre Führungstoolbox. 2,3 Tage mit Dr. Hannes Horngacher  
Ihre Investition: 1.725 Euro

**Wo?** Seminarhotel Schloss Hernstein, NÖ

Alle Preise zuzüglich MwSt. und Aufenthaltskosten

#### **Infos und Anmeldung:**

[www.hernstein.at/Offene-Programme/Trainings](http://www.hernstein.at/Offene-Programme/Trainings)

Alle Angaben vorbehaltlich Änderungen.

# NEUE DENK-RÄUME BESCHREITEN

Wie fühlt sich Ihre Zukunft an? – Ideen aus  
„Strategy meets Future“

LISELOTTE ZVACEK

Die aktuellen Zukunftstrends lassen erahnen, wohin die Reise geht. Managerinnen und Manager von heute sind wachsam und erkennen die erfolgskritischen Signale für die Steuerung ihrer Organisationen. Sich im stillen Kämmerlein einzuschließen und irgendwann mit fertigen Strategien vor das Team zu treten – das funktioniert heute nicht mehr. Hier einige Ideen, wie es gelingen kann, sich auf eine ungewisse Zukunft vorzubereiten.

Oft sind Menschen der Überzeugung: „Ich muss alles alleine wissen und bewältigen, weil ich die Führungskraft bin.“ Besser, Sie ersetzen diesen hinderlichen Glaubenssatz einfach durch: „Ich begeben mich in anregende, neue Situationen, die mich inspirieren. Mutig eröffne ich Denk-Räume, in denen ich mit anderen über die Zukunft nachdenke und in einen schöpferischen Gestaltungsprozess eintauche.“ Auf all dies können Sie sich unterschiedlich vorbereiten:

— Holen Sie sich wissensbasierte Anregungen aus Büchern und Blogs. Oder klicken Sie sich durch TED-Talks, die kostenlos abrufbaren Videos von Vorträgen der TED-Innovations-Konferenz.

— Schärfen Sie Ihre Achtsamkeit – andere Wege führen zu neuen Gedanken: Laufen Sie Ihre übliche Laufstrecke in die entgegengesetzte Richtung. Oder stellen Sie sich auf dem Weg zur Arbeit eine bestimmte Aufgabe: Beobachten Sie, was Sie alles zum Thema „Unterschiede“ (oder „Widersprüche“) sehen.

— Stellen Sie sich vor, Sie hätten den für Sie wünschenswerten Zustand in der Zukunft erreicht: Welche Wahrnehmungen und Empfindungen tauchen auf? Welche Bilder und Eindrücke? Wie fühlt es sich an? Was entdecken Sie? Welche neuen Fragen tauchen auf? – Notieren Sie Ihre Erkenntnisse.

— Nutzen Sie Material, das die Kreativität fördert, um Ihre Ideen auszudrücken: einen Bausatz mit bunten Steinen, unterschiedliche Materialien oder Ähnliches. Bauen Sie ein Artefakt, das für Ihre wünschenswerte Zukunft steht.

— Gönnen Sie sich auch Auszeiten, in denen eine andere Umwelt und/oder andere Abläufe Sie aus der Routine holen. Der erfolgreiche Designer Stefan Sagmeister beispielsweise gönnt sich alle 7 Jahre ein ganzjähriges Sabbatical und kommt mit völlig anderen Ideen und Ansätzen in seine Agentur zurück.

In einem zweiten Schritt „vergemeinschaften“ Sie das Erlebte und Ihre Wahrnehmungen in einem dialogischen Denkprozess mit anderen. Dafür braucht es Ingredienzien wie Cross-Disziplinarität. Suchen Sie sich bewusst Personen mit einem anderen professionellen Hintergrund, um mit ihnen gemeinsam Trends aufzuspüren und für das eigene Unternehmen umzulegen. Nutzen Sie Diversität – also die Perspektiven von Menschen verschiedenen Alters, anderer Herkunft und mit anderen biografischen Hintergründen.

Sie spüren bereits erfolgreich gemeinsam mit anderen Trends auf, steigen aus Gedankenmustern aus und entdecken Neues? Trotzdem sollten Sie immer wieder eine Erkundungsreise zu den eigenen Gedankengängen und Denkschleifen unternehmen: Welche Glaubenssätze unterstützen meine Zukunftsgestaltung? Wo bin ich mir selbst im Weg, indem ich nur Altbekanntes fortsetze? Je öfter Sie sich selbst hinterfragen, umso mehr gelingt es Ihnen, hinderlichen Überzeugungen auf die Spur zu kommen.

Weitere Impulse dafür, wie Sie die Zukunft in Ihr Unternehmen holen können, erwarten Sie im Entwicklungsprogramm „Strategy meets Future“ (siehe unten).

---

## STRATEGY MEETS FUTURE

Das neue Entwicklungsprogramm von Hernstein in Kooperation mit dem Zukunftsinstitut unterstützt Führungskräfte, die sich mutig auf die eigene Weiterentwicklung und jene des Unternehmens einlassen. „Strategiearbeit braucht Haltegriffe. Hier lernen Sie praktische Werkzeuge kennen, die Sie gezielt unterstützen“, so André Romano von Hernstein.

### W A N N ?

**Modul 1:** 22. bis 24. Mai 2019

**Modul 2:** nach individueller Vereinbarung im Zeitraum von Juni bis Oktober 2019

**Modul 3:** 27. bis 29. November 2019

Gesamtdauer: 6 Tage in 2 Modulen und 1 Tag firmeninterner Workshop

### W O ?

**Modul 1 und 3** im Seminarhotel Schloss Hernstein, 2560 Hernstein

**Modul 2** nach individueller Vereinbarung

## INFOS UND ANMELDUNG

Mag. André Romano

andre.romano@hernstein.at

# TESTEN SIE IHR WISSEN

---

Wie gut kennen Sie die aktuellen Megatrends?

Was versteht man unter ...

### 1. Post-Demografie?

- a) Statistik der Eigenschaften von Postbediensteten
- b) Zusammensetzung der Mikroorganismen in einem Briefkasten
- c) Neue Lebensstilzuordnungen (statt „sozialer Milieus“)

### 2. Alltags-Outsourcing?

- a) Neues Wort für Auszeitnehmen
- b) Delegieren von Einkaufen, Kochen und Putzen an externe Services
- c) Abladen von schlechter Laune auf Social-Media-Plattformen

### 3. Identitätsmanagement?

- a) Analoges oder digitales Adressbuch (inklusive Fake Accounts)
- b) Dokumentation persönlicher Daten bei drohendem Gedächtnisverlust
- c) Verwalten, Nutzen und Schützen von Identitäten im Internet

Richtige Antworten: 1c, 2b, 3c

Mehr Informationen im Zukunftsreport (hrsg. vom Zukunftsinstitut)

# EINMAL TIEF DURCHATMEN ...

Der nächste Hernsteiner  
erscheint im Oktober 2019.