

Fotos: iStock

Lockerungsübungen für erstarrte Entscheider

Manager verteidigen Besitzstände. Leader verschieben Grenzen, sagt Zukunftsforscher Franz Kühmayer. Eine Ermutigung zum Ermöglichen in der digitalen Transformation.

Karin Bauer

Wien – Aus dem Alarmismus der permanenten Bedrohungslage entstünden vielfach ein ängstlicher Blick auf die Zukunft und ein in sich gekehrtes Betriebsklima. Wie „Mehltau“ legten sich dann das Zögerliche, Vorsichtige und Beharrende über alle Vorstandsdebatten und Managemententscheidungen, konstatiert Franz Kühmayer, nach seinen operativen Jahren in der Führung nunmehr Trendforscher am Zukunftsinstitut in seinem aktuellen Digital Leadership Report.

Erfahrungsgemäß wächst dort kein ermöglichender Führungsstil, blühen dort weder Freiheit noch Kreativität, weder Mitbestimmung noch Vertrauen und Offenheit, kurzum nichts, was digitaler Transformation des Geschäftes dienlich wäre.

„In diesem Klima blüht ein Führungsstil, der immer neue Kontrollinstrumente schafft, um für Stabilität zu sorgen. Dieses systemerhaltende Mikromanagement auf allen Ebenen verhindert notwendige Veränderungen und steht der Innovationsbereitschaft des Betriebes diametral gegenüber.“

Also rüttelt Kühmayer an den Teetischen des gesellschaftlichen Biedermeier und verordnet Lockerung für erstarrte Entscheider. Schließlich lebten wir „geradezu in einer prototypischen Aufbruchzeit“. Mut ist also gefordert.

Auch wenn der Hafen der sicherste Platz für ein Schiff sei, bemüht Kühmayer eine maritime Metapher: Schiffe werden nicht für Häfen gebaut. „Unternehmen werden künftig nicht mehr geführt, indem hoch an

der Spitze der Kapitän und seine Brücken-Crew den Blick in die Zukunft richten und das Ruder fest in der Hand haben“, schreibt Kühmayer. Es gehe jetzt um das Schaffen ermöglichender Rahmenbedingungen zwecks Selbstorganisation.

Sein Appell verpackt in ein Rollenprofil echter Leader, die in eine spannende Zukunft führen, statt paralytisch in Bedrohungsszenarien steckenzubleiben: „Manager verteidigen Marktanteile und Besitzstände. Leader verschieben und verrücken Grenzen, um die Verhältnisse in ihrem Sinn verändern zu können. Sie tun dies als selbstständige Unternehmer oder als Intrapreneure innerhalb von Unternehmen. Unabhängig von ihrem Dienstverhältnis ist es ihr Wesen, unternehmerischem Handeln zum Durchbruch zu verhelfen. Dazu gehört auch, ganz bewusst anders zu sein, weil man die Lage anders beurteilt.“ Das klingt aufs Erste nicht nach demokratischer Augenhöhe – das kommt aber noch, wenn eine andere Fehlertoleranz eingefordert wird, wenn das Ermöglichen in den Mittelpunkt zeitgemäßer Leadership rückt. Leadership als Dienst am Mitarbeiter quasi.

Weg mit den Fürstentümern

Dabei ist vor allem der Mut angesprochen, Räume und Chancen zu schaffen, damit sich Mitarbeiter weitgehend selbst organisieren können. Dazu der Mut, Partizipation zuzulassen. Der Mut, Verantwortung zu delegieren. Und der Mut zu organisationalen Reformen – Aufbrechen von Informations- und Kooperationshemmnissen, Abschaffen von Fürstentümern und Machtsilos. So, dass transparente und offene Informations- und Kommunikationsplattformen etabliert werden können. Ob das gleich in der Auflösung der Aufbauorganisation mündet, ist damit (noch) nicht gesagt.

Ja, ob Entscheider sich auf diesen Weg machen, ist eine Frage des Menschenbildes,

da geht es nicht bloß um Strukturen und widerstreitende (Eigentümer-)Interessen: Glaubt man in der Führung daran, dass Mitarbeiter sich einbringen können und wollen, dass sie imstande sind, selbstverantwortlich für das gemeinsame Ganze zu arbeiten? Oder steckt man im alten Anweisen, Überwachen, Exekutieren fest? Steht man einander weiter im Weg, oder macht man sich gemeinsam auf ins Digitale.

Her mit der Innovation

Zur Erinnerung dazwischen: Zwischen engagierten, unternehmerisch denkenden Mitarbeitern und den obersten Plätzen eines Unternehmens in den Rankings der Innovativsten besteht wissenschaftlich gut dokumentierte Korrelation. Unternehmen mit engagierten Mitarbeitern schaffen mehr Output, haben loyalere Kunden und weisen deutlich bessere finanzielle Performance

auf. Konkret zum Thema Nummer eins: Die Transformation zu einem digitalen Business ist eine holistische Sache, also Chefsache. „Digitale Exzellenz lässt sich nur dann erreichen, wenn die Verantwortung dafür in der obersten Führungsebene verankert wird.“ Das betreffe nicht nur die operative Führung, sondern auch den Aufsichtsrat. Dass es in diesen Gremien für ein Überleben im Digitalen auch der Reformen bedarf, ergibt sich als Schlussfolgerung notgedrungen.

Das konkrete Wie in den kommenden fünf Jahren ist kaum je sichtbar, die meisten Unternehmen experimentieren und lernen, üben Navigieren durch das digitale Meer. Das werden nicht alle Firmen und nicht alle Leader überstehen – ob Roboter nun schon bald auch an Chefsesseln sägen oder nicht.

www.zukunftsinstitut.de

Karriere Einblicke



Allianz Karriere in Österreich.
Wenn Sie die Versicherung der Zukunft mitgestalten wollen.

Dr. Inge Schulz
Bereichsleiterin Human Resources bei Allianz Gruppe in Österreich



Folgen Sie Dr. Inge Schulz, Bereichsleiterin Human Resources bei Allianz Gruppe in Österreich, und lernen Sie ihren Werdegang kennen – via QR-Code oder direkt auf derStandard.at/KE1612 bzw. auf www.allianz.at/karriere.



Die Hitparade der digitalen Ignoranz

TOP 10 DER RATSCHLÄGE, WIE SIE ALS FÜHRUNGSKRAFT UM DIE DIGITALISIERUNG HERUMKOMMEN

- Haben Sie keine Ahnung von IT, und seien Sie stolz darauf.** Schließlich gehören Sie ja nicht zu den Digital Natives und finden sich beruflich und privat auch ohne das elektronische Klimbim gut zurecht.
- Delegieren Sie das Thema an den CIO.** Begreifen Sie Digitalisierung bloß nicht als integrale Querschnittsmaterie, die das ganze Unternehmen erfasst und verunsichert. Wozu haben Sie schließlich eine eigene Abteilung, die sich darum kümmert?
- Apropos: Sehen Sie in in Ihrem CIO weiterhin den Cheftechniker der Firma,** und erwarten Sie, von ihm möglichst wenig zu hören. Schließlich ist IT entweder ein enormer Kostenfaktor oder Quell steten Ärgernisses, wenn wieder einmal etwas nicht funktioniert?
- Marginalisieren Sie das Social-Media-Gedöns,** und überantworten Sie es ein paar jungen Praktikanten als Spielwiese, die mit den anderen Abteilungen möglichst wenig Berührungspunkte hat.
- Lächeln Sie milde über die Versuche von Digitalunternehmen, in Ihre Branche vorzudringen.** Es hat Jahrzehnte gedauert, bis Ihre Firma die Stellung eingenommen hat, die sie jetzt innehat – diesen Vorsprung holen ein paar Jungs aus dem Silicon Valley nicht über Nacht auf.
- Lassen Sie sich nicht irritieren, wenn Ihnen Big-Data-Analysen vorgelegt werden.** Ihre persönliche Erfahrung zählt mehr und wird Sie auch in Zukunft nicht täuschen, da können die Daten ruhig in eine ganz andere Richtung zeigen.
- Seien Sie Ihren Mitarbeitern gegenüber restriktiv in der Bereitstellung digitaler Ressourcen.** Die meisten Daten gehen Ihre Leute ohnehin nichts an, und außerdem sollen sie arbeiten und nicht mit Computern rumspielen.
- Glorifizieren Sie die gute alte Zeit, als die Menschen noch miteinander gesprochen** und nicht dauernd auf ihr Smartphone geschaut haben. Erst kürzlich haben Sie eine Studie gelesen, dass Vinyl-Schallplatten wieder schick sind, das ist doch ein beruhigendes Zeichen.
- Tun Sie Roboter, AI-Systeme oder Machine-Learning als utopische Fiktion ab.** Dass Automatisierung einmal Menschen ersetzen wird, sagen Experten schon seit Jahrzehnten voraus, und seien wir mal ehrlich: Was davon wurde jemals wirklich Realität?
- Seien Sie ganz gelassen, und lassen Sie sich nicht aus der Ruhe bringen.** Digitalisierung ist nur einer dieser Hypes, die von Medien und sogenannten Gurus aufgeblasen werden. Nächstes Jahr wird eine andere Sau durch das Dorf getrieben, Ihr Unternehmen hat nichts zu befürchten.



Was zu tun ist, wenn Kritik „von unten“ laut wird

„Du bist ein schlechter Chef“ traut sich kaum einer zu sagen. Kritik äußert sich meist subtil, weiß Konfliktberaterin **Ursula Wawrzinek** – und dann wird es häufig emotional. Sie erklärt, welche Warnsignale es gibt und wie Führungskräfte reagieren können.

Lisa Breit

München/Wien – Die perfekte Performance als Chef gibt es nicht – „manche Dinge kann man eben und andere weniger“, sagt Ursula Wawrzinek, Coach und Konfliktberaterin in München. Aus ihren Beratungen sind ihr vielfältige Ursachen bekannt, deretwegen Führungskräfte in die Kritik ihrer Mitarbeiter geraten können: Spitzenreiter ist, wenn der Chef oder die Chefin keine Zeit für Führung hat. Oder frisch in ein Unternehmen kommt und nach dem Motto „Neue Besen kehren gut“ die Historie nur unzureichend würdigt. „Schließlich kann es auch an der Person selbst liegen“, sagt Wawrzinek. Jemand zeigt beispielsweise mangelnde Führungskompetenzen oder pflegt einen schlechten Stil. Wer zum Beispiel seine Mitarbeiter anschreit, erweise sich

der Würde seiner Rolle nicht gewachsen.“ Zu Misgunst könne es auch kommen, wenn Chefs unzureichend mit ihrem Team kommunizieren, es mit Arbeit überladen oder ihre Lieblinge bevorzugen.

Steht der Chef nun über einen längeren Zeitraum hinweg in Kritik, könne ihn das psychisch schwer belasten, sagt Wawrzinek. Wie sie aus ihrer Arbeit weiß, würden gerade Führungskräfte jedoch oft davor zurückschrecken, etwas zu unternehmen, weil sie fürchten, so Schwäche zu zeigen – „oder sie bauen Gegendruck auf und machen es dadurch noch schlimmer“. Die Beraterin gibt Hilfe zur Selbsthilfe: Um dem Konflikt beizukommen, sagt sie, sollten Chefs vorsichtig vorgehen, „keine Schadensbegrenzung machen, sondern eine Ursachenforschung“. Erster Schritt: sich darüber klarzu-

werden, was hinter der Kritik steckt. „Sie müssen herausfinden: Worum geht es eigentlich?“, sagt Wawrzinek. Was diese Suche nach Ursachen erschwere, sei, dass sich Mitarbeiter selten trauen würden, Kritik am Chef offen an- und auszusprechen. „Wenn ihnen etwas nicht passt, äußert sich das meist indirekt. Wenn sich beim Team-Meeting beispielsweise niemand aus der Gruppe mehr mit einer Wortmeldung beteiligt oder Einzelne ironische Witze reißen.“ Diese Warnsignale, sagt Wawrzinek, gelte es wahrzunehmen und genauestens zu beobachten.

Haben sie einen sich anbahnenden Konflikt identifiziert, sollten Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern ins Gespräch gehen. Wawrzinek empfiehlt Chefs, ihre Beobachtung zu benennen. „Zu sagen, sie hätten den Eindruck, dass die Zusammenarbeit nicht funktioniert und sie daran arbeiten möchten, dass sich das bessert.“ Im Gespräch selbst müssten sie ausdrücklich betonen, dass Kritik ausgesprochen werden darf – und sogar soll. „Hilfreich wäre, wenn Mitarbeiter anhand von konkreten Situationen zu erzählen begin-

nen.“ Am Ende des Gesprächs gelte es, sich zu bedanken und anzukündigen, über die Kritik nachdenken zu wollen – um schließlich im Kollektiv mit den Mitarbeitern Maßnahmen zur Beseitigung des Problems auszuarbeiten. „Eine gute Lösung ist immer eine, die für alle passt“, sagt Wawrzinek. „Es ist ein Irrtum, wenn Führungskräfte glauben, sie müssten immer alles allein angehen. Dabei brauchen sie nur ihre Mitarbeiter zu fragen, die wissen ganz genau, was sie brauchen, und können Vorschläge bringen.“ Ebenso wichtig, so Wawrzinek, sei es, den Konflikt über längere Zeit im Auge zu behalten. „Immer wieder Review-Meetings zu machen, um zu sehen: Ist es besser geworden, wo müssen wir noch nachjustieren?“

Sonderfall Mobbing

Wird ein Chef Opfer von Mobbing-Attacken – in Fachkreisen ist diese Art der Schikane als „stafing“ bekannt –, könne er auch hier zunächst durch ein professionelles Vorgehen versuchen, den Mobber zu „outen“. Wawrzinek: „Der hat nämlich nur so lange eine Chance, wie die Gruppe die Kritik

am Chef teilt.“ Gehe jemand überlegt mit der Kritik um, würden die Mitarbeiter, die sich nur passiv am Staffing beteiligen, häufig aussteigen und sagen: „Ich finde, das hat er doch jetzt ganz gut gelöst, ich kann jetzt damit leben“, sagt die Konfliktberaterin. In der Folge würde sich der Mobber isolieren. „So kann man ihn als Führungskraft identifizieren und ganz anders mit ihm verfahren.“

Wawrzinek mahnt jedoch ein, Mobbing keinesfalls mit den Folgen nicht gehörter Mitarbeiterkritik zu verwechseln. Denn reagieren Chefs dauerhaft nicht angemessen auf Anliegen ihres Teams, könne das ebenso dazu führen, dass Mitarbeiter innerlich kündigen oder eben aggressiv und destruktiv werden. Ihr Verhalten wirkt dann wie Mobbing. „Der Unterschied liegt aber in der dahinterliegenden Absicht und Motivation“, sagt Wawrzinek. „Beim Mobbing geht es nicht mehr um das konstruktive Lösen eines Konfliktes.“ Würden Lösungsversuche also gar nicht mehr fruchten, rät die Beraterin, den Mobber abzumahnern oder sogar zu kündigen.

Digitalisierung bleibt eine Herausforderung

Laut aktueller Deloitte-Studie sind heimische Unternehmen zu wenig vorbereitet

Lara Hagen

Wien – Die Digitalisierung verändert die Arbeitswelt nicht erst seit gestern – und doch sind heimische Unternehmen großteils überfordert und unvorbereitet – das ist zumindest eines der zentralen Ergebnisse der von Deloitte herausgegebenen Studie „Global Human Capital Trends 2016“. Über 7.000 Führungspersonen aus 130 Ländern wurden dafür befragt, zu den Teilnehmern gehörten 123 Führungspersonen österreichischer Unternehmen.

Besonders im HR-Bereich sehen die Berater großen Nachholbedarf; „Im HR-Bereich dominieren starre, unflexible und wenig benutzerfreundliche Systeme. Der Trend geht aber eindeutig in Richtung mobiler, cloud-basierter Lösungen und Apps. Viele Unternehmen stellen hier gerade die richtigen Weichen“, sagt Julian Maulhart, Partner bei Deloitte Österreich. Die Hauptaufgaben: Einerseits solle HR Führungskräfte und Mitarbeiter auf die zuneh-

mende Digitalisierung vorbereiten. Andererseits müssten die HR-Abteilungen ihre eigenen Prozesse und Abläufe viel stärker als bisher digitalisieren.

In der Studie wurden freilich noch andere Themen behandelt: Aus den 56 Prozent, die angeben, den Bedarf an qualifiziertem Nachwuchs nicht decken zu können, wird in der Studie die Notwendigkeit für neue Formen von Führung und innovative Führungskräfte abgeleitet. Die Zielgruppe der Millennials werde von der Führungskräfteentwicklung stark vernachlässigt. 22 Prozent der internationalen Führungskräfte geben an, überhaupt keine Leadership-Programme für Millennials anzubieten. Auch in Österreich seien die Zahlen „alarmierend“: Keiner der Befragten fühlt sich für diese Zielgruppe sehr gut vorbereitet.

Wenn es darum geht, „Top-Talente“ für das eigene Unternehmen zu gewinnen oder zu halten, steht die Unternehmenskultur ganz hoch im Kurs. Die Bedürfnis-

se und Erwartungen der immer diverseren und mobileren Belegschaft würden aber bisher zu wenig berücksichtigt werden. Laut Studie wird nur von 64 Prozent der Unternehmen eine jährliche Mitarbeiterbefragung durchgeführt. „Die meisten Unternehmen müssen öfter und regelmäßiger in Kontakt mit ihren Mitarbeitern treten. Impulsbefragungen, soziale Netzwerke und regelmäßiges Feedback sind dafür nützliche Instrumente“, sagt Maulhart.


Dass sich die Arbeitswelt, vor allem durch die mit der Digitalisierung verbundenen Veränderungen, stark gewandelt hat, sieht man an den 39 Prozent der Befragten, die sich aktuell in einer Restrukturierung befinden bzw. eine solche planen (sechs Prozent). Maulhart fasst zusammen: „Die Unternehmen sind gefordert, Schritt zu halten. Sie sollen ihre Organisationsstruktur verändern, Leadership-Modelle anpassen und neue Wege in der Mitarbeiterbindung gehen. Das muss mit Mut angegangen werden.“

MANAGEMENT FORUM

WIKO

WIFI

WIKO



Matthias Pöhm
in Wien!

Nicht auf den Mund gefallen – Schlagfertigkeitstraining

Termin: Mo 30. Mai 2016, Beitrag: € 790,-*

Details siehe www.wifiwien.at/403225

Präsentieren als Infotainment

Termin: Di, Mi 31. Mai – 1. Juni 2016, Beitrag: € 1.550,-*

Details siehe www.wifiwien.at/403255

*Paketpreis bei Buchung beider Seminare: € 2.200,-

Information und Anmeldung:

Mag. Alexandra Konrad, T 01 476 77-5234

www.wifi.at/managementforum

Online-MBA für internationale Karrieren

Moderne Benchmark im E-Learning – Double-Degree-Option mit kanadischer Spitzenuniversität

Studierende aus aller Welt nutzen die Möglichkeit, den auf modernen Technologien basierenden „International Business MBA“ komplett in englischer Sprache zu absolvieren.

Innovatives didaktisches Konzept

Durch einen intelligenten Mix von Präsenzmodulen, Online-Modulen und elektronischen Medien unterscheiden sich die Online-Studiengänge der Unternehmerischen Hochschule® substantiell von herkömmlichen Fernstudienmodellen anderer Anbieter und erfüllen durch ihren hohen Grad an Interaktivität

und Praxisnähe höchste Ansprüche.

Den Studierenden steht zudem eine Double-Degree-Option in Partnerschaft mit der renommierten Royal Roads University in Vancouver offen. Durch ergänzende Präsenz- und Onlinemodule erwerben die Studierenden einen zusätzlichen Master in Global Management.

Dank seines beispielgebenden Know-hows im E-Learning und seines akademischen Netzwerks konnte das MCI diese internationale Benchmark schaffen.

WEITERE INFOS:
www.mci.edu/mba-international-business



Das neuartige Blended-Learning-Konzept des MCI sorgt für optimale Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Weiterbildung und setzt nach mehrjähriger Entwicklungsarbeit eine Benchmark. © Apops (fotolia.com)

Bachelor BWL Online auch in Englisch

Nachdem „Betriebswirtschaft Online“ als erstes Blended-Learning-Studium im Westen Österreichs seit zwei Jahren auf enorme Nachfrage stößt, wird ab Herbst 2016 auch ein englischsprachiger Studiengang eingerichtet.

Der innovative Studienplan und das moderne digitale Konzept ermöglichen hohe Flexibilität und bereiten perfekt auf internationale Herausforderungen vor.

WEITERE INFOS: www.mci.edu/baonline

MCI Open House am 2. April

Am Samstag, 2. April, informiert das MCI von 9 bis 14 Uhr über Studium und Weiterbildung in den Bereichen Wirtschaft & Gesellschaft sowie Technologie & Life Sciences.

Studieninteressierte und ihre Angehörigen erhalten aus erster Hand Informationen zu Bachelor- und Masterstudiengängen, den umfangreichen Student Services sowie zur maßgeschneiderten Karriereentwicklung für Führungs- und Nachwuchsführungskräfte.

WEITERE INFOS: www.mci.edu/openhouse

Master Strategic Management & Law

Mit diesem englischsprachigen Masterstudium spricht das MCI Absolventen wirtschafts- und rechtswissenschaftlicher Studiengänge an, die sich auf internationale Herausforderungen mit besonderem Bezug zu strategischer Unternehmensführung und Recht vorbereiten wollen.

Ein Double-Degree-Abkommen mit der renommierten Kingston University in London bietet die Möglichkeit zu akademischen Graden beider Hochschulen.

WEITERE INFOS: www.mci.edu/sml

Zentrum für Familienunternehmen

Mit der Gründung dieses Zentrums engagiert sich das MCI gemeinsam mit der Wirtschaftskammer Tirol verstärkt in Themen wie Innovation, Strategie, Internationalisierung, Führung und Nachfolgeplanung von Familienunternehmen.

Der Zertifikats-Lehrgang „Family Business“ setzt wertvolle Impulse in diesem für Österreich so wichtigen Bereich.

Zertifikats-Lehrgänge mit Start im Sommersemester

- **General Management Compact** (Start 22. April 2016) Management-Know-how für den Führungsnachwuchs
- **Management, Psychologie & Leadership** (Start 13. Mai 2016) Komplexe Entscheidungsprozesse verstehen und gestalten
- **International Management Program®** (Start 26. Mai 2016) Challenging competition in global markets
- **Family Business** (Start 1. Juni 2016) Führung, Dynamik & Sicherung von Familienunternehmen
- **Women's Leadership Program** (Start 7. Juli 2016) Erfolgsstrategien zur Karriereentwicklung

WEITERE INFOS:
www.mci.edu/executive-education

*vorbehaltlich Akkreditierung



Technologie & Life Sciences am MCI

Mit rund 1300 Studierenden in den Bereichen Technik, Naturwissenschaften und IT hat sich das MCI als dynamische technische Hochschule im deutschsprachigen Raum etabliert.

Zahlreiche Forschungs- und Praxis Kooperationen bestätigen die hohe Akzeptanz so innovativer Studienrichtungen wie Umwelt-, Verfahrens- & Energietechnik, Bio- & Lebensmitteltechnologie, Wirtschaftsingenieurwesen sowie Mechatronik mit den Studiengängen Maschinenbau, Elektrotechnik und Medizintechnik.*



Ausgezeichnete Rahmenbedingungen für Technik-Studierende am MCI.

Foto: © MCI

Bio- & Lebensmitteltechnologie

In diesem neu konzipierten Bachelorstudium verschränken sich zwei zukunftsorientierte Life-Science-Themen zu einem beispielgebenden Kompetenzprofil.

Studierende profitieren von hervorragenden Perspektiven in span-

nenden Berufsfeldern. Besonderes Augenmerk wird auf innovative Produkte, Produktions- und Qualitätssicherungsverfahren gelegt.*

WEITERE INFOS
www.mci.edu/blt

Internationale Abkommen mit Double-Degrees

15 neue Partnerschaftsverträge mit Top-Universitäten sowie drei neue Double-Degree-Abkommen in den letzten vier Monaten belegen die internationale Dynamik des MCI.

Die Studierenden der Unternehmerischen Hochschule® profitieren von hervorragenden Studi-

enbedingungen in aller Welt. Zu den neuen Partnern zählen renommierte Universitäten wie die Kingston University in London, die Universität Leonardo de Vinci in Paris, die University of Science & Technology in Taiwan oder die University of San Diego in Kalifornien.

WEITERE INFOS: www.mci.edu/openhouse

Lebensmitteltechnologie & Ernährung

Industrielle Massenware kann anderswo billiger erzeugt werden. Österreich sollte Lebensmittel erzeugen, die so gesund und hochwertig sind, dass sie in Reformhäusern und Apotheken verkauft werden können.

Diesem Anspruch fühlt sich das neue Masterstudium Lebens-

mitteltechnologie & Ernährung verpflichtet.

Das Studium richtet sich an Absolventen technischer und naturwissenschaftlicher Studiengänge mit einschlägigen Vorkenntnissen.*

WEITERE INFOS
www.mci.edu/le

Europäisches Studium für Gesundheitswirtschaft

Gemeinsam mit den Universitäten Bologna, Oslo und Rotterdam startet im Herbst 2016 das Masterstudium in „Health Economics & Management“ am MCI. Den Abschluss dieses europaweit einzigartigen Studiums bildet ein Joint Degree aller vier Universitäten.

Dieses von der EU unterstützte Studium vermittelt eine herausragende Qualifikation für anspruchsvolle Aufgaben im europäischen Gesundheitswesen.

Im MCI-Department Nonprofit-,

Sozial- und Gesundheitsmanagement werden darüber hinaus ein gleichnamiger deutschsprachiger Bachelor sowie das englischsprachige Masterstudium „International Health & Social Management“ angeboten. Eine Double-Degree-Option mit der University of Prague unterstreicht die internationale Ausrichtung des Studiums.

WEITERE INFOS:
www.mci.edu/eu-hem

Let's win together

Was in den USA an Colleges und Universitäten selbstverständlich ist, hält nun auch in Europa Einzug. Die SWARCO RAIDERS, European Champions League Sieger im

American Football, und das MCI besiegeln eine einzigartige Kooperation: Hochprofessioneller Amateur-Sport wächst mit Bildung auf höchstem Niveau zusammen.



BEWERBUNGSFRISTEN

WIRTSCHAFT & GESELLSCHAFT

Bachelorstudiengänge

Betriebswirtschaft Online	4. April 2016
Business & Management	18. Mai 2016
Management & Recht	5. Mai 2016
Management, Communication & IT	13. Mai 2016
Nonprofit-, Sozial- & Gesundheitsmanagement	1. Juni 2016
Soziale Arbeit	6. April 2016
Tourismus- & Freizeitwirtschaft	13. April 2016
Wirtschaft & Management	20. April 2016

Masterstudiengänge

Entrepreneurship & Tourismus	11. April 2016
European Health Economics & Management	auf Anfrage
International Business & Management	8. Juni 2016
International Health & Social Management	7. April 2016
Management, Communication & IT	22. April 2016
Soziale Arbeit, Sozialpolitik & -management	13. Mai 2016
Strategic Management & Law	17. März 2016

TECHNOLOGIE & LIFE SCIENCES

Bachelorstudiengänge

Bio- & Lebensmitteltechnologie*	13. April 2016
Mechatronik	13. April 2016
Umwelt-, Verfahrens- & Energietechnik	13. April 2016
Wirtschaftsingenieurwesen	13. April 2016

Masterstudiengänge

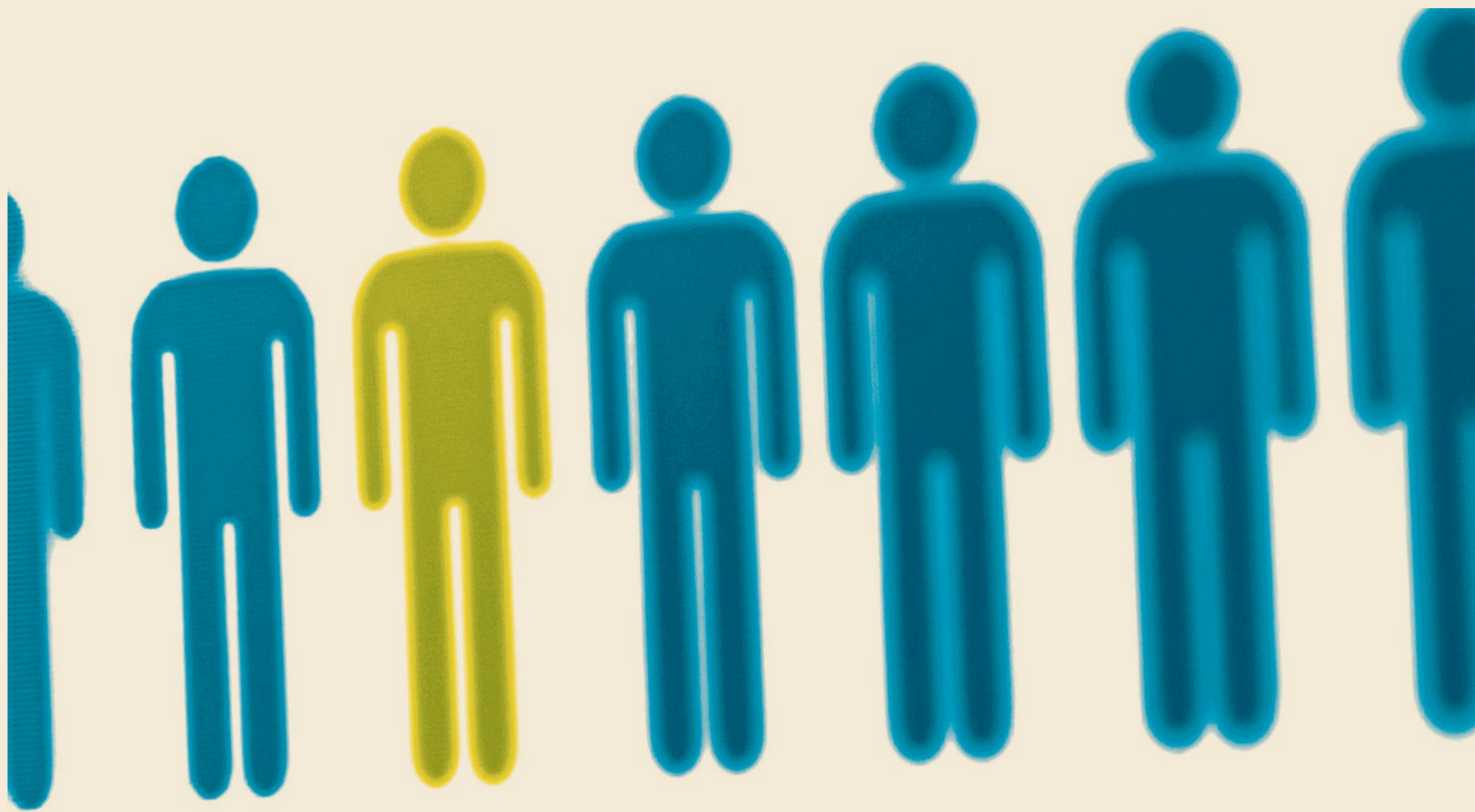
Biotechnologie	20. April 2016
Lebensmitteltechnologie & Ernährung*	20. April 2016
Mechatronik & Smart Technologies	20. April 2016
Umwelt-, Verfahrens- & Energietechnik	20. April 2016
Wirtschaftsingenieurwesen	20. April 2016

EXECUTIVE EDUCATION

Executive Masterstudiengänge

General Management Executive MBA	laufend
International Business MBA Online	laufend
Master in Innovation & Intellectual Property Rights MSc	laufend
Master of Science in Management & Leadership MSc	laufend

Alle Bewerbungstermine finden Sie auf www.mci.edu/aufnahmetermine.



Secrets of the Superbosses

What does it take to belong in a category beyond superstars: the category of superbosses? They tend to be extremely confident, competitive and imaginative.

But far more interesting are the similarities in the “people strategies” that superbosses employ.

Sydney Finkelstein

What do Ralph Lauren, Larry Ellison, Julian Robertson, Jay Chiat, Bill Walsh, George Lucas, Bob Noyce, Lorne Michaels and Mary Kay Ash have in common?

All of them are known for being talented and successful — even legendary — in their respective fields. But one trait distinguishes these business icons from their equally famous peers: the ability to groom talent. They didn't just build organizations; they spotted, trained and developed a future generation of leaders. They belong in a category beyond superstars: superbosses.

I started researching this cohort of managers a decade ago, when I noticed a curious pattern: If you look at the top people in a given industry, you'll often find that as many as half of them once worked for the same well-known leader.

I found that superbosses tend to be extremely confident, competitive and imaginative. But far more interesting were the similarities I saw in the “people strategies” that superbosses employed. Their remarkable success as talent spawners was not the result of some innate genius. These leaders follow specific practices in hiring and honing talent.

Superbosses begin by seeking out unusually gifted people — in-

dividuals who can not only drive a business forward but also rewrite the very definition of success. Here's how to find them:

■ **Focus** on intelligence, creativity and flexibility. Superbosses value these three attributes above all others. C. Ronald Blankenship and R. Scot Sellers, both protégés of real estate guru Bill Sanders before they became chief executives of leading property companies themselves, remember how Sanders would brag about bringing in people who were “four times smarter” than he was. Superbosses want people who can approach problems from new angles, handle surprises, learn quickly and excel in any position.

■ **Find** unlikely winners. Superbosses consider credentials, of course, but they're also willing to take chances on people who lack industry experience or even college degrees. According to Marty Staff, who worked for Ralph Lauren before becoming CEO of Hugo Boss USA, Lauren once made a runway model the head of women's design “for no other reason than she seemed to get it — she got the clothes.”

Superbosses often dispense with the conventional interview process, too; instead, they pose unusual questions or use observa-

tion as a tool. Sanders would invite prospects to hike a 7,000-foot peak on his New Mexico ranch with him and other managers. “We learned a whole lot about these kids on the hikes,” recalls Constance Moore, who worked for Sanders at Security Capital before becoming CEO of BRE Properties.

■ **Adapt** the job or organization to fit the talent. Superbosses opportunistically tailor jobs and sometimes even their organizations to new hires. Lorne Michaels, creator and producer of “Saturday Night Live,” lets his ensemble's ideas and abilities shape and reshape their contributions to the show. Writers sometimes become performers, and performers or assistant directors sometimes become writers. This reflects an innovative mindset that superbosses bring to virtually everything they do.

■ **Accept** churn. Smart, creative, flexible people tend to have fast-paced careers. Some may soon want to move on. That's OK with superbosses. They understand that the quality of talent on their teams matters more than stability, and they regard turnover as an opportunity to find fresh stars. This attitude has an added payoff: Superbosses barely need to recruit, because their reputations bring a stream of talent to them.

Superbosses also have a distinct way of developing employees. Here are some of their principles:

■ **Set high expectations** Superbosses demand extraordinarily high performance; “perfect is good enough” captures their attitude. But superbosses go beyond pushing hard for results and instill a sense of confidence and exceptionalism in their people. Michael Rubin, who was a young member of Lucasfilm's Graphics Group in the 1980s, recalls how transformational it was to hear Lucas talk about his vision for digital filmmaking and the role they would all play in it.

■ **Be a master** Superbosses are extremely effective delegators. Having chosen smart, ambitious, adaptable people and offered them a vision, they trust the team to exe-

cute. Yet they also remain intimately involved in the details of their businesses and their employees' work. I compare it to the master-apprentice relationship you find in a traditional artisan workshop. Like highly skilled craftsmen, superbosses give protégés an unusual amount of hands-on experience but also monitor their progress, offer instruction and feedback, and step in to work with them side by side when necessary.

■ **Encourage significant growth** All the superbosses I studied offered advancement opportunities far beyond those found in traditional organizations. Rather than relying solely on “competency models” to guide development and promotion decisions, they customized career paths for protégés who had proved their worth, seeking to dramatically compress their learning and growth.

■ **Stay connected** For superbosses, counseling protégés is a long-term commitment. Even after someone moves out of their organization, superbosses continue to offer advice, personal introductions and “membership” in their networks. Maintaining relationships with

ex-employees sets superbosses up for all sorts of follow-on opportunities, such as developing business partnerships. Lorne Michaels produced films and TV shows with former “SNL” stars Jimmy Fallon, Seth Meyers, Fred Armisen and Tina Fey.

Superbosses employ practices that set them head and shoulders above even the best traditional bosses. They seek out talent differently and hire them in unusual ways. They create high expectations and take it upon themselves to serve as “masters” to up-and-coming “apprentices.” And they accept it when their protégés go on to bigger and better things, making sure to stay connected.

Following the superboss playbook, we can all become better at nurturing talent, creating higher-performing workforces and, ultimately, more dynamic and sustainable businesses.

SYDNEY FINKELSTEIN is a professor of management in Dartmouth's Tuck School of Business and the author of “Superbosses: How Exceptional Leaders Manage the Flow of Talent”, from which this article was adapted. © 2016 Harvard Business School Publishing Corp., distributed by the New York Times Syndicate.

DAS AKTUELLE BUCH

Zukunft Stakeholder-Management

Mitarbeiter, Zulieferer, Investoren, Vertreterinnen der Zivilgesellschaft: Es geht immer um Stakeholder, und da hat die Betriebswirtschaftslehre ihr Modell zu einem verbindenden Ansatz weiterentwickelt und erweitert. Vor allem, wenn es um externe Stakeholder und ihren (wachsenden) Einfluss geht.

Vor allem im Zusammenhang mit Konzepten der Nachhaltigkeit ist Stakeholder-Management präsent, für Herausgeber René Schmidpeter ist es sogar „Treiber der unternehmerischen Wertschöpfung“. Dieses Buch beginnt beim Beginn, liefert Grundwissen zur strategischen Ausrichtung der Corporate Social Respon-

sibility (CSR), macht in Praxisbeispielen sichtbar, wo nachhaltigkeitsorientiertes Stakeholder-Management wie eingesetzt wird. Dass die Autoren dabei davon ausgehen, dass die Einbringung von Anspruchsgruppen in einem zeitgemäßen unternehmerischen Verständnis von gesellschaftlicher Verantwortung und zukunftsorientierter Unternehmensführung nicht wegzudenken ist, versteht sich als Basis der Beiträge, die Managementprofessor Reinhard Altenburger (IMC Krams) und CSR-Experte Roman Mesicek gestaltet haben. kbau

R. Altenburger, R. Mesicek, „CSR und Stakeholder-Management“, € 30,83 / 255 Seiten, Springer Gabler 2016

ISO 29990 certified

Englisch für Ihren Erfolg

- Alle Lehrer Native Speaker
- Lernzielgarantie, gratis Wiederholung
- Alle Lernniveaus, Anfänger bis Proficiency
- Täglich starten, online und zeitflexibel lernen

Ab 2015 Exams im Institute!

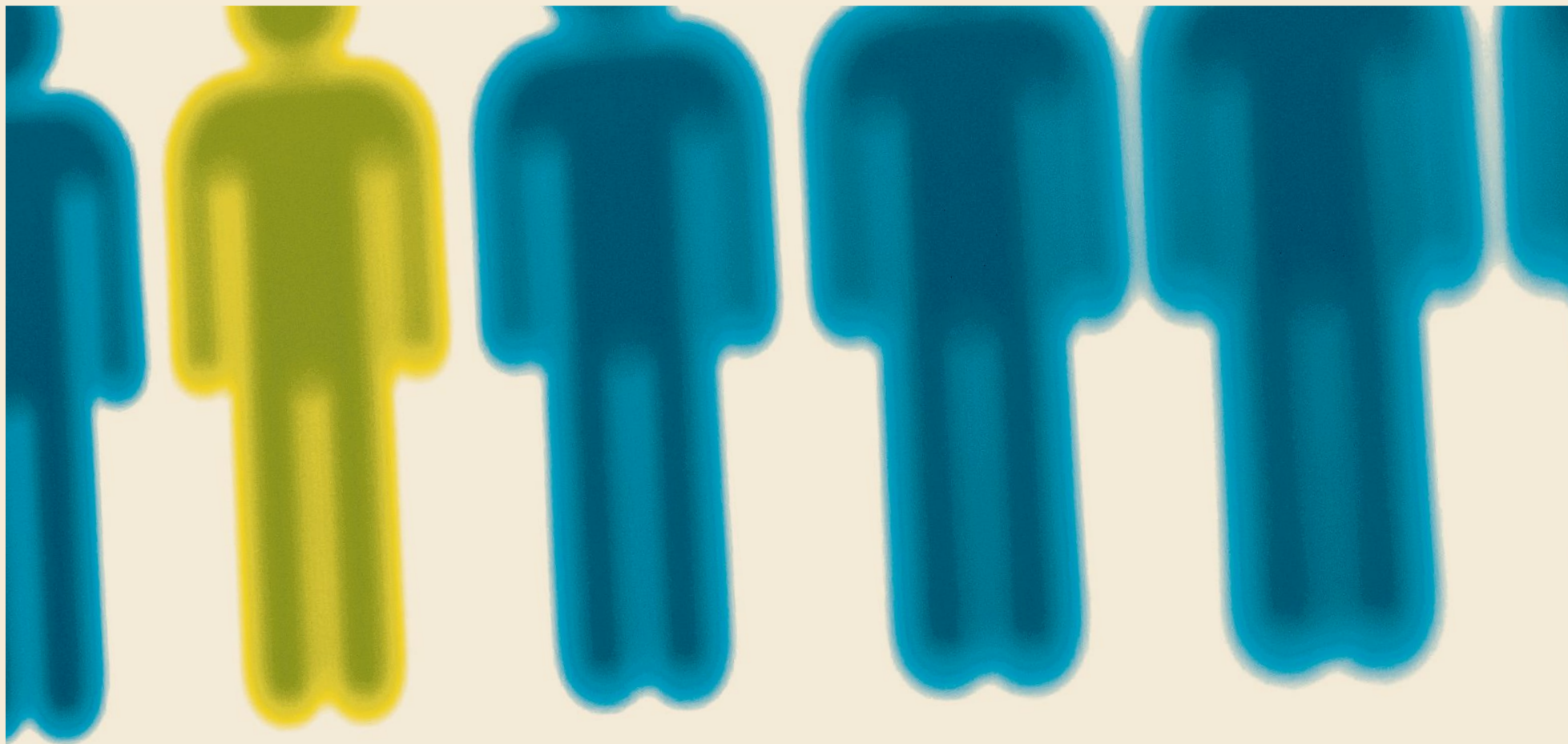
www.cambridge.at

Terminvereinbarung zur kostenlosen Einstufung: 01/5956111

THE CAMBRIDGE INSTITUTE

English for Life





Digital Companies Need More Liberal Arts Majors

Creativity, Empathy, Listening and Vision: Soon, companies will rush to hire the skills of liberal arts students in the same way that they compete for coders and engineers today. Certain skills will be even more in demand in the leaders of the future.

Tom Perrault

In today's digitally driven world, companies are competing ferociously for technological skills. They believe the ability to create the hard code that makes a product come to life is at the heart of their success. Without code, after all, you merely have ideas on a napkin or a dream in your head.

It's the same with data analysts and business intelligence engineers. What's more important than taking the massive amounts of data that a company receives every day and making sense of it? Decoding this data, everyone tells us, will help companies pinpoint exactly what each consumer wants.

The current emphasis on these skills is entirely rational, as no company can ever hope to be successful without them. But what companies forget is that this won't be true forever. In fact, it won't be long before these very skills become commoditized. In the future, computers will take over more and more of these tasks, including programming and data crunching. The things that are foundational to a company's success today will be replaced and automated by a machine tomorrow.

But there will be a limit to how far computers can replace human capabilities, at least in the near long term. What can't be replaced is precisely what seems overlooked today: liberal arts skills, such as creativity, empathy, vision and the ability to listen. These skills will hold the keys to a company's future success. And yet firms aren't hiring for them. This is a problem for today's digital companies, and it's only going to get worse.

For example, launching a product with a mediocre user inter-

face or unintuitive user experience is currently OK, if not encouraged as best practice. It's part of the old Silicon Valley mantra: Launch a product that barely works and iterate, iterate, iterate. But as more companies move to the digital space, they're discovering that "launch and beg for patience" doesn't hold true anymore.

As consumers begin to lead digital lives, companies must meet them where they are, regardless of their tech savvy. Companies with easy-to-use interfaces and intuitive functionality will win every time over companies that create roadblocks to using their products.

That's where liberal arts skills come in — and where liberal arts students will finally have their day in the sun. Soon, companies will rush to hire these skills in the same way that they compete for coders and engineers today. And, perhaps not surprisingly, certain skills will be even more in demand in the leaders of the future:

■ **Creativity:** Every company will need to figure out how to get consumers to use their products. What does the consumer want? How can we make this product intuitive for him? Creative thinkers will help companies create an easy-to-use, unintimidating product that everyone can access. Simplicity is hard. If it were easy, everyone would do it. But only people with specialized creative skills — honed from years of thinking, reading and writing — have the talent to make the complex simple and the difficult accessible.

Leaders will need to create the type of culture in which creatives thrive. Employees will value cultures that are supportive, fluid, open and dynamic, and these are the very same traits that a leader

will need to demonstrate in order to create and maintain such a culture. Culture creation, then, will be a prized competency of future business leaders.

■ **Empathy:** For companies to truly understand the needs of their customers, they must be able to think and feel like them. And for a business to be successful, knowing how its customers think and feel is everything. You can't outsource that to a computer. You need to hire for it.

Empathy is just as important a skill, if not more so, for business leaders to have. Once a company has outsourced most of its basic tasks to computers and 3-D printers, knowledge workers and creatives will represent the bulk of the organization. And these same employees will have higher support requirements from their leaders than they do today.

■ **Listening:** If empathy is the core of creativity, then listening is the heart of empathy. And that is exactly what liberal arts majors have been prepared to do. It's through listening that you make sense of the world. Knowledge workers who are able to truly hear and understand what is being said — and what isn't — will have a powerful impact on their organizations. By listening deeply, employees build substantive relationships with each other, as well as with customers.

Equally, leaders will have to stop talking so much and start listening more — much more. Their smart employees have a lot to say, and speaking down to them won't be acceptable. These workers expect to be treated as equals, so leaders must be comfortable with disclosing more information. Using stilted company jargon or being opaque in communications is a surefire way to lose the respect of your most valuable employees. A leader has to have the capability not only to listen hard but also to demonstrate through their actions that they can turn what they've heard into action.

■ **Vision:** Companies in the future will need all their employees, not just their leaders, to be visionaries. Employees will need to be able

to take in massive amounts of information in a world that's changing ever faster and then make sense of it all in a way that a computer can't. A computer can factor in objective data, but a worker must take that data and then overlay it with subjective understanding that can't be quantified. The ability to understand the world through different lenses and turn competing or disparate viewpoints into a compelling narrative is an art, not a science. It requires an intuitive understanding of the world that comes from a deep immersion in the liberal arts.

Companies today should begin preparing themselves to be the powerhouses of tomorrow by bringing in more employees with

liberal arts skills. Rather than scorning philosophy or history majors who have spent years wrestling with knotty theoretical issues and explicating them in precise detail, firms should understand that the skills these students possess will help them become the leaders and CEOs of tomorrow. Begin building a culture that tells your most critical future employees, "Your creativity, empathy, listening skills and vision can thrive here. We're open for business, and you'll be the main driver of our success."

TOM PERRAULT is the chief people officer of Rally Health. © 2016 Harvard Business School Publishing Corp., distributed by the New York Times Syndicate.

cec.tuwien.ac.at



Technische Universität Wien
Ihr kompetenter Partner
für postgraduale Weiterbildung



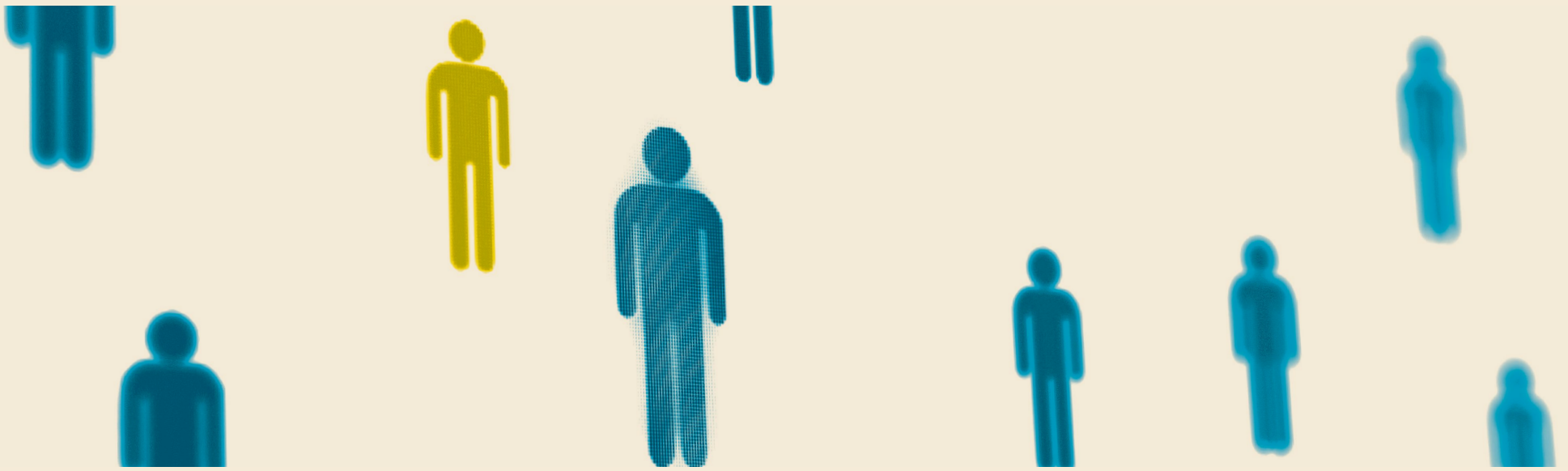
General Management MBA
Professional MBA Automotive Industry
Professional MBA Entrepreneurship & Innovation
Professional MBA Facility Management
MEng Nachhaltiges Bauen
MSc Engineering Management
MSc Immobilienmanagement & Bewertung
MSc Renewable Energy in Central & Eastern Europe
ULG Immobilienwirtschaft & Liegenschaftsmanagement

Informieren
Sie sich
jetzt!



TU Wien Continuing Education Center
Operngasse 11 • A-1040 Wien
T +43(0)1/58801-41701 • office@cec.tuwien.ac.at





The Lights-Out Factory: What Skills Now?

A production plant so totally automated that robots could turn out the lights by themselves: Could that signal the return of the extraordinary craftsmen serving as a kind of role model for robots?

GUEST COMMENTARY by Ayad Al-Ani

The idea of interlinked, sensor augmented, self-governing production processes is gaining momentum. Yet at the same time, the impact of this concept on the workforce remains surprisingly vague. This, of course, can be explained by the fact that man is not at the centre of these developments and – perhaps even more importantly – Cyber Physical Systems (CPS)-based production lines are geared towards eliminating human activity. It must be clear that this kind of automation could also have been designed in such a way as to use the skills of humans instead of degrading them.

Nothing inherent in automation inhibits this. But for many reasons, automation and robots were never used that way. Surprisingly, in the 1970s and 1980s – an epoch where political struggle at the workplace was still felt – this was already a sobering observation, now almost forgotten. Back then, the late French theorist André Gorz introduced the label of the “process worker” a role description that had been published by an individual using the pseudonym “IlnoX” in the communist daily *il manifesto*. The process worker, explained Gorz citing IlnoX, is the by-product of computerisation, which represents a new interface between the production process and the worker.

Monitoring at a distance

The worker will cease to have any direct interaction with the product, but will focus now mainly on controlling and maintaining the production process. Thus, computerization will impose its own standardizations,

such that the kind of work done, irrespective of its location or even industry (brewery, power plant, pasta production ...), will essentially be the same – monitoring and controlling the production process at a distance, via display screens.

The effects of this transition to the process workers will be hard to underestimate and are somewhat contradictory: first of all, the monitoring and controlling tasks, and the context skills needed to complete them, will be somewhat more complex than the current tasks and skills, so some re-skilling will take place. Secondly, these skills will be accessed more easily and will be transferable across more or less all industries and locations, giving the process worker more mobility. At the same time the skills in use may be rendered commonplace, because no specific company or industry characteristics will be relevant, giving the process worker little advantage over others in competitive situations.

Finally, the work to be done will be quite dull! Monitoring events might call for action sometimes, but they will mostly require passive observation. The worker will create nothing, but this nothingness will drain him.

The goal has always been to remove humans from the production process. And in some instances we seem to have reached this goal. The most striking example is the lights-out factory: a production plant so totally automated that robots could turn out the lights by themselves (a very unlikely prospect, as these factories can and should work 24/7). The first examples of this kind of pro-

duction facility are quite impressive, as the science editor of the *New York Times* described in mixture of fascination and concern: “The brightly lit single-story automated shaver factory is a modular mega machine composed of more than 128 linked stations—each one a shining transparent cage connected to its siblings by a conveyor, resembling the glass enclosed popcorn makers found in movie theatres. [...] One assembly every two seconds translates into 30 shavers a minute, 1,800 an hour, 1,304,000 a month, and an astounding 15,768,000 a year.”

The return of the gods

In this factory, the role of humans is minimized in a way that seems to even exceed Gorz’s vision: “[...] a handful of humans flutter around the edges of the shaver manufacturing line. A team of engineers dressed in blue lab coats keeps the system running by feeding it raw material.”

The workers in this plant are, obviously, concerned with controlling and monitoring, although it seems this role will also be taken over by machines sooner or later; the robots themselves already know how to sort out mistakes. Thus, not many workers are needed at all in this kind of factory – in this plant it was less than 10.

In a provocative claim, the science fiction writer and computer scientist Vernor Vinge posed the notion of a computing singularity in which machine intelligence will make such rapid progress that it will cross a threshold and then, in some yet unspecified leap, become super human. If Singularitarians are right, this transformation will lead to human labour becoming surplus: There will be fewer places for human beings in the resulting firms and economy. This has certainly not happened yet. A remarkable company policy shift that suggests that there are limits to automation was the re-

cent decision of Toyota to systematically re-integrate humans back into the production process.

The return of the extraordinary craftsmen, known as Kami-sama, or gods, who, in the traditional company, had the ability to “do anything” with a focus on improving the production process points to another important role for the worker: not only supervising the automated production process but also serving as a kind of “role model” for the robots and production lines.

From this point of view, the robots and production systems must learn from humans, requiring refined and extraordinary workers with the deep skills to be recreated in machines: “To be the master of the machine” an observer noted “you have to have the knowledge and the skills to teach the machine.” Singularitarians, of course, would argue that this is a mere interim partnership between humans and robots, during which human knowledge is transferred, until at some point, creativity will arise on its own in some brilliant machine of the future.

The value chain opens up

Some of the vague and rather general views on the future skills of the factory worker might also have to do with the fact that observers sometimes assume that the present state of the factory will continue to exist in the future. It is overseen, however, that linking up and interconnecting machines, robots, supply stores and customers, will create opportunities for “opening up” the value chain of the factory, enabling totally new configurations of producers, suppliers and customers. This new setting has been labelled “Open Manufacturing” and should be considered the organisational twin of CPS based automation.

In this new mode of production, different producers work on products that are “open” in the sense that their patent is public (Tesla ...) or that standardized and open interfaces (= APIs: Application Programming Interfaces) are available and “producers” are invited to participate in the development of the product or its applications (Watson Cloud, iPhone ...). Here, a complex network will emerge, connecting customers, developers and different producers: all have access to the product blueprints and participate in ongoing product development, production and distribution. These developers could also use open working spaces (Fab Labs) to elaborate their ideas and participate in the production process, as intended in Obama’s “Nation of Makers”-program.

The designs would then be sent to the production lines to be “printed out”, if the series is sufficiently large enough or being replicated in a decentral manner, using 3D printers. It is obvious to see that working as a production

worker in this kind of environment would be quite a different task than in the lights-out factory.

The “worker” in this setting, thus, will embrace more “design thinking” instead of production thinking” and will need knowledge about adequate machinery (MultiMachines, prototyping), on-demand-infrastructures (Shapeways, Design for download), Internet of Things (Spimes, Sensor commons), methods (modularisation, open development) and social movements (Maker movement, hardware Hacker). Connecting the different production lines with different producers, and customers that can refine, produce or develop parts of the product, the “factory worker” becomes an enabler or architect of the CPS production!

Starting from the first perspectives of the 1980s, covering current developments and also anticipating the factory of the future, there are now three possible models for the human in the CPS production line:

- The process worker: This worker is mainly concerned with monitoring the more or less fully automated production process.
- The role model: This role brings back the human as a template for skills that need to be reconstituted in machines
- The architect: Here the factory worker becomes the enabler and configurator of the CPS production, connecting different developers, production lines and customers.

Perhaps it is more useful to imagine these roles as a kind of learning path for the present worker. Staying in the inferior role of the worker is not an option for most humans. Not only is this work quite unchallenging, it will also be little demanded in the future. When looking at the three models as a kind of development path, however, it is possible to imagine that process workers will evolve to (re-)discover their abilities and become masters of certain skills sets that lead to robots and production lines being built to their abilities and likings.

From this position, it is not a huge step to become the architect of the entire factory layout, which will be in constant flux in order to connect the different type of developers, customers (acting as producers) and the production lines that need to serve these groups. Learning the skills needed for the development – one may argue – will be difficult and not possible for the worker. But we must also anticipate that digitally augmented learning paths will become available to anyone and may make ascending the ladder more feasible and easier.

AYAD AL-ANI is a researcher / university teacher at the Humboldt Institute for Internet and Society, Berlin, the University of Potsdam and the Stellenbosch School of Public Leadership, South Africa.



Controller Institut

Kompetenzen für die Praxis

Finance Manager
Sichern Sie nachhaltig die Unternehmensfinanzierung
Start: 21.04.2016

Certified Accounting Professional
Standards im (Financial) Accounting verstehen und anwenden
Start: 25.04.2016

Certified Controlller
Ihre zertifizierte Diplomausbildung zum erfolgreichen Controlller
Start: 20.05.2016 | 03.10.2016

Personalcontrolling
HR- und Controlling-Expertise vereinen
Start: 14.09.2016

www.controller-institut.at



Es ist Zeit für reife Führung

Innovation von Führung? Bei sich selbst anfangen, aus dem Kontext gehen und Disziplinen reifer Führung üben. Das nützt dem Potenzial von Mensch und Organisation.

GASTKOMMENTAR: Toni Kofler und Walter Bertolini

Immer deutlicher zeigt sich, wie Unternehmen und Führungskulturen mit tradierten Zugangsweisen und Handlungsmustern an ihre Grenzen stoßen. Vielfach auch ungewollt produzieren sie Trennungen, teure Folgewirkungen und müssen erkennen, dass gewohnte Problemlösungsmodelle nicht mehr greifen. Die Augen vor dieser hinreichend bekannten Logik weiterhin zu verschließen heißt, die sich verschärfenden Kollateralschäden bewusst in Kauf zu nehmen.

Spätestens jetzt drängt es sich auf, sich mit den Chancen der Innovation von Führung zu beschäftigen. Führung, die andere, lebensdienlichere Wirkungen erzeugt, eben reife Führung. Die aktuelle Hirnforschung gibt uns Hinweise, dass unsere gehirnmäßige Ausstattung an sich dafür vorhanden wäre. Was es für diese Art von Lernen braucht, ist der Spur der Begeisterung, der Inspiration zu folgen. Diese Art von Lernen ist auf eine Art Bewusstseins-sprung ausgerichtet, einen Quantensprung in der Führung. Der Prozess führt uns – individuell und kollektiv – zunächst tief in unsichere, ungewohnte, teilweise unangenehme Situationen hinein. Er fordert uns auf, aus reaktiven Mustern im Sinne alter Handlungs- und Denkmodelle auszusteigen und lädt uns ein, einen Zugang zu dem zu bekommen, was neu entstehen will, was wirklich Sinn macht und auch was das größere Ganze nun als Nächstes braucht. Dieser Weg in eine reife Führungshaltung erfordert Übung, braucht Ausdauer und speist sich durch Inspiration – alltägliche Inspiration.

Eine massive Grenze in der Entwicklung von Organisationen

liegt in der Begrenztheit des Bewusstseins, in der Unfähigkeit, das Potenzial von Menschen und Organisationen angemessen zu heben, mehr an kollektiver Intelligenz zu ermöglichen und diese im Alltag zu verankern. Viele schreien nach Innovation, nur wenige sind in der Lage, dies zu tun. Innovation entsteht dort, wo es Räume, Kulturen gibt, die dies fördern und zulassen, Räume, die Sinn stiften und von Vertrauen getragen sind.

Jede Kultur kann Kräfte mobilisieren, die nach oben oder nach unten ziehen. Ein Geheimnis von sinnstiftenden Organisationen ist, dass diese Menschen als Gruppe unterstützen, über sich selbst hinauszuwachsen, Dinge zu schaffen, die einer allein nicht schaffen kann.

Der radikale Ausgangspunkt des Reifungsprozesses zu einer neuen Führungshaltung sind Führende selbst, wo immer sie geradestehen. Die gesamte Organisation, das gesamte Umfeld wird diesen Transformationsprozess bemerkbar und dafür dankbar sein.

Im Kern dieser bewussten Innovation stehen drei zentrale Aspekte:

- Die Ängste des Ego vor Kontroll- und Statusverlust besänftigen und integrieren lernen
- Das Vertrauen in die tiefere Intelligenz des (eigenen) Lebens zu kultivieren und
- In unterschiedener Dankbarkeit aus diesen Inspirationsquellen heraus handeln

Die Reifung von Führung lässt sich durch inspirierende Übungspraxis unterstützen:

- **Das Denken öffnen**
Um den Weg für neue Optionen und Zukunftsbilder wirklich frei zu machen, geht es darum, sich

den Blockaden und Hindernissen im eigenen Denken neugierig zu stellen. Dauerhafte Öffnung und Lösung geschieht durch konsequente Analyse des eigenen „mindset“, durch das Verflüssigen von tradierten Glaubenssätzen, über inspirierende Lernexpeditionen in ungewohnte Felder und andere Umgebungen, durch die Praxis des Visualisierens von aktivierenden Zukunftsbildern.

■ Echte Kraftquellen anzapfen

Wie können wir immer wieder unsere eigenen tieferen Kraftquellen (ebenso jene der Organisation), eine tiefere innere Weisheit, anzapfen? Diese Schlüsselkompetenz versorgt uns nicht nur mit Lebenskraft, sondern auch mit genuiner Kreativität. Diese Kraftquellen bewirken weit mehr als es Status, Geld und Abarbeiten von To-do-Listen vermögen. Führungskräfte und Unternehmen docken an diese häufig verschütteten tieferen Quellen viel zu wenig an. Diese Zugänge lassen sich üben, etwa durch verschiedene Formen von Achtsamkeits- und Meditationspraktiken, also durch bewusste Ruhe und Stille. Sie erschließen sich über verschiedenste Rituale, durch persönlich bedeutsamen Geschichten und Erfahrungen, in längeren Aufenthalten allein und ohne Ablenkung in der ‚wilden‘ Natur und nicht zuletzt aus echten Begegnungen mit anderen.

■ Von vordergründigem Aktionismus zu tieferem Wollen

Die Qualität von Entscheidung lässt sich am Ursprung ihres Entstehens messen: reif und mutig aus der Mitte des erfahrenen Lebens oder reaktiv als hastiger Impuls auf die scheinbaren Notwendigkeiten des situativen Alltags. Wie kann es gelingen, ein tieferes, reifes Wollen zu aktivieren und dieses zu fokussieren? Hilfreiche Schritte dabei sind Kontemplation, verschiedene Formen von Auszeiten, ausgewählte Energie- und Atemübungen sowie das Schaffen sozialer Räume, in denen tiefes Zuhören und Sein geschehen können. Die Hinwendung zu gemeinschaftlichen, ‚unspektakulären‘ Aufgaben kann ungeahnte Dimensionen eröffnen. Für Führungskräfte kann dies bedeuten, sich einmal ganz ohne

Hast mit den ganz ‚banalen‘ Tätigkeiten im Unternehmen vertraut zu machen.

■ Aufbau und Pflege von tragenden Beziehungen

Die Kultivierung von Wertschätzung und Dankbarkeit sind zentrale Aspekte ‚reifer Führung‘. Beziehungen dürfen nicht zu einem materialistischen Nutzenkalkül verkommen, und Wertschätzung ist weit mehr als eine freundliche Anmerkung im Feedbackgespräch. Stichworte sind Geben, Be- und Verurteilungen überwinden, die Schaffung eines aktivierenden sozialen Feldes. Nur Führung, die sich selbst (unter Macht-Gesichtspunkten) kleiner macht, kann tragfähige Verbindungen aufbauen, die auch in der Krise halten. Diese Disziplin des ‚Bauens‘ von tragenden Verbindungen ist im Kern getragen durch ‚bedingungsloses‘ Wohlwollen und mutige Klarheit. Es weht im Miteinander ständig der Wind des Einladens, Ermutigens und Inspirierens.

■ Mit langem Atem den Schwung der Freude halten

Es gilt, reife Führung nicht nur

einmal zu erkennen, sondern dauerhaft zu üben und zu kultivieren. Dann zeigt sich in der Komposition dieser Qualitäten eine maßgebliche Veränderung, die Einladung zum Quantensprung in der Führung.

Es gibt gezielte Übungsprogramme und einzelne ‚Tools‘, wie z. B. Peer-Feedback, periodische Impulse von außen und regelmäßige Auszeiten, die helfen, auf diesem Pfad zu bleiben. Die kontinuierliche Übungspraxis muss auch außerhalb des Führungsalltags und außerhalb der gewohnten Funktionslogik von Management stattfinden, um wirksam zu bleiben: Erfahrungen, die unter die Haut gehen, Erschütterungen und Grenzerfahrungen in ganz anderen Kontexten (z. B. allein in der Natur, Arbeiten in einer sozialen Organisation) sind zentrale Elemente dieser laufenden Praxis.

TONI KOFLER und **WALTER BERTOLINI** sind Organisationsberater und Coaches. Sie haben „Essenz der Führung“ entwickelt. www.essenzderfuehrung.at



Custom Programs für Ihren Unternehmenserfolg

Führungskräfte- und Personalentwicklung

Strategie – Innovation – Leadership

exed@wu.ac.at, +43-1-313 36-5166
www.executiveacademy.at/exed



**Hinweis zum
Handgepäck**

*Bitte beachten Sie unsere
Handgepäckbestimmungen:*

**Advice on
Hand luggage**

*Please note our hand
luggage allowance:*

**Right size of carry-on?
Please check.**

**ES GIBT IM LEBEN
GENUG, DAS
NICHT PASST.
JOBS, DIE PASSEN.**

24 Stunden online und jeden
Samstag in der Zeitung.

derStandard.at/Karriere





Für mehr „Human Grooming“

Beziehungen sind Trägerwellen aller Informationen. Es muss ausreichend Zeit für Beziehungen im Unternehmen geben – das Eliminieren aller „unproduktiven“ Zeiten zerstört das Gemeinsame.

GASTKOMMENTAR: Johann Beran

Wenn ein Unternehmen Beziehungen sowohl zwischen der Organisation selbst als auch zwischen den Beschäftigten nicht ausreichend fördert, dann verliert sich der Bezug der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Unternehmen, seinen Werten, sogar zur Kultur. Was ausreichend ist, das sollte sich aus der Nachfrage unter den Beschäftigten ergeben. Miteinander im Gespräch bleiben und die damit verbundene Beziehungspflege erhöhen den Wissensstand über Personen, mit denen zusammengearbeitet wird.

Es erhöht sich das Verständnis von aktuellen Gemütslagen und dieses Wissen führt dazu, nicht jeden Ausdruck von Überlastung sofort als tief persönlichen Angriff interpretieren zu müssen. Ich erinnere: Je mehr Informationen wir über und zu einer Person haben können, umso realitätsnaher wird das Bild, das wir uns von dieser Person machen. Dies gilt gleichermaßen auch für Personengruppen. Damit verringern sich Missverständnisse, Fehlinterpretationen und unsinnige Kämpfe.

Wenn Schimpansen sich nicht der Fellpflege bedienen, dann würden sie einander abschlagen. Dieses „Grooming“ genannte Beziehungssystem ermöglicht den Spannungsabbau, versichert die friedliche Nähe, verstärkt den Zusammenhalt der Gruppe.

Wir Menschen sind zu 99,8 Prozent genetisch mit den Schimpansen verwandt, wir sind Primaten mit Sprache und mehr Technik. Die Instinkte und Bedürfnisse

unterscheiden sich jedoch nicht sehr von denen anderer Primaten. Mehr „Human Grooming“ wäre angesagt.

Das entspricht dem Gesamtbild: Jede Lebensform steht in irgendeiner Art von Beziehung zur eigenen Spezies, zu anderen, zur Umwelt und damit zur Komplexität des Lebens an sich. Klingt vorerst banal und ist es auch. Banal im Sinne von einfach.

Wir Menschen leben ebenso in mannigfaltigen Beziehungen. Zueinander in der Ursprungsfamilie, mit Nachbarn, Freunden, in der Schule, am Arbeitsplatz, im Bus, einfach überall. Wir leben in engster Beziehung mit Bakterien in unserem Darm, mit Viren, die sogar Teile unserer epigenetischen Schaltungen geworden sind.

All diesen Beziehungen liegt ein starkes Wirkungsprinzip zugrunde: der stetige Austausch von Informationen.

Wenn der Informationsfluss zwischen den gut 30.000 Bakterienarten in unserem Darm und unseren Nervensystemen nicht gut funktioniert, kann das zu vielen unterschiedlichen Erkrankungen (z. B.: durch einen veränderten Gehirnstoffwechsel zur Depression) führen.

Beziehungen tragen

Der gesicherte Austausch von Informationen ist also unabdingbar für das Überleben sämtlicher Spezies. Beziehungen sind die Trägerwelle für alle Formen von Information. Wir sind also abhängig von Informationen, die über

Beziehungen zu uns und von uns gelangen. Facebook und WhatsApp dienen ebenso diesem Zweck wie Berührungskurse.

Der ökorationale Mensch scheint aber das komplexe System von Beziehungen nicht mehr zu verstehen oder verstehen zu wollen. Mit dem Fokus auf Wirtschaftlichkeit ordnen wir all unsere Beziehungsmuster der Maximierung von Leistung und Zahlenerfolg unter.

Schauen wir uns doch nur die Entwicklung von Beziehungskulturen in einem Unternehmen im Zeitraum von zehn Jahren an. Es gibt genügend Beispiele, wo heute gut nur mehr die Hälfte der Beschäftigten fast die doppelte Produktionsmenge erzeugt und liefert. Dies ist eine enorme Beschleunigung, die natürlich mit Einsparungen in den unterschiedlichsten Gegebenheiten einhergegangen ist.

Beziehungsjäger

Zur Untersuchung von Beschleunigungsmöglichkeiten beauftragte Messgruppen waren lange auf der Jagd nach „unproduktiven“ Zeitfenstern und fanden auch eine ganze Menge davon in den inoffiziellen Pausenzeiten, den Gesprächen, beim Rauchen, dem Kaffeetrinken, dem Telefonieren, bei Besuchen und wohl noch so manchem nichtkommerziellen Handeln.

Die Unternehmen, die all diese „Pausenzeiten“ eliminiert haben, konnten ihren Output auch tatsächlich steigern, stehen aber nun sehr oft vor dem Dilemma, dass Mitarbeiterbeteiligung vulgo Motivation im besten Fall stagniert, dass die Zusammenarbeit von Unternehmensteilen vom Nebeneinander ins Gegeneinander kippt und ein Miteinander eher ein virtueller Wert denn gelebte Wirklichkeit ist.

Im Gehirn gibt es kein Wachstum ohne mehr tragfähige Beziehungen zwischen den bestehenden Nervenzellen herzustellen. Und dieses Wachstum von Nervenzellenverbindungen unterliegt dazu auch noch hauptsächlich nicht der Ratio, sondern der Emotion.

Das sollte ein deutlicher Hinweis sein, worauf es in Unternehmen ankommt: Wenn Beziehungen die Trägerwelle aller Informationen sind, dann muss es auch ausreichend Zeit für diese Beziehungen geben. Einander die Arbeit zu übergeben ist nicht Beziehung. Und Beziehung ohne Wohlfühlen führt zu völlig anderen Beziehungsmustern als ursprünglich gewünscht.

Wenn Beziehungen die Trägerwelle für Informationen sind, dann braucht es die Pflege dieses Trägers intensiv. Keine TV- oder Rundfunkstation wird irgendeine Information vom Sender zum Empfänger bringen, wenn sie sich nicht um die Frequenz kümmert, auf der ausgestrahlt wird.

Beziehungen dienen also dazu, überhaupt Informationen übermitteln zu können, und im Besonderen dazu, dies auch noch richtig verstehen zu können.

Andere besser kennenlernen

Gute Unternehmenskultur ist also nicht nur durch die Kommunikation geprägt, sondern auch durch die Pflege der Trägerwelle Beziehung und die Unterstützung von Beziehungen zwischen den vielen Sendern und Empfängern im Unternehmen.

Selbst in automatisierten Prozessen sind bestens und sehr aufwendig aufeinander, möglichst hochkomplex programmierte Maschinen kein Garant für einen positiv störungsfreien Ablauf.

Flexibilität, Kreativität und Beteiligung brauchen beim Men-

schen zur Trägerwelle Beziehung und Information noch immer auch den Faktor Wohlfühlen (miteinander). Wer den oder die andere(n) nicht gut kennt, wird beginnen sich diese zu fantasieren, denn wir Menschen müssen uns ein Bild von anderen machen. Unsere Wahrnehmung spielt ohnehin bereits verfälschte Trugbilder aus früheren Erfahrungen mit in irgendeinem Bereich zu assoziierenden Informationen in die Verrechnung neuer Menschen auf unseren inneren Gehirn-Bildschirm.

So entstehen Feindbilder

Wenn dazu noch permanent die Gelegenheit zur Revision dieser Annahmen fehlt, dann verfestigt sich in uns rasch das Bild vom „Feind“. Ob dies nun eine bestimmte Person ist, oder eine ganze Abteilung ist eins.

Es gibt derzeit immer wieder aufwendige Verfahren in Unternehmen, in denen die dort arbeitenden Menschen wieder auf den Weg des Gemeinsamen und des Wohlfühlens gebracht werden sollen, um deren Kreativität und Beteiligung wieder zu bekommen. Ein allzu oft sehr viel weiterer Weg, weil er nicht bei Null startet, sondern weit im Minusbereich, also erst einmal viele zwischenzeitlich erlernte Widerstände gegenüber den „anderen“ überwunden werden müssen.

Jedes Gehirn kann ja nur, was es gelernt hat. Es kann nicht, was es sich wünscht, und schon gar nicht, was sich andere wünschen. Machen Sie sich auf die Suche nach Zeitfenstern, um Beziehungen leben zu können. Wenn eine Familie nur auf funktionierenden Output reduziert würde, wäre es wohl bald keine mehr.

JOHANN BERAN ist klinischer Psychologe, Neuropsychologe und Arbeitspsychologe in Wien.



#1 EMBA Ranking
Industriemagazin 2014 & 2015

25
Years

Executive MBA

Innovative General Management Program for Executives and Entrepreneurs



- > **Update:** The program is designed for executives seeking to develop agile management skills through a robust understanding of both the classic and new disciplines of business management. The program has a practice-based, international perspective, and offers a unique focus on sustainable leadership and entrepreneurship in a dynamic environment.
- > **Features Academic and Corporate Study Programs** in Hong Kong with the University of Science and Technology (#1 in Asia) and in Silicon Valley with Stanford University.
- > **Quality assured** through international accreditation: FIBAA and ACBSP candidate
- > **Exclusive Executive Evening Lectures** / upcoming April 19, 6:30 p.m.

Lead innovatively. Learn globally. Act strategically.

Donau-Universität Krems | Danube University Krems | www.donau-uni.ac.at/executive-mba

SPEED

TEAMWORK

PROVOCATION



MINDSHARE NR. 1
BESTE MEDIAAGENTUR
BESTE DIGITALAGENTUR

Quelle: medianet.xpert-Rating 2016

MINDSHARE

