



Wenn die Gesellschaft den Ton angibt

Die Frage nach guter Führung sei heute so ambivalent wie noch nie, sagte Ökonom Josef Wieland bei der Veranstaltungsreihe „Leadership Revisited“. Unternehmen sieht er in der Rolle, die Zukunft zu gestalten, Europa hinke aber weit hinterher.

Lara Hagen

Wien – Was macht gute Führung aus? Eine Frage, die längst nicht nur in den Chefetagen diskutiert wird, sondern bei der die Gesellschaft ein ganzes Stück mitredet. Das Thema sei so ambivalent und spannend wie nie zuvor, sagt Josef Wieland, Inhaber des Lehrstuhls für Institutional Economics, Organisational Governance, Integrity Management and Transcultural Leadership an der Zeppelin-Uni Friedrichshafen.

Um die normative Seite des Geschäfts zu erkennen, müsse man nur an den Brand der Textilfabrik Rana Plaza in Bangladesch denken. Textilunternehmen standen hart in der Kritik. Die Führung eines Unternehmens habe nicht einmal gewusst, dass dort produziert wurde. Das kam erst nach internen Untersuchungen heraus, erzählt Wieland. Global Leadership, Leistung und Verantwortung im transkulturellen Kontext, beschreibt Wieland vor diesen zwei Hintergründen: Einerseits habe diese Katastrophe verdeutlicht, dass die ökonomischen Wertschöpfungsketten so kompliziert geworden seien, dass ein Überblick oft unmöglich erscheine. Andererseits habe man hier auch deutlich gesehen, dass die Gesellschaft Verantwortung von den Unternehmen einfordert. Diese Werte sind global aber höchst unterschiedlich – eine der Herausforderungen von New Leadership.

Was also tun, um ein Unternehmen durch die verwobene, heterogene Welt zu führen? Wieland beschreibt, wie dringlich ein neues Herangehen an Leadership ist, denn die Probleme, die wir haben, könne niemand mehr alleine lösen: „An globalen Regeln und Standards soll gearbeitet werden, aber Unternehmen müssen vor allem verstehen, dass sie auch Regelsetzer sein können und sollen – und nicht nur die Regeln einhalten müssen.“ Die gestärkte Rolle der Unternehmen geht natürlich mit viel mehr Verantwortung einher. Der Träger des Max-Weber-Preises für Wirtschaftsethik weiß das aus den etlichen Arbeitsgruppen, in denen er federführend beteiligt ist, wie im CSR-Forum der deutschen Bundesregierung oder als Compliance-Monitor bei der Weltbank. Auch arbeitet Wieland an der Formulierung der Post-2015-Millennium-Development-Goals mit.

„Zum ersten Mal in der Geschichte haben Unternehmen die Rolle, Menschenrechte zu organisieren und zur Geltung zu bringen“, sagt Wieland und nennt als Beispiel etwa die hohe Jugendarbeitslosigkeit in Zusammenhang mit Bildung. Bei Menschenrechten gehe es nicht nur um Afrika. Die Frauenquote in Deutschland zähle genauso dazu.

Was Führungskräfte unter anderem tun sollten, ist sich an der Logik von Nichtregierungsorganisationen (NGOs) zu orientieren. „Wenn man heute Business machen will, muss man das in Abstimmung mit der Gesellschaft tun. NGOs agieren nicht hierarchisch, sondern intersektional und sind sehr kreativ.“ Aus normativen Vorgaben wie Integrity, Compliance oder Sustainability müsse man ein Businessmodel machen. Dafür muss man einschätzen können, in welche Richtung sich Diskussionen um



Wie geht man integrativ mit kultureller Differenz um? Nur ein Aspekt des Vortrags zu globaler Leadership von Josef Wieland. Die Gastgeber Barbara Heitger und Martin Engelberg (von links) führten durch den Abend.

Foto: Andy Urban

Energie oder Mobilität in der Zukunft bewegen. Wieland: „Da geht es nicht mehr darum, wie effektiv ein Auto ist, sondern ob wir überhaupt ein Auto wollen in Städten mit 30 Millionen Einwohnern.“

Als moderne Führungskraft gelte es, auf Trans- statt Interkulturalität zu setzen, weil hier statt der Unterschiede Gemeinsamkeiten betont werden. „Wenn Sie Wanderarbeitern in China mit Work-Life-Balance kommen, dann lachen die Sie aus.“ Ein weiteres Beispiel: Diversity in Russland. Mit der westlichen Idee komme man oft nicht weit, sagt Wieland. Dessen müsse man sich in Europa endlich bewusst werden, denn „wir sind nicht mehr die großen Big Macs“, vielmehr würde Europa sich durchwursteln. Wie arbeitet man sich als Führungskraft aber durch diesen Dschungel an unterschiedlichen kulturellen Werten? Hier gilt es, den kleinsten gemeinsamen Nenner – eine Gemeinsamkeit – zu finden. Beispiel Kinderarbeit, wo die Internationale Arbeitsorganisation ILO unterschiedliche Kategorien definiert: „Child work“ gibt es auch bei uns, „child labour“ zum Familienerhalt ist in vielen Ländern nicht wegzudenken und legal, aber „child exploitation“, Ausbeutung zu sanktionieren ist auch im Sinne der Länder, in denen Kinder schon früh arbeiten.

Dass die Gesellschaft Werte von Unternehmen einfordert, das zeige sich auch am Shift vom Shareholder-Value zu Shared Values. Laut Wieland nur ein neues Sprachspiel, aber ein wichtiges – denn Unternehmen werden daran gemessen. Auch Integrität, Inklusion, Sorgfalt, Auswirkung, Effektivität, Transparenz, Kontrolle und Beichte zählen zu den Kernbegriffen der Bewertung durch die Gesellschaft.

Ethical Leadership könne schnell zur Büchse der Pandora werden, wenn man nicht die notwendigen Strukturen schafft. Ein Blick darauf, welche Trainings ein Unternehmen anbietet oder welche Policies es gibt, kläre oft die ethische Motivation. Vorbildverhalten, Ehrlichkeit, Vorausdenken – das müssen für Wieland moderne globale Führungskräfte mitbringen. Und: „Man muss auch ein Hauch Kosmopolit sein, um ruhig durch die Welt zu gehen und den Spagat zwischen geschäftlichem Erfolg und persönlichen Ambitionen zu schaffen.“

„Unternehmen müssen verstehen, dass sie auch Regelsetzer sein können und sollen.“
Josef Wieland

„Praxisrelevanz wird bei uns groß geschrieben. Das macht unsere AbsolventInnen so erfolgreich.“

Univ.-Prof. Dr. Gerald Gartlehner, MPH, Mediziner und Direktor der Cochrane Zweigstelle

Die Donau-Universität Krems entwickelt laufend innovative Studienprogramme für zukunftssträchtige Arbeitsfelder. 80 Prozent der AbsolventInnen erleben die Universität als markt- und praxisorientiert sowie innovativ.



Donau-Universität Krems
 Die Universität für Weiterbildung
 +43 (0)2732 893-2246
 www.donau-uni.ac.at/weiterbildung



INHALT

- Die Elite in St. Gallen:** „Proudly small“ beim internationalen Symposium Seite M 2
- Wer will führen?** Personalberater Günther Tengel im Interview Seite M 3
- Gefallene Helden:** Plötzlich ohne Job – wie Topmanager leiden Seite M 4
- Unsicherheit:** Was Führung heute können sollte Seite M 6
- Lach-Yoga & Co:** Das Seminar-Business als Spiegel der Jobwelt Seite M 7

Von Hamsterrädern, Piraten und schnellem Geld

Die Manager am St. Gallen Symposium über Innovation

St. Gallen – Obwohl das diesjährige Thema „proudly small“ die Programmhefte des St. Gallen Symposium schmückte, ließen es sich die Veranstalter nicht nehmen, auch „die Großen“ einzuladen. So saßen gleich am ersten Vormittag des Symposiums vier Topmanager auf der Bühne, welche laut Moderator „proudly small“ ausgefallen war.

Bereits zum 45. Mal fand das St. Gallen Symposium, vormals Internationales Management Symposium, an der Universität St. Gallen statt. Selbsternanntes Ziel ist es, den interkulturellen und generationenübergreifenden Dialog zwischen den Führungskräften von heute und jenen von morgen zu fördern. Studierende der weltbesten Unis treffen auf Politiker, Manager und Professoren. Mannschaftssport: Networking – dafür sind die Pausen und der sonnige Unicampus ideal.

Innovativ sein geht überall

In der Aula lautete die Frage an Podium und Publikum derweil: „Große Unternehmen können innovativ sein, aber bis zu welchem Grad?“

Nick Hayek, Konzernchef der Swatch-Group, Ulrich Spiesshofer, CEO der ABB-Group, der Vorsitzende von Singapore Airlines, Stephen Lee und Jörg Reinhardt, Vorstandsvorsitzender von Novartis sollten zu Beginn klarmachen, wie innovativ die jeweiligen Unternehmen eigentlich sind. „Warum sollte ein innovativer Absolvent Mitte 20 zu Ihnen kommen und kein Start-up gründen?“, fragte BBC-Mann Andrew Hill.

Innovation, so antworteten alle Diskutanten, zähle in ihren Unternehmen zu den Grundwerten. ABB sei etwa nichts anderes als ein Sammelsurium an Start-ups, sagt Spiesshofer.

„Wer einen Börsengang miterleben will und schnelles Geld sucht, der soll ein Start-up gründen“, findet Hayek klare Worte. Der Sohn des Gründers von Swatch bringt

auch mit seinen anderen Antworten Podium und Publikum zum Lachen. Auf dem von Studierenden organisierten Symposium ist er der einzige, der eine Art studentischen Wind verbreitet, alternative Ansichten vertritt.

Flache Hierarchien und keine Zentralisierung seien für die Swatch-Gruppe, die insgesamt 18 Marken führt und in 37 Tochtergesellschaften in rund 50 Ländern über 35.000 Mitarbeiter beschäftigt, essenziell. „Short-term verlieren wir natürlich an Effizienz, aber langfristig sind wir mit dieser Strategie erfolgreich“, sagt Hayek, vor dessen Büro eine Piratenflagge mit der Aufschrift „Finde dich nicht mit den Regeln ab – hinterfrage sie“ hängt. „Mein Vater hat mir immer vermittelt, dass man Kindsein – das ständige Nachfragen – nie verlernen darf.“

Da stimmt auch Spiesshofer zu: „Zu meinen Executives sage ich immer, dass man den Hamster aus dem Rad nehmen muss.“ Und das, obwohl ABB laut Moderator eher Navy- als Piratenschiff sei.

Instrumente nützen

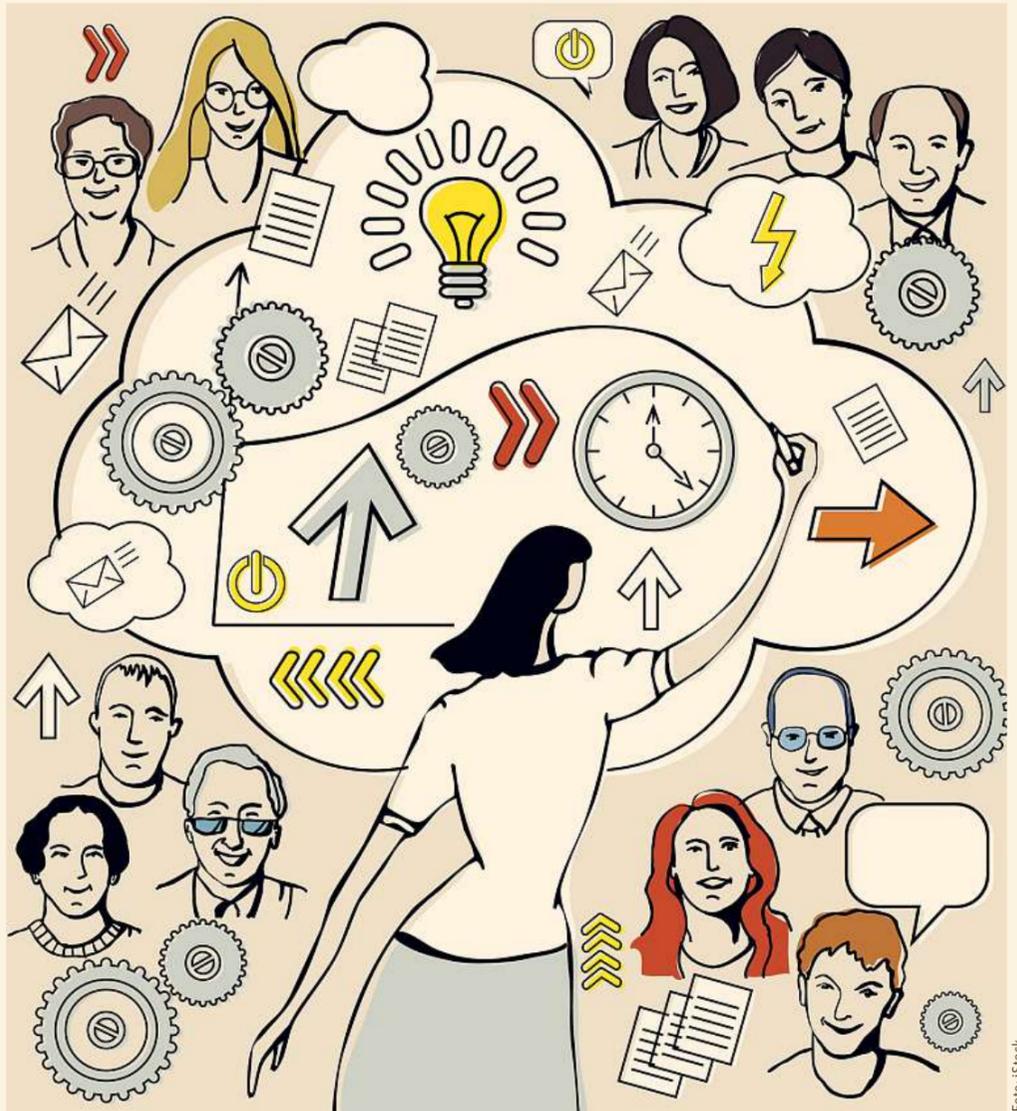
Und bei Novartis, wo mehr als 20.000 Menschen beschäftigt sind? Besteht die Innovation vieler „Großer“ nicht darin, Ideen der „Kleinen“ zu kaufen? Dafür gebe es absolut keine Beweise, sagt Reinhardt. Von den Innovationen der Novartis-Gruppe kämen etwa 30 Prozent von außerhalb.

Dass der Entrepreneur-Spirit bei Jüngeren immer besser ankommt (siehe Text rechts), müsse nicht heißen, dass alle Start-ups gründen sollen. „Dieser Spirit bedeutet, Möglichkeiten zu identifizieren und umzusetzen“, sagt Hayek. In etablierten Unternehmen habe man alle Instrumente dafür, man könne Ideen viel schneller umsetzen. Zeugnisse und eine berühmte Alma Mater seien ihm da herzlich egal, sagt er über das Recruiting bei Swatch – ein Satz, den man von vielen hört. Hayek glaubt man ihn. (lhag)



„Wenn man ein Kamel nach Cambridge schickt, kommt es trotzdem als Kamel zurück“, sagt Nick Hayek, Chef der Swatch-Group, vor hunderten Elite-Studierenden.

Foto: EPA/Ehrenzeller



Wie stellen sich Studierende der besten Unis weltweit ihr künftiges Arbeitsleben vor? Für das St. Gallen Symposium beantworteten 1095 „Leaders of Tomorrow“ Fragen zu Verantwortung, Führung und Freizeit.

„Leaders of Tomorrow“ – Welt retten statt Boni kassieren

Zum 45. Mal lud die Uni St. Gallen zum Symposium. Mit dabei waren nicht nur Manager, CEOs und mehrere Premierminister, sondern auch „Leaders of Tomorrow“. In einer Umfrage wurden vorab die Ansichten jener Studierenden zur Arbeitswelt erfragt.

Lara Hagen

St. Gallen – Mythen über die Generation Y gibt es viele, teilweise widersprechen sie sich sogar. Aber kann man diese ihnen nachgesagten Charakterzüge, wie etwa, dass Führungsrollen für nach 1980 Geborene uninteressant seien, auch auf High Potentials anwenden? Wollen Studierende der weltweit besten Unis auch lieber die Welt retten, als fette Boni kassieren?

Das St. Gallen Symposium hat in Zusammenarbeit mit der GfK, dem größten deutschen Marktforschungsinstitut, nach der Stimmung unter den „Leaders of Tomorrow“ gefragt. Zehn gängige Mythen wurden in einer Onlinebefragung von mehr als tausend Teilnehmern überprüft – 21.000 offene Antworten bildeten die Basis für das „Global Perspectives Barometer“, das die Besucher des Symposiums auf ihren Stühlen in gebundener Version vorfanden.

Nicht ständig connected

Die Leaders of Tomorrow sind keine stereotypen Digital Natives, heißt es gleich zu Beginn. Die Gruppe der digitalen Avantgarde unter den High Potentials ist relativ klein. Die Mehrheit ist nicht ständig online und kann sich – zumindest am Arbeitsplatz – auch vorstellen, auf Social Media zu verzichten. Dennoch würden Unternehmen etwa ein Drittel der Leaders of Tomorrow verlieren, wenn soziale Netzwerke während der Arbeit verboten wären.

Wer aber sind diese Leaders of Tomorrow, um die sich der ganze

Report dreht? Laut Organisatoren des Symposiums sind dies junge Menschen, die an guten Universitäten studieren oder gerade abgeschlossen haben und sich für internationale Beziehungen interessieren. Sie sollen bereit sein, Verantwortung für die Zukunft zu übernehmen, und den Wunsch haben, die Welt zu verändern.

Gefunden wurden diese Leute unter anderem durch die Kontaktaufnahme mit den bestplatzierten Unis des QS World University Ranking, aber auch auf Facebook und im eigenen Netzwerk wurde die Umfrage verbreitet.

Macht und Geld sind uncool

Die 1095 Teilnehmer kommen aus mehr als 100 Ländern – etwas mehr als die Hälfte lebt in OECD-Staaten, die Mehrheit ist jünger als 26 und 56 Prozent sind männlich. 39 Prozent studieren Business oder Management, 24 Prozent Jus oder Sozialwissenschaften und 15 Prozent Technik oder Naturwissenschaften – der Rest sind Absolventen.

Auferäumt wurde nicht nur mit dem Social-Media-Mythos, auch die damit zusammenhängende Aussage, dass fixe Meetings wegen ständigen Austauschs auf anderen Plattformen hinfällig werden, wurde in der Studie abgelehnt.

Besondere Bestätigung gab es dafür in puncto sinnstiftende Arbeit: Ein positiver Einfluss auf die Gesellschaft, interessante und faszinierende Projekte und Gleichgewicht zwischen Arbeits- und Privatleben waren die drei

Hauptmotoren für die persönliche Karriere. Ein hohes Gehalt war nur für 14 Prozent der Befragten interessant und Macht über andere zu haben interessierte gar nur drei Prozent.

Insgesamt wurde Elementen, die auf hierarchische Interessen hindeuten, eine große Absage erteilt. Gleichzeitig machen die Studienautoren aber auf den Bias aufmerksam: Zu sagen, dass man Macht und Geld will, gilt in dieser Generation als uncool.

Leader führen lieber nicht

Nur 25 Prozent der Leaders of Tomorrow streben einen Führungsposten mit Autorität und großem Team an. Die Mehrheit der Befragten – 44 Prozent – möchte später lieber als angesehener Experte im eigenen Fachgebiet arbeiten. Als neuen Goldstandard unter den Elite-Studierenden bezeichnen die Autoren Entrepreneurship: 60 Prozent planen, sich irgendwann selbstständig zu machen – die Mehrheit will davor aber noch Arbeitserfahrung in einem Unternehmen sammeln.

Die beliebtesten Branchen bleiben Consulting und Finance. Für die späteren Experten ist vor allem der Bildungssektor, aber auch NGOs oder ein Job in internationalen Organisationen interessant. Die Studienautoren sehen den Bildungssektor auch deshalb so weit vorne, weil hier besonders sozialer Wandel und damit das Ziel nach positivem Einfluss auf die Gesellschaft zu erreichen ist.

Unternehmen, so die Verfasser weiter, müssen aus all diesen Antworten lernen. Passen sie sich nicht an die Vorstellungen an, geht ein Großteil dieser Bestausgebildeten für sie verloren. Statt Boni zu bieten, könnte es zum Beispiel interessanter sein, mehr Spielraum für eigene Projekte zu bekommen.

POSTGRADUATE CENTER

65 JAHRE universität wien

BILDUNG & SOZIALES GESUNDHEIT & NATURWISSENSCHAFTEN INTERNATIONALES & WIRTSCHAFT KOMMUNIKATION & MEDIEN RECHT

Wer aufhört, besser werden zu wollen, hört auf, gut zu sein.

MARIE VON EBNER-ESCHENBACH

WEITERBILDEN AN DER UNIVERSITÄT WIEN

- rund 50 Masterprogramme, Universitätslehrgänge und Zertifikatskurse
- mehr als 3.000 Weiterbildungsstudierende
- über 550 Vortragende aus Wissenschaft und Praxis
- Lifelong Learning Projekte

www.postgraduatecenter.at

Misstrauen treibt die Engagierten weg

Die demografische Kurve macht's eng für den Pool des Führungsnachwuchses, und die Bedingungen in den Unternehmen tun das ihrige, um Manager unzufrieden zu machen, sagt Executive Searcher Günther Tengel.

INTERVIEW: Karin Bauer

STANDARD: Die Beschwerden aus vielen Unternehmen in ganz unterschiedlichen Branchen häufen sich: Es werde nichts entschieden. Ist das ein Befund, den Sie teilen?

Tengel: Es treffen zwei völlig verschiedene Mechanismen in den heutigen Unternehmen aufeinander. Viele Führungskräfte – vor allem die jüngeren – fordern neue Werte ein: Vertrauen, Flexibilität, Experimentierfreude und Mut zu Fehlern. Andererseits sind diese Führungskräfte aber täglich angehalten, Kosten einzusparen, Prozesse zu optimieren und Veränderungen mitzutragen – bis zur Selbstaufgabe. Ihr Tag wird bestimmt durch Key-Performance-Indicators und Scorecards. Und Strategien werden quartalsmäßig verändert. Volatilitäten schlagen Pläne. In diesem Umfeld Entscheidungen zu treffen, ist eine Herausforderung.

STANDARD: Das heißt, Führung findet gar nicht mehr statt, weil sie scheinbar nichts bringt?

Tengel: Gemessen werden vor allem operative Ergebnisse. Das operative Tagesgeschäft bietet scheinbar kaum Zeit für Führung. Dabei sind Führung und Leadership die wichtigste Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg. Führung braucht Meinung, Haltung und Integrität. Führen wird ja auch kaum gelehrt und gelernt. Gelernt wird Managen. Malik hat einst richtigerweise gesagt: „Die Welt braucht Leader, findet jedoch nur Manager.“

STANDARD: Warum reden alle über New Leadership – bloß Ausdruck einer Sehnsucht?

Tengel: Im Innersten wissen alle, dass Leadership nicht durch Management ersetzt werden kann. Peter Drucker hat schon vor langer Zeit gesagt: „Leadership ist nicht, Leute dazu zu bringen, Dinge zu tun, die sie nicht wollen, sondern Leute dazu zu befähigen, Dinge zu leisten, von denen sie niemals glaubten, sie erzielen zu



Nur nachhaltig aus den bekannten Erfolgen der Vergangenheit zu schöpfen, ist keine gute Idee, um Führung an gegenwärtige und künftige Herausforderungen anzupassen, sagt Personalberater Günther Tengel.

Foto: Robert Newald

können.“ Ja, es geht auch um Sehnsüchte und Glauben. Aber dafür brachen wir alle Vertrauen. Und genau dieses fehlt derzeit an allen Ecken und Enden ...

STANDARD: Und wie kann Vertrauen wieder entstehen? „Herstellen“ will man es ja intensiv seit dem Ausbruch der Finanzkrise 2008.

Tengel: Führungskräfte sind die wichtigsten Multiplikatoren, die für Ziele, Leistung, Motivation und damit den Erfolg verantwortlich sind. Führungskräfte benötigen aber auch fachliche Schwerpunkte. Vom Hochschulabschluss zum Generalisten in fünf Jahren funktioniert einfach nicht. Kompetenzen müssen erworben und dann bestmöglich umgesetzt werden – zum Nutzen möglichst aller Stakeholder. Nur das schafft Vertrauen bei den Mitarbeitern.

STANDARD: Schlägt sich das nicht auf die demografische Kurve im Pool der möglichen Führungskräfte nieder?

Tengel: Und wie: Einerseits fehlen in den nächsten zehn Jahren durch den Geburtenknick rund 50.000 30- bis 40-Jährige, also die Zielgruppe der nächsten Generation der Führungskräfte. Und es wächst mit der Generation Y eine Generation heran, die andere Haltungen sowie Prioritäten und damit Bedürfnisse hat. Viele dieser bestens ausgebildeten Jungakademiker wollen nicht wirklich in den derzeitigen Arbeitsmarkt, den sie kritisch sehen, einsteigen. Sie suchen Sinn, Flexibilität, Nachhaltigkeit und eine Umgebung, die ihre Prioritäten versteht. Viele

glauben, das in Non-Profit-Organisationen, Start-ups oder in Projekten zu finden – damit gehen sie dem klassischen Arbeitsmarkt verloren.

STANDARD: Vielleicht ja auch ein Ausdruck des Wandels ... Täuscht der Eindruck, dass viele 50-Jährige aus ihren Managementfunktionen gehen oder gegangen werden? Woran liegt das?

Tengel: Hier treffen primär drei Gründe aufeinander: Viele Führungskräfte haben ein generelles Schema ihres Erfolges entwickelt. Sie schöpfen nachhaltig aus der Vergangenheit. Je mehr sich verändert, desto mehr Anstrengung wird aufgewendet, die gleichen Modelle noch schneller und härter anzuwenden. Starke Veränderungen am Markt gehen daher einher mit Veränderungen der Führungskräfte – oder das Management muss getauscht werden. Zweitens: In vielen Managementfunktionen wird der jeweilige Spielraum immer mehr eingegrenzt. Dann wird ein 50-Jähriger durch einen 35-Jährigen ersetzt, der billiger ist und mindestens so gut exekutieren kann. Und dann hat die Flucht begonnen: Immer mehr der 50-Jährigen – natürlich nur die, die es sich leisten können – verlassen den Ort, wo sie Misstrauen spüren und Vertrauen suchen. Sie stellen sich die Sinnfrage. Eine Sinnfrage, die sich übrigens viele Frauen vor der Übernahme einer Top-Managementfunktion stellen.

STANDARD: Und nach sorgfältiger Überlegung dann auch Nein sagen.

Soziale Innovation: Kooperation als Vorbild geehrt

#UnitedWeSpend als mustergültig ausgezeichnet

Wien – Wanda Moser-Heindl ist mit ihrer Unruhe-Privatstiftung eines der wenigen Vorbilder, wenn es um die Förderung sozialer Innovation aus Stiftungskassen geht. Mit der SozialMarie zeichnet sie alljährlich Projekte und Initiativen mit monetären Anerkennungspreisen und vor allem Hilfe beim Sichtbarmachen aus.

Heuer kam (nach Jurybewertung) ein Projekt auf dem vierten Platz zu liegen, das wegweisend für Kooperation zwecks Ressourcenschonung und Effizienz steht: #UnitedWeSpend – knapp 40 große und kleine NGOs und außeruniversitäre Forschungsinstitute sind bereits Teil der Einkaufsgruppe. Und können so einen größeren Teil der lukrierten privaten Spenden und/oder öffentlichen Gelder für den eigentlichen Spenden- oder Förderzweck verwenden. Denn sie nutzen die günstigeren Konditionen des Lieferantenportfolios einer bestehenden großen Beschaffungsdienstleistungs-GmbH, das auch zunehmend „ökologisiert“ wird.

Diese NGOs kaufen Büromaterial, Hygieneartikel, Versicherungsleistungen oder Energie und sparen im Einzelfall bis zu 30 Prozent. Ohne Mitgliedsbeitrag und egal, wie viel sie einkaufen. Sie werden eingeschult und betreut und sparen im Endeffekt auch noch Zeit.

Die Begründung der Jury: „Gemeinsam billiger einkaufen, um bei den Sachgemeinkosten das so ersparte Geld für den Daseinszweck der NGO zu verwenden. Das klingt jetzt wenig spektakulär. Und doch gab es das vorher nicht. Durch kosten- und zeitsparende Beschaffung wird die Wirksamkeit erhöht. Der Zugang ist niederschwellig, das Procédere funktioniert, jedes Mitglied kann das bestehende Portfolio erweitern, je ökologischer, desto besser. Eine NGO, die seit Beginn dabei ist, bezeichnete das Ganze als lernende Kooperation.“ (kbau)

www.sozialmarie.org



Die neuen Ausbildungsprogramme sind online! MBA Programme und 9-15tägige Zertifikatslehrgänge. Informieren Sie sich über Ihre persönlichen Weiterbildungsperspektiven.

GEWINNEN SIE NEUE PERSPEKTIVEN.



WWW.LIMAK.AT

LIMAK MBA INFO LOUNGE
27.05. in Salzburg, Castellani Parkhotel

COMPETENCE FOR LEADERS

Austrian Business School

LIMAK

Weiterbildungsangebote Automotive International Business School der FH Kufstein Tirol

Kursstart Herbst 2015



- // Executive Management MBA
- // Akademische/r Automobil Manager/in
- // Zertifizierte/r Automobilverkäufer/in

www.fh-kufstein.ac.at/postgraduate

fh
Kufstein Tirol
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Wenn gefeierte Helden durch langen Regen gehen

Plötzlicher Jobverlust wirft jeden in finstere Abgründe. Bei Topmanagern sehe die Sache noch einmal anders aus, sagen die Berater von Rundstedt und skizzieren die unvermeidlichen Phasen hinunter.

Karin Bauer

Düsseldorf – Man muss Marie Jahoda's Studie zu den Arbeitslosen von Marienthal nicht studiert haben, um zu wissen, wie es sich anfühlt, wenn Menschen ihre Erwerbsarbeit verlieren – und dann verzweifeln (und lange erfolglos) versuchen, sich wieder einzufügen. Scheinbarer Verlust des Selbst, völlige Entwertung und große Unbrauchbarkeitsgefühle erreichen bei Topmanagern, die plötzlich aus ihren Chefesseln gekickt werden, aber noch einmal andere Dimensionen, attestiert die deutsche Beratung von Rundstedt in einem „Whitepaper“. 21 solcher Männer, die aus der Herrlichkeit ihrer Machtposition gefallen sind, wurden dafür interviewt, daraus entstand die Skizze eines prototypischen Verlaufs solcher Phasen.

Am Anfang steht der Schock. Bis eben noch fand das Leben auf der Überholspur statt. Ein Alltag unter Hochspannung, mit Arbeitstagen von selten weniger als zwölf Stunden. Ein überaus wichtiger Termin jagt den anderen, jeweils mit Menschen der Macht auf Augenhöhe. Plötzlich Vollbremsung. Unbegreifliche Leere, Verwirrung, Ratlosigkeit.

Ego und Selbstwertgefühl sind plötzlich ohne jede Nahrung (sie wurde ja nur aus der Machtposition, aus dem Drehen an den richtig großen Rädern bezogen). Das Selbstkonzept, in dem die Huldigungen, die der Funktion geschuldet waren, mit Huldigungen an die Person verwechselt wurden, zerbricht total.

Die „Freunde“ drehen sich weg, niemand ruft mehr auf den vielen Handys an, es gibt keine Einladungen mehr auf Du und Du. Und die Netzwerke erweisen sich nicht als Helfer in der Not. Oft ist auch noch die an den hohen Status zusammen gewöhnte Familie perplex. Und ebenfalls aus dem Konzept geworfen. Umdenken, Lebensstil ändern, zur Ruhe kommen? Viel zu früh. Noch wird panisch die Illusion genährt, die ohnedies bestbefreundeten Executive-Searcher würden schon den nächsten Chefessel im Angebot haben – Gage natürlich im besten Fall höher, mindestens aber gleich hoch.

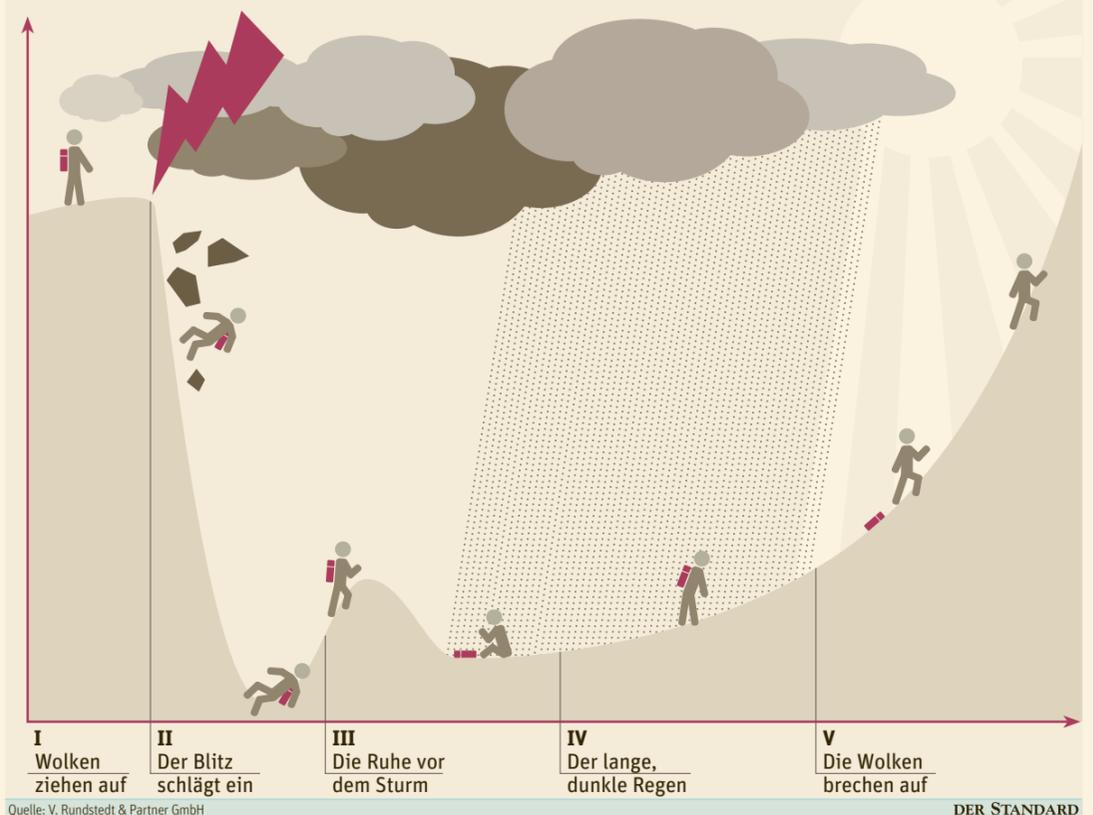
Aber das passiert nicht. Vor allem nicht für Manager in mittleren Jahren, sogenannte Senior Executives, die ihre Karriere in einer Branche vor der großen Digitalisierung gemacht haben.

Wo seid ihr denn alle?

Da berichten alle Top-Headhunter Ähnliches: Applaus und Angebote von anderswo gibt es so nicht. Das war einmal, ist aber nicht mehr. Schnelle Comebacks sind kaum mehr möglich, dazu laufen Veränderungen zu rasch, tragen alte Seilschaften nicht mehr in die neuen Anforderungen von Unternehmen. Vielleicht steht dem auch eine gewisse Professionalisierung entgegen, dass also die „eigenen Leute“ nicht mehr so schnell untergebracht werden können, Compliance, Haftungen zu stark geworden sind. Nun steht er also da, der Ex-Spitzenmanager, und erlebt: „Sobald der Fisch aus dem Wasser ist, fängt er an zu riechen. Und jetzt bist du schon acht Monate ohne Job. Da fragen sich die anderen: Warum hat den noch keiner weggefischt? Mit dem muss etwas nicht in Ordnung sein.“

Und damit liegen sie vielleicht nicht falsch, weil der psychische Druck das Seinige tut und nicht gerade für eine positive Ausstrahlung mit viel Selbstsicherheit sorgt. Einziger Weg: Selbsterkenntnis. Aufarbeitung aller Selbsttäuschung, die das Karrierelieben gehalten haben. Der Marsch

Vereinzelt schwere Gewitter – Die Phasen des beruflichen Umbruchs



durch heftige Gewitter mit langem Regen. Alte Rucksäcke abwerfen, sich selbst neu erfinden, endlich spüren. Ex-Sberbank-Chef Friedhelm Boschert arbeitet genau in diesem Bereich mit Gefallenen und könnte mittlerweile auch da-

rüber ein Buch schreiben. Jedenfalls unterschreibt er den prototypischen Verlauf der von Rundstedts und mahnt alle Aktiven, sich viel intensiver um Abgleich zwischen Selbst- und Fremdbild zu kümmern, auf Signale der Kon-

zernumgebung zu lauschen, das Selbstkonzept niemals ausschließlich auf die machtvolle Karriere zu stützen.

Meist wird so etwas ja erst gehört, wenn es geblitzt hat. Ein gutes Beratergeschäft.

Manager sehen „schöpferische Zerstörung“

Studie: Digitalisierung und Demografie sind Top-Herausforderungen

Wien – Topmanager sehen in der fortschreitenden Digitalisierung die größte Herausforderung für ihre Unternehmen. An zweiter Stelle folgt der demografische Wandel vor dem Hintergrund der Wissensgesellschaft und der Globalisierung und Individualisierung der Gesellschaft. Zu diesem Ergebnis kommt eine in der Vorwoche in Wien präsentierte Studie der Contrast Management Consulting.

Die Studie sei für große und mittelgroße Unternehmen „einigermaßen repräsentativ“, sagte Studienautor Werner Hoffmann, Vorstand des Instituts für Strategisches Management an der WU Wien. Angefragt wurden die 2000 größten deutschen und 800 größten österreichischen Unternehmen. Bisher ausgewertet wurden 111 Fragebögen, davon stammen zwei Drittel von „eher mittelgroßen“ österreichischen Unternehmen.

Fundamental unsicher

Da viele Unternehmen unter „hoher fundamentaler strategischer Unsicherheit“ stehen, sei „proaktives strategisches Management“ heute besonders wichtig. Durch die Digitalisierung werde kein Stein auf dem anderen bleiben. Alle Bereiche der Wertschöpfungskette werden davon betroffen sein. Der Einkauf genauso wie das Marketing oder der Vertrieb.

Die Digitalisierung werde zu „schöpferischer Zerstörung“ führen, wie dies bereits im Medienbereich und dem Handel zu erkennen sei, führte Hoffmann aus.

Um diesem Wandel gewachsen zu sein, müssten sich auch die Zugänge zum strategischen Management wandeln. Die Zukunft gehöre dem aktiv gemanagten laufenden Wandel eines Unternehmens. Neue Technologien sowie verschwimmende und sich auflösende Branchengrenzen erforderten neue Geschäftsmodelle. Dies zeige sich etwa am Beispiel der Autoindustrie hin zu einer Mobilitätswirtschaft entwickle.

Alles anders

Fast jeder zweite befragte Topmanager ist der Meinung, dass das aktuelle Geschäftsmodell in zehn Jahren nicht mehr oder nur mehr teilweise tragfähig sein wird, so Studienautor Martin Unger. Vor die Wahl gestellt, sich mit neuen Geschäftsmodellen auseinanderzusetzen, hätten die Manager drei Möglichkeiten: sie zu negieren, dagegen zu protestieren oder aktiv daran mitzugestalten. Beispielsweise hätten Kodak und Nokia neue Trends negiert, und weltweit werde gegen das Mitwohnportal Airbnb und den US-Fahrdienstvermittler Uber protestiert, anstatt dass neue Ideen aufgenommen würden.

Über 75 Prozent der Unternehmen finden ihren Weg zu einem neuen Geschäftsmodell außerhalb ihres eigenen Unternehmens über Kooperationen und Allianz, rund 50 Prozent verlassen sich auch auf einen internen Thinktank, aber weniger als 40 Prozent sind bereit, zum Experimentieren Start-ups zu finanzieren. Der Großteil der Manager (72 Prozent) verlässt sich auf altbekannte Werkzeuge wie die SWOT-Analyse, also die Analyse der Stärken/Schwächen und Chancen/Risiken, sowie auf Marktprognosen und Benchmarking. Fortgeschrittenere Werkzeuge wie Szenario-Analysen oder eine Strategy-Map werden seltener angewandt (27 Prozent). Hier orten die Studienautoren einen großen Aufholbedarf.

Erfolgsfaktoren

In über 80 Prozent der Unternehmen wird der Strategieprozess vom Topmanagement gesteuert. Zudem sind Eigentümer und eine breite interne Beteiligung laut Studie in erfolgreichen Unternehmen doppelt so häufig treibende Kräfte. Auch Unternehmen, die sich beraten lassen, sind erfolgreicher.

In den Strategieprozess werden besonders häufig die Kunden (51 Prozent) miteinbezogen, aber auch Universitäten (29 Prozent). Weniger stark berücksichtigt werden Lieferanten (15 Prozent) oder NGOs (elf Prozent).

Die Inhalte der Strategie sind sehr stark von den handelnden Personen abhängig. „Es kommt immer auf die Menschen an, ihre Werthaltungen, Erfahrungen und Weltansicht – Strategy follows people“, so Hoffmann.

Je diverser das Top-Management zusammengesetzt sei, desto erfolgreicher seien Unternehmen. Vorstände mit hohen Frauenanteilen seien dabei aber nicht automatisch besser. Es gehe mehr um die kognitive Diversität, so Unger. (APA, kba)

www.contrast-consulting.com
www.wu.ac.at

Master your professional career!

Management- und Leadership-Kompetenzen erweitern.
Berufsbegleitend zum akademischen Abschluss: MBA und MSc

- > General Management
- > Aviation
- > Controlling
- > Corporate Responsibility
- > Energy Innovation
- > Entrepreneurship
- > Finance
- > Human Resources
- > Leadership
- > Logistics
- > Marketing
- > Restrukturierung

Info Sessions
28. Mai in Krems
18. Juni in Wien

Donau-Universität Krems. Danube Business School.
Department für Wirtschafts- und Managementwissenschaften
+43 (0)2732 893-2133, bianca.hoebbarth@donau-uni.ac.at
www.donau-uni.ac.at/business-school

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

www.cambridge.at
Terminvereinbarung zur kostenlosen Einstufung: 01/5956111

THE CAMBRIDGE INSTITUTE
English for Life

Von den Handlungsmöglichkeiten überrollt

Die althergebrachte Organisation genüge heutigen Ansprüchen an Führungskräfte und der Vorstellung, wie „reife Gruppen“ funktionieren, nicht mehr, erklärt **Olaf Geramanis**, Hochschule für Soziale Arbeit.

INTERVIEW: Hartmut Volk

STANDARD: Weshalb ist der Bruch mit dem Hergebrachten unausweichlich?

Geramanis: Weil die Unternehmen von einer Flut an Informationen und Handlungsmöglichkeiten überrollt werden. Die Schere zwischen dem, was Führungskräfte wissen müssten, und dem, was sie mental und emotional verarbeiten können, öffnet sich immer weiter. Das Unverständliche wächst schneller als das Verständliche. Mehr Information führt zu mehr Konfusion, und zu viel Information verwirrt die Entscheidungssysteme. Die Unsicherheit wächst ständig und global. Die traditionelle Struktur und Kultur ist mit den sich daraus ergebenden Ansprüchen überfordert. Für die Diskrepanz zwischen erhöhter Entscheidungsbedürftigkeit einerseits und verminderter Entscheidungssicherheit andererseits muss der Führungsprozess eine Lösung finden.

STANDARD: Wo liegen die Ansatzpunkte dafür?

Geramanis: Erstens handlungsleitend das anzuerkennen, was uns die Systemtheorie bereits vor über 20 Jahren offenbarte: dass wir es in Sachen Führung mit komplexen Systemen zu tun haben. Und zweitens, dass man auf Komplexität mit Komplexität reagieren muss. Deshalb brauchen wir andere Koordinationsmechanismen. Und hier kommt die Gruppendynamik ins Spiel: Was die relative Kalkulierbarkeit in den aktuellen Turbulenzen gewährleistet, sind selbstorganisierte Gruppen und arbeitsfähige Teams, die die überlebensnotwendige Anpassungsfähigkeit nach außen und kommunikative Berechenbarkeit im Innenverhältnis in zahllosen Ausformungen zu kombinieren verstehen.

STANDARD: Weshalb sind diese selbstorganisierten Gruppen das zukünftige Maß der Dinge?

Geramanis: Weil sie mit besonders komplexen Entscheidungslagen und einem hohen Anteil von Nichtwissen umgehen können. Dies ist gerade in riskanten Situationen und solchen Entscheidungslagen wichtig, in denen es neben der sachlichen Qualität



Die Unsicherheit wächst ständig, das Unverständliche häufig schneller als das Verständliche. Führungskräfte müssen lernen, damit umzugehen.

Foto: iStockphoto

und der damit geforderten kollektivierten Intelligenz häufig auch um eine besondere Bindungswirkung bei den beteiligten Personen und Organisationseinheiten geht. Für diese reife Selbstorganisationsfähigkeit von Gruppen steht für mich der Begriff Gruppendynamik.

STANDARD: Was kommt damit auf die Vorgesetzten zu?

Geramanis: Vorgesetzte müssen anerkennen, dass es „die Organisation“ in ihrer herkömmlichen Form gar nicht mehr gibt. Die vier klassischen Organisationsprinzipien – Arbeitsteilung, Hierarchie, Kommunikationsvermeidung und Gehorsam – werden gerade aufgeweicht. Der Soziologe Dirk Baecker von der Zeppelin-Universität Friedrichshafen nennt es „Die Wiedereinführung von Kommunikation in die Organisation“.

STANDARD: Wo liegt der Hintersinn dieser Aussage?

Geramanis: In dessen katastrophalen Folgen für die Organisation. Weil dadurch eben nichts mehr „organisiert“ ist, sondern alles immer wieder neu ausgehandelt werden muss. Um auf die aktuelle Komplexität zu reagieren, jagt eine Sitzung die nächste. Die Kommunikationsanlässe nehmen explosionsartig zu, was zugleich weitere intensive, stets konfliktbehaftete Verständigungs- und Aushandlungsprozesse nach sich zieht. Wer blauäugig glaubt, dass allein mehr Kommunikation in Organisationen mehr Klarheit schafft und dadurch eine neue Form der Unsicherheitsabsorption bewirkt, irrt. Denn gleichzeitig ist Kommunikation selbst eine ständige Quelle für Irritationen und Konflikte.

STANDARD: Das ruft nach einem Beispiel!

Geramanis: Nehmen wir ein so bekanntes Phänomen wie „die lernende Organisation“. Das hört sich doch zunächst enorm positiv an. Ihre Merkmale lauten: bewusster Verzicht auf klare Aufgabenabgrenzung; häufiger Aufgabenwechsel, mehrere Aufgaben pro Person, flexible Budgets, flexible Zusammenstellung von Mitarbeiter-Teams, Gleichordnung statt Über-/Unterordnung, zeitliche Befristung und zeitlich begrenzte Auflösung von Hierarchien sowie überlappende Verantwortungsbereiche. Was ist dies anderes als das kategorische Ende dessen, was vormals „Organisation“ war, und die Initiierung von Chaos!? Zwei weitere Beispiele: Erstens wird von Hierarchie auf Projekt und zweitens von Stelle auf Person umgestellt. Überall dort, wo Organisationen zur Arbeitsform „Projektarbeit“ wechseln, gilt Personalisierung anstelle von Bürokratie und Austauschbarkeit. „Projekt“ ist die Neuetikettierung von Arbeit, die nicht primär auf die Organisation, sondern auf das personale Netzwerk zurückgreift. Dasselbe gilt für die „Stelle“: Stelle und Austauschbarkeit machen einen Unterschied zwischen der Person und ihrer Arbeit.

STANDARD: Welche Auswirkungen hat das alles auf Rollenverständnis und -verhalten von Vorgesetzten?

Geramanis: Sie müssen umdenken, erkennen und berücksichtigen,

dass jedes reale System, das nicht rigoros zurückgebunden wird, mehr oder weniger starke Nichtlinearitäten zeigt. Es enthält wesentlich komplexere Zusammenhänge, die zu oft unerwarteten Eigenschaften führen. Was wollen wir unter diesen Umständen beispielsweise unter dem heute so hoch gehandelten „auszuschlaggebenden authentischen Vorgesetztenverhalten“ verstehen? Meines Erachtens würde ein wenig weniger individueller Narzissmus guttun.



Mehr Information führt zu mehr Konfusion und zu viel Information verwirrt Entscheidungssysteme.

Olaf Geramanis

endlich authentisch bin – dann habe ICH alles richtig gemacht, und damit kann mir niemand mehr einen Vorwurf machen. Was wir in diesem Denken übersehen, ist die Tatsache, dass wir uns in Gruppen und in Beziehung zu anderen Menschen niemals ganz alleine gehören.

STANDARD: Übersetzt ins Führungsgeschehen besagt das?

Geramanis: Gruppen ändern ihre Dynamik mit der wachsenden Zahl ihrer Mitglieder. Das hat einmal damit zu tun, dass wir auf-

grund unserer intellektuellen Kapazität nur beschränkt in der Lage sind, komplexe Informationen simultan zu verarbeiten. Zum anderen kostet die Aufrechterhaltung intensiver Beziehungen unsere begrenzte emotionale Energie und Zeit. Anthropologen vermuten, dass Menschen aufgrund ihrer evolutionären Prägung darauf ausgerichtet sind, sich in einer Gruppe von bis zu ungefähr sieben Mitgliedern optimal zu orientieren. Das betrifft die Einschätzung der Beziehungen jedes einzelnen Akteurs zu den Gruppenmitgliedern und der übrigen Beziehungen zwischen ihnen.

STANDARD: Führt die Erwartung an Führung unter den heutigen Bewältigungsbedingungen in die Irre?

Geramanis: Weit darüber hinaus! Die grundsätzliche Erwartung, dass unter dem aktuellen Zustand globaler Ungewissheit überhaupt etwas eindeutig „richtig“ oder „falsch“ sein könnte, führt in die Irre. Allerdings würde der größte Irrtum darin bestehen, gar nicht mehr zu führen, was sich mancherorts darin zeigt, dass sich Führungskräfte vor allem als freundliche Coaches begreifen, die ihren Mitarbeitern nur noch „prozessorientiert“ nachfolgen. Führung ist schlichtweg eine Notwendigkeit – weil Führung immer auch mit Verantwortung zu tun hat, und Verantwortung ist eine genuin soziale Dimension. Dabei geht es keineswegs um die Erfüllung eines moralisierenden Beziehungsbegriffs: Beziehungen müssen keineswegs jenseits von nützlichen Interessen sein. Die pragmatische Frage darf durchaus lauten: Was bekomme ich dazu? Wie viel von meiner Identität muss ich in einer Kooperation aufgeben? Unter welchen Bedingungen bin ich bereit, klare Regeln, klare Rechte und Pflichten sowie Verbindlichkeiten zu akzeptieren? Eine reife Gruppe und ein arbeitsfähiges Team in der heutigen Arbeitswelt haben nichts mit heuchlerischer Kumpanei oder organisiertem Nichtstun zu tun.

STANDARD: Was macht Gruppen in dem von Ihnen als zukünftig unabdingbar beschriebenen Sinn arbeitsfähig?

Geramanis: Das Geheimnis sind zwei Paradoxien. Erstens ist eine arbeitsfähige Gruppe widersprüchlich. Obwohl Gruppen immer wieder versuchen, einen Gleichgewichtszustand zu erreichen und Unstimmigkeiten zu nivellieren, ist das Ideal der Harmonie – der Auflösung aller problematischen Dynamiken – Antrieb und Tod zugleich. Eine arbeitsfähige Gruppe darf den Widerspruch nicht auflösen, sondern muss permanent zwischen Differenzierung und Integration oszillieren. Die zweite Paradoxie besteht darin, dass der Weg zu einer reifen Gruppe erlernt werden muss, aber nicht gelehrt werden kann, durch ein inhaltliches Wissen, in dem formuliert wäre, was Selbstorganisation in Gruppen ist. Eine derartige Tool-Fixierung muss am impliziten Freiheitsgeschehen der Selbstorganisation zwingend scheitern. Damit eine Gruppe reif wird, muss sie sich selbst aus einem diffusen „Wirkgefühl“ der Gleichmacherei herausentwickeln, sie muss ihre Prozesse und Widersprüche selbst begreifen und steuern können. Damit Gruppen als reife Gruppen inhaltlich arbeiten können, müssen sie sich auf der Beziehungsebene koordinieren – was vormals organisational vorgegeben war. Das ist harte Arbeit und braucht Zeit.

OLAF GERAMANIS ist Professor am Institut für Sozialplanung an der Hochschule für Soziale Arbeit in Basel.

INFORMATION SECURITY LIFECYCLE

INFORMATION SECURITY MANAGEMENT

Neu ab Herbst 2015

- >> berufsbegleitendes Masterstudium
- >> Schwerpunkte: Risk Management, Information Security Management, Law & Compliance, IT, Social Skills
- >> 4 Semester / 120 ECTS
- >> Abschluss: Master of Arts in Business
- >> Organisation: insgesamt 8 Wochen Präsenz plus Fernlehre mit Online-Betreuung
- >> derzeit keine Studiengebühren

www.fh-ooe.at/ism

FH OÖ CAMPUS HAGENBERG

© iStock, bezahlte Anzeige

TIPP

bezahlte Anzeige

MANAGER GESTALTEN ZUKUNFT

Haben Sie eine klare Zukunftsperspektive für ihr Unternehmen? Reagieren Sie schon auf die Marktveränderungen? Ist ihr Team kompetent für eine erfolgreiche Umsetzung?

„Ihr Mehrwert“ gestaltet Zukunft durch eine professionelle Außensicht auf ihr Unternehmen. Als Ergebnis erhalten Sie eine Gesamtübersicht und sinnvolle, klare nächste Schritte.

Kostenloser Zukunftschek für ihr Unternehmen oder eine Abteilung durch erfahrene Umsetzungsberater.

Anmeldung unter: office@ihrmehrwert.at

Ihr Mehrwert
Vertriebs- und Managementberatung GmbH

Mehr Infos unter: www.IhrMehrwert.at oder T: 01/4950611

WIEN

Lachyoga und Co als Spiegel der Jobwelt

Verbessern, optimieren, „Fehlendes“ ergänzen, Gewünschtes trainieren, Gegengewichte schaffen: Dort, wo Seminare und Trainings mit ihren Angeboten punkten, stehen die Spiegel der Arbeitswelt.

ANALYSE:
Karin Bauer

Wo sich in der Ratgeberliteratur die Verkaufsschlager türmen, wo im Trainerbusiness Kohle fließt, sind die Baustellen der Arbeitswelt gespiegelt, dort liegen die Hinweise auf Defizite, Schief lagen, Schwachstellen und Sehnsüchte.

Derzeit wäre das etwa Sichselbst-Spüren. Wie wäre sonst der Boom an Mindfulness, Achtsamkeit, Reflexionsschulen zu erklären? Solcherart Trainings in gehobenem Rahmen anzubieten ist auch für eine ganze Reihe einst operativer Manager zur zweiten Karriere geworden. Und da wäre, der Konjunktur der Trainings- und Seminarindustrie folgend, noch der riesige Mangel an Entspannungsfähigkeit. Meditation, Loslassübungen, Coaches fürs Abschalten der elektronischen Helfer, zum Entwöhnen von den digitalen Süchten.

Passender, besser?

Personalisierte Ess- und Fitnessprogramme gehören da in der Schnittstelle dazu – die boomen auch. Und dürfen gutbezahlt die Brücke bilden zur Optimierung: Geräte zum Schrittezählen, Uhren, die zum Aufstehen (nach zu langem Sitzen) mahnen, besser Reden, die Stimme tiefer legen, schlanker wirken, mehr Macht ausstrahlen (Kurse im Statusspiel), sich machtbewusster kleiden, farbwirksamer schminken: Dem wachsenden Angebot nach zu schließen – ein großes Defizit



Was wird am Seminarmarkt gekauft? Die Antworten sind Hinweise für Wohl und Wehe der Jobwelt.

offenbar, das „der Markt“ bereit ist zu füllen.

Orientierung im Menschlichen entwickelt sich mit fortschreitender Digitalisierung, so scheint's, auch zu einem Mangelbereich: Je mehr Big Data voranschreitet, desto mehr wächst die Nachfrage nach „Profiling“, um das Lesen im Gesicht. Natürlich geht es dabei

nicht um die Schwächen in der Mikromimik des Gegenübers, damit der geldwerte Verhandlungsvorteil ausgenutzt werden kann, oder? Das Entwickeln empathischer Fähigkeiten ist vermutlich eines der bedeutendsten Zukunftsfelder, wie es aussieht, wenn die Vorhersagen stimmen, dass die elektronischen Ichs im-

mer besser ausgeschnüffelt, bewertet, kategorisiert, schubladiert werden, ohne jemals einem derer in Fleisch und Blut gegenübergesessen zu sein.

Interessant und relativ jung im Geschäft der boomende Bereich der Berater, Trainer und Helfer unter dem Dach von „werde, was du wirklich sein willst“, „entdecke deine wahre Leidenschaft und Berufung“.

Erleichterung, bitte!

Das mag sich aus dem Datenmaterial erklären, wonach bis zu 60 Prozent der Leute innerlich gekündigt in den falschen Jobs hocken, sprich: genervt ihr Morgenprogramm erledigen (Kinder verbringen, in die guten Autos hüpfen, ziemlich miesgelaunt ins Büro hetzen), um dann den großen Rest des Tages Dinge zu tun und zu entscheiden, die sie eigentlich gar nicht tun und nicht entscheiden wollen.

Und da schließt sich der Kreis: hin zur Burnout-Prophylaxe, dem Resilienztraining und dem Kursus in Lachyoga.

Erfolgsgeschichte mit Forderungen

Privatuniversitäten wünschen sich gleiche Rahmenbedingungen wie öffentliche Unis

Wien – Seit 15 Jahren gibt es in Österreich Privatuniversitäten, richtig anerkannt fühlen sie sich bis heute nicht. „Privatuniversitäten werden von der Politik oft vergessen“, sagt Karl Wöber, Rektor der Modul University und derzeit Vorsitzender der Privatuniversitäten-Konferenz (Öpuk). Als jüngstes Beispiel nennt er die geplante Novelle zum Forschungs- und Technologieförderungsgesetz (FTFG), das keine Sitze für Privatunis in der Delegiertenversammlung des Wissenschaftsfonds FWF vorsieht. Dabei hätten Privatuniversitäten genau so wie öffentliche Universitäten einen Forschungsauftrag zu erfüllen.

Zwar wurden in den vergangenen Jahren schon einige Fortschritte erzielt: So konnten beispielsweise Studierende der Privatuniversitäten erstmals ihre Stimme bei der Wahl der Österreichischen HochschülerInnenschaft (ÖH) abgeben und seit letztem Jahr sind Privatunis auch in der Hochschulkonferenz vertreten, in anderen Beratungsgremien wie zum Beispiel dem Wissenschaftsrat sind sie aber nach wie vor nicht präsent, kritisiert Wöber.

Derzeit studieren rund 9300 Personen an einer der zwölf Privatuniversitäten, vor zehn Jahren waren es nur rund 1300 Studierende, und im Vergleich zum Vorjahr studieren in diesem Jahr um

knapp 15 Prozent mehr. Doch unterschiedliche Wettbewerbsbedingungen würden die positive Entwicklung hemmen, merkt Wöber an. So sei nicht einzusehen, weshalb Fachhochschulen und öffentliche Unis, darunter auch die Donau-Uni Krems, ihre kostenpflichtigen Weiterbildungsstudiengänge ohne Akkreditierung anbieten dürfen. „Wir wollen ihnen diese kostenpflichtigen Pro-

gramme nicht verbieten, aber wir sollten gleiche Voraussetzungen schaffen. Wer kommerzielle Programme anbieten möchte, sollte sie nach dem Privatuni-Gesetz akkreditieren lassen müssen“, sagt Wöber. Außerdem sollte die verpflichtende Bezeichnung „Privatuniversität“ fallen, lautet eine weitere Forderung der Öpuk. „Das ist international auch nicht üblich“, sagt Wöber. (ost)

KURZ GEMELDET

Diversity-Management – brauchen wir das?

Diese Frage wird am 10. Juni im Rahmen der Diversity-Woche in der Wirtschaftskammer Wien vom Beratungs- und Schulungsunternehmen Equalizent behandelt. Teilnehmer erhalten praktische Einblicke in den Umgang mit Vielfalt und dem daraus resultierenden Nutzen für Unternehmen.

www.equalizent.com

Symposium Wirtschafts- und Finanzkommunikation

Das Forschungs- und Lehrsymposium „Wirtschafts- und Finanzkommunikation“ wird erstmals am 11. Juni von 13.00 bis 20.00 Uhr an der FH St. Pölten veranstaltet. Unter dem Titel „Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft der Wirtschafts- und Finanzkommunikation – die wichtigsten Akteure“ soll die Entwicklung eines Kommunikationsbereichs mit starken gesellschaftlichen und ökonomischen Implikationen kritisch beleuchtet werden.

www.fhstp.ac.at

Tagung: Alternative Finanzierungsformen

Der Gesetzesentwurf zum Alternativen Finanzierungsgesetz (AltFG) eröffnet Unternehmen und Investoren neue Finanzierungsmöglichkeiten. Bei der ARS-Jahrestagung „Alternative Unternehmensfinanzierung“ am 10. und 11. Juni wird über Crowdfunding/Crowdinvesting ebenso wie über Venture Capital, Factoring und bankenunabhängige Finanzierung auf Fremdkapitalseite informiert.

www.ars.at

SELL ON!

Fakt ist: ProjektmanagerInnen müssen überzeugen.

Am Beginn vor allem das Team. Denn man braucht MitsreiterInnen mit Feuer. Um dieses zu entfachen muss die Projektleitung selbst begeistert von der Sache sein. Und bereit, darüber zu erzählen. Denn ein Projekt gut zu verkaufen bedeutet nicht, Plattitüden in schöne Powerpoint-Folien zu verpacken. Vielmehr: Klar und überzeugend darzustellen worum es geht. Was das Ziel des Projektes ist. Alle Infos weiterzugeben, die man hat. Und die es braucht, damit bei den Menschen Bilder im Kopf entstehen.



Mag. Brigitte Schaden, zSPM, Vorstandsvorsitzende von Projekt Management Austria (pma)

ProjektmanagerInnen sind permanent auch VerkäuferInnen. Vom Start bis zum Ende. Denn Erkenntnisse und Ergebnisse müssen stetig an unterschiedliche Zielgruppen gebracht werden. An AuftraggeberInnen, an das Team und an die Stakeholder. Beim heurigen pma focus gehen wir daher u.a. vertiefend auf folgende Fragen ein: Wie werden Projekte und erungene Meilensteine optimal verkauft? Und wie weckt man die eigene Verkaufsliebe?

Denn fix ist: Um Projekte erfolgreich umzusetzen braucht es eine motivierende Idee. Ansteckende Begeisterung. Durchhaltevermögen. Und Sales-Kompetenz.

pma focus 2015 15. Oktober 2015
Austria Center Vienna
www.p-m-a.at

projects / sales
selling projects: richtig, erfolgreich.

EINFACH . FLEXIBEL . STUDIEREN www.fernfh.ac.at

Keine Zeit für lange Anreisen und langatmige Vorlesungen?

**BERUFS-
BEGLEITENDES
FERNSTUDIUM!**

**Endlich zeit- und ortsunabhängig studieren!
Mit Österreichs einziger FernFH.**

Bachelor & Master Wirtschaftsinformatik
Informationsabend Salzburg: 01.06.2015, 18 h, 5020 Salzburg, Austria Trend Hotel Europa

Bachelor Aging Services Management
Informationsabend Wien: 01.07.2015, 18 h, 1040 Wien, Lothringerstraße 4

Details und Bewerbung unter fernfh.ac.at

FERDINAND PORSCHE
FERN FH

Was nach dem linearen Steuern kommt: Sei volatil!

Das Akronym „vuca“ („volatility, uncertainty, complexity, ambiguity“) wird gern als Beschreibung aller gegenwärtigen Probleme und Unmöglichkeiten in der Führung verwendet. Mögliche Alternative: „Sei selber vuca.“

Herbert Schober-Ehmer

Zur Einstimmung einige Originalzitate aus einer Befragung von 30 Topführungskräften über die am meisten herausfordernden Widersprüche, die sie im täglichen Geschäftsleben zu bewältigen haben: „Alles ist sprunghafter, unklarer, widersprüchlicher geworden.“ „Wir sollen rasch entscheiden, aber natürlich alle Aspekte berücksichtigen.“ „Wir sollen Entscheidungen in eigenständige, dezentrale Einheiten verlagern, diese jedoch durch ein zentrales Controlling koordinieren – aber ohne bürokratische Regeln.“ „Wir sollen die unterschiedlichen Logiken von Hierarchie und Matrix, von Teams und Netzwerken unter einen Hut bringen und natürlich als Unternehmen resilient und nachhaltig sein.“ „Wir sollen auch ‚weiblicher‘ sein.“

Finden Sie sich bei der einen oder anderen Aussage wieder? Auf wie viel Stabilität respektive nutzvolle Routinen können Führungskräfte heute bauen? Wie eindeutig und sicher sind die Entscheidungen, die sie zu treffen haben oder mit denen sie konfrontiert werden? Wie eindeutig sind die Zurechenbarkeiten, wie präzise können Ursachen identifiziert werden, und wo und wie kann man „Schuldige“ finden?

Zur Charakterisierung solcher Situationen kann man kaum bessere Begriffe als „volatility“, „uncertainty“, „complexity“ und „ambiguity“ wählen. Das Akronym „vuca“ wurde vor mehr als 20 Jahren im US-amerikanischen Militärvokabular kreiert, fand zwar rasch Eingang in den Strategiesprech und geriet im Laufe der Jah-

re wieder in Vergessenheit. Es schien ein typisches Schicksal von Managementmoden zu haben. Seine Renaissance ist im Blick auf die Geschehnisse und Entwicklungen in den vergangenen Jahren mehr als verständlich. Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität charakterisieren die Welt, in der sich Führung heute bewähren muss. Vieles ist weniger erfassbar und steuerbar, als man es sich vorgestellt und gewünscht hätte. Die Erkenntnis, dass Mitarbeiterinnen, Teams, Bereiche, Unternehmen doch nicht linear gesteuert werden können, löst verständlicherweise Unbehagen aus. So dürften sich noch immer viele Führungskräfte (auch wenn sie sich Leader nennen) an die Hoffnung klammern, dass man sich im Führungsalltag doch auf die „Kausalitätsmaschinen“ namens Struktur, Spielregeln, Stellenbeschreibungen, Motivationsrezepte verlassen kann. Leider gefehlt.

Was sind die Lösungen, was setzen wir an die Stelle von Fatalismus (selbst wenn es sich um einen unbekümmerten Fatalismus handelt, der sich mit dem Motto „Anything goes!“ angefreundet hat). Lassen Sie uns zunächst den alten Zaubertrick erfolgreicher Führung beiseitelegen, der vorschlagen würde: „Benenne kein Problem, wenn du dazu noch keine Lösung hast.“ Wir gehen weiter und meinen: „Wenn die Welt vuca ist, dann sei selber vuca!“ Wir laden ein, in jedem dieser vier Begriffe, die ja eigentlich ein Problem benennen, das Lösungspotenzial zu entdecken. Voilà: Wenn das Umfeld volatil („volatility“), das heißt, sprunghaft, unbeständig, flüchtig ist, dann erlaube dir Pragmatis-

mus statt Prinzipientreue, aber erkläre deinen Direct-Reports deine Sprünge. Baue in deine Strategie ein Sowohl-als-auch oder schlicht Alternativen ein. Verzichte auf das „Wir tun so, als ob es stabil wäre“ und operiere mit dem, was ohnehin alle wissen: Jede Planung, jede Aussage über das Zukünftige, jeder Forecast trägt das Unbeständige schon in sich. Planung ist kontrollierter Irrtum! Gestalte deine Organisation volatil, agil, oder wie wir sagen, mache aus deiner festen Organisation eine fluide und bewegliche. Noch ein Zaubertrick, der – einmal gelernt – immer funktioniert: Erkläre dir die Organisation zur Leer-

stelle, markiere sie mit dem Nomen nominandum zur Organisation N. N.® und gib sie für die permanente Kreation frei.

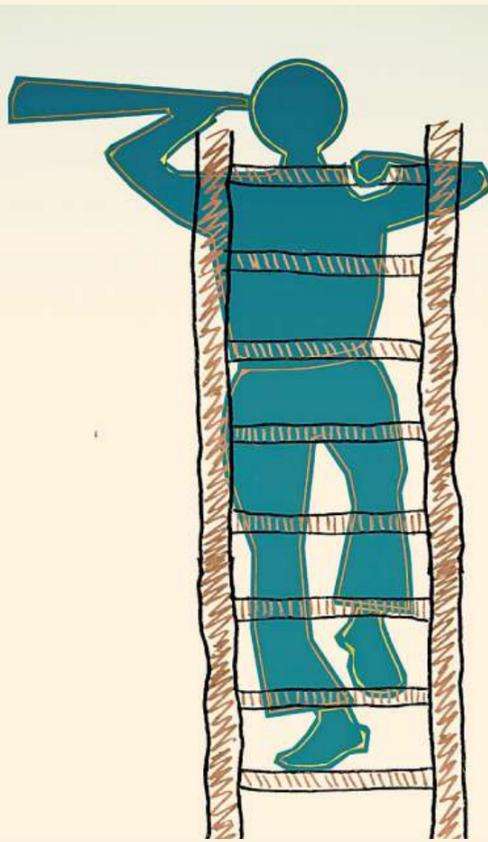
Wenn das Leben oder zumindest das Managen und Entscheiden von Unsicherheit („uncertainty“) gekennzeichnet ist, dann verstehe Unsicherheit nicht als Problem, sondern als Lösung. So paradox es klingen mag, aber Unsicherheit hilft, die richtigen Fragen zu stellen. Sie ist die Voraussetzung für Kreativität, Achtsamkeit und für einen verantwortungsvollen Umgang mit Risiko. Andersherum: Sicherheit und Erfolg machen blind, lassen uns unbekanntes Risiken eingehen.

Wenn dein Aktionsfeld nicht eindeutig und kausal strukturiert ist und die Bezeichnung Komplexität („complexity“) verdient, dann spiele ein komplexes Spiel mit der Komplexität: Reduziere sie, durchaus beliebig, wenn du nur die Wirkungen der Reduktion nicht außer Acht lässt. Beachte vor allem, wie deine Reduktion an anderen Stellen die Komplexität erhöht. Und beachte, wo Komplexität nur mit Komplexität bewältigt werden kann. Wundere dich nicht, wenn Ursachen und Wirkungen sich umkehren – gute Hinweise für zirkuläre Prozesse. Wenn du in deine Prozesse nicht sich selbststabilisierende Mechanismen (die berühmten Thermostaten) einbauen kannst und du mit sich selbst verstärkenden Dynamiken rechnen musst, dann begrenze diese mit Werten, Moral und Sanktionen – und wisse: Auch die wirken nur begrenzt. Vertraue auf die Klugheit deiner Mitarbeiterinnen und deren Fähigkeit zur Selbstorganisation.

Wenn deine Organisationswelt (hoffentlich) vielschichtig und bunt ist, dann kann sie nur Mehrdeutigkeit („ambiguity“) aufweisen. Das Schlüsselwort dafür heißt Kontingenzerweiterung: Wisse, es kann so aber auch anders sein. Übe dich in fröhlicher Ironie, versuche dich im Sowohl-als-auch und schärfe deine Sinne für die Vielfalt an Möglichkeiten. Erlaube dir mehrdeutige Antworten auf mehrdeutige Situationen. Ruf dir immer wieder in Erinnerung, dass Eindeutigkeiten nur in einem engen und klar bestimmbareren Kontext gefunden werden.

Sind Sie noch immer irritiert? Gut, aber auf jeden Fall sind Sie einen Schritt weiter. Oder, um es mit dem italienischen Physiker Enrico Fermi zu sagen: „I am still confused. But on a higher level.“

HERBERT SCHOBER-EHMER ist geschäftsführender Gesellschafter des Redmont Consulting Cluster.



Noch immer irritiert? „Yes, but on a higher level.“

Foto: iStock

Für einen differenzierten Teilzeitdiskurs

Vorschläge zur Neubewertung mit Blick auf das gemeinsame Ganze

Manuela Vollmann
Daniela Schallert

Teilzeit sei eine wichtige Möglichkeit (für Frauen) im Sinne der Wahlfreiheit, sagen die einen. Teilzeit sei eine Falle, sie verhindere Karrieren, sei oft die Ursache für Armut in der Pension, sagen die anderen. Das Thema lässt sich auf drei Ebenen etwas näher beleuchten:

Wirtschaftliche Ebene: In Österreich wird viel gearbeitet – mehr als 300 Millionen Überstunden wurden 2014 geleistet. Es stellt sich jedoch die Frage, ob Arbeit zwischen den Geschlechtern und zwischen Jüngeren und Älteren gesellschaftlich sinnvoll und individuell gerecht verteilt ist. Die einen arbeiten sehr viel, die Leistungsfähigkeit ist oft nicht bis zur Pensionierung zu halten. Die anderen arbeiten eine so geringe Stundenanzahl, dass nur wenig qualifizierte Tätigkeiten möglich sind.

Gesellschaftliche Ebene: Der österreichische Arbeitsmarkt ist nicht nur in traditionelle und nichttraditionelle Berufe von Frauen und Männern mit entsprechend unterschiedlichen Bewertungen und Entlohnungen geteilt (ein Faktor dafür, warum Österreich Spitzenreiter bei der geschlechtsspezifischen Gehaltschere ist), sondern auch in Vollzeit und Teilzeitbeschäftigungsverhältnisse. 10,9 Prozent der Männer arbeiten Teilzeit, jedoch 46,9 Prozent der Frauen, Tendenz

steigend. Diese Spaltung der Erwerbsarbeit zwischen Frauen und Männern geht in der Regel mit einer weiteren Teilung einher, nämlich jener in qualitative und nichtqualitative Arbeitsplätze. Ein System, das auf die unbezahlte Arbeit von Frauen setzt, Potenziale brachliegen lässt und Folgekosten schafft, die sich aus Unterstützungsleistungen mangels Existenzsicherung ergeben.

Individuelle Ebene: Vor allem in der jüngeren Generation ist der Wunsch nach einem partnerschaftlichen Lebensmodell angekommen. Das Ideal kippt aber meist, sobald die Realität des ersten Kindes den Traum überholt.

Wie nun den Dilemmata begegnen? Eine Erwerbsunterbrechung aufgrund von Kindern ist leider immer noch (!) ein zentraler Einflussfaktor für die weitere berufliche Laufbahn einer Frau. Hier braucht es einen politischen Rahmen, der eine partnerschaftliche Aufteilung von bezahlter und unbezahlter Arbeit deutlich stärker unterstützt. Das in Deutschland vorgeschlagene Modell einer Familienarbeitszeit, in dem beide Eltern auf 32 Wochenstunden bei Lohnausgleich reduzieren, bietet für diesbezügliche Überlegungen einen guten Ansatzpunkt. Nur wenn beide Elternteile in dieser Lebensphase Erwerbsarbeitszeit reduzieren, wenn es „normal“ wird für Unternehmen, dass auch Männer diese Zeiten in Anspruch nehmen, wird eine Verschiebung

von Verantwortlichkeiten und eine größere Selbstverständlichkeit von Frauenkarrieren gelingen.

Die immer noch weitverbreitete Trennung in Normalarbeitszeitverhältnis (plus Überstunden) und Teilzeitarbeit von nur bis zu 20 Wochenstunden gehört deutlich aufgeweicht: zugunsten vollzeitnaher Teilzeitbeschäftigungsformen und vor allem innovativer und flexibler Arbeitszeit- und Gleitzeitmodelle und Arbeitsorganisationsformen als auch zugunsten der Unternehmen und Individuen. Lebensphasenorientiertes Karenz- und Auszeitenmanagement ermöglicht einen systematischen und professionellen Umgang mit Eltern-, Bildungs-, Pflegekarenzen oder Altersteilzeit. Qualifizierte Teilzeit für Frauen und Männer, Teilzeit in Führung und (Top-)Job-Sharing sind erprobte und gewinnbringende Modelle, die endlich mutig eingeführt gehören.

Die Folgen sind Vielfalt in der Belegschaft, optimale Entfaltung von Potenzialen, deutlich höhere qualifizierte Erwerbsbeteiligung von Frauen und somit mehr Gleichstellung und eine höhere Partnerschaftsorientierung. Bleibt zu hoffen, dass dadurch auch die Trendumkehr bei der Gehaltschere erzielt werden kann.

MANUELA VOLLMANN und DANIELA SCHALLERT sind Geschäftsführerinnen bei der Gleichstellungsorganisation abz*austria.

Striving for a top career?

Join the part-time MBAs of WU Vienna.

Global Executive MBA, Start: April 2016
3 international residencies (Asia, CEE, USA). FT ranked.
Jointly offered with the University of Minnesota, USA.

Executive MBA PGM, Start: June 2015
International residency (Spain). Taught in German.

Professional MBA, Start: October 2015
International residency (USA).
Specialization e.g. in Finance, Marketing & Sales,
Energy Management, Entrepreneurship & Innovation,
Project Management, Performance Management, Public Auditing.

WU Executive Academy
Vienna University of Economics and Business
mba@wu.ac.at, +43-1-313 36-4816
executiveacademy.at/mba

