



Work Life

Sandra Baiertl

Gesucht: Chefs ohne Kontrollwahn

Früher befahl die Führungskraft den Mitarbeitern, was zu tun ist – und sie taten. Die Aufgabe des Chefs war es, zu entscheiden, anzuleiten und die ordnungsgemäße Erledigung zu überprüfen. Die Aufgabe des Teams: folgen. Unternehmen waren streng hierarchisch organisiert, Prinzip top-down, von oben nach unten. Das ist heute anders – oder sollte es sein. Die Wirtschaft ist global geworden, Unternehmen müssen flexibel und agil reagieren, die starre Position von gestern hat im schnelllebigen Geschäft kaum noch Chancen. Die erfolgreichsten Unternehmen sind jene mit flachen Hierarchien, mit einer offenen Kultur, in der sich jeder Mitarbeiter einbringen kann. Die Gewinner sind jene Firmen, in denen kleine, wendige Projektteams schnell gebildet werden können und wo das eigenverantwortliche Tun der Mitarbeiter gefördert wird.

Mehr Bransons, weniger Wintours
Dazu braucht es neue Führungskräfte. Keine unantastbaren Macher, die von oben regieren, sondern inspirierende, sozial kompetente Manager, die ihre Mitarbeiter befähigen. Und ihnen den Raum und die Kompetenz lassen, die Dinge selbstständig und eigenverantwortlich voranzutreiben. Dieser notwendige Leadership-Wandel geht nur schleppend voran. Weil Führungskräfte fürchten, ihre Machtposition zu verlieren. Und weil sie den Umgang mit Menschen – anders als den mit Zahlen, Fakten und Prozessen – oft nicht beherrschen. Die neuen Chefinnen und Chefs müssen vor allem sozial kompetent sein. Es braucht empathische, reflektierte Persönlichkeiten mit einem Gespür dafür, wann sie einen Mitarbeiter an der Hand nehmen und wann sie ihn laufen lassen. Zudem selbstbewusst genug, um loszulassen und mit dem Kontrollverlust fertig zu werden. In Zukunft braucht es mehr verrückte Richard Bransons und weniger verrückte Anna Wintours.

eMail an: sandra.baiertl@kurier.at
auf Twitter folgen: [@SandraBaiertl](https://twitter.com/SandraBaiertl)

KURIER Medieninhaber: KURIER Zeitungsverlag und Druckerei Ges.m.b.H., Leopold-Ungar-Platz 1, 1190 Wien **Herausgeber und Chefredakteur:** Dr. Helmut Brandstätter **Redaktion:** Sandra Baiertl (Ltg.) **Layout:** Beilagen-Grafik **Geschäftsführer:** Mag. Thomas Kralinger, Dkfm. Mark Mickasch **Verleger:** Mediaprint Zeitungs- und Zeitschriftenverlag GesmbH & Co. KG, 1190 Wien **Hersteller:** Mediaprint Zeitungsdruckerei, 1230 Wien

FAKTEN & ZAHLEN

Wussten Sie, dass ...



... Stress im Job langfristig kontraproduktiv ist? Erst Wochen oder Monate nach dem Auslöser können die Folgen zutage treten, wie Forscher der San Francisco State University herausgefunden haben. Dann würden beispielsweise Mittagspausen überzogen oder Gegenstände aus dem Büro entwendet. Konflikte würden oft länger unter der Oberfläche schwelen.

... sieben von zehn Österreichern ihren derzeitigen Beruf wieder ergreifen würden, wenn sie vor der Wahl stünden? Das ergibt eine Integra-Umfrage unter 1000 Befragten.

... accent, das akademische Gründerzentrum Niederösterreichs, gemeinsam mit der Fachhochschule St. Pölten erstmals den creative-pre-incubator startet? Ziel ist es, die besten Gründungsideen von Studierenden gemeinsam umzusetzen.

In Zukunft führt der Mitarbeiter

Leadership. Den Chef als Helden gibt es nicht mehr. Moderne Führungskräfte geben Freiheiten – die Mitarbeiter entscheiden und schaffen selbst.



Georg Obermeier

CEO Microsoft
„Ich führe individuell. Für ein optimales Ergebnis ist die Auseinandersetzung mit dem, was den Mitarbeiter motiviert, entscheidend. Es muss für jeden Mitarbeiter klare Ziele geben, wie und wo er sie umsetzt, ist neben-sächlich. Die nächste Generation wird althergebrachte Hierarchien weniger akzeptieren.“



Eva Hipfinger

Personalchefin, Manner AG
„Uns ist ein wertschätzender und teamorientierter Führungsstil wichtig. Die Mitarbeiter arbeiten eigenständig in ihrem Bereich und bringen ihre Potenziale ein. Bei Freiraum darf eine klare Aufgabenverteilung nicht außer Acht gelassen werden. Mitbestimmung und Eigenständigkeit werden zukünftig wichtiger.“



Columban Luser

Abt., Stift Göttweig
„Ich erwarte hohe Eigenverantwortung, doch: kein Freiraum ohne Vorgaben. Entscheidungen treffe ich nicht ohne den Rat der Gremien. Wertschätzung und Transparenz sind mir wichtig, das schafft Vertrauen und Identifikation mit dem Betrieb. Profitgier darf keinen Platz haben, Mitarbeiter sind Menschen, keine Melkkühe.“

ze, sondern in der Mitte des Unternehmens. Leadership sei eine Haltung – und nicht mehr an eine Hierarchie-Ebene gebunden. Der Chef muss loslassen – nicht nur seine langfristigen Pläne, auch seine Mitarbeiter. Denn künftig entscheidet und führt (auch) die Belegschaft.

In der postheroischen Führungsarbeit, sagt Kühmayer, zählen neue Schlüsselkompetenzen: Die Führungskräfte werden zu Beziehungsmanagern. Sie sind nicht mehr die großen Macher, vielmehr versetzen sie die Mitarbeiter in die Lage, selbst Macher zu sein. Wer selbstständige Mitarbeiter sucht, müsse ihnen vertrauen, statt sie zu kontrollieren: „Vertrauen ist der zentrale Treibstoff für die Organisation der Zukunft“, sagt Kühmayer. Der Chef gibt das Ziel vor, wie der Mitarbeiter dorthin kommt, ist seine Sache. Ergebnisorientierung nennt man das.

Wir stünden vor einem Paradigmenwechsel in der Führungskultur, verkündete auch der Experte Peter Kruse vergangen-

genes Woche in Berlin. Auf der „New Work Night“ des Business-Netzwerks Xing präsentierte er eine neue Studie, die 400 deutsche Führungskräfte zu Leadership befragt hatte. Das Ergebnis: Drei Viertel erteilten der bisherigen Führungspraxis eine Abfuhr und wünschten sich eine neue Führung – mit mehr Entscheidungsfreiheit und Mitbestimmung der Mitarbeiter, mit Unternehmen, die in Netzwerken organisiert sind und nicht in Hierarchien. Die Krux an der Sache sei nur: Die befragten Führungskräfte sehen diese Kriterien nicht einmal zur Hälfte verwirklicht – und sie befürchten, dass die deutsche Wirtschaft dadurch den Anschluss verpasst.

Mehr Diskurs
Genau das will Xing mit dem „New Work Award“ verhindern: Er prämiiert seit 2013 Unternehmen mit innovativer Führungskultur. „Wir wollen damit den öffentlichen Diskurs über neue Führung stärken“, sagt Pressesprecher Frank Legeland. Ab Dezember kann man für diese Un-



ternehmen aus dem deutschsprachigen Raum auf newworkaward.xing.com voten.

Auch Österreich kann sich der Entwicklung nur schwer entziehen – und hinkt den Anforderungen hinterher. Den Unternehmen fehle meist der Mut, den nächsten Schritt zu gehen, sagt Franz Kühmayer. In unsicheren Zeiten gebe es zwei Möglichkeiten: „Abwarten und möglicherweise wenig verändern, also die Opferrolle.“ Oder: „Ausprobieren, schnell daraus lernen und weitermachen.“ Das Trial-and-

Error-Prinzip wird künftig zur obersten Führungsmaxime. Keineswegs nur ein Thema für internationale Konzerne. Auch Mittelständler und kleinere Betriebe stehen vor dieser Herausforderung, sagt Kühmayer. In Österreich hat sich der Konzern Microsoft der neuen Arbeit verschrieben. CEO Georg Obermeier sagt: „Es muss für jeden Mitarbeiter klar kommunizierte Ziele geben – wie, wann und wo er sie umsetzt, ist neben-sächlich.“ Diese Art der Führung bringt viel Gestaltungsfrei-

heit, aber auch neue Unsicherheiten – nicht jeder Mitarbeiter kann damit umgehen. Jeder zweite Mitarbeiter, besagt eine neue Dale-Carnegie-Umfrage, macht nur Dienst nach Vorschrift – weil die Wertschätzung von oben fehlt. Peter Kruse kommt zu ähnlichen Zahlen und deutet sie so: „Die eine Hälfte der Mitarbeiter ist motiviert, will die neue Führung. Die andere Hälfte ist überfordert und gehört zu den Verlierern.“ Auch damit werden die Führungskräfte umgehen müssen.

Die Zukunft liegt im Loslassen: Manager müssen ihre Mitarbeiter dazu befähigen, selbst „Leader“ zu sein

Bodo Janssen, Eigentümer von Upstalsboom – ein Beispiel, dass Mitarbeiterzufriedenheit und Umsatzsteigerung zusammenpassen – war beim DNA Saloon zu Gast



„Mitarbeiter müssen wachsen dürfen“

Interview. Bodo Janssen investiert Zeit und Geld in seine 600 Mitarbeiter

In den vergangenen vier Jahren hat Bodo Janssen seiner Firma Upstalsboom, Betreiber von Hotels und Ferienwohnungsanlagen, komplett umgekrempelt.

Thema war aber die Führung: Dass sich Mitarbeiter nicht integriert fühlen, dass sie kleine Macht wurden, damit die Führungskraft groß ist.

sen dürfen. Wenn wir herausfinden, was dem einzelnen Menschen bedeutsam ist, wo sein Talent liegt, was ihm Spaß macht, dann brauch' ich mir keine Gedanken um den Erfolg des Unternehmens machen.

KURIER: Vor vier Jahren dachten Sie, Sie sind ein guter Chef. Dann erklärte Ihnen Ihr Personalleiter, dass die Stimmung in der Belegschaft mies ist. Wie konnten Sie sich so irren?

Bodo Janssen: Opfer und Täter nehmen sich oft nicht als Opfer und Täter wahr. Ich hab Ergebnisse gesehen, die waren gut.

Bei guten Ergebnissen würden viele weitermachen wie gehabt.

Es gab Anzeichen: Die Fluktuation und die Krankheitstage gingen hoch, die Bewerberzahlen runter. Da wurde mir bewusst, dass ich mich um die Mitarbeiter kümmern muss. Ich dachte, ich optimiere die Rahmenbedingungen, schaffe Transparenz, schau mir die Gehälter an – die Themen habe ich erwartet. Aber es ging um Führung.

Was genau?

Es gab drei Ebenen: Die Grundaustattung, es sind die Löffel, die fehlen, die den Mitarbeiter unzufrieden machen. Dann die Ebene der Managementqualitäten: Die Mitarbeiter wussten nicht, welche Kompetenz sie haben. Das gravierende

Wurden Führungskräfte zu schnell in Positionen gehoben, auf die sie nicht vorbereitet waren?

Auch. Manche hatten Positionen, die sie nicht auskleiden konnten. Zum anderen leben wir das, was wir erlebt haben: Wenn eine Führungskraft vorgelebt bekommen hat, dass man sich durchboxen muss, lebt sie das.

Als Sie die Unternehmenskultur auf den Kopf gestellt haben – wo haben Sie begonnen?

Bei mir selbst. Ich war bei Pater Anselm im Kloster, zwei seiner Aussagen waren für mich sehr relevant: Nur wer sich selbst führen kann, kann andere führen. Und: Führen ist eine Dienstleistung. Aber: Wenn ich mich selbst führen soll – wohin denn eigentlich? Bevor ich das weiß, muss ich wissen, was für mich wichtig ist. Ich habe mir über das vorher keine Gedanken gemacht.

Wie haben Sie das umgesetzt?

Ich habe bei mir angefangen, dann bei den Mitarbeitern weitergemacht. Die Schulungen (Anm.: u. a. umfassende Persönlichkeitsseminare) sind für alle Mitarbeiter offen. Sie müssen wachsen dürfen. Wenn wir herausfinden, was dem einzelnen Menschen bedeutsam ist, wo sein Talent liegt, was ihm Spaß macht, dann brauch' ich mir keine Gedanken um den Erfolg des Unternehmens machen.

Wie wird Führung nun gelebt?

Eine Führungskraft muss vermitteln können, worum es geht. Es geht um Menschenführung, Menschen kann man nicht managen. Management bezieht sich nur auf Zahlen und Daten.

Wie viel lassen Sie sich das kosten?

Es ist ein offenes Budget. Wir haben mit zwei Prozent vom EBITDA begonnen, wir sind jetzt bei 20. Wir machen auch ganz verrückte Sachen: Nächstes Jahr besteige ich mit 15 Auszubildenden den Kilimandscharo. Wenn man einen Meilenstein im Leben eines Menschen setzen kann, dann sind 5000 Euro Investment in einen Menschen gar nichts.

Sie haben seit 2009 Umsatz und Mitarbeiterzahlen verdoppelt. Was ist Ihr Rat an Chefs?

Es muss jemanden geben, der sich mit den Menschen beschäftigt. Ich bin ein lausiger Manager, mir macht das keine Freude. Ich schule und bin für die Menschen da. Mein Rat: Macht euch klar, was euch wirklich wichtig ist. – **ANDREA HLINKA**

Command & Control funktioniert nicht mehr

Demokratie. Marc Stoffel wurde von seinen Kollegen zum CEO gewählt, Hierarchien schaffte er ab



Marc Stoffel hat bei Haufe-Umantis Hierarchien abgeschafft

Was ist Ihre Rolle als CEO?

Hermann Arnold entschied, dass das Unternehmen ab 100 Mitarbeitern eine neue Art der Führung braucht. Die Gestaltung der Strategie, des Produktportfolios kommt hauptsächlich aus meiner Feder. Wir arbeiten mit agilen Ansätzen, haben bereits in der Hälfte des Unternehmens Hierarchien abgeschafft und die Abteilungen in selbst organisierten Teams neu strukturiert.

Die jährliche Wahl ist aufwendig?

Ja, aber sitzt ein CEO am falschen Platz, ist ein Jahr ziemlich lang. Unser Wahlsystem ermöglicht auch, etwas anderes zu machen. Hermann Arnold arbeitet heute beispielsweise in der Produktentwicklung.

Sie könnten abgewählt werden. Führen Sie dadurch anders?

Ich glaube schon. Die nächste Wahl ist zu Jahresende. Der Vorteil: Ich musste mich nicht

100 Tage erklären wie andere CEOs, konnte gleich gestalten.

Die Mitarbeiter wählen alle Führungskräfte jährlich neu. Wieso?

Wir beziehen die Mitarbeiter in alle wichtigen Entscheidungen ein – auch bei der Übernahme des Unternehmens durch die Haufe-Gruppe. In so einer dynamischen Welt können Unternehmen nicht mehr sagen, oben wird entschieden, unten wird gemacht. Die Mitarbeiter müssen permanent überlegen, wie sie mit den Veränderungen in ihrem Bereich umgehen.

Hierarchien haben bisher funktioniert. Sind sie für immer obsolet?

Wenn der Plan klar ist und man nur möglichst effizient ausführen muss, gibt es nichts Besseres als Command & Control. Hier war die US-Armee Vorbild. Doch sie hat jetzt ein Problem: die Al-Kaida ist ein agiles Netzwerk, in selbst organisierten Gruppen zersplittert. Das zwingt auch die US-Armee dazu, agil zu denken.



Wir suchen für unseren Kunden, einem dynamischen Hochbauunternehmen im Raum St. Pölten, das sowohl Generalunternehmerarbeiten, größere Baustellen als auch Sanierungsarbeiten in Wien und NÖ abwickelt, zur Unterstützung des technischen Teams:

Kalkulant (m/w)

Aufgaben: selbstständige Kalkulation von Bauprojekten, Massen- und Kostenermittlung, Erstellung von Leistungsverzeichnissen, Einholung von Angeboten sowie Pflege von Kalkulationsdaten; Die Position unterliegt dem Baukollektivvertrag und ist mit ca. € 56.000,- brutto p.a. dotiert.

GU-Bauleiter (m/w)

Aufgaben: eigenverantwortliche Führung diverser Baustellen, engagierte Bauherrenbetreuung, Projektmanagement, Qualitätskontrolle sowie Nachträge bis zur schlüsselfertigen Übergabe; Die Position unterliegt dem Baukollektivvertrag und ist mit ca. € 51.100,- brutto p.a. dotiert.

Bei entsprechender Qualifikation und Erfahrung sind Überzahlungen möglich.

Auf Basis der guten Auftragslage suchen wir Mitarbeiter mit einschlägiger, mehrjähriger Berufserfahrung, Einsatzfreude, eigenständiges Denken und die Bereitschaft zur Zusammenarbeit sind jene persönlichen Qualifikationsmerkmale, die unser Kunde besonders schätzt und auch entsprechend honoriert. Ein hohes Maß an Entscheidungsfreiheit und ein herausforderndes Aufgabengebiet kennzeichnen diese langfristigen Positionen.

Wenn Sie eine anspruchsvolle Tätigkeit in einem gut situierten Familienunternehmen suchen, dann senden Sie uns Ihre aussagekräftigen Bewerbungsunterlagen inklusive Foto. Etwaige Sperrvermerke werden von uns mit absoluter Diskretion behandelt.

Haselböck Unternehmensberatung & Coaching
office@haselboeck.pro - Tel. 0664 / 7324 9220

Produktspezialist Medical Aesthetics Ost-Österreich



Unser Auftraggeber, **PHARM ALLERGAN GmbH**, ist ein weltweit forschendes Pharmaunternehmen, das durch klare Kundenorientierung und seine innovative Produktpalette eine starke Marktposition einnimmt. Wir suchen zum sofortigen Eintritt eine/einen Produktspezialisten Medical Aesthetics für Ost-Österreich (Wien, Niederösterreich, Burgenland, Steiermark, Kärnten).

Ihre Aufgaben

- Sie betreuen Spezialisten der plastischen Chirurgie in Privatkliniken und Krankenhäusern sowie ausgewählte niedergelassene Fachärzte.
- Sie beraten und unterstützen Ihre Kunden bei Einsatz und Verkauf der Präparate.
- Sie pflegen und betreuen bestehende Kunden und engagieren sich für die Gewinnung von Neukunden.
- Sie erarbeiten gemeinsam mit Ihren Kunden professionelle und effiziente Problemlösungen.
- Sie organisieren Trainingskurse sowie Veranstaltungen, um hervorragenden Service zu gewährleisten.

Ihre Qualifikationen

- Sie haben ein Naturwissenschaftliches Studium (Hum.Med., Vet.Med., Zahnmed., Pharmazie) oder die Pharmareferentenprüfung erfolgreich absolviert.
- Sie können Verkaufserfahrung sowie entsprechende Erfolge im medizinischen Außendienst vorweisen.
- Sie sind eine unternehmerisch und analytisch denkende Persönlichkeit, die mit Kommunikation auf hohem Niveau überzeugen kann und gerne selbstständig arbeitet.
- Sie verfügen über gute Englischkenntnisse und beherrschen moderne Präsentationstechniken.

Unser Auftraggeber bietet Ihnen eine Anstellung mit den entsprechenden Entwicklungsmöglichkeiten eines internationalen Unternehmens. Als belastbare und flexible Persönlichkeit, die kunden- und umsatzorientiertes Denken mitbringt, erwartet Sie in der Betreuung der selektiven und anspruchsvollen Zielgruppe eine neue Herausforderung.

Das Gehalt orientiert sich an Ihrer Qualifikation und Ihren Vordienstzeiten. Vorgesehenes Mindestgehalt ca. EUR 53.200,- brutto/p.a. mit der Möglichkeit zur Überzahlung. Ein leistungsorientierter Bonusanteil sowie ein Dienstwagen zur Privatnutzung runden u.a. das Angebot ab.

Wir freuen uns auf Ihre Online-Bewerbung (Kenn-Nr. GJ 14798) auf jobs.ashfieldhealthcare.at!

Ashfield Healthcare GmbH (ehemals Pharmexx GmbH)

Gabriela Jessenk

1130 Wien, Hietzinger Hauptstraße 45

Telefon +43 (1) 890 51 86

Mobil +43 676 702 21 43

www.ashfieldhealthcare.at

