

Taktgeber der Freiheit

MITARBEITERFÜHRUNG. Um mit einem Teamergebnis mehr als die Summe der gebündelten Arbeitskraft zu erreichen, braucht es einfühlsame Dirigenten, die dafür sorgen, dass jeder Einzelne seine Fähigkeiten im gesamten Konzert sinnvoll zur Entfaltung bringen kann.

Von Martina Forsthuber
Fotos: Heidi Michel-Debor

Es ist zwei Uhr morgens, und draußen ist es stockfinster. Doch eine kleine Gruppe in der Entwicklungsabteilung von Infineon Klagenfurt ist hellwach und begrüßt die Teamkollegen in Singapur – tausende Kilometer entfernt – zur Videokonferenz. Bis sechs Uhr Früh wird das virtuelle Meeting dauern, danach wissen asiatische und österreichische Teammitglieder, wie sie bei laufenden Projekten weiter vorgehen werden. Die Klagenfurter Kollegen haben dann zwar, wie jeden Monat einmal, ihre Nachtruhe geopfert, aber dafür auch rund 15.000 Euro Reisekosten gespart. Eine Sparmaßnahme, die sie selbst vorgeschlagen haben und seither konsequent und erfolgreich umsetzen.

Wie bringt man Mitarbeiter zu solch unternehmerischem Denken und Handeln? Wie schafft man hundertprozentige Identifikation mit dem Unternehmen und ein ausgeprägtes Wir-Gefühl? Wie fördert man Motivation, Euphorie, Freude an der Arbeit sowie Loyalität? Wie entsteht jene Atmosphäre, in der die Unternehmensziele zu den persönlichen Anliegen jedes Mitarbeiters werden?

Der richtige Spirit im Unternehmen – darüber sind sich Experten einig – ist entscheidend für den Erfolg und den Vorsprung am Markt. Doch er lässt sich nicht erzwingen oder diktieren. Sondern der Geist eines Unternehmens hängt unmittelbar mit dem Führungsstil zusammen. Weswegen der Mitarbeiterführung eine immer entscheidendere Bedeutung zukommt.

Aus freien Stücken. Wie also führt man Mitarbeiter zu selbstständigem, verantwortungsbewusstem Handeln? Indem man ihre Initiativen einfach zulässt, glaubt Christian Havranek, Partner der Deloitte Consulting GmbH, das einfache Rezept gefunden zu haben: „In der Krise hat man gesehen, dass Steuerung besser funktioniert, wenn man davon ausgeht, dass sich die Leute selbst steuern >



„Dezentrale Führung und Empowerment spielen eine wesentliche Rolle. Dazu braucht es viel intensiver gesteuerte Kommunikationsprozesse, sie sind das Kernelement der Führungsarbeit.“
Christian Havranek,
Deloitte Consulting

„Die Mitarbeiter sollen der Motor der Innovation sein. Dazu müssen wir geeignete Teams zusammensetzen und die Leute eigenverantwortlich arbeiten lassen. Das erfordert gelebtes Vertrauen.“
Monika Kircher-Kohl, CEO Infineon Österreich



„Unsere Basis der Mitarbeiterführung bildet die so genannte ‚Integrity Charter‘, in der unsere Werte verankert sind: Vertrauen, Fairness, Respekt, Transparenz, Gegenseitigkeit und Freiheit.“
Martina Ernst, HR-Leiterin der Bank Austria UniCredit

und eine innere Leistungsmotivation haben. Jene Firmen, die nicht mehr vom starren Hierarchiemodell ausgehen, konnten wesentlich besser reüssieren.“ Das Geheimnis dieser Unternehmensführer heißt Vertrauen. Und zwar in die Kraft ihrer Mitarbeiter.

„Bei uns in der Hightech-Branche werden Innovation und Zukunftsorientierung ganz großgeschrieben. Unsere Mitarbeiter

müssen der Motor der Innovation sein“, erklärt Infineon-Vorstandsvorsitzende Monika Kircher-Kohl. „Wir müssen in Netzwerken führen, nicht in Hierarchien. Das heißt, Teams passend zusammensetzen und den Fokus auf das Ergebnis richten. Aber die Teams eigenverantwortlich arbeiten lassen.“ Die Infineon-Chefin weiß: „Gute Leute bleiben nur, wenn sie ein Thema selber entwickeln können, das erfordert gelebte Vertrauenskultur.“ Natürlich erfolgt auch die Entlohnung in einem solchen System nicht nach Anwesenheit, sondern nach dem Ergebnis. Und das bewährte Motto „Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser“ muss in „Kontrolle ist gut – Vertrauen ist besser“ umgekehrt werden.

„Seit der These von Frederick Winslow Taylor, nach der Mitarbeiter nur ein Produktionsfaktor sind und deshalb eingesetzt werden können wie eine Maschine, ist es nach und nach zu einem Umschwung gekommen“, erklärt Markus Hofer, Head of Project Realisation der Knapp AG, der sich auch wissenschaftlich mit dem Thema Mitarbeiterführung auseinandergesetzt hat. „Zum Umschwung trug die Entwicklung zu einer Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft bei. In ihr sind die Mitarbeiter nicht mehr so leicht austauschbar. Daher muss es langfristig zu einer Humanzentrierung kommen. Man wird sich verstärkt auf den Mitarbeiter konzentrieren“, glaubt Hofer. „Denn er wird vom Produktions- zum Erfolgsfaktor.“

Working Family. Gab es bislang im Wesentlichen nur die Unterscheidung zwischen drei Führungsstilen – autoritär, demokratisch und Laisser-faire –, wird jetzt eher ein situativer Führungsstil gesucht. Das erfordert ein hohes Maß an Flexibilität. Dazu kommt, dass gerade in international tätigen Unternehmen Teams über weite Distanzen hinweg geführt werden sollen, und das ist ohne eine große Portion Vertrauen unmöglich. „In solchen Firmen wird realiter von Ort und Zeit unabhängig gearbeitet“, erklärt Deloitte-Partner Havranek, „daher müssen die Teams auch dezentral geführt werden, und Empowerment – die Ausstattung der Mitarbeiter mit größeren Kompetenzen und Vertrauen – spielt eine wesentliche Rolle. Ein Kernelement der Führungsaufgabe ist dabei die Steuerung der Kommunikationsprozesse.“

Die Bank Austria als Mitglied der UniCredit Group hat ihre Werte in einer „Integrity Charter“ verankert. Darin sind Toleranz, Respekt, Vertrauen, Gegenseitigkeit und Freiheit festgeschrieben. „Wir wollen die Flexibilität und Mobilität der MitarbeiterInnen noch mehr fördern, und es ist uns ein großes Anliegen, dass sich die Leute über die Ländergrenzen hinweg aktiv austauschen“, erklärt Martina Ernst, Leiterin Corporate Center Human Resources Bank Austria UniCredit. „Aufgrund unseres divisionalen Organisationskonzepts, das einen hohen gestalterischen Spielraum zulässt, verstehen wir uns als ‚Working Family‘, die für ihre Kunden einen Mehrwert schafft. Wir leben tagtäglich Internationalität.“

Flache Hierarchien. Aus dem jährlichen Ranking „Great Places to Work“ ging 2010 das Vorarlberger Unternehmen Omicron Electronics als Sieger in der Kategorie Großunternehmen hervor. Es hat einen eigenen Verhaltenskodex entwickelt, bei dem Toleranz, offene Kommunikation, aktives Zuhören und Teamorientierung an vorderster Stelle stehen. Bei Omicron sind die Hierarchien flach wie eine Flunder, jeder Mitarbeiter ist gleich gewichtet. „Wir brauchen keine künstlichen Grenzen, sondern exzellente Leistung und viel Spaß an der Arbeit“, meint Manfred Strauß, Chef des Weltmarktführers, der auf innovative Lösungen für Prüfungen in der Energietechnik spezialisiert ist. Bei den Vorarlbergern wird ge-

meinsam gekocht und Beachvolleyball gespielt, und ein Teil des Gewinns fließt in karitative Projekte, die von Mitarbeitern ausgewählt werden. So entsteht eine Atmosphäre im Unternehmen, die beim Mitarbeiter automatisch das wohlthuende Gefühl des Stolzes auslöst dazuzugehören.

„Aus diesem Geist entsteht ein gemeinsamer Zug zum Tor“, beschreibt Johann Risak vom Institut für Unternehmensführung an der Wirtschaftsuniversität Wien die positive Wirkung eines lebendigen Spirits. „Dazu muss der Arbeitgeber aber in der Lage sein, seine Begeisterung, die leidenschaftliche Suche nach Neuem, den Gemeinschaftssinn und das Sinnstiftende zu vermitteln. Er muss das vorleben.“ Risak ist kein grauer Theoretiker, er war selbst dreißig Jahre lang in leitender Position bei OMV und Chemie Linz tätig. Sein Geheimnis erfolgreicher Mitarbeiterführung: „Zum Schluss muss immer das Gefühl da sein: Wir haben es erreicht! Mit diesem Kick fängt sich die Erfolgsspirale an zu drehen.“

Sobald die Wertschöpfung vor allem beim Menschen stattfindet, bekommt auch die Human-Resources-Abteilung im Unternehmen einen völlig anderen Stellenwert. Christian Havranek ist davon überzeugt, dass sich mit dem neuen Anforderungsprofil auch das Berufsbild des HR-Verantwortlichen wesentlich verändern wird: „So wie sich die Rolle des kaufmännischen Direktors in den letzten Jahren massiv gewandelt hat, wird dies auch beim Personal- >

Human Resource-Akademie

mit: Dr. JOFF, Mag. BAUMBARTHNER
 Mag. KEBELER, MAs, MAs, Dr. FICHLER
 Mag. BERGER, MAs, MAs, M. WEISS
 RA ADic. HORBAUER, Mag. BINDER
 Dr. RATH, G. KASPAR, Dr. RAUCHBERGER
 RA, Mag. LEHANGI

bis 16.09.-27.11.10, Wien | 09.03.-21.06.11, Wien

Datenschutz Im Arbeitsverhältnis

mit: Univ.-Prof. Mag. Dr. BRODIL
 Mag. Dr. KÖNIG, LL.M.

bis 09.09.10, Wien | 11.11.10, Wien

Neuerungen & aktuelle Entwicklungen im Arbeitsrecht

mit: u. Univ.-Prof. Dr. SCHRANK

bis 23.-24.09.10, Wien | 25.-26.01.11, Wien

Verhandlungstraining

mit: Dr. RAUCHBERGER

Einsprache 19.10.10, Wien | 19.11.10, Linz
 Intensiv 25.-27.07.10, Wien | 30.-31.07.10, Wien
 06.-08.11.10, Wien | 17.-19.01.11, Wien

Detaillierten Informationen, Kosten und weitere Seminare
 finden Sie auf www.ars.at

Vom besten lernen.

trend-Steuerforum &
 Donau-Universität Krems-
 Frauensteigerforum 2010

Executive Master of Business Administration (EMBA)

Studiengang für erfahrene ManagerInnen aller Branchen mit Führungserfahrung

Information: doris.burgar@donau-univ.ac.at, Tel. +43 (0)2732 893-2113, www.mba-krems.at

Donau-Universität Krems, Donau Business School, Dr.-Karl-Derrek-Strasse 30, A-3600 Krems, www.donau-univ.ac.at

Geschichten erzählen

Mithilfe des Storytelling lassen sich Inhalte anschaulich vermitteln.

Der CEO eines großen Unternehmens bittet seine Führungskräfte zu einem gemeinsamen Abendessen in ein nahe gelegenes Nobelrestaurant. Die Top-Manager ordern Feinstes aus Küche und Keller. Plötzlich erscheinen verwahrloste Typen in zerlumpte Kleidern vor der mondänen Glasfront des Nobellokals, kommen herein, umkreisen die Tafel, holen sich Stühle von Nachbartischen und setzen sich mitten unter die feinen Herren. „Darf ich kosten?“, fragt ein Sandler und schnappt sich mit seinen schmutzigen Fingern ein Stück Toast mit Kaviar vom Teller des Finanzchefs. „Ich hab Durst, bitte lass mich trinken“, bittelt ein anderer, nimmt dem HR-Manager sein Glas feinsten Champagners aus der Hand und leert es in einem Zug. „Ich denke, Sie sollten jetzt gehen“, fordert der brüskierte Marketingmanager die Gruppe der Obdachlosen auf. Der Konzernvertriebschef meint kopfschüttelnd: „Ich verstehe nicht, dass der Lokalbesitzer nicht eingreift“, und winkt den Kellner herbei. Da erhebt sich der CEO, blickt lange in die Runde seiner Spitzenkräfte und erklärt schließlich: „Diese Herrschaften sind Schauspieler, und ich habe sie eingeladen, uns auf das Thema einzustimmen, über das ich nun mit Ihnen reden möchte: Wie ehrlich meinen wir unsere soziale Verantwortung?“

Durch Geschichten – ob dargestellt oder erzählt – ahnt und fühlt der Zuhörer, worum es wirklich geht und wie ein Ziel zu erreichen ist. Selbst komplexe Zusammenhänge werden klar erfassbar. Und die Erkenntnis sitzt viel tiefer, als sie durch das Einlernen eines gemeinsamen Leitsatzes jemals verankert werden könnte. Deshalb eignet sich die Übung des Storytelling auch ausgezeichnet als Instrument der Mitarbeiterführung.

„Ich setze Storytelling in Veränderungsprojekten ein. Hier geht es oft darum, dass den Mitarbeitern nicht klar ist, wo die Reise hingehet, warum sie jetzt plötzlich etwas anders machen sollten, welche Werte und Verhaltensweisen sich ändern“, erzählt Eva Kral, die Leiterin des Beratungsunternehmens Change Design. Die Betriebswirtin verwendete Storytelling zum ersten Mal vor zehn Jahren, „ohne zu ahnen, dass dies eine anerkannte Methode werden könnte, denn damals gab es noch nicht einmal den Begriff“. Sie stand damals vor der Aufgabe, viele Mitarbeiter auf einen neuen Weg einzuschwören.

„Geschichten zu erzählen kommt deshalb so gut an, weil Menschen einfach immer schon mit Erzählungen gelebt haben. Und sie erzählen selber ständig von ihren Erfahrungen, Erlebnissen, Wünschen, Vorstellungen“, erklärt Kral. Es ist eine Form der Intervention, wie Bilder zu malen oder Theater zu spielen. Und das Leben ist voller Geschichten. „Der häufigste Fehler, der gemacht wird, ist, eine Methode mit den Schritten 1, 2, 3 zu erwarten“, warnt die Beraterin. „Stattdessen geht es darum, ergänzend zum rein kognitiven Managementdenken die erzählende Seite dazuzustellen, um Gesamtzusammenhänge begreifbar und erlebbar zu machen. Alte Kulturen haben Wissen, Einstellungen, Wertehaltungen besser weitergeben können, indem sie diese in Geschichten verpackten.“

Auch in Unternehmen ist viel an verstecktem Wissen vorhanden, allerdings auch oft die Auffassung, Geschichten erzählen sei kein Managementkonzept. Aber, meint Kral: „Sie auszuwerten, daraus Leitsätze zu formulieren und Veränderungserfordernisse zu erkennen, das bringt ein gutes Stück weiter. Man muss nur offen sein und zuhören.“



„Alte Kulturen haben Werte und Einstellungen in Geschichten verpackt, das macht sie leichter begreifbar.“ Eva Kral, Leiterin der Beratungsfirma Change Design, verwendet Storytelling zur Mitarbeiterführung in Change-Prozessen

leiter der Fall sein. Der Buchhalter hat seinen trockenen Job durch die Übernahme des Riskmanagements, diverser IT-Prozesse und anderer Teildisziplinen immer mehr angereichert, bis er schließlich als CFO im Vorstand gelandet ist.“ Ähnliches sagt Havranek in naher Zukunft auch den Personalchefs voraus: „Wir stehen zwar erst im ersten Drittel dieser Entwicklung, aber schlussendlich wird es einen CHRO, einen Chief Human Resources Officer, geben. Weil gute Mitarbeiterführung entscheidend ist und daher Vorstandssache sein muss.“

Der Chef serviert Kaffee. Die Arbeiter aus der Werkshalle und die Angestellte der Buchhaltung, die Arbeiterin vom Fließband und der Vertriebsleiter – alle sitzen sie gemütlich zusammen und plaudern. Mittendrin serviert CEO David Kelly Kaffee. „Über alles darf bei diesem gemeinsamen Frühstück, das einmal im Monat bei uns stattfindet, gesprochen werden, bloß nicht über die Arbeit“, erklärt Franz Puchegger, der Personalleiter bei Worthington Cylinders. Das Produktionsunternehmen mit rund 360 Mitarbeitern, wo der Chef auch Kaffee macht, hat es heuer zum dritten Mal in Folge auf die Liste der besten Arbeitgeber des Landes geschafft. Jeden Monat finden Mitarbeitergespräche statt, zweimal im Jahr werden Führungskräfte und Mitarbeiter gegenseitig und von den Kunden beurteilt. Dank dieser permanenten Bewertung gibt es keine Freunderlwirtschaft, sondern eine aussagekräftige Basis für Beförderungen. Ein Strategierat, den 80 Mitarbeiter bilden, beschäftigt sich mit Ideen zum Kostensparen. Einmal im Monat versucht das Management, sich eine Überraschung für die Mitarbeiter auszu-



denken. Da kann es schon vorkommen, dass die Arbeiter im Winter müde aus der Nachtschicht in die klirrende Kälte auf den Parkplatz kommen, und die Scheiben ihrer Autos sind bereits spiegelblank geputzt.

„Aber wir sorgen auch für Infotainment“, erzählt Puchegger und ist stolz auf das rege Interesse der Mitarbeiter. „Als wir uns gemeinsam den Film ‚Miracle. Das Wunder von Lake Placid‘ angesehen

„Früher unterschied man in der Führung nur zwischen autoritär, demokratisch und Laisser-faire. Heute brauchen wir situatives Führen. Und Leadership auf Distanz erfordert mehr Vertrauen.“
Markus Hofer, Head of Project Realisation der Knapp AG

haben, wussten die Mitarbeiter sofort, was wir daraus auf unser Unternehmen umlegen können.“ Als HR-Verantwortlicher sitzt Puchegger bereits in der österreichischen Geschäftsführung und ist außerdem im Vorstand des tschechischen Tochterunternehmens. Er ist glücklich, mit David Kelly einen CEO zu haben, für den Personalführung nicht nur eine Pflichtübung ist, sondern der aktiv fordert, dass Worthington Cylinders auf diesem Gebiet ein Vorzeigunternehmen bleibt. „Sales und HR sind seine Leidenschaft. Und er hat Recht damit, denn jede Firma besteht nur aus einer Anhäufung von Menschen.“ Die wichtigste Aufgabe eines HR-Managers besteht für Puchegger darin, „die Leitung davon zu überzeugen, dass gute Mitarbeiterführung sich total auszahlt“.

Und der Vorteil ist tatsächlich messbar. Seit 2007 werden Führungsindex und Produktivität bei Worthington Cylinders gemessen und – sie steigen parallel! ●

English for business and pleasure

Lernzielgarantie
Gratis Wiederholung
Gratis Einstufung
Täglich Kursbeginn*
Alle Sprachniveaus
*Aufbaukurs

International anerkannte Englisch-Diplome

- FCE (B1), CAE (C1), CPE (C2) General English Certificates
- BEC vantage (B2) + higher (C1) Business English Certificates
- ICFE (C1) International Certificate in Financial English
- ILEC (C1) International Legal English Certificate
- IELTS, TOEFL - Tests for University Applications and Immigration



Info Wien 01/5956111
Info Linz 0732/771818



THE CAMBRIDGE INSTITUTE