

hernersteiner 03/15

management
information

Selbstorganisation
als Schlüssel zum Erfolg
Service-Design Gedankliche
Freiheit mit Methode
The Power of Soft A Soft
Approach to Hard Problems

Gerrit und Frederik Braun
Gründer und Geschäftsführer
Miniatur Wunderland Hamburg

A photograph of two men, Gerrit and Frederik Braun, leaning over a highly detailed miniature airport model. They are both smiling and looking at the camera. The man on the left is holding a red and white Air Berlin model airplane. The man on the right is holding a white model airplane. The miniature airport includes various elements like runways, taxiways, gates, and other aircraft models. The text 'LEADERSHIP - EINE FRAGE DER ZUKUNFTS-SICHERUNG' is overlaid on the bottom left of the image.

LEADERSHIP -
EINE FRAGE
DER ZUKUNFTS-
SICHERUNG

verzeichnis

03

Ausgerechnet agil
Leitartikel der Institutsleiterin

04

Selbstorganisation
als Schlüssel zum Erfolg
In der IT-Entwicklung sind agile Methoden wie Scrum längst selbstverständlich. Profitieren Sie von den Erfahrungen auch für Ihren Führungsalltag.

09

Gedankliche Freiheit mit Methode
Guter Service braucht Gestaltung. Wie das geht?
Unsere Autorinnen Linda Kaszubski und Barbara Weber-Kainz kennen eine einfache und höchst wirkungsvolle Methode.

12

The Power of Soft
Why it makes sense to give up the hard approach in dealing with difficulty and conflict. And adopt one that is both powerful and caring.

14

Unsere Vision schafft Zukunft
Ali Mahlodji hat seine Vision verwirklicht und whatchado gegründet. Hier erzählt er, wie er die Kraft des Start-ups erhalten will.

16

»Das Produkt führt«
Vor 15 Jahren verwirklichten 2 Brüder ihren Traum: das Miniatur Wunderland Hamburg. Im Interview beschreiben sie, wie daraus ein erfolgreiches Unternehmen wurde.

18

Hernstein Insights
Einzigartiger Master in Leadership

20

Hernstein Angebote

DIE BILDSPRACHE IN WORTEN

»Das Produkt führt«, sagen Gerrit und Frederik Braun, Gründer und Geschäftsführer des Miniatur Wunderlandes in Hamburg. Deshalb haben wir sie und ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auch mitten im Geschehen fotografiert. Dabei konnten wir uns davon überzeugen, wie viel Sinn fürs Detail dazu gehört: Um Fotos auf dem Rollfeld des Modellflughafens aufnehmen zu können, musste der Geschäftsführer persönlich die computergesteuerte Anlage umprogrammieren und ein paar Starts und Landungen verschieben. Nach unseren Aufnahmen wurde der Luftraum dann auch ganz schnell wieder freigegeben.

editorial

hernsteiner 03/15

DIE ZUKUNFT SICHERN –
ABER WIE?

Aus dem Holacracy Practitioner Training habe ich zwei wichtige Fragen mitgenommen und in meinen Alltag integriert: »What is the next step?« Das hilft, sich auf den nächsten praktikablen Schritt zu konzentrieren und handlungsfähig zu bleiben. Die andere, ebenso wichtige Frage: »Is it save enough to try?« trägt dazu bei, die Hemmung vor dem Schritt ins Ungewisse abzubauen. Mit dem Hernsteiner wollen wir Sie ermutigen, Altes neu zu denken und Neues auszuprobieren. Wir freuen uns, wenn Sie die Erfahrungen unserer Autorinnen und Autoren für Ihre »next steps« nützlich finden.



Dr. Lisa Kratzer
GESAMTREDAKTION
LEITUNG MARKETING UND INNOVATION

IMPRESSUM

Hernsteiner – Fachzeitschrift
für Management- und
Leadership-Entwicklung

HERAUSGEBER, MEDIENINHABER
UND REDAKTION

Hernstein Institut für
Management und Leadership
Währinger Gürtel 97, A-1180 Wien
T +43/1/514 50-5600
hernstein@hernstein.at
www.hernstein.at

COPYRIGHT

Alle Rechte bei Hernstein Institut
für Management und Leadership

REDAKTION

Dr. Lisa Kratzer

GRAFISCHE KONZEPTION

Dechant Grafische Arbeiten

FOTO

Elfriede Liebenow, Hamburg

LEKTORAT

Elisabeth Schöberl

HERSTELLER

Medienfabrik Graz

OFFENLEGUNG DER EIGENTUMS-
VERHÄLTNISSE NACH DEM
MEDIENGESETZ

Hernstein Institut für
Management und Leadership
Währinger Gürtel 97, A-1180 Wien

Der Hernsteiner erscheint
3-mal pro Jahr.
Der Inhalt der Beiträge spiegelt die
Meinung der Autoren und Autorinnen
wider, deckt sich aber nicht unbedingt
mit der Meinung des Herausgebers.



Eva-Maria Ayberk

Ausgerechnet agil

Die Digitalisierung schreitet fort. Geschäftsmodelle werden auf den Kopf gestellt. Immer mehr traditionelle und bislang erfolgreiche Branchen kommen ins Wanken oder verschwinden ganz.

Spannend dabei: Die Managementwelt reagiert darauf sehr verhalten und fragt: Wie können Führungskräfte mit der Digitalisierung Schritt halten? Sollte man nicht besser fragen: Wird Führung, wie wir sie derzeit kennen, zukünftig in Unternehmen überhaupt noch wirksam sein? Ein Blick auf die Software-Industrie gibt darauf eine interessante Antwort. Viele gescheiterte Großprojekte mit hohen finanziellen Verlusten zwangen dort schon vor Jahren zum Umdenken.

Mit agilen Methoden wie Scrum befreite man sich von den vorherrschenden hierarchischen Führungsstrukturen und -prozessen, die einen hohen Anteil am Misserfolg der Projekte hatten. Die dabei erzielten Erfolge sind beachtlich. Voraussetzung: die volle Implementierung aller Praktiken in Scrum und nicht nur die Anwendung von einzelnen Elementen.

Warum schwappt davon nichts auf andere Unternehmensbereiche über? Sind die Probleme der hohen Komplexität und Veränderungsgeschwindigkeit und die Polarität von Innovation und Exekution nicht ähnlich?

Meine provokante Antwort: In Expertenkreisen für Management und Leadership scheint es undenkbar, dass eine Innovation in der Führung aus dem IT-Bereich kommen kann. Dabei gibt es zahlreiche Beispiele für bahnbrechende Erkenntnisse aus unerwarteten Quellen: Die Längengradbestimmung auf See wurde von einem Tischler aus Yorkshire entdeckt. Lange Zeit verweigerten Wissenschaftskreise in England ihm die Anerkennung dafür. Gregor Mendel, einem einfachen Mönch vom Land, erging es mit seiner Vererbungslehre nicht viel besser. Auch seine sensationellen Forschungsergebnisse wurden lange Zeit einfach ignoriert.

Es ist daher nicht verwunderlich, dass erste agile Managementpraktiken für gesamte Unternehmen in Fachkreisen derzeit skeptisch betrachtet werden. Noch dazu, wenn diese ihren Ausgang in Software-Organisationen fanden und zahlreiche IT-affine Unternehmen zu den Erstanwendern gehören. Holacracy ist ein plakatives Beispiel dafür.

Zahlreiche Gründe werden gefunden, warum agiles Management im Mainstream nie und nimmer funktionieren wird. Frei nach dem Motto: Es kann nicht sein, was nicht sein darf. Doch letztlich wird nicht unsere Vorstellungskraft, sondern die Praxis zeigen, wie erfolgreiche Unternehmen zukünftig geführt werden.

Eva-Maria Ayberk ist Leiterin des Hernstein Instituts, Beraterin und Certified Holacracy Practitioner.

AUTOREN UND AUTORINNEN DIESER AUSGABE



MICHAEL GRATH ist Leiter eines Entwicklungsbereichs der Automic Software GmbH. Er ist seit 11 Jahren in der IT-Branche tätig und hat in den vergangenen Jahren mehrfach federführend an der Einführung und Weiterentwicklung agiler Modelle in der Software-Entwicklung mitgewirkt.

04



LINDA KASZUBSKI ist Geschäftsführerin der CPLUS Unternehmensberatung in Wien. Als Unternehmensberaterin und Coach schätzt sie Service Design Thinking als Instrument für Organisationsentwicklung, Führung und Mitarbeiterförderung.

09



BARBARA WEBER-KAINZ ist seit 2008 Partnerin der CPLUS Unternehmensberatung, wo sie Service Design Thinking in der Organisationsentwicklung und in Führungskräfte- und Kreativitätstrainings einsetzt.

09



HILARY GALLO works with leaders who are on an evolutionary journey as coach, facilitator and adviser. Hilary founded the mediation and coaching based business Consensus after some 25 years working as a lawyer, negotiator, trouble-shooter and senior executive for Clifford Chance, Accenture and Capgemini. Soft, people shaped challenges are his main interest. 12



ALI MAHLODJI hat vor 3 Jahren die Karriere-Video-Plattform whatchado.com ins Leben gerufen, die mittlerweile in der gesamten DACH-Region tätig ist. Sein Team besteht aus über 40 Personen aus 15 Nationen. Er setzt auf Führungsprinzipien, die das Ziel haben, ihn überflüssig zu machen, und liebt es, wenn alle seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weit mehr können als er selbst. 14



FREDERIK BRAUN hat mit seinem Zwillingbruder Gerrit das Miniatur Wunderland in Hamburg gegründet. Er ist Geschäftsführer und kümmert sich hauptsächlich um das tägliche Geschäft.

GERRIT BRAUN ist ebenfalls Geschäftsführer und kümmert sich hauptsächlich um die Bereiche Technik und Entwicklung.

16

Selbstorganisation als Schlüssel zu Erfolg

AGILE SOFTWARE-ENTWICKLUNG MIT »SCRUM«

Michael Grath

In den letzten 20 Jahren haben sich agile Methoden in der Software-Entwicklung weitgehend durchgesetzt. Gerade in der schnelllebigen IT-Branche entscheidet der richtige Mix aus Innovation, Qualität und Geschwindigkeit über Erfolg oder Misserfolg auf dem Markt. Agile Entwicklungsmethoden können dabei helfen, die richtige Balance zu finden.

Lange Zeit folgte die Entwicklung von Software einem klassischen Produktionsprozess: Der ersten Planung folgten oft zeitaufwendige Analyse- und Entwurfsphasen, um die zu erstellende Software detailliert zu spezifizieren. Danach begann die eigentliche Umsetzung, die Programmierung. Nach dem erfolgreichen Abschluss der darauffolgenden Testphase konnte die Software in Betrieb gehen. Doch erfüllte sie tatsächlich die Erwartungen des Kunden? Löste sie das ursprüngliche Problem? Denn mit der Dauer eines Entwicklungsprojekts steigt auch das Risiko sich ändernder Anforderungen. Der klassische Entwicklungsprozess kann damit nur unzureichend umgehen. Nachträgliche Änderungswünsche von Kundenseite umzusetzen war im klassischen Produktionsprozess meist zu teuer und in manchen Fällen schlicht unmöglich.

Rugby in der Software-Entwicklung

Diese Probleme verhalfen agilen Methoden zum Durchbruch. Die wohl am weitesten verbreitete heißt Scrum. Scrum kommt aus der Welt des Rugby und bezeichnet das angeordnete Gedränge von Rugby-Spielern. In Scrum dreht sich alles um kleine Entwicklungsteams, deren Mitglieder verschiedene Kompetenzen einbringen. Sie arbeiten besonders eng zusammen. Ein wesentliches Merkmal von Scrum sind die sogenannten Sprints. In meist 2-wöchigen Iterationen arbeitet das Team an der Umsetzung jener Anforderungen, die es sich am Beginn des Sprints vorgenommen hat. Die Anforderungen werden als »User Stories« formuliert. Die vereinbarten Anforderungen oder User Stories werden nach vorab festgelegten Akzeptanzkriterien unter Einhaltung der »Definition of Done« fertiggestellt. Die »Definition of Done« soll sicherstellen, dass am Ende der Iteration ein Produkt vorliegt, das höchsten Ansprüchen an die Qualität genügt, und die Software in Betrieb genommen werden kann.

Kundenwünsche stehen im Fokus

Sprint für Sprint werden neue User Stories implementiert. Ihre Reihung entspricht dem gestifteten Kundennutzen. Dadurch können die wichtigsten Anforderungen der Kundenseite zuerst umgesetzt werden. Die Liste der User Stories, der Product Backlog, ist nicht in Stein gemeißelt. Ganz im Gegenteil: Er spiegelt sich ändernde Anforderungen und Prioritäten aus Kundensicht sowie die Vision vom entwickelten Produkt wider. Jeweils am Ende eines Sprints werden neue Versionen des Produkts bereitgestellt. Das ermöglicht die laufende Einholung von Feedback. Auf der Kundenseite entsteht so eine bislang ungewohnte Transparenz des Entwicklungsfortschritts.

Rollen im Wandel

Traditionelle Rollen erfahren in einem agilen Umfeld einen teilweise drastischen Wandel. Klassisches Projektmanagement spielt in der Softwareentwicklung nur noch eine untergeordnete Rolle, da die Mitglieder eines agilen Entwicklungsteams nicht mehr durch ihnen zugewiesene Arbeitspakete gesteuert werden. Die inhaltliche Steuerung ergibt sich vielmehr aus der Reihung der umzusetzenden User Stories.

Die Product Backlogs spielen eine zentrale Rolle. In enger Abstimmung mit Kunden, Anwendern und Management priorisiert der Product Owner die User Stories im Product Backlog und überwacht deren Umsetzung. Durch diese Steuerungsfunktion kann der Product Owner seiner Verantwortung für den wirtschaftlichen Erfolg des Entwicklungsprojekts gerecht werden. In der Praxis zeigt sich, dass ehemalige Projektmanagerinnen und Projektmanager in einem agilen Umfeld häufig die Rolle des Product Owners übernehmen.

Kompetenzen vereinen

Das Scrum-Team selbst ist das pulsierende Herz des Entwicklungsprozesses. Es muss in der Lage sein, verschiedenste Kompetenzen abzudecken:

- > Entwicklungskompetenz: ausgezeichnete Programmierkenntnisse sowie Erfahrung mit Entwurf und Umsetzung nachhaltiger Software-Architekturen
- > Designkompetenz: Erfahrungen im Bereich Anforderungsanalyse und -spezifikation sowie die Fähigkeit, grafische Benutzeroberflächen zu entwerfen
- > Testkompetenz: Identifikation und Spezifikation von Testfällen, Planung und Durchführung von Tests sowie Erfahrung im Bereich Testautomatisierung
- > Infrastrukturkompetenz: Fähigkeit, moderne Entwicklungsumgebungen aufzusetzen und ihren problemlosen Betrieb sicherzustellen

Die Qualifikationen sind bei den einzelnen Teammitgliedern häufig unterschiedlich stark ausgeprägt. Die bewusste Ergänzung eines Entwicklerteams durch Expertinnen und Experten für Test und Design kann zielführend sein. Das ist meist auch die Basis für die Weiterentwicklung zum multifunktionalen Scrum-Team. Ein solches Team zeichnet sich dadurch aus, dass die von verschiedenen Personen eingebrachten Erfahrungen und Kenntnisse bestmöglich verteilt sind. Die Grenzen zwischen den verschiedenen Rollen verschwimmen und krankheits- oder urlaubsbedingte Ausfälle Einzelner können problemlos von den verbliebenen Teammitgliedern kompensiert werden.

: Excellence is not a skill,
it's an attitude.

Ralph Marson



Sebastian Dierks
AUSZUBILDENDER MEDIENGESTALTER
BILD UND TON
MINIATUR WUNDERLAND HAMBURG

: Imagination is more important
than knowledge.

Albert Einstein



Gerhard Dauscher
TEAMLEITER MODELLBAU
MINIATUR WUNDERLAND HAMBURG

: Tell me and I forget.
Teach me and I remember.
Involve me and I learn.
Benjamin Franklin

Nehmen, was kommt

- > Am Beginn einer Iteration zerlegt das Team die für den Sprint vorgesehenen User Stories in Aufgaben. Die Erledigung einer Aufgabe sollte idealerweise nicht mehr als einen Personentag in Anspruch nehmen.
- > Die Reihung dieser Aufgaben folgt einerseits der Rangordnung der User Stories und andererseits den inhaltlichen Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Aufgaben. Nach dem Reihungsbearbeiten die Teammitglieder Aufgabe für Aufgabe in der richtigen Reihenfolge.
- > Wer eine Aufgabe erfolgreich erledigt hat, weist sich selbst die nächste anstehende Aufgabe zu und beginnt mit deren Bearbeitung. Diese Zuweisung erfolgt ungeachtet der für ihre Erledigung erforderlichen Kenntnisse. Auf diese Weise müssen die einzelnen Teammitglieder regelmäßig ihre Komfortzone verlassen. Sie erarbeiten sich aktiv die dafür notwendigen Fähigkeiten und werden dabei von den jeweiligen Spezialistinnen und Spezialisten im Team unterstützt. Was sich anfänglich durchaus negativ auf die Produktivität des Teams auswirken kann, erweist sich meist sehr rasch als wahrer »Performance Booster«.

Scrum meistern

Scrum ist ein relativ einfaches Rahmenwerk für einen agilen Entwicklungsprozess. Scrum definiert den Sprint, verschiedene Rollen, Aktivitäten und Artefakte. Es stellt auch geeignete ergänzende Techniken zur Verfügung. Doch wer stellt sicher, dass Scrum auch wirklich funktioniert? Hier kommt der Scrum Master ins Spiel. Er agiert als Zeremonienmeister, moderiert Besprechungen, fördert agile Denkweisen, achtet auf die Einhaltung von Regeln, räumt Hindernisse aus dem Weg und stellt sich schützend vor das Team, wenn dem Sprint Gefahr von äußeren Einflüssen droht. Er unterstützt das Team dabei, Scrum zu meistern und sich ständig weiterzuentwickeln.

Freiheit und Verantwortung

Die Entwicklung zum multifunktionalen Team dient dazu, das vielfältige Spektrum der Aufgaben zu bewältigen. Das Team trägt große Verantwortung, hat aber auch viele Freiheiten. Wir vertrauen darauf, dass es selbst am besten weiß, wie die Abläufe und Ergebnisse der eigenen Arbeit kontinuierlich verbessert werden können. Die weitreichende Selbstorganisation wird durch regelmäßige Retrospektiven laufend überprüft und verbessert. Die Rückblicke finden meist am Ende eines Sprints statt und dienen dazu, die gerade abgeschlossene Iteration einem kritischen Review zu unterziehen. Dabei stehen die folgenden Fragen im Mittelpunkt: Was ist gut gelaufen? Was kann verbessert werden? Der genaue Ablauf dieses gemeinsamen Rückblicks wird vom Team bestimmt. Er mündet stets in der Ableitung konkreter Maßnahmen zur Verbesserung der identifizierten Problemfelder.

Selbstorganisierte Teams

Erfahrene Teammitglieder in agilen Entwicklungsteams drängen meist auf eine großzügige Auslegung der gewährten Freiheiten. Scrum-Neulinge hingegen scheuen oft davor zurück, ihre Freiheiten entsprechend zu nutzen. Eine klare Definition der Freiheiten und ihrer Grenzen ist daher besonders wichtig. Unternehmensweite Standards und Richtlinien fließen hier ebenso ein wie Vorgaben des Managements: Beispielsweise können die zu verwendende Programmiersprache und die anzuwendenden Werkzeuge vorgegeben sein. Zusätzlich kann die Erwartung formuliert werden, den erzeugten Programmcode kontinuierlich zu einem lauffähigen Produkt zusammenzuführen und automatisiert zu testen. Dieser Vorgang wird Continuous Integration genannt.

Innerhalb des solcherart festgelegten Handlungsspielraums müssen die Mitglieder des Teams selbst Entscheidungen treffen: Wie soll die technische Implementierung der User Story tatsächlich aussehen? Ist eine Änderung der Software-Architektur erforderlich? Wollen wir eine möglicherweise besser geeignete Technologie für die Testautomatisierung evaluieren? Müssen wir uns im nächsten Sprint stärker auf Tests konzentrieren?

Es gehört auch zu den Aufgaben des selbstorganisierten Scrum-Teams, die eigene Entwicklungsumgebung zu betreiben und den agilen Prozess ebenso laufend weiterzuentwickeln wie das Produkt selbst. Dabei sind Fehler durchaus erlaubt. Dank der prozessimmanenten kurzen Feedbackschleifen werden Fehler im Regelfall aber recht rasch erkannt und korrigiert.

Hierarchien werden flacher

Das Prinzip der Selbstorganisation führt zu einer kritischen Auseinandersetzung mit Hierarchien im Unternehmen. Die Rolle des Projektmanagements wird obsolet. Innerhalb des Teams erweisen sich Positionen, die per Definition mit einer gewissen Autorität ausgestattet sind, als problematisch. Team-Leads werden in einem multifunktionalen Team, das aus gleichberechtigten Mitgliedern besteht, nur schwer ihren Platz finden können. Mikromanagement ist in einem solchen Umfeld kontraproduktiv. Die Etablierung flacher Hierarchien ist die beinahe logische Konsequenz. Nicht selten übernehmen Manager oder Managerinnen gleich für mehrere Scrum-Teams die Führungsverantwortung. Die weitgehend eigenverantwortlich handelnden Teams werden von den Product Ownern inhaltlich gesteuert, die Scrum Master achten auf die Einhaltung der vereinbarten Spielregeln und unterstützen die Teams in der Anwendung agiler Denkweisen.

Agile Teams führen

Das erlaubt größere Führungsspannen auf Managementebene und verändert auch die Rolle von Führungskräften. Sie achten bei der Personalauswahl auf einen ausgewogenen Mix von benötigten Kompetenzen. Durch die Beachtung der oben zitierten einfachen Regeln entsteht eine solide Grundlage, dass sich multifunktionale Teams entwickeln können. Die Führungskräfte definieren Freiheiten und Grenzen der Selbstorganisation. Sie vermitteln den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern jene Werte, die in einer agilen Entwicklungsorganisation unerlässlich sind. Dazu zählen vor allem die Einhaltung von Zusagen, Wertschätzung und Annahme von Feedback, Fokussierung auf die umzusetzenden User Stories sowie Mut und Offenheit, im Rahmen kontinuierlicher Verbesserung auch neue Wege zu beschreiten. Die Verinnerlichung dieser Werte und die Schaffung wirklich selbstorganisierter Teams sind die wohl wichtigsten Erfolgsfaktoren für einen agilen Entwicklungsprozess. So kann ein Produkt entstehen, das die Anforderungen des Auftraggebers erfüllt und dessen Qualität auch überzeugt.

ZUM AUTOR

Michael Grath ist graduerter Wirtschaftsinformatiker und führt als Leiter eines Entwicklungsbereichs der Atomic Software GmbH insgesamt 5 agile Entwicklungsteams in Österreich und Indien. Er ist seit 11 Jahren in verschiedensten Rollen in der IT-Branche tätig. In den vergangenen Jahren hat er mehrfach federführend an der Einführung und Weiterentwicklung agiler Vorgehensmodelle in der Software-Entwicklung mitgewirkt.

: Leaders must be close enough to relate to others, but far enough ahead to motivate them.

John C. Maxwell

: Education is the most powerful weapon which you can use to change the world.

Nelson Mandela



Christiane Krüger
MITARBEITERIN IM KREATIVTEAM
MINIATUR WUNDERLAND HAMBURG

: Damit das Mögliche entsteht,
muss immer wieder das
Unmögliche versucht werden.

Hermann Hesse

: You are never too old to set
another goal or to dream a
new dream.

C. S. Lewis

Gedankliche Freiheit mit Methode

WAS SERVICE-DESIGN IN ORGANISATIONEN BEWIRKEN KANN: INNOVATION, MITARBEITERMOTIVATION UND NACHHALTIGEN CHANGE

Linda Kaszubski und Barbara Weber-Kainz

Seit den 1970er-Jahren haben sich die Industriestaaten von produzierenden in Dienstleistungsgesellschaften verwandelt. Die Beschäftigung in Industrie und Landwirtschaft geht immer weiter zurück, Dienstleistungsbranchen boomen. Noch immer wird allerdings mehr in das Design von Produkten investiert als in die Gestaltung von Services. Die Service-Qualität lässt häufig noch zu wünschen übrig. Kundinnen und Kunden werden zudem immer anspruchsvoller. Service-Design ist ein kraftvolles Instrument für Unternehmen zur Erneuerung von innen. Es schwört die gesamte Firmenkultur auf Kundenorientierung und Innovation ein. Weil der Wandel von innen entsteht, tragen viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen neue Lösungen meist bereitwillig mit.

Es geht um Lebensgefühl

Nehmen wir den Einzelhandel als Beispiel. Kaufte Menschen früher, was sie brauchten oder gerne wollten, erwarten Kunden heute außerdem ein Einkaufserlebnis. Wer ein iPhone oder ein Mac-Book in einem schicken Apple-Store kauft, bekommt eine professionelle Inszenierung gleich mit dazu: Die Einrichtung lässt die Produkte bestmöglich glänzen, die Uniformen der Verkäufer und Verkäuferinnen sitzen zeitgeistig lässig. Alles von der Begrüßung über die Beratung bis zum Kauf schafft Wohlgefühl. Der Elektronikgigant setzt neue Maßstäbe nicht nur in der Interface-Gestaltung des Apple-Betriebssystems und der Website des Unternehmens. Er gestaltet auch jenes Interface sorgfältig, wo Menschen physisch miteinander in Kontakt stehen. Überall dort, wo ein Kunde oder eine Kundin mit der Marke in Berührung kommt, kommt ein ausgeprägter Gestaltungswille ins Spiel. Das ist ein wichtiger Erfolgsfaktor, um sich bei einer verwöhnten Kundschaft gegenüber der Konkurrenz durchzusetzen.

Guter Service braucht Gestaltung

Genau hier setzt Service-Design an. Die vergleichsweise junge Disziplin zur Gestaltung von Dienstleistungen stellt das Wichtigste in den Mittelpunkt: Kundenbedürfnisse und -erwartungen. Entlang der Kundenreise oder neu-deutsch »Customer Journey« werden sämtliche Kontaktpunkte, auch Touchpoints genannt, identifiziert, analysiert und optimiert. Dafür gibt es wirksame Instrumente: Personas, den Double Diamond (siehe Kasten) und die 4 Phasen des Service-Design-Prozesses. Im Prozess werden Fakten zusammengetragen, Ziele formuliert, mitunter auch schräge Ideen gesammelt und Lösungen gefunden. Immer mit dem Kunden im Blick. Doch wer ist der Kunde?

Persona: in den Schuhen des Kunden

Wer kann sich unter der Zielgruppe der 14- bis 49-jährigen wirklich etwas vorstellen? Was sagen Alter, Geschlecht und Bildung aus? Einzelne gehen in der Masse unter, individuelle Bedürfnisse werden nicht berücksichtigt. Viel anschaulicher ist es, aus Zielgruppen konkrete Menschen zu machen: die alleinerziehende 32-Jährige mit einem Halbtagsjob an einer Supermarktkassa; den 43-jährigen Architekten, der mit Frau und 2 Kindern im Speckgürtel von Wien lebt; den 17-Jährigen aus einem 500-Seelen-Dorf, der von nichts mehr träumt als von der großen Stadt; die 23-jährige Studentin, die sich vor den Schlagzeilen über die Generation Praktikum fürchtet. Schon solche angerissenen Biografien lassen Bilder vor dem inneren Auge entstehen. Grund ist das menschliche Einfühlungsvermögen. Je mehr wir über unser Gegenüber wissen, desto greifbarer werden seine Gefühle und Bedürfnisse, seine Ängste und Hoffnungen. Und wenn wir uns ganz konkret vorstellen können, was dieser Mensch braucht, können wir unser Angebot gezielt an seine Erwartungen anpassen.

Im Service-Design entwickeln wir sogenannte Personas. Diese Steckbriefe von prototypischen Kunden und Kundinnen dienen als Quelle der Inspiration und Reflexion und ermöglichen einen Perspektivwechsel. Häufig kommen Teams schon dadurch einen großen Schritt weiter, dass sie Dienstleistungen mit den Augen der Persona betrachten und die Kundenreise in den Schuhen des Kunden antreten. Wer die Rolle einer Persona einnimmt, kann sich in Nutzergruppen hineinversetzen: Verhalten, Werte, Fähigkeiten, Bedürfnisse und Ansprüche werden verständlich und dadurch einfacher zu analysieren und zu bewerten. Durch die Persona ist das Gegenüber, für das eine Leistung bestimmt ist, immer mitgedacht. Auf Basis dieses Wissens lassen sich neue Services, aber auch neue Prozesse entwickeln und bestehende Services zukunftsorientiert überarbeiten. Der Service, das Produkt, ein Ablauf oder eine Botschaft kommt sicherer an.

Kreativität auf Knopfdruck

Die Personas begleiten uns während des gesamten Service-Design-Prozesses und stellen sicher, dass der Kunde immer im Fokus bleibt. Doch selbst wenn der Perspektivwechsel viel bringt, kommt die beste Lösung nicht automatisch. Dafür sind Ideen erforderlich. Manche Ideenmanagement-Systeme funktionieren leidlich, andere gar nicht. Anders bei Service-Design: Die Prinzipien sind einfach zu erlernen, die Methode ist kraftvoll. Bei den bunt gemischten Teams, die an Service-Design-Prozessen teilnehmen, überrascht uns immer wieder, dass auch »graue Mäuse« häufig originelle und gleichzeitig praktikable Ideen einbringen. Richtig angewandt kann Service-Design ungeahnte Schätze in der Belegschaft heben. Wie beim Coaching: Es ist alles da im Menschen, man muss es nur herausholen.

Der Service-Design-Prozess im Überblick

Der Service-Design-Prozess gliedert sich in 4 Phasen, die sich, wie in allen iterativen Prozessen, gegenseitig beeinflussen können. Entscheidend für den Erfolg ist die Auswahl der Teammitglieder für den Service-Design-Prozess. Ideal ist, wenn sie viele unterschiedliche Bereiche und vielfältigste Lebenserfahrungen repräsentieren. Je diverser das Team ist, desto leichter entsteht eine tragfähige Lösung.

1

Exploration

Die erste Phase im Service-Design-Prozess dient dem Sammeln und Auswerten von Informationen. Der Auftrag wird genau geklärt.

2

Kreation

In der zweiten Phase werden Ideen gesammelt, die dann in einem konkreten Zukunftsszenario und einem Prototyp verdichtet werden.

3

Reflexion

Im nächsten Schritt werden die Ideen anhand der Prototypen und Präsentationen bei den Stakeholdern überprüft. Rückmeldungen fließen zurück in die Kurationsphase.

4

Implementierung

In der vierten und letzten Phase wird aus einer Idee ein Projekt mit allem, was dazugehört. Interne und externe Kommunikation nicht vergessen.

ÖBB setzen auf Service-Design

Die ÖBB finden das überzeugend. Seit 2012 trainieren wir im Programm der ÖBB-Akademie junge High Potentials im Service-Design-Lehrgang »Train the Talent«. Ausschlaggebend dafür war, dass man das Potenzial der besten Köpfe nutzen und ans Unternehmen binden wollte. Menschen, deren Ideen gesehen und wertgeschätzt werden, sind glücklich und engagieren sich noch stärker für das gemeinsame Ziel: den Unternehmenserfolg. Aus Ausführenden werden gefragte Gestalter und Gestalterinnen. Sie haben eine Plattform, um ihre Ideen frei zu entwickeln und dann auch umzusetzen. Mittlerweile gibt es rund 60 Absolventinnen und Absolventen des Programms, die über den Talente-Pool der ÖBB für die Moderation interner Projekte abgerufen werden. Service-Design wird in den ÖBB als Pionierarbeit im großen Stil gesehen, als wichtiger Prozess, der Innovationen vorantreibt. Dadurch müssen die ÖBB weniger externe Beraterleistungen zukaufen. Die Ausbildung in 4 mal 2 Tagen holt die Kompetenz ins Unternehmen, die sich dort entfalten kann. Derzeit arbeiten die ÖBB an einem »Creative Lab«, das den Raum für Innovation und vernetztes Arbeiten an gemeinsamen Projekten innerhalb der Organisation weiter stärken soll.

Ein weiteres Service-Design-Projekt der ÖBB wird demnächst auf Schiene gehen: die neu gestalteten Zugtoiletten in 250 Zügen. Was im Zusammenhang mit den Herausforderungen eines Milliardenkonzerns wie der sprichwörtliche »Pipifax« wirken könnte, ist aus Kundensicht Messlatte für die Service-Qualität der ÖBB. Auch bei noch größeren Herausforderungen haben die ÖBB Service-Design schon eingesetzt. Im Projekt »Trainsformers« wurde der Prozess der Zugvorbereitung und -bereitstellung mit Service-Design gründlich überarbeitet. Bis zu 20 Arbeitsschritte sind nötig und 5 Konzerngesellschaften und mehrere Privatfirmen sind daran beteiligt, einen Zug fahrbereit zu machen. Ganz ohne teure Software-Lösungen kann dieser Prozess dank Service-Design nun wesentlich besser koordiniert werden.

Die Führung steht dahinter

In der Sonderausgabe Nummer 1 des Fachmagazins »Touchpoint« vom Mai 2015 ist zu lesen: »Service-Design ist heute aus den ÖBB nicht mehr wegzudenken und hat das Unternehmen auf seinem Weg zu einem kunden- und serviceorientierten Dienstleister einen großen Schritt nach vorne gebracht.« Ein wesentlicher Grund, weshalb die ÖBB die Vorzüge von Service-Design so gut nützen können: Die Geschäftsführung steht voll dahinter.

Selbstbewusstes Leadership gefragt

Die Unternehmensspitze muss Service-Design bewusst unterstützen. Denn Service-Design ist mehr als eine Methode. Es prägt die Haltung und verändert somit die Unternehmenskultur nachhaltig. Wer einmal »in den Schuhen des Kunden« gegangen ist, findet schwer wieder in die Schrebergartengrenzen seiner Abteilung zurück. Gleichzeitig ist Service-Design als Prozess ergebnisoffen. Und das erfordert, salopp ausgedrückt, Nerven. Die Führung gibt idealerweise das Ziel vor und schafft die Rahmenbedingungen. Dann lässt sie das Team arbeiten, ohne inhaltliche Vorgaben und, wenn möglich, ohne Druck und Einflussnahme. Diesen Mut bringt nicht jeder im Management auf, eine reife Führung und selbstbewusstes Leadership sind erforderlich. Damit Service-Design »bottom-up« funktioniert, muss es »top-down« gestützt werden. Es erfordert Mut zum Loslassen und die Bereitschaft, sich auf eine bestimmte Art des Denkens einzulassen. Wer sich auf das Denken ohne Schranken einmal eingelassen hat, merkt, wie stark Service-Design das eigene Denken und damit die innere Haltung verändert. Daher sprechen wir auch gerne von »Service Design Thinking«.

Organisationsentwicklung als Service-Design-Projekt

Service-Design war ursprünglich ein Instrument zur Gestaltung von Dienstleistungen. Seine Prinzipien eignen sich aber auch zur Bewältigung ganz anderer Aufgaben in der Organisationsentwicklung: für Innovation und Veränderungsprozesse, Personalentwicklung und Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit ebenso wie Mitarbeiterbindung. Bei Service Design Thinking entsteht Veränderung von außen nach innen ebenso wie von innen nach außen. Weil Mitarbeitende in den Veränderungsprozess eng eingebunden sind, wird der Prozess meist breit unterstützt. Durch das Umsetzen von Mitarbeiterideen wird Wertschätzung erlebbar. Es wird dadurch leichter, Veränderungen mitzutragen. In unserer langjährigen Praxis haben wir nie eine derart effektive und effiziente Methode gefunden wie Service Design Thinking.

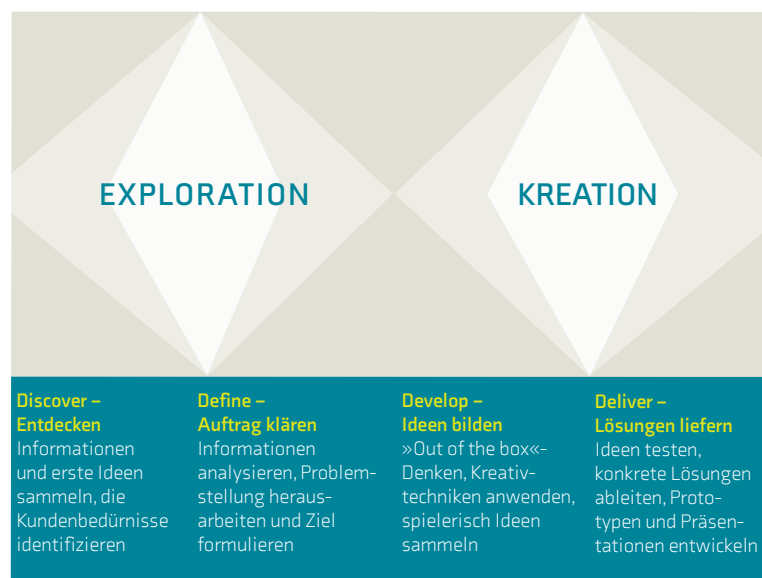
Führung als Dienstleistung

Mit dem Service Design Thinking lassen sich Meetings wirksamer führen, aber auch wirklich vertrackte Probleme oft erstaunlich leicht lösen. In Service-Design-Prozessen sind nicht nur Fachkenntnisse, sondern auch persönliche Eigenschaften von Teammitgliedern gefragt. Geschulte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erkennen Kontaktpunkte auf der Customer Journey ihrer Kunden und Kundinnen ebenso wie die Kontaktpunkte, die sich im Zusammenspiel mit anderen Abteilungen ergeben. Dadurch entstehen effizientere und effektivere Prozesse, Reibungsverluste werden verringert.

Auch Führung kann von Service-Design profitieren. Welche Kontaktpunkte ergeben sich zwischen Führung und Teams? Welche Touchpoints kann man optimieren, welche sind unnötig, welche fehlen? Wenn interne Prozesse so sorgfältig wie Kundenreisen gestaltet werden, laufen sie plötzlich wie geschmiert. Routine wird zum angenehmen Erlebnis und lässt Innovation auch im Alltagsgeschäft zu. Mitarbeitende fühlen sich wertgeschätzt und entfalten sich in ihrer ganzen Persönlichkeit zum Wohl des Unternehmens. Und das Management erlebt Leadership in einer ganz neuen Dimension.

Der »Double Diamond«

Die 2-teilige Metapher des »Double Diamond« strukturiert den Service-Design-Prozess und stellt sicher, dass der Blick der Teilnehmenden immer wieder auf das Ziel gerichtet wird. Er führt in 4 Schritten durch die ersten beiden Phasen des Service-Design-Prozesses – Exploration und Kreation – und veranschaulicht das Wechselspiel zwischen Horizonterweiterung und Verdichtung.



Mag. Barbara Weber-Kainz und Mag. Linda Kaszubski beschäftigen sich seit 2008 mit Service-Design. Sie beraten zahlreiche Unternehmen. Ihre Expertise und Erfahrung mit Service-Design vermitteln sie auch in Vorträgen und Lehraufträgen an Universitäten und Fachhochschulen.

: Das Radio hat absolut keine Zukunft.

Lord Kelvin



Jana Heindel
AUSZUBILDENDE MEDIENGESTALTERIN
DIGITAL UND PRINT
MINIATUR WUNDERLAND HAMBURG

: Unternehmensführung ist
nicht die Beschäftigung mit
Gegenwartsproblemen, sondern
die Gestaltung der Zukunft.

Daniel Goeudevert

The Power of Soft

A SOFT APPROACH TO HARD PROBLEMS

Hilary Gallo

In the 1990s Xerox set up a project within their Palo Alto Research Centre to look at how people, documents and technology intersected. They soon uncovered some unexpected things. One of their studies was in the ground operations room of a regional airport where the team analysed the flow of documents, timetables and such amongst the operations team. During the observation, the room had to be demolished and the operations team moved but the Xerox team continued to observe the staff in the new location. What they noticed was that the documentation the team used had changed; the same people were handling the same traffic with unchanged aircraft landing and departing times but many of the processes were now different. They realised that the only thing that had changed otherwise were the chairs: in the old room the chairs were on castors, people could easily move around and see things from a colleague's perspective on their screen or look through a window to see the airport tarmac whereas in the new room the chairs were fixed to the ground. Because they could no longer easily see things from other's perspective, new safety procedures, more documentation, had been created. The lack of ability to take relevant perspective from others had added process to the system; hard, fixed systems were balancing out soft human communications.

The »Soft« Challenge

In our organizations today we are dealing with ever greater complexity and ever faster change. Adding hard process to the system is an easy reaction to make. Putting our people back onto chairs with wheels would be a perfect solution but it can be hard to grasp. The challenge of soft is that it can be hard to pin down; yet many of us are increasingly concerned at how good we are at listening to others and how effective our meetings really are. We encourage diversity but still struggle to deal with our day to day conflicts. We have a great human wealth in our organizations but are we getting the best out of it? At a time when most of the advanced economies are moving increasingly away from hierarchical power, are we putting enough effort into understanding how we empower people to solve rather than commanding them to conform?

The Power of Soft is an approach which accepts that we too easily put up a hard, aggressive and fixed front when faced with difficulty and conflict. The trouble with this hard front is that it usually conceals a soft, sometimes emotionally vulnerable, core. We tend to defend ourselves and take positions because we feel a lack of real power or have not yet done the work to clarify what we really want from a situation. Our stance can easily become locked-in, defensive and judgmental. If we are then challenged to be more courageous, emotionally open or more embracing of uncertainty we tend to find that difficult. We also know that a soft approach alone doesn't work either. As Martin Luther King said »power without love is reckless and abusive, and love without power is sentimental and anaemic«. Our challenge is to build an approach that is both powerful and caring.

The Core as the Starting Point

The solution isn't obvious because it starts at the center; before we put wheels on the chair we need to build a strong chair. In an approach that has echoes of disciplines for the body, such as Pilates, we first concentrate on developing a more self-aware Strong Core rather than the traditional heavily armoured strong front. The Strong Core has two components: a challenge to us to define our core needs that sit behind the frontal positions we might otherwise take and an emphasis on understanding how we influence the power dynamics of any situation. Here it is critical to see that the way power works in society, in organisations and for people is changing all around us. The result is that a manager today is encouraged more to think about what is really needed and how performance is encouraged rather than making fixed directive demands. Understanding why this is so, changes our approach to how we exercise our power; we have more power than we think, if we understand how it works.

A CEO who prepared for a negotiation in this way described the experience of going into the room for talks as being like having a reassuring »backpack« in which he kept all his real power and his full understanding of what he needed to achieve. This backpack of »Selbstbewusstsein« freed up his hands to negotiate the best answer from what he heard in the room. With this core strength behind us the Power of Soft comes into its own as a frontal strategy. Backed up by this more self-aware core our ability to face uncertainty and challenge is suddenly stronger; if you are firmly anchored you can afford to be more open to how you face changing conditions.

Getting Fully Mobile

This Soft Front is the part in which we put the wheels back on the chair to rebuild the skills of freely moving around, so we can see and negotiate things from the others perspective. Again it is based on two main components which come together; a better understanding of how we build trust between people in relationships and a challenge to how we understand other points of view. Everything we do as humans is based on this bedrock layer of trust. A great deal here is about building the skill of listening and engaging with others properly. Because we have a Strong Core, we have the confidence, like the airport workers, to collaborate flexibly around whatever perspectives matter, creating solutions which work from multiple perspectives.

The Power of Soft is a skill built from experience of what works in negotiation. This may seem odd but in today's complex world the number one leadership tool is fast becoming the ability to negotiate a path around which everyone can rally. Just as the most effective speaker is someone who listens to the audience the most effective leaders are increasingly those who both know themselves and know how to engage with the organisations they seek to lead. This combination of core strength and soft, open front is not only compelling but can also be highly charismatic.


ABOUT THE AUTHOR

Hilary Gallo works with leaders who are on an evolutionary journey as coach, facilitator and adviser. Hilary founded the mediation and coaching based business Consensus after some 25 years working as a lawyer, negotiator, trouble-shooter and senior executive for Clifford Chance, Accenture and Capgemini. Soft, people shaped challenges are his main interest.

Hilary's book »The Power of Soft« will be available from bookshops in January 2016. In advance of that it can still be obtained in limited edition hardback for early December delivery from the crowd-funding publisher Unbound. More information and a video can be found here: www.unbound.co.uk/books/the-power-of-soft

: Success is the ability to go from one failure to another without losing one's enthusiasm.

Winston Churchill



Elena Zernikel
GUIDE
MINIATUR WUNDERLAND HAMBURG

: Defeat is not the worst of failures.
Not to have tried is the true failure.
George Edward Woodberry

Unsere Vision schafft Zukunft

ODER: WIE WIR DIE KRAFT DES START-UPS ERHALTEN

Ali Mahlodji

Ich glaube daran, dass jeder Mensch eine Berufung und Lebensziele hat. Als Führungskraft kann ich einen Beitrag dazu leisten, das Arbeitsumfeld und die Tätigkeit der Mitarbeitenden damit in Einklang zu bringen. Das kann Menschen zu Höchstleistungen hinführen und bewirken, dass sie persönlich wachsen und sich weiterentwickeln. Wir sind keine Gutmenschen. Wir sind ein Unternehmen, das flexibel, nachhaltig und konstant auf dem Markt bestehen und sich weiterentwickeln will. Wir sind davon überzeugt, dass dafür Führung und der Fokus auf den Menschen neu gedacht werden müssen. Alles andere ist aus unserer Sicht nicht wettbewerbsfähig und fahrlässig.

Die Herausforderungen sind für Old und New Economy dieselben: Globalisierung und Digitalisierung machen alles transparenter, schneller und viel komplexer. Märkte sind internationaler denn je und die Eintrittsbarrieren werden für den Wettbewerb aufgrund der sprunghaften Weiterentwicklung der IT immer niedriger.

Gleichzeitig wird es schwerer, gute Leute langfristig zu binden. Jobwechsel alle 3 bis 5 Jahre sind normal. Kriterien, die vor einigen Jahren noch als Karriere-Killer angesehen wurden, sind heute Verhandlungsbasis für die Entscheidung für einen Arbeitgeber: Top-Talente fokussieren auf Selbstverwirklichung, Familie und Work-Life-Balance. High Potentials tauschen ihren Job als Top-Unternehmensberater gerne gegen einen Job bei einem Start-up ein. Was dort gefragt ist, kommt den Top-Leuten entgegen: selbstständig denken und handeln, etwas verändern können und so das eigene Potenzial ausschöpfen.

Aus eigenen Erfahrungen lernen

Ich selbst wurde nicht als Führungskraft geboren und auch nicht dazu ausgebildet. Ich kam als Flüchtling nach Österreich, war Schulabbrecher, wurde 2013 zum EU-Jugendbotschafter ernannt. Meinen ersten Job hatte ich mit 15 Jahren, mein jetziger als Geschäftsführer und Unternehmensgründer ist bereits der 42. Arbeitsplatz. Meine coolsten Jobs waren Lagerarbeiter, Programmierer, Unternehmensberater, Sales-Manager und Lehrer in einem Gymnasium. Eigentlich bin ich gelernter Maurer und Zimmerer, habe aber Software Engineering studiert. Mein Unternehmen gründete ich ohne Managementausbildung. Aus der Erfahrung von 10 Jahren als Angestellter wusste ich, wann ich gute Leistungen erbrachte. Ich wusste aber auch, wann ich mir nur wünschte, dass der Tag bald zu Ende ginge. Manche Führungskräfte vertrauten mir vom ersten Tag an, legten alle Zahlen offen und sorgten für Vertrauen und Transparenz als Eckpfeiler unserer Zusammenarbeit. Ich erlebte aber auch Führungskräfte, deren Führung davon geprägt war, dass sie ihren Leuten fast täglich klarmachten, dass alle ersetzbar seien und sie froh über ihren vermeintlich sicheren Job sein sollten.

Die Pyramide umdrehen

Ich habe bei der Gründung meines Start-ups darauf geachtet, dass wir unsere Führung rund um die Potenziale der Teammitglieder aufbauen. Sie sind die Profis in ihrem Bereich und wissen am besten, was gut fürs Business ist. Den Ansatz, mit dem ich whatchado daher gegründet habe, nenne ich den »Putsch der Hierarchie-Pyramide«. Wir drehen die klassische Pyramide um. Bei uns sind Führungskräfte Dienstleisterinnen und Dienstleister: der CEO für sein Führungsteam, die Führungskräfte für ihre Teams. Statt um Machterhalt geht es darum, die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter freizuspüren, ihnen Freiräume zu geben und Hindernisse aus dem Weg zu räumen. Führungskräfte sorgen dafür, dass alle Teammitglieder in der richtigen Position sitzen und ihren Job so gut wie möglich machen können. Es geht darum, Leute im Team zu haben, die besser sind als die Führungskraft selbst und Potenzial haben, sie zu ersetzen. Führungskräfte sind oft »Bottlenecks«, die mehr verhindern als ermöglichen. Das wollen wir möglichst vermeiden.

Ich selbst habe vor Kurzem meine Rolle als CEO an meinen Co-Founder weitergegeben. Jetzt kann ich mich auf die Botschafterrolle für das Unternehmen konzentrieren. Im dritten Jahr unseres Bestehens war ich aufgrund von Repräsentationsaufgaben, verbunden mit vielen Reisen, zu wenig im Unternehmen. Ich war selbst ein »Bottleneck«. Es war eine gute Entscheidung. Wir sind flexibel, agil und entscheidungsfreudig wie eh und je.

Ich möchte 2 Beispiele anführen, wie wir als Start-up mit knappen Ressourcen aus Einzelkämpferinnen und Einzelkämpfern ein erfolgreiches Team formen konnten:

1. Die Träume der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen kennen

Jeder Mensch hat Träume und Lebensziele. Wer als Führungskraft die Träume seiner Teammitglieder kennt, kann diese Chance nützen und die Verteilung der Aufgaben im Unternehmen so weit wie möglich an die individuellen Träume anpassen. Der Lebensraum eines Mitarbeiters war eine Weltreise. Wir schickten ihn im Zuge unserer Internationalisierung für 3 Monate um die Welt, finanzierten das Flugticket und einen Teil der Reise. Im Gegenzug arbeitete er für uns in 10 Ländern, konnte aber die Zeit nutzen, etwas von der Welt zu sehen. Solche und ähnliche Maßnahmen stärken die Mitarbeiterbindung und Loyalität und spiegeln sich in der täglichen Arbeit wider.

2. Gemeinsam auf Urlaub fahren

Wir verbringen häufig mehr Zeit am Arbeitsplatz als in unserem privaten Umfeld. Als Arbeitskollegen verfolgen wir gemeinsam große Ziele. Das nötige Vertrauen entsteht und wird stärker, wenn die Mitglieder des Teams sich als Menschen besser kennenlernen. Wir überlassen das nicht dem Zufall, sondern machen jedes Jahr geschlossen Urlaub. Wir nehmen uns die Zeit und wollen, dass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich aktiv kennenlernen können. Für uns ist das keine Vergeudung von Ressourcen, sondern eine sehr wirksame Maßnahme, um die Unternehmenskultur positiv zu beeinflussen. Nach unserem harten Gründungsjahr reisten wir gemeinsam für 10 Tage nach Thailand. Wir haben von dort aus teilweise gearbeitet, aber es blieb genug Zeit zum Kennenlernen. Die Bindungen von damals halten das Unternehmen heute noch zusammen, wenn wir einmal wieder durch stürmische Gewässer fahren. Diese beiden Beispiele wirken vielleicht lustig und verspielt, sind aber knallharte Maßnahmen, die unser Team gestärkt haben. Sie haben auch dazu beigetragen, das starke Wachstum von 4 auf 40 Mitarbeiter in 36 Monaten gut zu verkraften.

Selbst denkende Organisation

Längst geben bei uns nicht mehr nur die Führungskräfte vor, was zu tun ist: Für alle kritischen Bereiche haben wir Owner gewählt. Sie haben für diesen Bereich das letzte Wort und bestimmen, wie er sich entwickeln soll. So verlieren wir unseren Start-up-Charakter nicht, um weiterhin schneller als der Wettbewerb agieren zu können. Wir wollen uns die Wendigkeit eines Schnellbootes erhalten, auch wenn wir weiter wachsen. Das wichtigste Mittel dazu sind für uns die Lebenswelten unserer Teammitglieder, ihre Individualität und Einzigartigkeit. Sie sind eine Riesenchance, die es zu nutzen gilt, und nicht eine vermeintliche Herausforderung, der wir uns stellen müssen. Unser Ziel ist, unser Unternehmen effizient, effektiv und nachhaltig wachsen zu lassen, indem alle ihre Trümpfe so gut wie möglich ausspielen.

ZUM AUTOR

Ali Mahlodji ist Gründer und Chief Visionary von whatchado.com, einem Start-up, das in nur 3 Jahren von 4 auf 40 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewachsen ist und mittlerweile fast 200 Unternehmen aus der DACH-Region beim Recruiting unterstützt. Er wurde 2013 von der EU zum Jugendbotschafter auf Lebenszeit ernannt und whatchado wurde mit dem UN World Summit Award, dem HR Excellence Award, dem European Digital Communications Award, dem Staatspreis für Bildung und Wissen und dem TRIGOS Nachhaltigkeitspreis ausgezeichnet.



Mathias Stamm
TEAMLEITER TECHNIK
MINIATUR WUNDERLAND HAMBURG

: Wer etwas will, der findet Wege.
Wer etwas nicht will,
der findet Gründe.

Götz Werner

»Das Produkt führt«

WIE AUS EINEM KÜHNEN TRAUM EIN ERFOLGREICHER SPASS WERDEN KANN



Zwei Brüder, ein Traum: »Wir bauen die größte Modelleisenbahn der Welt.« Los ging es vor 15 Jahren. Heute ist das Miniatur Wunderland Hamburgs größte Touristenattraktion. Auf der 1300 Quadratmeter großen Anlagenfläche liegen insgesamt 13 Kilometer Gleise, auf denen 930 digital gesteuerte Züge verkehren. Dazu eine Vielzahl an Flugzeugen, Schiffen – und circa 230.000 Mini-Einwohnern. Mittlerweile sorgen mehr als 300 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen dafür, dass die Züge pünktlich fahren und die Besucher staunen können – bis heute kamen mehr als 13 Millionen. Das Miniatur Wunderland steht für den Traum seiner Gründer – und für die Fähigkeit, andere für diesen Traum zu begeistern. Sie nennen das: Führung durch das Produkt.

Wie würden Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Ihren Führungsstil beschreiben? Wie Sie selbst?

FREDERIK BRAUN Jetzt habe ich ein Problem. Ich kann die Frage gar nicht beantworten. Mein Bruder und ich führen nämlich gar nicht. Oder vielleicht doch? Natürlich müssen wir hier den Laden zusammenhalten. Und die Leute kommen mit ihren Problemen und Problemchen auch zu uns. Dafür sind wir da. Aber trotzdem würde ich den Führungsstil bei uns lieber als Führung durch das Produkt beschreiben. Das Besuchererlebnis steht bei uns im Mittelpunkt – und das führt. Es motiviert und setzt Ziele. Und in einer Disziplin sind mein Bruder und ich sicherlich besonders gut: mitreißen, motivieren und andere von Ideen begeistern.

Was macht die Organisationsstruktur des Miniatur Wunderlandes aus?

FREDERIK BRAUN Wir haben eine ganz flache Hierarchie – mit allen Vor- und Nachteilen. Zwangsläufig können wir keine großen Aufstiegschancen oder Titel versprechen. Dafür gibt es viel Gestaltungsspielraum und die Möglichkeit, Führung zu übernehmen. Führungskräfte müssen auch überall aushelfen, wenn Not am Mann ist. Das schließt uns Geschäftsführer eindeutig mit ein: Gerade gestern hat mein Bruder Gerrit in der Spülküche in der Gastronomie ausgeholfen – einfach weil mitten in der Hochsaison Kräfte ausgefallen sind.

Wie sorgen Sie dafür, dass Verbesserungsvorschläge von den Mitarbeitenden bei Ihnen ankommen – und auch umgesetzt werden? Haben Sie ein Leitbild?

GERRIT BRAUN Leitbild ist vielleicht nicht das ganz passende Wort. Wir haben so etwas wie einen Kern. Und vor allem Authentizität. Es geht darum, Träume zu leben und sich nicht Kennziffern zu unterwerfen. Denn Liebe lässt sich in Zahlen ganz schwer ausdrücken.

Denken Sie manchmal daran, wohin die Reise des Miniatur Wunderlandes gehen würde, wenn Sie nicht mehr dabei wären?

FREDERIK BRAUN Daran möchte ich gar nicht denken. Bis jetzt sind die nächsten 10 Jahre schon mindestens mit vielen weiteren Wunderland-Projekten verplant. Ein Ende ist noch lange nicht in Sicht!

Sie haben in einem Interview einmal gesagt: »Einer unserer Grundsätze war es schon immer, sich jeder technischen Herausforderung zu stellen, egal wie aussichtslos sie am Anfang erscheinen mag.« Was war denn die größte Herausforderung in Management und Führung, der Sie sich im Miniatur Wunderland stellen mussten? Welche Herausforderungen sehen Sie auf sich zukommen?

FREDERIK BRAUN Vielleicht kann man es als koordiniertes Chaos beschreiben. Auf der einen Seite haben wir mittlerweile über 300 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die ihr Gehalt zuverlässig bekommen sollen, auf der anderen Seite die Wahrnehmung, dass wir ein Haufen verrückter Hobbyisten sind. Genau diesen Spagat zu schaffen, gut und solide zu wirtschaften und trotzdem den Freiraum für Spielereien und Kreativität zu erhalten, ist nicht immer leicht. Gerade mit dem Wachstum, das wir in den letzten Jahren erlebt haben.

Erklären Sie uns Ihr selbst definiertes Prinzip »Wirtschaftlichkeit durch Unwirtschaftlichkeit«, das Ihr Unternehmen ausmachen soll?

GERRIT BRAUN Wir erlauben uns Sachen, die uns Spaß machen, und das nur, weil wir Lust darauf haben. Damit kann man noch kein Geld verdienen. Wie schon angedeutet, planen wir vorher nicht sehr detailliert, denn dann ist es unheimlich schwer, die Ideen, die sich auf dem Weg dahin entwickeln, mit einzubringen. Also: Chaos-Management. Wir machen einen groben Plan, haben eine grobe Vorstellung und ziehen los. Das macht auch viel mehr Spaß und führt am Ende zu einem viel kreativeren und schließlich auch besseren Ergebnis. Es kostet aber unglaublich viel Geld und dauert lange. Mitarbeitende, die sich Späße erlauben und bezahlt werden, zählen zu diesem »Unwirtschaftlichen«. Aber wirtschaftlich scheint es ja dennoch zu sein, wenn die Gäste am Ende merken, dass die Leute Spaß an der Arbeit haben und das mit ihrem Besuch honorieren.

: Always do your best.
What you plant now,
you will harvest later.
Og Mandino

Verraten Sie uns einen Ihrer größten Führungs- oder Managementfehler? Was haben Sie daraus gelernt?

FREDERIK BRAUN Vor allem haben wir gelernt abzugeben. Auch das gehört dazu, wenn man Führungskraft sein will oder sein muss. Aber das tut weh, wenn man am liebsten alles selbst machen möchte. Früher hatten wir wirklich von allem genaue Vorstellungen, haben überall mitentschieden. Heute führe ich den Shop, das Restaurant, Personal und Marketing. Gerrit macht alles, was mit Technik zu tun hat. Wir schaffen es dabei nicht mehr, in jede Ecke zu gucken. Das ist für manchen Mitarbeitenden schade. Die merken auch, dass sich die Aufmerksamkeit jetzt auf ganz viele verteilt. Auf der anderen Seite sieht man, dass einige langjährige Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen jetzt richtig aufleben, weil sie mehr und mehr selbst entscheiden können und Verantwortung von uns übertragen bekommen.

Für das Miniatur Wunderland benötigen Sie viel Spezialistentum und Expertise. Wie finden Sie diese? Was tun Sie, um sie zu halten?

FREDERIK BRAUN Besonders zu Beginn des Wunderlandes war es sehr wichtig, dass wir gute, kompetente und kreative Leute finden, die unseren Traum der »größten Modelleisenbahn der Welt« verstehen und – ganz wichtig – mitträumen. Da bin ich dann auch mal quer durch Deutschland gefahren, von Hamburg in die Oberpfalz, um den damals sehr angesehenen Modellbauer Gerhard Dauscher zu überreden, seiner Heimat den Rücken zu kehren und zu uns nach Hamburg zu kommen. Es hat sich gelohnt – auch 15 Jahre später ist Gerhard Dauscher noch der Chefmodellbauer des Wunderlandes. Heutzutage haben wir das Glück, dass das Wunderland relativ bekannt ist und sich viele Spezialisten auf unsere Stellenausschreibungen hin bewerben.

GERRIT BRAUN Um unsere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu halten, versuchen wir, ihnen einen spannenden Arbeitsplatz mit vielen Entfaltungsmöglichkeiten zu bieten. Ideen werden bei uns sehr schnell umgesetzt und durchlaufen nicht erst zig Entscheidungsrunden. Alle haben also die Chance, sich persönlich einzubringen.

Besucher und Besucherinnen des Miniatur Wunderlandes merken schnell, dass sich hier alle Mitarbeitenden als Teil einer großen Idee sehen und jeder hilfsbereit ist und »mit anpackt«, wenn es darauf ankommt. Wie schaffen Sie das? Haben Sie einen Tipp für Führungskräfte, deren Unternehmen und deren Produkt nicht so »einzigartig« sind wie das Miniatur Wunderland?

GERRIT BRAUN Wir haben tatsächlich das Glück, dass sich viele unserer Teammitglieder mit dem Miniatur Wunderland identifizieren und mit viel Spaß zur Arbeit kommen. Eine lockere und ungezwungene Arbeitsatmosphäre ist sicherlich einer der Gründe, aber auch die kurzen Abstimmungswege, die ich eben beschrieben habe. Vor allem aber geht es um die Möglichkeit der Selbstverwirklichung. Ich glaube, Menschen arbeiten ganz anders, wenn man sie zum Mitträumen einlädt, als wenn man sie zu einem Erfüllungsgehilfen einer grauen Profitmaschine macht.

Haben Sie einen Modus, wie Sie als Partner in Management und Führung Konflikte austragen?

GERRIT BRAUN Ehrlich gesagt nein. Wie bereits erwähnt, haben wir relativ flache Hierarchien. Wenn ein Konflikt entsteht, wird dieser relativ schnell persönlich mit den betroffenen Personen besprochen und meist recht unkompliziert – auch mal im Treppenhaus bei einem Kaffee – aus dem Weg geschafft.

Was sagen Sie Unternehmensberatern, die Ihnen vorrechnen, dass Sie eine gleich große Anlage mit der gleichen Anzahl von Zügen und Figuren mit einem halb so großen Team in der Hälfte der Zeit bauen könnten?

FREDERIK BRAUN Liebe lässt sich nicht in Zahlen ausdrücken.

Das Interview führte Dr. Lars-Peter Linke.



: The only real mistake is the one from which we learn nothing.

Henry Ford



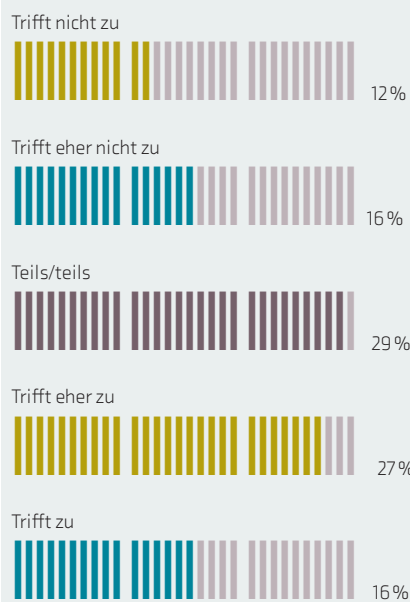
Was Führungskräfte schwächt und stärkt

HERNSTEIN MANAGEMENT REPORT

Der Aufstieg in eine Führungsposition geht meist mit einem starken Erfolgs- und Zeitdruck, ständiger Erreichbarkeit und fehlendem Einklang von Freizeit und Job einher. Dieser Druck ist in den Ergebnissen des aktuellen Hernstein Management Reports deutlich spürbar, dieser widmet sich den Belastungsfaktoren in den Führungsetagen. Der Großteil der 1.500 befragten Führungskräfte in Österreich und Deutschland fühlt sich fremdgesteuert und so gar nicht ausgeglichen in der Work-Life-Balance.

BITTE NICHT STÖREN

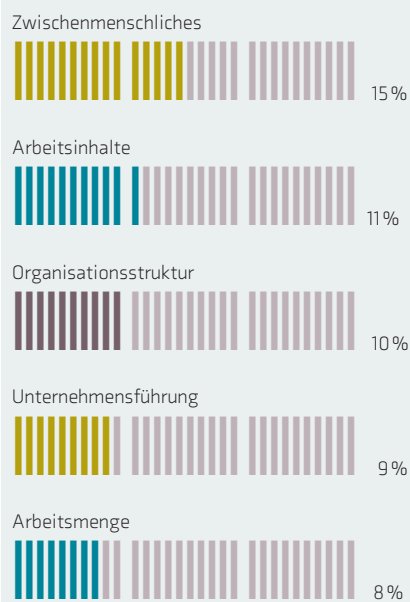
Ich kann Arbeitsaufgaben ohne ständige Ablenkungen oder Unterbrechungen erledigen.



Zeitdruck, Unterbrechungen und mangelnden Pausen sind auch in den Führungsetagen ein großes Thema. Unterbrechungen reduzieren langfristig die Leistungsfähigkeit und damit die Produktivität. In Kombination mit anderen Stressfaktoren können gesundheitliche Probleme auftreten, die wiederum zu krankheitsbedingten Ausfällen führen.

WÜNSCH DIR WAS

Wenn Sie einen Wunsch frei hätten, was würden Sie gerne an Ihren Führungsaufgaben verändern?



15 Prozent der Führungskräfte würden gerne die Zusammenarbeit im Team, Konflikte am Arbeitsplatz und die Kommunikation mit dem Team oder Vorgesetzten ändern. 11 Prozent wünschen sich Verbesserungen bei den Arbeitsinhalten, 10 Prozent bei der Organisationsstruktur, 9 Prozent bei der Unternehmensführung, 8 Prozent bei der Arbeitsmenge.

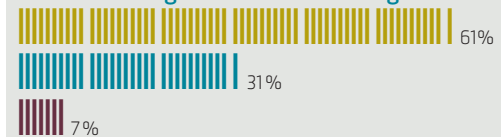
AUSZEIT FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Welche Auszeiten gibt es für Führungskräfte? Und welche werden genutzt?

Jobsharing-Möglichkeiten für Führungskräfte



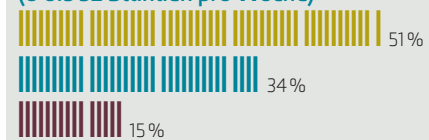
Sabbatical-Möglichkeiten für Führungskräfte



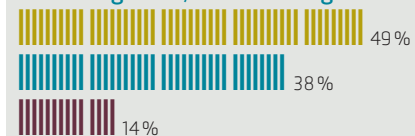
Möglichkeit zum Laufbahnwechsel zwischen Führungsfunktionen und beispielsweise Expertenfunktionen



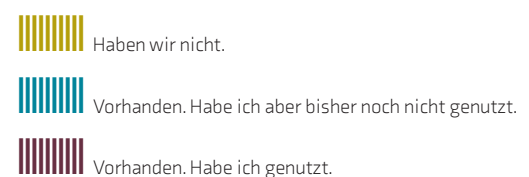
Teilzeitmöglichkeiten für Führungskräfte (8 bis 32 Stunden pro Woche)



Karenzangebote, die über das gesetzliche Maß hinausgehen



Am häufigsten verbreitet in Unternehmen sind erweiterte Karenzangebote, gefolgt von Teilzeitmöglichkeiten. Einen Laufbahnwechsel, also ein Wechsel zwischen Führungs- und Expertenfunktion, nehmen vor allem junge Führungskräfte in Anspruch. In einem Viertel aller Unternehmen gibt es Sabbaticals, weniger verbreitet ist Jobsharing. Am häufigsten genutzt werden Teilzeitmöglichkeiten und erweiterte Karenzangebote, vor allem von Frauen. Nur jede dritte Führungskraft konsumiert die Angebote, interessanterweise nutzen die oberen Führungsebenen die Angebote häufiger.



Über den Hernstein Management Report
Befragungszeitraum: Mai 2015, Zielgruppe: 1.500 Führungskräfte und Unternehmenseigentümer und Unternehmenseigentümerinnen (Österreich: 750 befragte Personen, Deutschland: 750 befragte Personen).
Mehr Infos unter www.hernstein.at/Wissenswert/Hernstein-Management-Report

Sehen wir uns wieder?

BRANDNEUES AUS DER LEADERSHIP-WERKSTATT: EINZIGARTIGER »MASTER LEADERSHIP«

Wir entwickeln zurzeit ein Angebot speziell für unsere Absolventinnen und Absolventen, ein Masterstudium in Leadership und Innovation. Das Besondere daran: Bereits absolvierte Leadership-Themen werden angerechnet. Anrechenbar sind zahlreiche Trainings wie beispielsweise Grundlagen von Führung und Management oder Gruppendynamik und das komplette Hernstein High Potential Program. Das neue Angebot entsteht in Kooperation mit der FHWien der WKW, die die akademischen Standards garantiert. Auch wenn an den letzten Details noch gefeilt wird, wollen wir Ihnen schon vorab einen Blick in unsere Werkstatt ermöglichen und haben der Projektleiterin Gabriele Novosel einige Fragen gestellt.

Das Hernstein Institut wird ab März 2016 einen MSc Leadership in Kooperation mit der Fachhochschule Wien anbieten. Warum?
Weltweit wird Leadership-Kompetenz immer wichtiger für den unternehmerischen Erfolg. Das heißt, dass neben der Frage, ob man das Richtige tut, das Wie immer mehr hinterfragt wird. Wir haben dafür ein Studium für Leadership geschaffen, das im deutschsprachigen Raum einzigartig ist. Es bietet eine fundierte wissenschaftliche und praxisnahe Ausbildung zu den Kernkompetenzen moderner Führungskräfte.

Für wen ist das Angebot gedacht?

Unsere Zielgruppe sind junge Führungskräfte, die ihre Führungskompetenz ausbauen und neue Theorien kennenlernen wollen. Für diese Führungskräfte bieten wir schon seit vielen Jahren ein Entwicklungsprogramm an, das von Unternehmen sehr geschätzt wird. Das Hernstein High Potentials Program, bei uns kurz HHPP genannt, besteht aus 4 Modulen und insgesamt 12 Tagen. Ab dem nächsten Jahr erweitern wir dieses Angebot um einen Lehrgang zum akademisch geprüften Experten bzw. zur akademisch geprüften Expertin und ein Masterstudium für Leadership. Der Lehrgang zum akademisch geprüften Experten bzw. zur akademisch geprüften Expertin dauert 2 Semester und das Masterstudium 4 Semester. Bei beiden Studiengängen kooperiert Hernstein mit der Fachhochschule Wien.

Nachwuchsführungskräfte haben also künftig die Qual der Wahl. Welchen Vorteil hat die Zielgruppe dadurch?

Die Ziele für die professionelle und persönliche Weiterentwicklung sind bei jedem Menschen unterschiedlich. Ausbildung, Berufserfahrung, Karrierewünsche, private Situation und andere Umstände spielen da eine Rolle. Manche junge Manager und Managerinnen haben bereits ein oder mehrere Studien abgeschlossen und wollen sich so kompakt wie möglich auf ihre Führungsaufgabe vorbereiten. Andere wollen ihre Leadership-Kompetenzen umfassender ausbauen und gleich mit einem akademischen Abschluss verbinden. Diese letztlich sehr individuellen Anforderungen waren der Grund, warum wir das HHPP in 3 Ausbaustufen anbieten.

Was ist das Besondere an diesem Angebot?

Im digitalen Zeitalter wird Leadership immer wichtiger. Hoch qualifizierte Teammitglieder, flexible Formen der Zusammenarbeit, flache Strukturen und neue Organisationsformen fordern Führungskräfte heute ganz anders als noch vor 10 oder 20 Jahren. Das gilt für alle Branchen und alle Märkte. Was gestern noch galt, kann heute schon überholt sein. Alles wird immer schneller, Veränderungen zu managen entwickelt sich zur Kernkompetenz. Da geht es nicht in erster Linie um Modelle und Systeme, sondern um den kompetenten Umgang mit Komplexität, Entscheidungsdruck unter unsicheren Bedingungen und um die Führung von Menschen mit ihren Bedürfnissen, Hoffnungen und Ängsten.

Was sind die Stärken des Programms?

Die Studierenden setzen sich mit Erkenntnissen der Leadership-Forschung und mit sich selbst auseinander. Dazu gehört Neues und Aktuelles aus Betriebs-, Neuro- und Kommunikationswissenschaften genauso dazu wie zukunftssträchtige Modelle aus der Unternehmenspraxis. Parallel dazu reflektieren sie ihre eigenen Werte und ihr Führungsverhalten, weil die eigene Person das zentrale Instrument für Leadership ist. Der große Vorteil des berufsbegleitenden Studierens liegt darin, dass die Studierenden Probleme aus ihrem Führungsalltag bearbeiten und dabei von erfahrenen Lehrenden und Coaches beraten werden. Sie entwickeln zielgerichtet ihre Führungskompetenz und bringen frischen Wind in ihren beruflichen Alltag.

Warum ist Leadership so wichtig?

Es ist in allen Managementaufgaben erfolgsentscheidend. Denken Sie zum Beispiel an den Vertrieb: Die Motivation des Vertriebsteams hängt wesentlich davon ab, wie klar, zielorientiert, wertschätzend und potenzialorientiert geführt wird. Studien zeigen ja, dass sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zwar für ein Unternehmen entscheiden, es aber wegen einer Führungskraft wieder verlassen. Führungskräfte müssen sich dessen bewusst sein, dass sie als Vorbild gesehen werden. Jedes Verhalten drückt eine Haltung aus. Wer integer wirkt, stiftet damit Vertrauen.

Was können interessierte Personen erwarten?

Das Masterstudium verschafft einen Überblick über den aktuellen Stand der Führungsforschung. Zusätzlich bietet es jungen Führungskräften die Chance, ihr Verhalten und ihre Werte bewusst weiterzuentwickeln. So schaffen sie sich eine stabile Basis für ihre Führungsaufgabe: Mitarbeiter, Teams, Projekte, Kooperationspartner und auch sich selbst erfolgreich zum Erfolg zu steuern. Es gibt 4 thematische Schwerpunkte:

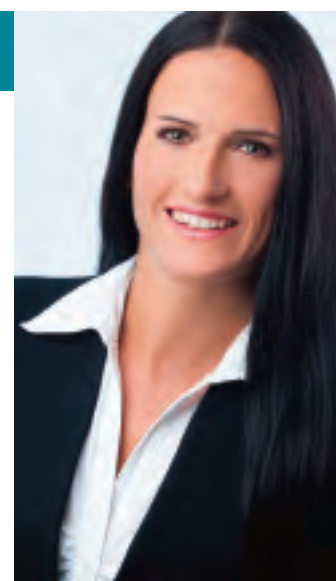
- > Teamkompetenz: Führungskräfte vertiefen in diesem Programm ihre Moderations-, Beratungs- und Coachingkompetenz.
- > Kommunikationskompetenz: direkte und indirekte Kommunikation, die adäquat, situativ und wertschätzend sein muss, um die Menschen zu erreichen. Auch ehrliches Feedback gehört dazu.
- > Soziale Kompetenz: Das Arbeiten mit Menschen und der gegebenen Vielfalt an Bedürfnissen und Wünschen erfordert Verständnis, Klarheit und Mut im Denken und im Handeln.
- > Organisationskompetenz: Hier gehts um Führungs- und Steuerungstheorien, eine systemische oder ganzheitliche Sicht von Organisation, aber ganz stark auch um neue Organisations- und Steuerungsformen.

Organisiert wird der Studiengang als Kombination von Präsenzmodulen und Einheiten zum Selbststudium. In den Präsenzzeiten profitieren die Studierenden von der Expertise von Fachleuten für Leadership-Themen. Ihrem Selbstverständnis nach sind die Lehrenden Coaches, die die Studierenden mit ihren vielfältigen Erfahrungen als Führungskraft und aus Training und Beratung begleiten.

Selbststudium, Peergruppen, Tests, Projektarbeiten und wissenschaftliche Arbeiten ergänzen das abwechslungsreiche Programm. So ist garantiert, dass die Leadership-Kompetenz der Studierenden bestmöglich entwickelt wird. Ein weiterer wichtiger Faktor für den Erfolg des Studiums ist, dass pro Jahrgang höchstens 24 Personen aufgenommen werden. Sie werden bei Bedarf in noch kleineren Gruppen gefordert und gefördert. Das Lernen von und mit Peers fördert auch die Teamfähigkeit. Intensiver Austausch und gegenseitige Beratung werden garantiert.

Hernstein Trainerin und Beraterin
Gabriele Novosel, MBA ist Projektleiterin für
den MSc Leadership.

Die Fragen stellte Dr. Lisa Kratzer.



UNSER VORHABEN IM ÜBERBLICK

MSC LEADERSHIP

DAUER 4 Semester

ABSCHLUSS

Master of Science (MSc)

ORGANISATIONSFORM

berufsbegleitendes
Weiterbildungsstudium

SPRACHE

Deutsch

STUDIENPLÄTZE 24

KOSTEN 24.500 Euro

für das gesamte Studium

STUDIENBEGINN

erstmalig ab September 2016

STUDIENORT

Schloss Hernstein,

2560 Hernstein,

NÖ, und FHWien der WKW,

1180 Wien

STUDIENZEITEN geblockt

AKADEMISCHE EXPERTIN FÜR LEADERSHIP

bzw.

AKADEMISCHER EXPERTE FÜR LEADERSHIP

DAUER 2 Semester

ABSCHLUSS

Akademische Expertin

für Leadership

Akademischer Experte

für Leadership

ORGANISATIONSFORM

berufsbegleitendes
Weiterbildungsstudium

SPRACHE

Deutsch

STUDIENPLÄTZE 24

KOSTEN 9.900 Euro

für das gesamte Programm

STUDIENBEGINN

erstmalig ab September 2016

STUDIENORT

Schloss Hernstein,

2560 Hernstein,

NÖ, und FHWien der WKW,

1180 Wien

STUDIENZEITEN geblockt

Beide Weiterbildungsstudiengänge sind Kooperationen des Hernstein Instituts für Management und Leadership mit der FHWien der WKW.

Entwicklungsimpulse für Führungskräfte

ANMELDUNG UND MEHR INFORMATIONEN

MAG. GABRIELE SCHAUER

T +43/1/514 50-5623
gabrielle.schauer@hernstein.at

CLEOPATRA LEIDENFROST

T +43/1/514 50-5622
cleopatra.leidenfrost@hernstein.at

WORKSHOPS

»Design Thinking«

Eine einzigartige Kombination aus Design Thinking und Business Thinking unterstützt Sie, Ihren Markt aus der Perspektive Ihrer Kunden und Kundinnen zu sehen und erfolgsrelevante Schritte daraus abzuleiten.

TERMIN

25. NOVEMBER 2015

»Widersprüche zum Frühstück«

Es sind die vielen Widersprüche, die Führungsarbeit zu einem oft nervenaufreibenden Job machen. Wir leben mitten im Alarmdilemma, alle sind aufgeregt, aber keiner rührt sich. Lassen Sie sich Widersprüche zum Frühstück servieren und bestellen Sie im zweiten Gang Optionen, damit Sie einen besseren Umgang damit finden.

TERMINE

4. DEZEMBER 2015

Alle Trainings und Entwicklungsprogramme sind auch inhouse buchbar.

RUFEN SIE UNS AN. WIR BERATEN SIE GERNE.

WALTRAUD ZEMANN

T +43/1/514 50-5611
waltraud.zemann@hernstein.at

ULRIKE HAIDEN, M.A.

T +43/1/514 50-5614
ulrike.haiden@hernstein.at

Hernstein Angebote

TRAININGS

Erfolgreich führen – Persönlichkeit stärken

Neben fachlich fundierten Kenntnissen sind es vor allem persönliche Eigenschaften und Kompetenzen, die für erfolgreiches Leadership zentral sind. Denn kein Führungsinstrument wirkt stärker als das eigene Verhalten. Nur wer ein klares Bild von sich selbst, seinen eigenen Ressourcen und seinen Zielen hat, kann andere mit seiner Handlungsenergie anstecken.

TERMIN

1.– 3. DEZEMBER 2015

Grundlagen von Führung und Management

Von Führungskräften wird erwartet, dass sie optimal zum Unternehmenserfolg beitragen. Voraussetzung dafür ist ein Überblick über die Rollen, Aufgaben und Funktionen von Führung und Management. Der persönliche Stil und Zugang entwickelt sich Schritt für Schritt aus der kontinuierlichen Beschäftigung mit Führungswissen, Führungsinstrumenten und der eigenen Führungspersönlichkeit.

TERMINE

1.– 3. DEZEMBER 2015

Selbstcoaching

Handlungsdruck und widersprüchliche Interessen lassen manchmal keine eindeutigen, rationalen Lösungen zu. In radikalen Veränderungsprozessen oder Unternehmenskrisen ist es darüber hinaus für Führungskräfte essenziell, sich selbst und sein Team wirkungsvoll zu stützen. Um sich in so komplexen und undurchsichtigen Führungssituationen rasch Überblick zu verschaffen, »was hier los ist«, und die bestmöglichen Stellhebel des eigenen Handelns zu identifizieren, helfen wirkungsvolle Selbstcoaching-Tools.

TERMIN

1.– 2. DEZEMBER 2015

Argumentationstraining

Wenn Auffassungen aufeinanderprallen, müssen Standpunkte und Meinungen begründet werden. Je haltbarer die Argumente, je besser ihre logische Verknüpfung, desto höher die Wirkungschance der Argumentation. Argumentieren zu können ist wichtig. Es dient dem Klären und Austauschen von gegensätzlichen Meinungen, dem Suchen von Konfliktlösungen und dem Vorbereiten von Entscheidungen. Argumentieren heißt nicht »streiten«, sondern Konfliktfähigkeit und Überzeugungsstärke zu beweisen – in Verhandlungen, Besprechungen und Diskussionen.

TERMIN

2.– 3. DEZEMBER 2015

Team- und Gruppenentwicklung

Grundsätzlich gilt: Das Arbeiten in einer Gruppe oder im Team ist meist effizienter als alleine. Oftmals fehlt aber die Klarheit über den Unterschied zwischen Team und Gruppe, was zu Verwirrung, Frustration oder Konflikten führen kann. Um die Gemeinschaftsleistung optimal zu nutzen, ist es notwendig, Team- und Gruppendynamiken zu verstehen und sich der eigenen Rolle im Team bewusst zu werden. Im Training erlernte Steuerungsinstrumente helfen bei einer effizienteren Gestaltung von Gruppen und Teamarbeit.

TERMINE

3.– 4. DEZEMBER 2015

Zirkeltraining Gesprächsführung

Gespräche im Arbeitsalltag können lange dauern und intensiv sein, und doch ist nicht immer klar, ob das Gesprächsziel erreicht wurde. Führungskräfte sparen sehr viel Zeit, wenn es ihnen gelingt, in kurzer Zeit Verbindlichkeit herzustellen.

TERMIN

4. DEZEMBER 2015

Die Hernsteiner-App

Den »Hernsteiner« gibt es auch als iPad-App.

Lesen Sie den »Hernsteiner« auch auf Ihrem iPad. Kostenlos, jederzeit und überall. Alle Ausgaben seit 2011 finden Sie im App Store.

2015 LEADERSHIP – WHAT NEXT

HEFT 1 Eine Frage der Organisation
HEFT 2 Eine Frage der Perspektive

2014 INNOVATION UND FÜHREN

HEFT 1 Wunsch oder Wirklichkeit
HEFT 2 Was Führungskräfte wissen sollten
HEFT 3 Die individuelle Seite der Innovation

2013 GESUND FÜHREN

HEFT 1 Gesunde Organisation
HEFT 2 Gesund führen
HEFT 3 Gesunde Führungskraft

2012 SPANNUNGSFELD FÜHRUNG

HEFT 1 Umgang mit Unsicherheit
HEFT 2 Systemische Führung in der Praxis
HEFT 3 Strukturelle Komplexität

2011 NACHHALTIGKEIT

HEFT 1 Denken in Generationen statt Quartalen
HEFT 2 Werte im Management oder Wertemanagement?
HEFT 3 Grenzen und Widersprüche



ERFOLGSIMPULSE
FÜR
FÜHRUNGSKRÄFTE
Sie kommen zu uns ...
OFFENE PROGRAMME

FÜHRUNGSTÄRKE
FÜR TEAMS UND
ORGANISATIONEN

Wir kommen zu Ihnen ...
HERNSTEIN INHOUSE



NEUES HANDELN
FÜR NEUE ZEITEN
Gemeinsam in die Zukunft ...
FUTURE LABS