

# hernsteiner

3/2017

Schwerpunkt: Resilienz



**WIE HALTEN  
SIE DAS  
ALLES AUS?**

„Sollen Selbstverantwortung und Handlungsautonomie für Beschäftigte ausgebaut werden?“

Zu dieser Aussage sagen

**37 %**

„Ja, auf jeden Fall“

**57 %**

„Ja, aber es ist auch mit Risiken verbunden“

**6 %**

„Nein, das ist ein negativer Trend“

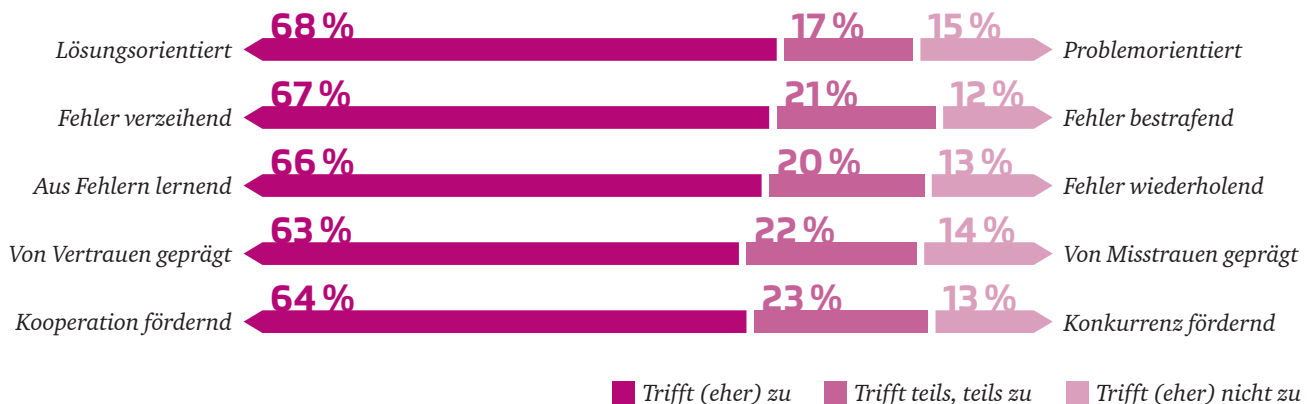
## FREIHEIT UND FEHLERKULTUR

Fehler passieren. Oft sind aber nicht die Fehler das eigentliche Problem, sondern wie Unternehmen damit umgehen. Offenheit und Vertrauen bilden die beste Basis für eine gute Fehlerkultur. Leider tendieren Menschen nur allzu schnell dazu, Schuldige für Fehler zu suchen, anstatt die Ursachen zu finden und daraus zu lernen. 61 % der Befragten meinen, dass es in ihren Unternehmen einen transparenten Umgang mit Fehlern gibt: Sie werden offen im Team besprochen.

Eine gute Fehlerkultur bedeutet auch Wertschätzung gegenüber jenen, die Fehler aufzeigen oder zugeben. Wird das Ansprechen von Fehlern geschätzt, ermutigt das die Menschen, es öfter zu tun. Sie vertrauen darauf, dass ihnen dafür nicht „der Kopf abgerissen wird“. Knapp ein Drittel der befragten Führungskräfte meint, dass in ihrem Unternehmen das offene Besprechen von Fehlern belohnt wird.

Vertrauen braucht es aber auch vonseiten der Führungskräfte, wenn es um die Freiheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geht. 37 % der befragten Führungskräfte sind unbedingt dafür, Selbstverantwortung und Handlungsautonomie für Beschäftigte auszubauen. Mehr als die Hälfte befürchtet jedoch, dass Risiken damit verbunden sind. Ein großer Vorteil dabei wird aber sein, dass diejenigen, die selbstverantwortlich arbeiten, mehr mitdenken. Und auch mehr Ideen einbringen können, wie Fehler in Zukunft vermieden werden können.

WIE CHARAKTERISIEREN SIE IHRE UNTERNEHMENSKULTUR?



„Wir haben ein sehr striktes Arbeitszeitmodell.“

Dieser Aussage stimmen

**33 %** (eher) zu  
**27 %** teils, teils zu  
**40 %** (eher) nicht zu

„Es gibt bei uns maximale Freiheiten bei der Gestaltung der eigenen Arbeitszeit.“

Dieser Aussage stimmen

**36 %** (eher) zu  
**29 %** teils, teils zu  
**34 %** (eher) nicht zu

„In unserem Unternehmen gibt es weitreichende Möglichkeiten zu Home-Office oder Telearbeit.“

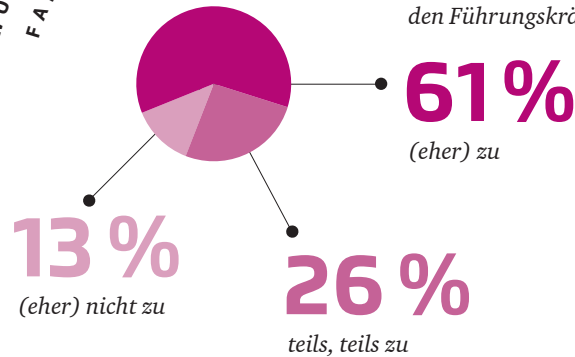
Dieser Aussage stimmen

**26 %** (eher) zu  
**28 %** teils, teils zu  
**46 %** (eher) nicht zu

„Bei uns herrscht ein transparenter Umgang mit Fehlern: Sie werden offen im Team besprochen.“

Dieser Aussage stimmen von den Führungskräften

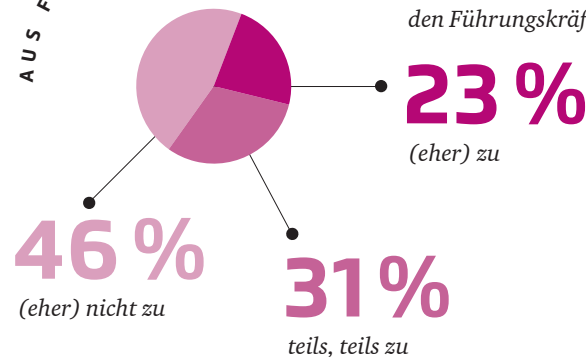
WO GEHOBELT WIRD,  
FALLEN SPÄNE?



„Es bleibt keine Zeit, aus Fehlern zu lernen.“

Dieser Aussage stimmen von den Führungskräften

AUS WIRD MAN  
AUS FEHLERN KLUG?



**Quelle: Hernstein Management Report 2017**

Seit 19 Jahren erhebt der Hernstein Management Report jährlich ein Stimmungs- und Meinungsbild unter Führungskräften im deutschsprachigen Raum. Online-Befragung durch vieconsult Vienna Corporate Research and Development GmbH ([www.vieconsult.at](http://www.vieconsult.at)). Befragungszeitraum: März 2017. Sample: 1.585 Personen. Aufgrund kaufmännischer Rundungen können Prozentwerte zwischen 99 % und 101 % auftreten.

**Mehr Infos unter:** [www.hernstein.at/Wissenswert/Hernstein-Management-Report/](http://www.hernstein.at/Wissenswert/Hernstein-Management-Report/)

# Inhalt

- 6 WO DIE WERTE  
VERANKERT SIND**  
*Mag. Gabriele Schauer und Mag. André Romano  
über das „Making of Hernstein“*
- 

- 9 KURZMELDUNGEN**  
*Masterarbeit/Inhouse bei Koban/  
Dissertation/Neues vom MSc in Leadership*
- 

- 28 DER WEG AN DIE SPITZE**  
*Die Hoteldirektorin Mag. Sonja Wimmer  
im Porträt*
- 

- 30 DIE NEUE MACHT  
ERGREIFEN**  
*Im Gespräch: Mag. Dr. Maria Spindler  
über Co-Leadership und Anarchie*
- 

- 32 STARK IN FÜHRUNG**  
*Aktuelle Hernstein Trainings im  
klassischen 2-Tage-Format*
- 

- 33 KURZ UND BÜNDIG**  
*Kurzworkshops: je 3 Stunden Inspiration*
- 

- 34 IHRE NÄCHSTEN TRAININGS**  
*Termine im November und Dezember*
- 

- 35 HERNSTEIN LOCATIONS**  
*Das Hotel Schachner Krone in der Wachau*



**10 SCHWERPUNKT:  
RESILIENZ**

*Was belastet Führungskräfte? Wo ist der Ausweg aus dem Dschungel? Wie warte ich meine wertvollste „Maschine“? Und wofür brauchen wir mitfühlende Roboter? Überraschende Antworten und frische Impulse.*



EDITORIAL

## POSITIV DENKEN, POSITIV LENKEN

Was als Problem gesehen wird und was nicht, hängt vom subjektiven Wahrnehmungsfilter ab. Beschäftigen wir uns mit Dingen, die uns Freude bereiten, und schätzen wir, was wir haben, bringen wir bereits eine positive Grundhaltung mit. Sollte ein Sturm aufziehen, bläst er uns nicht so schnell um.

Love it, leave it or change it – diese hilfreiche Handlungsanleitung, konsequent berücksichtigt, kann zu einer positiven Grundstimmung beitragen. Dabei hilft auch, anzunehmen, was ist. Denn klug handelt, wer unterscheiden kann, was zu ändern ist und was nicht. Am besten stecken wir unsere Energie dort hinein, wo etwas änderbar ist. Bei allen anderen Themen sollten wir uns in Akzeptanz und Gelassenheit üben. Oft wird sehr viel Energie für Dinge aufgewendet, die gar nicht änderbar sind. Vielleicht aus Angst vor Neuem; damit wir uns jenen Themen, die tatsächlich änderbar wären, nicht stellen müssen.

Die Positive Psychologie kennt Methoden, die eine konstruktive Grundhaltung festigen und Sie ermutigen, sich mit Ihrem Team in Richtung Erfolg zu bewegen. Im Hernstein Training „Positive Leadership – Führen mit Vorbild“ lernen Sie diese Methoden kennen, damit Sie in Zukunft leichter „positiv lenken“.

Michaela Kreitmayer  
Gesamtredaktion und Leitung Hernstein Institut

### IMPRESSUM

Hernsteiner – Fachzeitschrift für Management- und Leadership-Entwicklung **Herausgeber, Medieninhaber und Redaktion:** Hernstein Institut für Management und Leadership der Wirtschaftskammer Wien, Währinger Gürtel 97, 1180 Wien, T: +43/1/514 50-5600, hernstein@hernstein.at, www.hernstein.at **Copyright:** alle Rechte bei Hernstein Institut für Management und Leadership der Wirtschaftskammer Wien. **Redaktion:** Mag. (FH) Michaela Kreitmayer (Gesamtredaktion und Leitung Hernstein Institut), Mag. Eva Woska-Nimmervoll. **Corporate Publishing:** Egger & Lerch, 1030 Wien (Artdirektion und Layout: Anika Reissner, Sabine Peter). **Fotos/ Illustrationen:** Philipp Tomsich (S. 5, 11); Matthias Dorninger (S. 6, 7, 8); Franz Pflügl (S. 14); Foto Wilke (S. 16); Franz Michalski (S. 16); T-Systems (S. 16); Rudolf Hirsch (S. 19); Walter Henisch (S. 20); Dodo Kresse (S. 21); Privat (S. 21, 25, 31); Karl Kasenbacher (S. 23); Michael Krebs (S. 24, 27); Anika Reissner (S. 24); Mike Renz (S. 28); Foto Weiwurm (S. 29); Rupert Muehlbacher GAS (S. 35); Shutterstock: EmBaSy (S. 1, 10), Africa Studio (S. 1, 10), Val\_Iva (S. 1, 14, 15, 18, 19, 24), alphaspire (S. 12), Morphart Creation (S. 12, 16, 17), Dzmitry Ban (S. 12, 15, 20), Gavran333 (S. 20), Jenny Sturm (S. 22), fivespots (S. 26, 27). **Hersteller:** Druckerei Berger, 3580 Horn. **Offenlegung der Eigentumsverhältnisse nach dem Mediengesetz:** Hernstein Institut für Management und Leadership der Wirtschaftskammer Wien, Währinger Gürtel 97, 1180 Wien. Der Hernsteiner erscheint 3-mal pro Jahr. Der Inhalt der Beiträge spiegelt die Meinung der Autorinnen und Autoren wider, deckt sich aber nicht unbedingt mit der Meinung des Herausgebers.



# WO DIE WERTE VERANKERT SIND

---

Gabriele Schauer und  
André Romano über  
das „Making of Hernstein“

INTERVIEW: EVA

WOSKA - NIMMERSVOLL

*Wie entstehen Trainings bei Hernstein?*

**Gabriele Schauer (GS):** Trainerinnen und Trainer stellen uns im „Trainer-Input“, einer Art Mini-Training, ihr jeweiliges Thema und ihre Methodik vor. Wir entscheiden dann, ob es für den offenen Bereich passt oder ob es eher Potenzial für den Inhouse-Bereich hat.

**André Romano (AR):** Die Marke Hernstein enthält ein gewisses Qualitätsversprechen und weckt damit eine Erwartungshaltung. Training und Trainer oder Trainerin müssen der auch entsprechen.

*Worauf legt Hernstein wert?*

**GS:** Auf einen systemischen Beratungsansatz und prozessorientiertes Arbeiten. Wichtig ist, dass sich eine Trainerin oder ein Trainer auf eine Gruppe einstellen kann. Und dass es ihm oder ihr gelingt, mit Situationen, die sich in einem Training ergeben, wie Feedback oder Störungen, umzugehen.

**AR:** Sie sollen auch auf individuelle Themen bzw. Fragen aus dem Führungsalltag von Teilnehmerinnen oder Teilnehmern eingehen. Und verschiedene Tools und Verhaltensweisen anbieten, die Führungskräfte in den Trainings an eigenen Beispielen ausprobieren können. Es gibt nicht nur einen einzigen Weg oder Führungsstil, der für alle passt.

**GS:** Hernstein ist nicht bequem, aber wirksam. Sprich: Unseren Trainerinnen und Trainern muss es gelingen, die Menschen von ihren Verhaltensebenen auf ihre Haltungsebenen zu führen, dorthin, wo die Werte verankert sind. Dafür braucht man Kompetenz, aber auch G'spür.

*Was inspiriert noch zu neuen Inhalten?*

**AR:** Wir beobachten, was in der internationalen Wirtschaftswelt gerade läuft. Als Vorreiter der Branche wollen wir in unseren Trainings auf aktuelle Themen eingehen. Daraus können auch ganz neue Produkte entstehen. Mit Personal-



Gabriele Schauer und André Romano entwerfen eine Palette an Trainingsangeboten.

verantwortlichen ergeben sich oft Gespräche, die für beide Seiten spannend und fruchtbar sind. Und wir bekommen durch unsere Umfragen für den Hernstein Management Report und Feedbacks von Teilnehmerinnen und Teilnehmern Erkenntnisse aus anderen Perspektiven. Der Blick auf das große Ganze, der dadurch entsteht, ist auch ein Mehrwert für die HR-Verantwortlichen.

*Was ist das große Plus des offenen Programms, verglichen mit Inhouse-Trainings?*

**AR:** Die Dynamik in der Gruppe ist ganz anders, ob ich mich unter fremden Menschen aus anderen Branchen befinde oder unter Kolleginnen und Kollegen. Ein neutraler Boden ermöglicht das Lernen voneinander über Branchen hinweg, neue Perspektiven werden geschaffen und blinde Flecken aufgedeckt. Auch der Austausch über Strategien und Lösungen, die woanders nicht funktioniert haben, ist sehr hilfreich, um es selbst dann besser machen zu können.

*Sehen Sie noch weitere Vorteile beim offenen Programm?*

**AR:** Auf jeden Fall ist man flexibler, muss nicht für eine ganze Gruppe einen gemeinsamen Termin finden und braucht sich auch nicht um einen

---

## MAG. GABRIELE SCHAUER

hat Betriebswirtschaftslehre studiert und verantwortet als Studiengangsleiterin den Master in Leadership. Als Produktmanagerin ist sie für die Qualitätssicherung aktueller Hernstein Trainings zuständig und entwickelt neue Produkte für das offene Trainingsprogramm. Gabriele Schauer berät Kundinnen und Kunden bei der Auswahl der passenden Trainings und führt die Entwicklungsgespräche für die Hernstein Potenzialanalyse.





**MAG. ANDRÉ  
ROMANO**

hat Psychologie studiert und verantwortet als Produktmanager die aktuellen Hernstein Trainings. Zu seinen Aufgaben zählen die laufende Qualitätssicherung für bestehende Trainings und die Entwicklung von Neuprodukten. André Romano berät Kundinnen und Kunden bei der Auswahl der passenden Trainings und begleitet Unternehmen als Projektleiter bei maßgeschneiderten Inhouse-Programmen.

Veranstaltungsort zu kümmern. Besonders für Unternehmen ohne eigene Akademie ist das praktisch – wir bieten ja neben einmaligen Trainings auch ganze Entwicklungsprogramme an.

**GS:** Oft erkennt man: Führungskräfte aus ganz anderen Branchen haben ähnliche Probleme oder sind in ähnliche Fallen getappt. Ein weiterer Vorteil ist, dass ich wirklich offenes Feedback zu meinem Verhalten bekommen kann, ohne dass ich befürchten muss, dem Kollegen oder der Kollegin am nächsten Tag in einem Meeting gegenüberzusitzen. In offenen Trainings kann ich so sein, wie ich wirklich bin, und bekomme zurückgespiegelt, wie andere mich erleben. Das hilft mir, die eigenen Stärken und Schwächen besser kennenzulernen und meine Lernfelder zu entdecken.

*Was erwartet die Menschen in den Trainings?*

**GS:** Bei uns steht die einzelne Person im Mittelpunkt. Das bedeutet ständige Auseinandersetzung mit dem eigenen Ich. Dieser Ansatz irritiert manche. Die bekämen gerne ein fertiges Konzept serviert, unter dem Motto „Wenn du dich daran hältst, wirst

du erfolgreich sein“. Aber ein Hernstein Training geht tiefer. Ich sage immer: „Wenn es ein bisschen schmerzt, sind Sie auf einem guten Weg. Dann wissen Sie, es funktioniert.“ Nur wenn ich bereit bin, an mir und meinen Schwachstellen zu arbeiten, wird ein Training nachhaltigen Erfolg zeigen. Wir wollen die Menschen an die Grenzen ihrer Komfortzone begleiten. Und sie ein wenig schubsen, damit sie einmal etwas Neues ausprobieren.

*Woran messen Sie den Erfolg der Trainings?*

**AR:** Nach jedem Training gibt es einen standardisierten Fragebogen mit offenen Fragen. Wenn die Frage, ob das Training weiterempfohlen wird, nicht eindeutig mit Ja beantwortet wird oder wenn die Bewertung schlechter ist als 1,5, gehen wir der Sache nach.

*Inwiefern wirken die Trainings nachhaltig?*

**GS:** Viele Teilnehmerinnen und Teilnehmer halten den Kontakt zueinander über Jahre hinaus. Eine Gruppe von 1994 trifft sich nach wie vor jedes Jahr. Die Teilnehmenden haben das Training damals so befruchtend erlebt, dass sie, begleitet von ihrem Trainer von damals, in Hernstein immer noch kollegiale Fallberatung praktizieren.

*Was ist nach Gruppendynamik das erfolgreichste Produkt?*

**GS:** „Erfolgreich in Führung gehen“ – das Training für Nachwuchsführungskräfte. Auch laterale Führung wird immer bedeutender, „Führen ohne Vorgesetztenfunktion“ ist ein großer Erfolg.

*Sind die Unternehmen heutzutage noch bereit, für Fortbildung Geld auszugeben?*

**GS:** In den letzten Jahren wieder verstärkt. Wir hätten gedacht, dass der Masterstudiengang in Leadership von Teilnehmenden privat bezahlt werden wird, aber bei vielen wurden die Kosten teilweise oder ganz vom Unternehmen übernommen.

**AR:** In den USA geht der Trend sogar dahin, dass Firmen Schulungen bezahlen, die mit dem Job selbst nichts zu tun haben. Zum Beispiel einen Chinesisch-Kurs, einfach nur weil ein Mitarbeiter sich dafür interessiert. Der entwickelt sich damit in jedem Fall und davon profitiert das Unternehmen.



## **MASTERARBEIT: HIERARCHIE UND ALTERNATIVE ANSÄTZE**

Gibt es in Österreich Unternehmen, die Selbstorganisation praktizieren? Diese Frage konnte Hermine Schinagl in ihrer Masterarbeit an der Sigmund Freud Privatuniversität Wien mit „Ja“ beantworten. Es gibt sie in Form individuell gewachsener Systeme und auch auf Basis von Holacracy. Die Autorin führte 11 Einzelinterviews mit Personen aus dem Management sowie eine Gruppendiskussion. Einigkeit besteht darin, dass es für Selbstorganisation bewusste und reife Menschen braucht. Die Organisationen unterstützen sie zudem unterschiedlich im Rahmen von individueller und organisationaler Reflexion. Implementiert wird Selbstorganisation, wenn ein Leidensdruck besteht oder erwartet wird und die Top-Ebene bewusst entscheidet, die Macht aus der Hand zu geben.

**Die Ergebnisse der Masterarbeit sind demnächst auf der Website von Hernstein nachzulesen.**

## **DISSERTATION: POTENZIALENTFALTUNG IN TEAMS**

In seiner Dissertation an der Uni Wien schreibt Tobias Schnitzler über transformatives Lernen und die Wir-Qualitäten in Teams.

Die Qualität einer Gemeinschaft erkennt man daran, inwieweit Potenziale ihrer Mitglieder und der Gruppe sich entfalten können. Für die Dissertation hat der Autor 4 NGOs und 4 Unternehmen befragt und 9 bedeutsame Faktoren für eine gelingende Zusammenarbeit herausgearbeitet: Unterstützung im Team, sozial-emotionale Kommunikation, sachbezogene Kommunikation, Umgang mit Diversität, Autonomie/Ausrichtung/Teilhabe, gemeinsame Werteorientierung, Kooperativität, Offenheit für Veränderungen und Fehlermanagement.

## **HERNSTEIN: INHOUSE BEI KOBAN**

Vor einem Jahr startete die Koban Südvers Group ihr Management-Curriculum mit Hernstein. In den 3 bisher absolvierten Modulen wurde ein gemeinsamer Blick in die Zukunft der Südvers Group gerichtet. Es konnte ein gemeinsames Verständnis von Führung und Management erzeugt und erprobt werden. Außerdem wurden die Teilnehmenden in ihrer Team- und Konfliktkompetenz gefordert. Dr. Klaus Koban resümiert: „Wir haben die richtige Entscheidung mit Hernstein getroffen. Die Dynamik unter den Führungskräften hat sich spürbar verändert. Sie werden maximal gefordert, gehen an ihre Grenzen und können so das Gelernte unmittelbar in die Praxis transferieren.“

## **NEUES VOM MASTERSTUDIUM IN LEADERSHIP**

Gemeinsam mit der FHWien der WKW startete Hernstein im Herbst 2016 sein Masterstudium in Leadership. Das erste Studienjahr brachte für die 10 Studierenden viele wertvolle Führungsimpulse, neue Perspektiven und eine tiefgehende Auseinandersetzung mit dem eigenen Verhalten. Das dritte Semester steht nun ganz im Zeichen von Advanced Leadership und Führen in neuen Arbeitswelten. Parallel dazu geht es in die heiße Phase des Master-Thesis-Schreibens. Im Juni 2018 holen sich die ersten Absolventinnen und Absolventen den Titel MSc in Leadership.

**Insider-Tipp: Der nächste Lehrgang startet im Herbst 2018. Sie können bereits jetzt einzelne Module davon besuchen, die im offenen Programm angeboten werden. Diese werden auf den MSc angerechnet.**

**[www.hernstein.at/trainings-und-programme/master-in-leadership/](http://www.hernstein.at/trainings-und-programme/master-in-leadership/)**

**12 RAUS AUS DEM Dschungel**

*Wie man scheinbar ausweglose Situationen managen kann*

---

**16 WIE HALTEN SIE DAS ALLES AUS?**

*Erfahrungsschatz: 1 Expertin und 2 Experten erzählen, was ihnen Kraft gibt*

---

**17 STRUKTUREN GEGEN STRESS**

*Erkenntnisse aus der Studie „Gesundes Arbeiten – Gesundes Führen“*

---

**18 GESUND DURCH GUTE FÜHRUNG**

*Führungslabor: Antworten aus der Papierfabrik Sappi*

---

**20 EINFACH MAL DURCHATMEN**

*6 Wartungstipps für unsere wertvollste „Maschine“*

---

**21 FOKUS SELF-LEADERSHIP**

*Ein Arbeitsbuch für mehr Gelassenheit in komplexen Zeiten*

---

**22 SCHON 50 UND NOCH KEINEN HERZINFARKT?**

*Der Gruppendynamiker Karl Kasenbacher im Gespräch*

---

**24 KOMISCHE VÖGEL?**

*Krabbentaucher lassen die Jungen auf Futter warten*

---

**25 KÜNSTLICHE ASSISTENZ**

*Dr. Gisela Hruzek wagt einen Blick in die Zukunft*

---

**27 HELD DER ARBEIT**

*Mag. Renate Süß über Anerkennung durch Storytelling*



## LEITARTIKEL

# 37 %

der befragten Führungskräfte geben an, dass sie häufig Stress und zeitlichen Druck haben. 2014 waren es noch 44 %.

# 13 %

sehen ihre Work-Life-Balance derzeit in einer akuten Schiefelage.

# 41 %

der Befragten sehen ein Burn-out als eine Schwäche an. Wer ein Burn-out hat, gilt als nicht genug leistungsfähig.

## RESILIENZ – WAS IST DAS EIGENTLICH?

Vor einiger Zeit unterhielt ich mich mit meinem Mann über das Thema Resilienz. Unser Sohn unterbrach uns und fragte, was das sei. Ich erklärte es ihm anhand eines Bildes: „Stell dir eine leere Plastikflasche mit Dellen vor – wenn wir sie mit Wasser füllen, verschwinden die Dellen. Und bei Resilienz geht es darum, für unser Leben passende Mittel zu finden, die uns helfen, belastende Dinge auszugleichen – wie das Wasser die Dellen.“ Ich übersetzte ihm Resilienz mit Widerstandsfähigkeit.

Danach gab ich meinem Sohn eine Karte mit dem Satz: „Ich finde für jedes Problem eine Lösung.“ Sie symbolisiert, dass er selbst Verantwortung für seine Entscheidungen trägt. Stolz bewahrt er die Karte gut sichtbar auf seinem Schreibtisch auf. Sie gibt ihm die nötige Zuversicht, wenn es hart auf hart geht.

Die Verantwortung für das eigene Leben zu übernehmen – das ist ein wertvolles Geschenk, das wir uns selbst machen können. Dieses Bewusstsein, verantwortlich für uns selbst zu sein, macht uns stärker. Und wer stärker ist, kann das Leben auch in schwierigen Zeiten meistern.

Fragen Sie sich selbst: Wie viel Resilienz bringe ich mit (1 = sehr wenig, 10 = sehr viel)? Folgendes verhilft Ihnen zu einem hohen Resilienzwert:

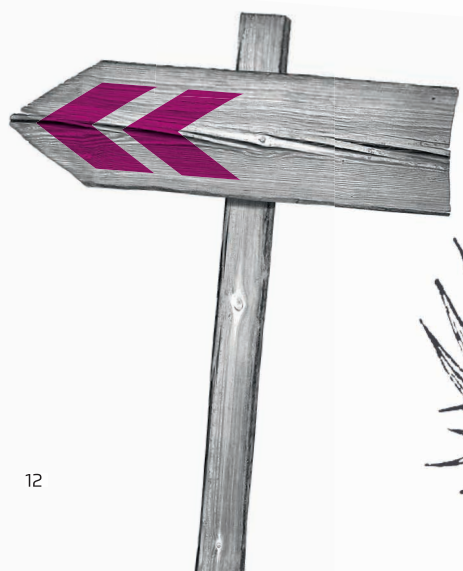
- \_ Positive Selbst- und Fremdwahrnehmung
- \_ Selbststeuerung = Selbstführung
- \_ Akzeptanz, d. h. annehmen, was ist
- \_ Soziale Kompetenz
- \_ Problemlösungsfähigkeit

Je besser es uns gelingt, innere Muster zu bearbeiten, die uns bei all dem behindern, desto leichter manövrieren wir uns durch schwierige Situationen. Und wenn wir einmal anstehen, helfen uns frühere Erfahrungen, an die wir uns erinnern.

Der Schlüssel zur Problemlösung liegt in uns selbst, nur verlegen wir ihn manchmal. Dann hilft ein Schub von außen: ein Gespräch mit einem lieben Freund, ein Coaching oder ein Training bei Hernstein.



**Michaela Kreitmayer**  
ist Leiterin des  
Hernstein Instituts.



*Sich kurzfristig abzuseilen kann helfen, eine neue Perspektive zu gewinnen.*

# RAUS AUS DEM DSCHUNGEL

Wie man scheinbar ausweglose Situationen managen kann

BARBARA FRIESENBICHLER

„Stefan hat einfach alles“, sagen seine Freunde: Er ist glücklich verheiratet mit Lena, verliebt in seine 5 Monate alte Tochter Maya und rundum auf Erfolgskurs. Vor rund einem Jahr ergab sich eine einmalige Gelegenheit, die ihn selbst überraschte: ein prestigeträchtiger Executive-Job. Von heute auf morgen musste er dafür ins Ausland übersiedeln. Lena trug diese Entscheidung trotz Frühkarenz (wegen anfänglicher Schwangerschaftsprobleme) voll mit. Sie wusste aufgrund ihrer eigenen Management-Erfahrung, was Stefans Beförderung mit sich bringen würde: intensivstes Engagement für die Arbeit. Gemeinsam achten sie nun darauf, dass es trotzdem regelmäßige Micro-Timeouts zum Abschalten und Auftanken gibt. Stefan hält sich gut.

## Gerüchte machen die Runde

Seit einiger Zeit aber sind es neben seiner kleinen zahnenden Tochter berufliche Umstände, die ihn schlecht schlafen lassen. Stefan steht im grellen Rampenlicht der Kritik. Von oberster Ebene werden ihm widersprüchliche Ziele gesetzt, klärende Entscheidungen lassen auf sich warten. Sein eigener Chef behindert Stefans zielorientierte Initiativen mit vager Argumentation. Den Mangel an Resultaten aber schreibt man ihm zu. Gerüchte machen die Runde, er sei wohl nicht die beste Wahl gewesen.

In Gipfelnähe bläst der Wind scharf. Das kostet Stefan viel mehr Energie, als er zugibt.

Man hört, gravierende Veränderungen im Führungssystem stünden bevor. Stefans Vorgesetzter verhält sich seltsam. Stefan bekommt auf konkrete Fragen nur noch vage Entgegnungen. Auch die unmittelbare Kollegenschaft zieht sich immer mehr zurück. Stefan ist erst irritiert, dann alarmiert. Panik erfasst ihn. Was geht hier vor sich? Er findet langsam heraus, dass die wahren Verursacher der Blockaden strategische Allianzen hinter den Kulissen bilden – weiß aber nicht, warum. Er fühlt sich hilflos. Dass man ihn vorsätzlich scheitern lässt, will er einfach nicht wahrhaben.

## Eine streng vertrauliche Information

Stefan war immer schon gut im Netzwerken. Trotz enormer Arbeitslast investierte er im ersten Jahr bewusst Zeit in Beziehungspflege über seinen Bereich hinaus. Schließlich erhält er eine streng vertrauliche, aber valide Information: Es ist von bestimmten Personen im Vorstand nie ernsthaft geplant gewesen, Stefans Geschäftsbereich strategisch auszubauen. Genau das aber sollte dem restlichen Vorstand vermittelt werden, um vom eigentlichen Plan abzulenken: von einer Neuverteilung der



Vorstandsagenden, einhergehend mit Machtverschiebung – in Vorbereitung auf eine potenzielle Fusion. Nun, da das Spiel gelungen ist, plant man, sich in absehbarer Zeit unauffällig von ihm zu trennen. Offiziell wegen Führungsschwäche und strategischer Fehler.

Wutentbrannt will er seinen Chef zur Rede stellen. Auf dem Weg zu dessen Büro biegt er unvermittelt ins Stiegenhaus ab, um sich zu besinnen. Er läuft die Stockwerke rauf und runter, denkt nach.

20 Minuten später tut er das Richtige: Er verschafft sich Spielraum. Er wird keine Aktion setzen, solange er nicht wieder klar denken kann. Er nimmt sich ein paar Tage frei.

#### **Es geht nicht um Schuld**

Das Krisengespräch mit seiner Frau dauert bis in die frühen Morgenstunden. Lena hört zu, stellt Fragen. Nach Stunden voller Fassungslosigkeit, Verzweiflung, Wut und Enttäuschung kommen beide zu dem Punkt, dass es nicht sinnvoll ist, die Fakten zu leugnen. Die beiden haben keinen Einfluss auf die Dynamik dieser Situation. **(Siehe Kasten, Punkt 1.)**

Lena und Stefan hatten für seine neue Position große Veränderungen in Kauf genommen. Nun fühlt es sich für sie an, als hätte man ihnen den Boden unter den Füßen weggezogen. Gleichzeitig erkennen sie, dass dieses lähmende Gefühl, sich als Opfer zu fühlen, die Hilflosigkeit weiter steigert. Sie wollen schnellstmöglich aus ihrer Schockstarre kommen. Ein Aktionsplan muss her. Diese Erkenntnis hilft den beiden, ein paar Stunden Schlaf zu finden. **(Siehe Punkt 2.)**



#### **BARBARA FRIESENBICHLER**

arbeitet als systemische Unternehmensberaterin und Executive Coach im Bereich Führungskräfte-, Strategie- und Organisationsentwicklung. Aufgrund eigener Wirtschafts-, Beratungs- und Führungserfahrung kennt und versteht sie die Anforderungen auf wirtschaftlicher und personeller Ebene.

Bereits am Freitagmorgen kontaktiert Stefan seinen ehemaligen Mentor. Dieser verhilft Stefan in einem offenen Gespräch zu klaren Antworten auf wichtige Fragen. Aus heutiger Sicht hat er wichtige strategische Zusammenhänge vor dem Einstieg in die neue Position nicht hinterfragt. Stefans Aufmerksamkeit ist auf die für ihn reizvollen Aspekte und Chancen gelenkt worden. Vieles ist nicht kommuniziert worden. Stefan wird heute klar, dass er dieses Manko durch positive Hypothesen ersetzt hat. Sein Mentor unterbindet aber Stefans aufkeimende Selbstvorwürfe und Versagensgefühle: „Es geht nicht um Schuld. Es geht um Verstehen und Erkenntnis. Die wichtigste Frage lautet: Was genau ist passiert? Wenn du dir deinen eigenen Anteil an der Sache eingestehen kannst, gewinnst du – unabhängig von den Schachzügen der anderen – neuen Handlungsspielraum zurück. Du befreist dich damit am schnellsten aus deiner scheinbaren Ohnmacht.“ **(Siehe Punkt 3.)**

#### **Wieder am Steuer seines Lebens**

Diese Erkenntnis hilft Stefan, die Energie der überschäumenden Emotionen in Aktivitäten zu kanalisieren und erste Lösungsszenarien zu entwickeln. Lena und er konkretisieren, wer ihnen mit Informationen, Kontakten und Inputs helfen kann. Das

## DA GEHT'S LANG ...

So finden Sie auf Ihren eigenen Weg zurück:

### — 1 Den Tatsachen ins Auge sehen.

Akzeptieren, was (derzeit) nicht zu ändern ist. Widerstand gegen nicht beeinflussbare Dinge zementiert die negative Situation ein und ist Energieverschwendung. Akzeptanz hingegen spielt mentale und emotionale Energie in eine neue Richtung frei. Sie ist etwas völlig anderes als Resignation, die mit Energielosigkeit und Aufgabe verbunden ist.

### — 2 Bewusster Ausstieg aus der Opferrolle

ist der einzige Weg zurück in die Selbststeuerung. Resiliente Menschen geben ihren Ängsten nicht nach und sind immer wieder bereit, ihre Komfortzone zu verlassen.

### — 3 Verantwortung für sich selbst (das eigene Handeln, das eigene Wohl) übernehmen.

Zielführende Selbsthilfe und Selbstfürsorge sind dann möglich, wenn der eigene Beitrag zu Entwicklungen gesehen werden kann. Es mag unangenehm sein, sich Versäumnisse oder Fehler einzugestehen. Es ist jedoch ein zentraler Schlüssel für neue Handlungsoptionen.

### — 4 Lösungsorientierung und realistischer Optimismus

„Handle immer so, dass sich die Anzahl deiner Möglichkeiten erhöht.“ (Heinz von Förster)

### — 5 Resiliente Menschen holen sich in der Krise frühzeitig Unterstützung aus ihrem Netzwerk.

Sie wissen, dass sie ihre Probleme zwar selbst, aber nicht alleine lösen müssen.

### — 6 Persönliche Klarheit gibt Sicherheit:

Widerstandsfähige Personen haben meist eine klare Vorstellung von Werten und davon, was für sie Lebensqualität ausmacht. Sie verlieren sich nicht im Dschungel fremder Erwartungen und finden nach Turbulenzen relativ schnell auf den eigenen Weg zurück.

Ergebnis ist eine strategische Liste: Anwalt, Headhunter, Coach, diverse Außenkontakte, Babysitter für Maya und eine Haushaltshilfe (um die beiden für Recherchen und Gespräche freizuspielen), Immobilienmarkt-Kontakte etc. Lena und er haben Kampfgeist entwickelt und sind trotz der stressigen Situation mittlerweile überzeugt, einen Ausweg zu finden. **(Siehe Punkt 4.)**

Stefan schickt konkrete Bitten um Unterstützung in sein gesamtes Netzwerk außerhalb des Konzerns: an Kontakte am alten Standort, beruflich wie privat. Er holt auch einen Coach als neutralen, strategischen Sparring-Partner an seine Seite. Gemeinsam mit dem Coach, einem Anwalt und seinem ehemaligen Mentor entwickelt er einen soliden Master-Plan. Damit fühlt er sich wieder am Steuer seines Lebens. **(Siehe Punkt 5.)**

Stefan und Lena haben während der letzten Wochen auch ihre vor langer Zeit erarbeitete, persönliche Lebensvision als Orientierungshilfe für den nächsten Schritt genützt. Schließlich informiert Stefan das perplex Management über seine Kündigung. Er selbst freut sich nun auf einen neuen, stimmigen Job an einem neuen Ort. Er ist so einer Kündigung durch das Management zuvorgekommen. Und hat dabei viel gelernt: über sich, seine Fähigkeiten und seine Bewältigungskompetenz. **(Siehe Punkt 6.)**



**DIE  
WICHTIGSTE  
FRAGE  
LAUTET:  
WAS IST  
PASSIERT?**



Diese Geschichte kombiniert reale Fälle, die ich in meiner 14-jährigen Praxis als Coach begleitet habe. Namen und Details sind fiktiv, Ähnlichkeiten mit lebenden Personen zufällig. Die erfolgreichen Lösungsschritte fanden tatsächlich in dieser Form statt.



Meine persönliche Resilienz-Strategie liegt in der rechtzeitigen Planung und frühzeitigen Umsetzung von Aufgaben. Dadurch vermeide ich es, gleichzeitig an mehreren Themen zu arbeiten, und bleibe flexibel. Außerdem ergeben sich Pufferzeiten, falls Ungeplantes dazwischenkommt. Wichtig: Aufgaben erkennen und priorisieren. Durch die Konzentration aufs Wesentliche vermeide ich unnötige Zeitfresser und habe für gewöhnlich kein Problem, das tägliche Arbeitspensum zu bewältigen.

**Hannes Gürtl** ist Experte für Bancassurance in der Sparkassen Versicherung AG und absolviert berufsbegleitend das Hernstein Masterstudium in Leadership.



Was unsere Widerstandskraft stärkt: ein gesunder Optimismus, eine positive Lebenseinstellung sowie der Glaube an uns selbst und daran, das Leben selbst zu steuern. Man sollte ein Ziel vor Augen haben – und sich von Misserfolgen nicht entmutigen lassen. Ich sehe sie als Lernpotenzial und als Chance, etwas zu verändern. Darum stecke ich nicht den Kopf in den Sand, sondern suche lieber nach Lösungen. Man darf keine Scheu davor haben, andere um Hilfe zu bitten und offen über das, was einen beschäftigt, zu sprechen. Die Gewissheit, Unterstützung in der Familie, im Freundeskreis und in meinem unmittelbaren Arbeitsumfeld zu finden, stärkt meine Resilienz und gibt mir die Kraft, jegliche Herausforderung mit offenen Armen anzunehmen.

**Cornelia Buchschachner** ist Leiterin des Personalmanagements von Traktionssysteme Austria GmbH.



## WIE HALTEN SIE DAS ALLES AUS?

Erfahrungsschatz: 1 Expertin und 2 Experten erzählen, was ihnen Kraft gibt

Um in einer VUCA-Welt proaktiv führen zu können, habe ich mir angewöhnt, Krisen und Probleme zuerst von einer Meta-Ebene aus zu betrachten. Das heißt, ich versuche, die dahinterliegenden Muster zu verstehen, um deren Auswirkungen nicht zu nahe an mich heranzulassen. Alles, was ich erlebe, bereichert meinen persönlichen Erfahrungsschatz. In unserem Unternehmen bieten wir für unsere Führungskräfte Workshops zum Thema „Leading in a VUCA-Environment“ an. Damit stärken wir sie in einer Organisation, die effizient und trotzdem innovativ geführt wird.

**Mag. Philipp Huber** ist bei T-Systems für HR in 9 Landesgesellschaften in Europa und Südafrika verantwortlich.





# STRUKTUREN GEGEN STRESS

Erkenntnisse aus der Studie  
„Gesundes Arbeiten – Gesundes Führen“

„Menschen sind – leider – sehr leidensfähig“, so Dr. Paul Jiménez von der Uni Graz. Wer Sinn in einer Arbeit findet und Anerkennung erntet, hält auch hohe Belastungen lange aus. Diese Erkenntnis folgt der Studie „Gesundes Arbeiten – Gesundes Führen“ (siehe Kasten). Arbeit koste zwar Energie, könne aber auch selbst eine

Ressource sein, meint Jiménez: „Führungskräfte sollten motivierende Erfolgserlebnisse mit ihren Teams teilen.“ Viele Führungskräfte verausgaben sich besonders in Notsituationen, wie Jiménez ermittelt hat: „Wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausfallen, funktionieren Führungskräfte als Puffer.“ Der hohe Einsatz geht an die Substanz: 37% der Befragten geben an, im letzten Jahr einmal, 25%, sogar mehrmals krank gearbeitet zu haben.

## Eine abfedernde Organisation

Jene mit einer starken Zukunftsorientierung führen gesundheitsförderlich, ebenso Führungskräfte, die denken, selbst einen großen Einfluss auf gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen zu haben. „Aber“, sagt Jiménez, „das belastet sie auch.“

Die Lösung für das Problem ist eine „organisationale Resilienz“. Unternehmen können mit guten Strukturen und Prozessen vorsorgen. Indem sie für Ausfälle gerüstet sind, federn sie viele Stresssituationen ab und verhindern damit übermäßige Belastungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dort, wo Menschen sich darauf verlassen können, dass es auch mal ohne sie geht, wird der Druck auf Einzelne geringer.

Michaela Kreitmayer, Leiterin von Hernstein, ergänzt: „Ein funktionierendes Stellvertretungssystem kann hierbei sehr gut helfen. Gesund führen heißt nicht nur, Menschen gut zu führen, sondern auch Rahmenbedingungen zu schaffen, die unterstützen und nicht hemmen.“

## DAS WURDE ERFORSCHT

Wie können Unternehmen die notwendigen Voraussetzungen für ihre Führungskräfte schaffen, damit diese einen gesundheitsförderlichen Führungsstil entwickeln? Dieser Frage ging Hernstein gemeinsam mit der Uni Graz im Frühjahr 2017 nach. Zudem wollten die Forscherinnen und Forscher daraus Maßnahmen ableiten, durch welche Führungskräfte angeregt und unterstützt werden können, gesundheitsförderlich zu führen. An der Online-Befragung nahmen 185 Personen teil, davon 131 Führungskräfte.

Als mögliche Einflussfaktoren auf das Führungsverhalten wurden u. a. untersucht:

- die Arbeitsbelastung der Führungskraft,
- ihr Beanspruchungserleben,
- ihr Engagement und Einsatz im Unternehmen,
- ihre Einschätzung des eigenen Einflusses auf Führungsentscheidungen.



# GESUND DURCH GUTE FÜHRUNG

Es geht im Berufsleben nicht um die Lieferanten- und Kundenbeziehung, es geht um Partnerschaft, Vertrauen und das Streben nach langfristigem Erfolg.

Führungslabor: Antworten aus der Papierfabrik Sappi

GERTRUDE HIRSCH

Der Begriff Resilienz löst bei mir Skepsis aus. Sofort denke ich: „Wieder so ein Hype.“ Die provokante Frage dazu „Wie halten Sie das alles aus?“ interessiert mich allerdings. Nicht nur für Krisen muss man Widerstandskraft entwickeln; auch der Arbeitsalltag, die digitale Welt, die schnelllebige Zeit – all das fordert uns. Und so habe ich die Frage den Menschen in meinem Betrieb gestellt. Sappi ist eine Papierfabrik mit einer Belegschaft von 1.100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Wir arbeiten im Schichtbetrieb rund um die Uhr. Geschäftsführer, Managementteam, Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleiter, Fachingenieure, Vorarbeiter und Meister haben mir bereitwillig und offen geantwortet.

## Soziale Anker

In ihrem privaten Umfeld erleben sie Rückhalt und Geborgenheit: Alle nannten Familie und Partner oder Partnerin als Anker. Zudem werden Freundschaften und Engagement für die Gemeinschaft oft

als Kraftquellen angegeben. Generell gelten funktionierende Beziehungen als eine der wichtigsten Ressourcen seelischer Widerstandskraft. Gleichzeitig leben immer mehr Menschen alleine bzw. in immer kürzer dauernden Beziehungen. Beruflich sehr erfolgreiche Menschen scheinen oft wenig Zeit für Familie und soziale Kontakte zu haben.

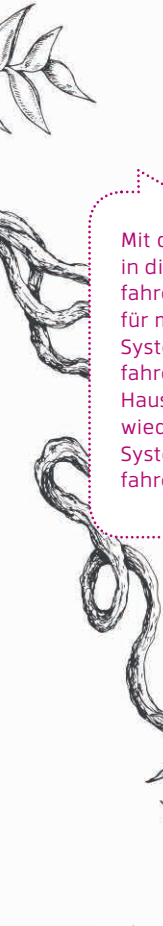
Daraus folgt die Erkenntnis: Achte darauf, die Balance zwischen Arbeits- und Privatleben zu halten.

Im Beruf steht ein gutes Arbeitsklima mit wertschätzendem Umgang noch vor Bezahlung und Karrierechancen an erster Stelle. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen etwas Sinnvolles tun. Sie nehmen dafür auch Belastungen in Kauf. Von den Führungskräften wünschen sie sich vor allem Ehrlichkeit und Transparenz. Zudem sollen diese entscheidungsfreudig sein und auch hinter ihren Entscheidungen stehen.

Eine weitere Erkenntnis: Gesundes Arbeiten ist unmittelbar an gesundes Führen gekoppelt. Stimmen die Zusammenarbeit mit der Führungskraft und der Zusammenhalt im Team, nehmen die Menschen die Belastungen als nicht so stark wahr. Bewegung, Ernährung und Stressmanagement – alles sehr wichtig. Aber betriebliche Gesundheitsförderung muss in erster Linie gesundes Führen und Teamentwicklung beinhalten. Wenn diese Bereiche funktionieren, sind die Menschen motiviert und belastbar.

## Und ich selbst?

Seit 20 Jahren bin ich in der Arbeitsmedizin tätig, seit 12 Jahren im Gesundheitsmanagement, ich habe viele Auszeichnungen und Gütesiegel für



Mit dem Pkw in die Firma fahren bedeutet für mich „das System hochfahren“ – nach Hause fahren wiederum „das System herunterfahren“.

In meiner Freizeit bin ich Heimwerker. Am Ende des Tages kann ich mein Meisterwerk bewundern – im Gegensatz zur Führungsarbeit: Man sieht nur, wenn sie nicht gemacht wird.

Sport verhilft mir zu körperlicher und vor allem geistiger Ausdauer. Wenn aus dem Körper alles herausgeholt ist, ist der Kopf frei.

Meine Ex-Frau zeigte kein Interesse mehr an meinen beruflichen Aufgaben. Schließlich hatte ich das Gefühl, dass sie sich für mich gar nicht mehr interessierte. Jetzt habe ich eine Partnerin, die mir Halt gibt. Ich gehe gern zur Arbeit, aber ich flüchte nicht dorthin und gehe auch gern wieder nach Hause.

Mir ist bewusst, dass ich mir genügend Zeit für die Pflege der Partnerschaft, der Freundschaften und der sozialen Kontakte nehmen muss und will. Dabei kann ich mich auch sehr gut entspannen und erholen.

Für mich hat alles, was passiert, einen tieferen Sinn, auch wenn er zum jeweiligen Zeitpunkt für mich noch nicht erkennbar ist. Ich konzentriere mich auf das Wesentliche – also auch auf positive und negative Auswirkungen dessen, was passiert. So lasse ich es bewusst in mein Leben einfließen, das ich aktiv gestalte.

betriebliche Gesundheitsarbeit bekommen. Ich bin auf dem richtigen Weg. Aber es braucht einen langen Atem: Nicht jede Gesundheitsmaßnahme ist sofort umsetzbar, auch ich muss auf den richtigen Zeitpunkt warten können. Eines meiner Projekte, die Umstellung des Schichtplans, ist gescheitert. Aber man muss scheitern dürfen und scheitern können. Gesundheit als langfristiges Ziel hat für mich als Ärztin höchste Priorität. Meinen Kolleginnen und Kollegen sind aber oft ganz andere Dinge wichtig. Ich muss einsehen, dass man Menschen nur dort abholen kann, wo sie sich gerade befinden. Ich kann Impulse geben, gehen müssen sie aber selbst.

Alles ist machbar, jedoch muss man einen Plan haben und dann auch richtig anpacken.

Es kommen sicher wieder Tage, an denen bei Besprechungen der Schmach rennt, kurz: die Arbeit wieder Spaß macht.

Wie halte ich das alles aus? Ich liebe es, mit verschiedenen Menschen in Kontakt zu sein, und mag die Vielfältigkeit meiner Arbeit. Ich arbeite gerne, vor allem dank meines Teams. Und meine Resilienz? Das lateinische Wort *resilire* bedeutet abprallen. Abprallen lasse ich wenig an mir, aber gelassener bin ich geworden. Ich überlege, wofür es sinnvoll ist, meine Energie aufzuwenden, wo ich etwas bewegen kann und mit wem ich meine Zeit verbringe. Und ich lache für mein Leben gern.

Für mich ist es wichtig, Prioritäten zu setzen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter richtig einzusetzen und ihnen Verantwortung zu übertragen. Sehr hilfreich sind meine guten Verbindungen zu anderen Abteilungen – ein Netzwerk, das ich mir aufgebaut habe.

Meine Ressource ist der Fokus auf den Augenblick. Ich versuche, im „Hier und Jetzt“ zu leben und den Widerstand gegen Dinge aufzugeben, die bereits passiert sind bzw. sowieso passieren.



**DR. GERTRUDE  
HIRSCH**

ist Arbeits- und Allgemeinmedizinerin. Seit 2005 ist sie Gesundheitsmanagerin beim Papierproduzenten Sappi Austria. Davor war sie Leiterin eines arbeitsmedizinischen Zentrums. Seit 2006 gewann Sappi 6 Gesundheitsawards und erhielt 5 Mal in Folge das Gütesiegel für betriebliche Gesundheitsförderung. Derzeit liegen die Schwerpunkte von Gertrude Hirsch in der Gesundheitsförderung von Schichtarbeiterinnen, Schichtarbeitern und Lehrlingen.

# EINFACH MAL DURCHATMEN

6 Wartungstipps für unsere  
wertvollste „Maschine“

GABRIELE KYPTA

Jeden Morgen steht der Produktionsleiter vor seiner Produktionsanlage und sagt: „Reiß dich zusammen, gib dein Bestes. Wir haben jetzt weder Zeit noch Mittel für eine Wartung. Ausruhen kannst du dich, wenn wir dich ausrangieren.“

So passiert es natürlich in Wirklichkeit nicht; unser Umgang mit Maschinen verläuft ganz anders: Ob in Industrie, IT oder Gebäudemanagement, überall machen Wartung und Instandhaltung 25 bis 45 % der Betriebskosten aus. Darüber hinaus gibt es Service Level Agreements, Risikoeinschätzung und Pläne für Wartung und Ausfall. Wir übernehmen Verantwortung für betriebliche Prozesse. Und für uns selbst? Wollen Sie durchhalten, bis Sie – womöglich schon viel zu früh – zum alten Eisen gehören?

So bleiben Sie leistungsfähig und motiviert:

## 1. Nehmen Sie sich selbst wichtig

Denken Sie daran, dass das Funktionieren Ihrer „Maschine“ (Körper – Geist – Seele) unverzichtbarer Bestandteil Ihrer Effektivität ist. Wenn Sie darauf achten, dass Sie ausgeruht sind und Ihrer Arbeit volle Konzentration und Aufmerksamkeit schenken, passt auch die „Langfristnutzung“.

## 2. Regenerieren Sie im Ruhezustand

Wenn Sie nur innehalten, weil eine Migräne Sie niederstreckt, hat diese Pause keinen Regenerationseffekt. Ihr physisches und hormonelles System braucht echte Ruhephasen, um Instandhaltungsarbeiten durchführen zu können.

## 3. Konzentrieren Sie sich auf eine Sache

Es macht einen großen Unterschied, ob Sie sich voll und ganz einem Gespräch widmen oder ob Sie ständig nebenbei aufs Handy schauen und E-Mails checken. Es werden Probleme sichtbarer, Missverständnisse aufgelöst, Arbeitsanweisungen oder Feedback deutlich und angemessen gegeben. Damit verbessert sich die Anwesenheitsfreude aller und die Fehlerquote sinkt deutlich.

## 4. Atmen Sie durch

Wenn Sie öfter einmal bewusst tief durchatmen, beruhigen Sie Ihr System. Die Konzentrationsfähigkeit wird gestärkt, das Kopfkino kommt zur Ruhe und Sie setzen sinnvolle Prioritäten, statt ständig „Feuerwehr“ für alles zu spielen. Vollgas muss mit Innehalten abwechseln – sonst treiben Sie sich selbst vor Ihren eigenen Stress erzeugenden Gedanken her.

## 5. Erlernen Sie Gelassenheit als Lebenseinstellung

Eine gelassene Grundhaltung hilft Ihnen, rechtzeitig für sich selbst zu sorgen und damit auch dem Unternehmen Ihre geballte Energie und Aufmerksamkeit zu widmen.

## 6. Gehen Sie auf „Mini-Urlaub“

Manchmal geht ein Termin früher zu Ende als erwartet – nützen Sie diese Zeit für eine Mini-Erholung, indem Sie den Weg zum nächsten Termin ganz bewusst und fokussiert gehen. So sind Sie in der nächsten Besprechung wieder fit. Noch besser: einmal um den Block gehen oder einen Umweg nehmen. Das bringt – stresstechnisch – mehr, als den siebenten Kaffee zu trinken.



MAG. GABRIELE KYPTA

kam ursprünglich aus der Wirtschaft und entwickelte sich in Richtung Gesundheitsprävention. Mit Ansätzen aus dem Riskmanagement und der Wartungs- und Instandhaltungslogik argumentiert sie, wie man für sich sorgen kann, um in jeder Hinsicht fit zu bleiben.



3 Exemplare  
dieses Buchs gibt es  
beim Zitaterätsel dieser  
Ausgabe auf S. 26 zu  
gewinnen.

# FOKUS SELF-LEADERSHIP

Ein Arbeitsbuch für mehr Gelassenheit  
in komplexen Zeiten

„Die größte Gefahr in komplexen Zeiten liegt nicht in der Komplexität an sich, sondern darin, die Komplexität simplifizieren zu wollen“, befindet Herstein Trainer Heinz Peter Wallner. Was Menschen jedoch als komplex erscheint, kommt auf ihre jeweilige Grundhaltung an. Wallner beschäftigt sich in seinem neuen Buch genau damit. Der Autor nennt die nötigen Eigenschaften der Führungskräfte von morgen „Moonshot-Skills“. Er versteht darunter eine flexible Haltung, die Veränderungen gegenüber offen ist, eine hohe Lebendigkeit und Menschlichkeit. „Wer bei sich selbst beginnt, kann Komplexität gelassener meistern und erlebt mehr Freude an der Führungsaufgabe“, so Wallner. Das Buch leitet zur Synthese aus Ratio und Intuition an. Dazu hat er mit seinem Co-Autor Kurt Völkl ein Veränderungsmodell entwickelt. Die beiden stellen es in diesem Buch vor – die eigentliche Veränderung beginnt bereits mit der Lektüre des Buchs.

## Meisterschaft statt Manipulation

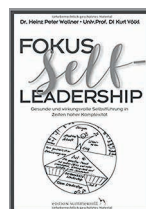
Aber Achtung: Um die Arbeit an sich selbst kommen die Leserin und der Leser nicht herum. Das Buch bietet dabei Unterstützung in Form von konkreten Übungen. Auf schnelle Heilsversprechung wird verzichtet. Die Autoren setzen zudem eine Bereitschaft zum ganzheitlichen Denken voraus. Der



## DIE AUTOREN

**Dr. Heinz Peter Wallner** ist erfahrener Führungskräfte-Entwickler und Organisationsberater. Seine Themen: agile Führung und Komplexität meistern, agile Organisationen und Wertewelten.  
**Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Kurt Völkl** lehrt am Institut für Unternehmensführung und Entrepreneurship an der Universität Graz. Er ist Generaldirektor einer österreichischen Sozialversicherung.

Top-Manager Kurt Völkl warnt: „Sie sollten darauf gefasst sein, dass Sie in einen ernsthaften Veränderungsprozess involviert werden. Ich rate, die Einladung anzunehmen. Es verändert sich dann der gesamte Führungsalltag. Die Menschen, die man führt, bemerken Ihre Wandlung und fühlen sich ebenfalls inspiriert, ihre verinnerlichte Wertelandschaft neu zu überdenken.“ Heinz Peter Wallner ergänzt: „Wir sehen Self-Leadership als Meisterschaft an. Wer auf Methoden aus ist, andere zu verändern und gar zu manipulieren, wird in unserem Buch nicht fündig werden. Diese Art des Veränderungsmanagements beginnt immer bei der Leserin und dem Leser selbst.“



## FOKUS SELF-LEADERSHIP – GESUNDE SELBSTFÜHRUNG IN ZEITEN HOHER KOMPLEXITÄT

ISBN-13: 978-3-9504233-2-7 (Print)  
ISBN-13: 978-3-9504233-1-0 (E-Book)  
Arbeits-Tools und Working-Sheet auf:  
[www.selfleadership.pro](http://www.selfleadership.pro)  
(Gratis-Download)

# SCHON 50 UND NOCH KEINEN HERZINFARKT?

---

Was Führungskräfte belastet und wie sie gegensteuern können, verrät der Gruppendynamiker Karl Kasenbacher im Gespräch mit Eva Woska-Nimmervoll



**„ANERKENNUNG  
FUNKTIONIERT  
WIE EINE DROGE.“**

## *Wie bewältigen Führungskräfte ihren stressigen Alltag?*

**Karl Kasenbacher:** Führungskräfte halten sich heute nicht lange in ihren Positionen, wenn sie keine Mechanismen haben, die ihnen helfen, Belastungen auszuhalten. Dabei funktioniert Anerkennung wie eine Droge: Wer Lob oder Bewunderung bekommt, kann lange über seine Grenzen gehen.

Manch eine Führungskraft spielt auch mit diesen Grenzen. Man will beweisen, dass man besser ist als die anderen. Überspitzt gesagt: Du bist schon 50 und hast noch keinen Herzinfarkt gehabt? Tust du gar nichts für deine Firma? Aber die Gefahr besteht tatsächlich, dass man, ohne es zu merken, seine Kraft aufbraucht. Solange sie vorhanden ist, ist Resilienz kein Thema.

## *Was bedeutet also Resilienz?*

Für Hernstein sind die zentralen Schritte von Resilienz: Situation akzeptieren, Verantwortung übernehmen, Lösungen finden, Optimismus wahren, sich an der Zukunft orientieren, Beziehungen gestalten. Wenn man sich an diese Prinzipien hält, kann man auch in Gruppen belastende Situationen besser managen. Viele belastende Situationen für Führungskräfte entstehen ja in Gruppen.

## *Was belastet Führungskräfte in Gruppen?*

Als Führungskraft müssen Sie auch unangenehme Themen ansprechen, dafür bekommen Sie aber selten Anerkennung. In solchen Situationen

verbrauchen Gruppen viel von Ihrer Energie. Wenn Sie wissen, ein Meeting wird schwierig werden, sollten Sie sich am selben Tag nicht noch einen schwierigen Termin einteilen. Kommen nämlich noch familiäre oder gesundheitliche Probleme dazu, landen Sie schnell in einer energetischen Abwärts-spirale. Sie sollten daran denken, dass man sich generell in Arbeitsgruppen selten erholen kann. Darum ist es umso wichtiger, dass Ihnen die Strukturen und die Mechanismen der Gruppe vertraut sind.

## *Wie finde ich das heraus?*

Sie sollten immer zuerst fragen: Wofür wird diese Arbeitsgruppe gebraucht? Was wird von mir erwartet? Je mehr Sie vorher wissen, desto geringer laufen Sie Gefahr, an Ihre Grenzen zu stoßen. Das vermindert Ihre Unsicherheit und damit den Stress.

## *Wie kann ich eine Gruppe oder ein Team leiten, ohne mich aufzureiben?*

Indem ich vorrangig nicht auf die Befindlichkeit einzelner Gruppenmitglieder achte, sondern kläre: Wie arbeitsfähig ist die Gruppe, welche Entscheidungen trifft sie, was wird kommuniziert? Also die Gruppe als Ganzes im Blick behalte. Erst dann schaue ich auf jene, die sich nicht mehr engagieren. Um die küm-mere ich mich individuell und hole sie in die Gruppe zurück. In hierarchischen Systemen läuft das anders. Da wird ohne Führungskraft nichts entschieden. Da muss man oft dem obersten Chef mitteilen, wenn das Klopapier aus ist. Und der entscheidet,



## ING. MAG. DR. KARL KASENBACHER

Nach der HTL für Maschinenbau und dem Studium der Soziologie und Psychologie studierte Karl Kasenbacher noch Philosophie und Gruppendynamik. Er war Techniker in der Produktion und im Bereich Arbeitsplatzsicherheit, aber auch Pfleger im Pflegeheim und Psychologe im Strafvollzug. Seine Schwerpunkte: Arbeits- und Organisationspsychologie, systemische Beratung bei Veränderungsprozessen, Coaching und Supervision für Einzelpersonen und Teams sowie Konfliktmanagement.

Er ist Lehrtrainer der Österreichischen Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung und Mitglied der Gesellschaft kritischer Psychologen und Psychologinnen.

### Nächste Trainings

Hernstein Gruppendynamik

11. – 15. Juni 2018

24. – 28. September 2018

19. – 23. November 2018

wer es wo zu welchen Konditionen besorgt. Solche Systeme gibt es tatsächlich noch, sie sind schwer umzustellen. Wenn Leute daran gewöhnt sind, dass keine Eigeninitiative von ihnen erwartet wird, fühlen sie sich ja auch wohl so. Hernstein hingegen geht in Richtung Selbststeuerung.

### *Wie könnte der erste Schritt dazu aussehen?*

Wenn Sie zum ersten Mal Selbststeuerung anregen, wird das auch Sie verunsichern. Sie sprechen ein Thema an, präsentieren aber keine fertigen Lösungen, sondern bitten die Gruppe um Vorschläge. So etwas ist immer anstrengend für alle Beteiligten, besonders wenn sie es nicht gewohnt sind. Die Gruppenmitglieder müssen jetzt selbst Ideen finden, sie formulieren und sich trauen, sie der Gruppe mitzuteilen. Aber Achtung: Das braucht seine Zeit. Als Führungskraft erwarten Sie am Anfang viel zu schnell Feedback und Resultate. 15 Sekunden Schweigen fühlen sich wie eine Ewigkeit an: Wieso kommt da nichts? Das stresst Sie ungemein. Ihren Stress spüren wiederum die anderen. Um diese Situation zu vereinfachen, könnte man Zweiergruppen bilden, in denen das betreffende Thema diskutiert wird.

### *Was kann ich jeden Tag tun, um Belastung zu minimieren?*

Was man im Kleinen machen kann, also bei anstrengenden Meetings, beispielsweise: Pausen, eingeplante oder spontane. Oder kürzere Besprechungen, dafür mehrere ansetzen, wenn es geht. Es hilft auch, sich zu fragen, ob man extrovertiert oder introvertiert ist. Manche wollen sich nach einem Meeting bei einem Kaffee aussprechen und laden so die Batterie wieder auf – andere brauchen einfach nur ihre Ruhe.

### *Was brauchen Führungskräfte noch?*

Gute Freundinnen oder Freunde. Es geht weniger um ein Fachurteil von außen als um bedingungslose Akzeptanz. Wer keinen guten Freund oder keine gute Freundin bei der Hand hat, sucht sich einen Coach.

### *Wie kann eine Organisation die individuelle Resilienz unterstützen?*

Ein schwieriges Thema. Arbeitsplatz-Evaluierungen inkludieren heute zwar auch die Frage: Was sind psychische Belastungen jedes einzelnen Arbeitsplatzes und wie kann vorgesorgt werden? Allerdings wird die individuelle Belastungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht berücksichtigt. Manche sind beispielsweise gegenüber Lärm robust, andere weniger. Ich habe einmal eine Stunde lang auf eine Kindergruppe aufgepasst – so einen Lärmpegel halte ich persönlich nicht aus.



# KOMISCHE VÖGEL?

Warum Krabbentaucher ihre Jungen manchmal auf Futter warten lassen

EVA WOSKA-NIMMERVOLL

Krabbentaucher werden unter Stress zu Egoisten und kümmern sich dann zuallererst um sich selbst. Das haben zumindest Forschende der Vetmeduni Vienna und der Universität Danzig (Polen) im Rahmen einer Studie über diese Meeresvögel beobachtet.

Vogelpaare dieser Art brüten gemütlich in großen Kolonien an Felsklippen in arktischen Regionen. Herr und Frau Krabbentaucher haben keine Führungsaufgaben zu bewältigen oder Deadlines einzuhalten, sie konzentrieren sich auf Kinderbetreuung. Der Hauptjob eines Paares: Futter für sein einziges Küken herbeischaffen. Im Normalfall, so die Forscher, sind sie keine „Rabenerltern“: „Erwachsene Krabbentaucher gehen laut unseren Ergebnissen ans eigene Limit, an ihr Fürsorge-maximum, um den Nachwuchs ausreichend versorgen zu können“, sagt Rupert Palme von der Vetmeduni Vienna.

Kurz gesagt: Man tut, was man kann, damit es die Kinder mal besser haben.

## Gesunder Egoismus

Werden allerdings die Nahrungsressourcen knapp oder setzen ihnen schlechte Wetterbedingungen



MAG. EVA  
WOSKA-NIMMERVOLL

ist Journalistin, Texterin im Bereich Corporate Publishing und verfasst Kurzgeschichten. Außerdem ist sie Lektorin an der FHWien der WKW und Schreibpädagogin.

zu, geraten die Vögel unter Druck. Dann hören sie auf, ihr Einzelkind zu verwöhnen. Das gestresste und hungrige Krabbentaucher-Pärchen geht auf Futtersuche und frisst schließlich ohne Küken auswärts. Das vernachlässigte Kind wird erst gefüttert, wenn die eigenen Bedürfnisse gestillt sind. Ganz unter dem Motto „Nur wenn’s mir selber gut geht, kann ich mich auch um andere kümmern“.



MEHR ÜBER GESTRESSTE  
KRABBENTAUCHER

Wissenschaftlicher Artikel im  
„Journal of Ornithology“: [bit.ly/Little\\_Auks](https://bit.ly/Little_Auks)  
(auf Englisch)



# KÜNSTLICHE ASSISTENZ

---

Mein Blick in die Zukunft: mitfühlende Roboter und digitale Gesundheitscoachs

GISELA HRUZEK

Vielleicht werden wir schon in ein paar Jahren Smartphone, Laptop und Co aussortieren. Bald werden Routineaufgaben nämlich autonom (und komplexe Tätigkeiten teilautonom) von Personal Robotic Systems ausgeführt. Diese kommunizieren menschlicher als bisherige IT-Assistenzsysteme und stellen sich auf ihre Anwenderinnen und Anwender ein. Intelligente Datenbrillen (Smart Glasses) ermöglichen flexible Interaktionen – Informationen werden eingeblendet und nur durch Augenbewegungen mit anderen ausgetauscht.

## Resilienz 4.0

Doch auch neue Arbeitsmodelle entstehen: Agile Teams mit hoher Selbstverantwortung widmen sich interdisziplinärer Projektarbeit. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entscheiden selbst – dezentral und selbstorganisiert. Die Folge für den Einzelnen: Seine Arbeit verdichtet sich zeitlich und in ihrer Komplexität. Rasant entwickelt sich Neues und theoretisch ist jede und jeder digital 24 Stunden täglich verfügbar. Wie erfolgreich jemand in diesem fordernden Umfeld sein kann, wird unter anderem von seiner Resilienz abhängen. Relevante Resilienzfaktoren sind hier vor allem Flexibilität und Lösungskompetenz, verbunden mit der Bereitschaft zu lebenslangem Lernen. Viele gelangen dabei allerdings an ihre mentalen und körperlichen Grenzen. Zudem werden Menschen älter und arbeiten länger – eine Herausforderung für das öffentliche und das betriebliche Gesundheitsmanagement.

## Gesünder, aber gläsern?

Individuelle Gesundheitsförderung wird in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen. Spezielle Consumer Health Wearables, beispielsweise in Form einer

Smartwatch oder intelligenter Textilien, messen rund um die Uhr Vitaldaten wie Puls und Blutdruck. Zudem informiert eine periodische Multi-Netzwerkuntersuchung laufend über den persönlichen Gesundheitszustand. Man gibt Blut, Harn, Stuhl und Speichel ab und erhält innerhalb kurzer Zeit die Resultate. Individuelle Analysen ermöglichen, weit im Vorfeld zu erkennen, ob eine und sogar welche Krankheit sich durchsetzen wird. Präventiv wird bei Bedarf ein digitaler Gesundheitscoach die Menschen bei der Gegensteuerung begleiten. Bei einer Ernährungsumstellung etwa prüft er die individuelle Verträglichkeit von Lebensmitteln beim Einkauf und von Gerichten auf Speisekarten. Menschen mit chronischen Krankheiten wie Diabetes kann er vor kritischen Situationen warnen. Und motivieren kann er uns auch.

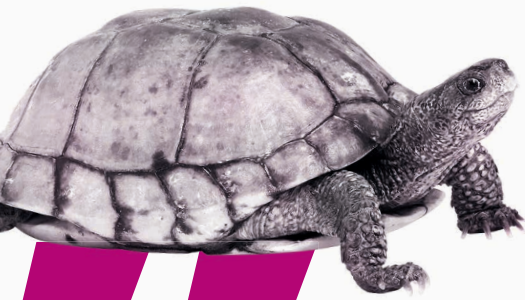
Leistungsstarke, resiliente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in geistiger und körperlicher Frische sind keine Utopie mehr; der Probelauf des personalisierten Gesundheitsmanagements ist im Silicon Valley längst im Gange.

All das hat nicht nur positive Folgen. Denn natürlich wird der Mensch von morgen durch diese technischen Möglichkeiten noch viel „gläserner“. Wie können wir mit dem Risiko leben, dass Hacker oder nicht Autorisierte auf unsere Gesundheitsdaten zugreifen?



DR. MED.  
GISELA HRUZEK

ist international Vortragende und Management Consultant, Schwerpunkt Führungskräfte-Entwicklung und gesundes Führen.



## WER HAT'S GESAGT?

---

Jemanden anrufen, raten, googeln  
oder es gar selbst wissen – alles ist erlaubt.

Die ersten 3 Einsendungen belohnen wir mit dem Buch  
„Fokus Self-Leadership“ von Heinz Peter Wallner und Kurt Völkl  
(siehe auch Buchtipp, S. 21). Unter allen richtigen Antworten  
verlosen wir einen Kurzworkshop nach Wahl aus dem aktuellen  
Hernstein Programm. Geben Sie Ihre Tipps bis spätestens  
10. Dezember 2017 ab: [www.hernstein.at](http://www.hernstein.at)  
**Viel Glück!**

Die richtigen Antworten der letzten Ausgabe: 1a, 2c, 3b, 4c.  
Der Gewinner des Kurzworkshops der letzten Ausgabe ist  
Herwig Just. Wir gratulieren herzlich!

*Der Mensch  
braucht Stunden,  
wo er sich  
sammelt und in  
sich hineinlebt.*

- 1a\_ Maria Montessori, italienische Reformpädagogin
- 1b\_ Albert Einstein, deutscher Physiker
- 1c\_ Friedrich Schiller, deutscher Dichter

*Humor ist selbst  
gekelterte seelische  
Widerstandskraft.*

- 2a\_ Sigmund Graff, deutscher Schriftsteller
- 2b\_ Woody Allen, US-amerikanischer Schauspieler und Regisseur
- 2c\_ Bernhard Ludwig, österreichischer Kabarettist

*Wir dürfen uns  
nicht durch  
die begrenzten  
Vorstellungen  
anderer Leute  
definieren lassen.*

- 3a\_ Wolfgang Bauer, österreichischer Dramatiker
- 3b\_ Gerald Hüther, deutscher Neurobiologe
- 3c\_ Virginia Satir, US-amerikanische Familientherapeutin

*Doch niemand  
heilt durch  
Jammern seinen  
Schaden.*

- 4a\_ Jean Piaget, Schweizer Entwicklungspsychologe
- 4b\_ Hildegard von Bingen, deutsche Universalgelehrte
- 4c\_ William Shakespeare, englischer Dramatiker

## HELD DER ARBEIT

Superman als Portier, Wonderwoman als Vertriebsassistentin ... Wie viele Superheldinnen und -helden beschäftigt Ihr Unternehmen? Je besser die interne Kommunikation, umso mehr!



MAG.  
RENATE SÜSS

leitet die Redaktion  
der Corporate-  
Publishing-Agentur  
Egger & Lerch  
in Wien.

„Ich weiß gar nicht, was Sie bei mir wollen. Ich mache doch überhaupt nichts Interessantes!“, begrüßte mich neulich ein Lagerarbeiter, den ich für die Mitarbeiterzeitschrift seines Unternehmens porträtieren sollte. Je länger er mir allerdings von seiner Arbeit erzählte, desto stärker wurde ihm bewusst, wie abwechslungsreich seine Tätigkeit ist und dass ohne ihn so manches im Betrieb gar nicht laufen würde. Das machte ihn stolz, was wiederum nicht nur schön für ihn ist, sondern auch positiv fürs Unternehmen. Denn wer den Sinn im eigenen Tun erkennt, performt besser und kann mit Belastungen besser umgehen.

Das zeigt auch eine Studie des deutschen Krankenkassenverbandes GKV. Ihr zufolge gehen Portierinnen und Portiere stressbedingt öfter in Krankenstand als Top-Managerinnen und -Manager mit ihren 60-Stunden-Wochen. Ein großer Teil der Portierinnen und Portiere glaubt nämlich, ihre Arbeit hätte kaum Bedeutung für das Unternehmen und sie wären jederzeit austauschbar. Die Managerinnen und Manager dagegen gaben an, ihre Arbeit für richtungsweisend zu halten. Das gebe ihnen Kraft für Phasen, in denen viel zu tun ist.

Nicht für jede Position eines Unternehmens ist es gleich einfach, die eigenen Leistungen zu erkennen. Während das Management eigene Erfolge vielleicht an Gewinnen ablesen kann, das Verkaufspersonal an Abschlüssen und eine Montagefachkraft an der Zahl der Reparaturen, die sie vorgenommen hat, gibt es viele Jobs, bei denen das Gelingen nur schwer evaluierbar ist. Anerkennung und Wertschätzung braucht es aber auch hier: Storytelling ist ein ideales Mittel, um sie zu zeigen. Es funktioniert immer, denn gute Erzählerinnen und Erzähler finden zu jeder Heldin und jedem Helden die passende Geschichte!



# DER WEG AN DIE SPITZE

---

Die Hoteldirektorin Mag. Sonja Wimmer liebt Kooperationen

Die Hoteldirektorin Sonja Wimmer entwickelt lieber die Einzigartigkeit ihres Hotels, als irgendwelchen Trends hinterherzulaufen. Schon von Kindesbeinen an war sie mit dem Thema Tanz eng verbunden. An ihre Zeit im Ballett erinnert sie sich gerne: „Es war ein unglaubliches Gefühl, auf der Bühne eine tolle Performance zu bieten.“

Früh wurde ihr klar, dass es in ihrem Beruf um Menschen und um Kunst gehen sollte – und um Authentizität. Das Studium der Betriebswirtschaft, ein Nebenjob als Flugbegleiterin und viele Stationen im Hotelbetrieb schärften ihren Wunsch, etwas Besonderes in hoher Qualität zu entwickeln. Sie investierte viel Energie in ihre Ausbildung und in ihre berufliche Entwicklung. Das nötige

Durchhaltevermögen dafür eignete sie sich im Ausdauersport Triathlon an. Mit 25 bekam sie die Chance, ihre Ambitionen zu verwirklichen: als Direktorin des Hotels Harmonie Vienna im neunten Wiener Gemeindebezirk.

## Das lebendige Boutiquehotel

Nach einigen Jahren war der Entschluss gereift, das Hotel renovieren zu lassen und dem Betrieb einen neuen Anstrich zu verpassen. Das im Jahr 2013 wiedereröffnete The Harmonie Vienna ist von den Themen Tanz und Kunst inspiriert. „Hier konnte ich meine Leidenschaft für Tanz in meinen Job einfließen lassen“, erzählt sie. Das Hotel-Design orientiert sich an einem visionären Kunstkonzept, umgesetzt vom jungen peruanischen Künstler Luis Casanova Sorolla, das Tanz und Malerei auf einzigartige Weise vereint. „Signapura“ verewigt die Tanzschritte berühmter Balletttänzerinnen und -tänzer mit Farbe auf Leinwand. „Auf einem der Gemälde in unserer Hotelloobby kann man die Schritte von Liudmila Konovalova, der Ersten Solistin an der Wiener Staatsoper, bewundern“, erzählt Mag. Sonja

---

## MAG. SONJA WIMMER

ist General Manager von The Harmonie Vienna. Die 38-jährige Osttirolerin begann ihre Karriere mit einem BWL-Studium in Wien. Daneben arbeitete sie als Flugbegleiterin bei der Lauda Air, bei der Österreich Werbung und an der Bar im Raimundtheater. Nach dem Studium begann sie als Innendienstleiterin von Sholl und Vorstandsassistentin bei Do & Co und wechselte 2006 als Direktorin zu The Harmonie Vienna. 2016 wurde Sonja Wimmer zur „Hotelière des Jahres“ gekürt. Dieser Titel wird vom Fachmagazin „ÖGZ“ und dem Fachverband Hotellerie der Wirtschaftskammer Österreich vergeben.

### Hotel The Harmonie Vienna in Zahlen

66 Zimmer  
32 Beschäftigte  
5 Führungskräfte (Food & Beverages, Sales & Marketing, Reservierung, Rezeption, Housekeeping)



**„ES IST TOLL ZU SEHEN, WIE WIR UNS WEITERENTWICKELN.“**

**Sonja Wimmer,  
The Harmonie Vienna**



Wimmer begeistert, „und wir präsentieren auch das Making-of-Video von einem Kunstwerk.“ So verwundert es nicht, dass Künstlerinnen und Künstler, Solistinnen und Solisten der Staatsoper als auch Choreografinnen und Choreografen gerne zu Gast im Harmonie Vienna sind.

Kreative Zusammenarbeit auf hohem Niveau erlebt Sonja Wimmer als bereichernd: „Ich bin ständig auf der Suche. Es prickelt richtig, wenn ich neue Projekte mit Menschen ausarbeite, die genauso qualitätsbewusst sind wie ich.“ Hotel und Gäste, aber auch die kooperierenden Künstlerinnen und Künstler und Organisationen profitieren von der Zusammenarbeit. Begegnungen mit Menschen und Unternehmen, die ihr Bestes geben, sind für Sonja Wimmer inspirierend: Mit dem Choreografen Jermaine Browne, der Fotografin Inge Prader, dem Sigmund Freud Museum, der Wiener Staatsoper, der Viennale und vielen anderen verbindet das Hotel eine belebende Partnerschaft.

### Fit in Führung

Als Chefin schuf sie mit ihrem Führungsteam ein neues Qualitätsbewusstsein für ihr Unternehmen. Dabei setzt sie vor allem auf 3 Lösungsansätze, um Herausforderungen im Führungsalltag zu begegnen: Zum Ersten gibt sie der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit in dafür abgestimmten Kooperationsmeetings Raum, um Neues zu kreieren. „Es ist toll zu sehen, wie hier der Blick für das Gesamtkonzept geschärft wird und wie wir uns weiterentwickeln.“

Zweitens ist es in der alltäglichen Hektik essenziell, ausreichend zu kommunizieren und zu reflektieren. So nimmt sich das Führungsteam Zeit und Ruhe für die interne Kooperation, wie Sonja Wimmer betont: „Das wirkt sich auf die Harmonie im Team aus und damit auch darauf, wie die Gäste unser Hotel erleben.“ Und drittens fördert und fordert

### ... UND DAS SAGT DER TRAINER

„Das Power LAB ermöglicht es den Teilnehmerinnen und Teilnehmern, in Simulationssequenzen die Spielarten und die Wirkung von Macht in Organisationen ‚hautnah‘ zu erleben. Im Alltag können Sie ja als Führungskraft interne Machtspiele zwischen den Teams beobachten – und spielen andererseits eine Rolle im Führungsteam des Unternehmens. Mit den Erfahrungen aus dem Power LAB können Sie gezielter intervenieren und entscheiden, wo und wie weit Sie mitspielen wollen und wann Sie aussteigen.“

### MAG. STEFAN DOBLHOFER, MBA

ist Berater, Hernstein Trainer und Coach mit den Schwerpunkten Change, Führung, Agilität und Innovation.

Sonja Wimmer ihr Führungsteam individuell nach den Bedürfnissen ihres Unternehmens. „Das lässt uns herausfordernde Zeiten kooperativ, flexibel und resilient meistern“, ist die Direktorin überzeugt. Als Stammkundin von Hernstein hat sie in 10 Jahren bereits einige Trainings absolviert, etwa das Hernstein Manager Curriculum. „Die Trainerinnen und Trainer von Hernstein sind Spitzenleute.“ Zuletzt besuchte sie 2016 wieder ein Training bei Stefan Doblhofer: „Macht und Einfluss erleben im Power LAB“, bei dem es um konstruktiven Umgang mit Macht geht (siehe Trainer-Statement).

Auch privat geht für die erfolgreiche Managerin Qualität vor Quantität. Neben dem Besuch von Ballettaufführungen genießt sie den Radsport und liebt es, „Zeit mit Menschen zu verbringen, die ich mag. Auch die suche ich mir genau aus.“

# DIE NEUE MACHT ERGREIFEN

---

Hernstein Trainerin Maria Spindler über  
Co-Leadership und Anarchie

EVA WOSKA - NIMMERVOLL

*Wie kommt Innovation ins Unternehmen?*

**Maria Spindler:** Durch Kooperationen, die Gewohntes sprengen, oft nicht auf die „brave Art“. Angenommen werden diese Kooperationen trotzdem, solange sie vom Gesamtsystem als sinnvoll erachtet werden. Ein Kunde von mir baute sich seinen Handlungsrahmen innerhalb der Unternehmensstruktur selbst, indem er sich als Interner einen Riesenauftrag vom Vorstand holte und die bestehende Linienführung übergab. Er etablierte in einem CEE-Land ein Büro mit 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und investierte dort in Co-Leadership. Das Team war erfolgreich. Als das bekannt wurde, nannte man ihn einen Anarchisten. Die Linienorganisation verstand auf den ersten Blick nicht, dass das Team hier ein neues Kooperationsmodell, also Co-Leadership, verwirklichte. Die Einzelpersonen des Teams wurden in die Linienorganisation eingeordnet. Damit war die Innovation tot und der Anarchist kündigte. Seit 2 Jahren wird er gefragt, ob er zurückkommen will – weil das Unternehmen seine Innovationskraft vermisst. Jetzt baut er in einem anderen Unternehmen Co-Leadership und Innovation auf.

*Man macht sich auf diese Art auch Feinde ...*

Ich würde das nicht „Feinde“ nennen. Aber wenn ich die gewohnte Kultur sprengen, stoße ich mitunter auf Unverständnis und löse unangenehme Emotionen bei Menschen aus, die Sicherheit in hierarchischen Ordnungen suchen.

*Wie werden hierarchische Typen reif für Co-Leadership?*

In streng geordneten Strukturen ist die Macht klar verteilt. Sie ziehen Menschen mit Sicherheitsbedürfnissen an. Wenn wir Strukturen öffnen und viele mitgestalten, verunsichert sie das. Je mehr wir uns unserer eigenen Intentionen bewusst sind, desto mehr können wir mitgestalten, desto mehr suchen wir sogar die Unsicherheit und Neues. Will ich in Co-Leadership mit anderen etwas gestalten, so erfordert das Selbst-Empowerment. Und Risikofreudigkeit, etwas selbst in die Hand zu nehmen, ohne gleich zu wissen, was das Resultat sein wird und wie andere darauf reagieren. Also: erfinderisch sein, ohne abzusehen, wie viel gelingt und wie viel Innovation durch „Fehler“ hervorgebracht wird. Es sind nämlich die Abweichungen, die wirkliche Innovation generieren. Sie erfordern komplexe Strukturen und echtes Co-Leadership.

*Apropos: Menschen wissen oft nicht, wie sie mit eigenen Fehlern umgehen sollen.*

Das ist eine Lebensentscheidung: Entweder ich verberge Fehler, ordne mich unter, oder ich übernehme Verantwortung und sage: „Da ist etwas nicht so gelaufen wie geplant.“ Verbergen gehört zur hierarchischen Ordnung.

Gemeinsam gestalten wir Zukunft. Ich nenne das „die neue Macht“. Wir geben unsere Macht nicht anderen, sondern verbinden uns aktiv mit anderen und mit dem Unternehmen. Wenn ich in der ersten Führungsebene die zweite Führungsebene einlade, Verantwortung und Macht zu übernehmen, können wir gemeinsam gestalten. Dann muss ich es aushalten, wenn die anderen es anders sehen, als ich es in meinem Kopf schon fertig habe. Das heißt: Ich darf mich nicht immer einmischen, selbst wenn ich




---

**MAG. DR.  
MARIA  
SPINDLER**

berät Organisationen und Führungskräfte bei ihrem Wachstum. Selbstbestimmte und ko-evolutive Gestaltungsfähigkeit sind ihre Leidenschaft. Durch den Blick hinter die Kulissen eröffnet sie neue Perspektiven der Macht und damit neue Möglichkeiten der Führung. Sie gründete das globale Journal „Challenging Organisations and Society. Reflective Hybrids“ und betreut es seither als Chief Editor.

---

**NÄCHSTE  
TRAININGS**

**Hernstein  
Gruppendynamik:**  
11. – 15. Juni 2018  
24. – 28. September 2018  
19. – 23. November 2018

**Hernstein  
Gruppendynamik II:**  
4. – 5. April 2018  
22. – 23. Oktober 2018

**Kurzworkshop: Alles  
Gruppe, oder was?**  
8. März 2018, Wien  
20. April 2018, Salzburg

schneller eine Lösung für ein Problem erkenne. Ich vertraue darauf, dass wir miteinander ins Gestalten kommen und neue Macht zwischen uns generieren.

*Kann sich ein Unternehmen diese Probeläufe überhaupt leisten?*

Auf den ersten Blick ist Co-Leadership ein Zeitfresser. Indem ich jedoch Macht abgebe, investiere ich in Kooperationsbeziehungen und in das System und ermögliche Neues. Es ist eine langfristige Zukunftsgestaltung, durch die Ressourcen, Wissen und Innovation breiter aufgestellt werden.

*Wie wird dieses Teilen von Macht im Gruppendynamik-Training geübt?*

Die Trainerin, der Trainer gibt alle Macht ab. Damit entsteht ein Führungsvakuum. Die Teilnehmenden sind anfangs sehr irritiert. Es ist ungewohnt und es entsteht der Eindruck, die Trainerin oder der Trainer tue nichts. Die Teilnehmenden entwickeln Strategien, mit dieser Unsicherheit umzugehen. Das gelingt, wenn echtes Co-Leadership aufgebaut wird. Dann kann die Zukunft der Gruppe mit allen Playern aktiv gestaltet werden.

*Aber wie kann man nach dem Training das Prinzip ins Unternehmen übertragen?*

Als Führungskraft kann ich mir überlegen, wo ich Gestaltungsverantwortung abgebe. Wo kann ich ein Führungsvakuum in welcher Größe aufmachen, in dem die Menschen frei kooperieren. Das kann bei einer kleinen Aufgabe beginnen, in einem Team oder in einer Abteilung. Ein Unternehmen, mit dem ich arbeite, hat ein Innovationszentrum mit 30 innovativen Menschen eingerichtet. Sie haben sich ihre Strukturen selbst geschaffen. Strukturen, die Freiraum geben, Kooperation notwendig machen und unerwartet Neues generieren.

*Wie passt so ein Innovationszentrum zum restlichen Unternehmen?*

Die Führungskraft des Zentrums hat den Blick auf das Ganze und die Teile: Was ist der Vorteil des Innovationszentrums für die Entwicklung des ganzen Unternehmens? Wann, wie oft und wofür kooperiert das Innovationszentrum mit der Linienorganisation? Welche Wechselwirkungen haben die Innovationen mit IT, Vertrieb und so weiter?

Diese Führungskraft kennt beide Kulturen und hat einen breiten Rücken: Gegenüber dem Vorstand verhandelt sie überzeugend, damit weiterhin für die Freiheit Ressourcen zur Verfügung stehen. Das heißt, dem Vorstand gegenüber trat sie damals stark auf, obwohl nach dem ersten Jahr noch kein einsatzfähiges Ergebnis vorlag. Aber schließlich hat es sich gelohnt; starke, innovative Lösungen können nun breit umgesetzt werden.

*Soll man Hierarchie immer in Co-Leadership „umbauen“?*

Nein, Hierarchie wird gebraucht. Es gibt Jobs, die klar strukturiert sind – im Lager, in der Telefonzentrale. Und es gibt Menschen, die Orientierung und klare Aufträge suchen. Andere wollen gestalten, sonst wird ihnen langweilig. Für eine Führungskraft ist es wichtig, ein Gespür dafür zu haben, welche Menschen welche Struktur und welchen Führungsstil bevorzugen. Diese Führungskraft „tanzt“ mit dem Ganzen und den Unterschieden.

# STARK IN FÜHRUNG

---

Neue Hernstein Trainings im  
klassischen 2-Tage-Format

NEU

## FÜHREN 4.0 – LEADERSHIP DER NÄCHSTEN GENERATION

Die Transformation von Gesellschaft, Technologien, Märkten und Unternehmen schreitet unaufhaltsam voran. Das heißt: Auch Führung muss sich ändern. Denn bisher wirksame Ansätze und Instrumente greifen immer weniger. Lernen Sie die Methoden des agilen und digitalen Leadership kennen und finden Sie Ihren wirksamen, zukunftstauglichen Führungsstil.

Entdecken Sie mit Mag. Robert Strohmaier, wie Führen „von der Zukunft her“ funktioniert, wie eine bewusste Organisation arbeitet und was passiert, wenn man auf Führungskräfte völlig verzichtet.

---

### Wann?

16. – 17. April 2018  
9. – 10. Oktober 2018

NEU

## POSITIVE LEADERSHIP – FÜHREN MIT VORBILD

Mit positiven Gedanken und Emotionen führen Sie Ihr Team mit mehr Leichtigkeit zum Erfolg. Aktivieren Sie Ihr Potenzial mit den Methoden der Positiven Psychologie. Festigen Sie Ihre konstruktive Haltung, fördern Sie einen optimistischen Teamspirit und erhöhen Sie damit Ihre Wirksamkeit als Führungskraft. Lernen Sie mit Mag. Renate Pils und MMag. Silena Sabine Piotrowski Ihr aktuelles Positive-Leadership-Profil kennen und erfahren Sie, wie Sie mit den eigenen negativen Emotionen besser umgehen.

---

### Wann?

3. – 4. Mai 2018  
11. – 12. Oktober 2018

NEU

## SELBSTFÜHRUNG – VOM AKTEUR ZUM REGISSEUR

Sie funktionieren gut. Dennoch möchten Sie mehr Ihrer Vorhaben umsetzen? Die meisten Tools versprechen mehr, als sie halten. Selbstführungskompetenz erhöht Ihre Zugkraft – damit Sie steuern und nicht nur agieren. Erhalten Sie detailliertes Feedback zu Ihrer Persönlichkeit und Ihrer aktuellen Arbeitssituation und entwickeln Sie mit Mag. Gregor Heise einen individuell abgestimmten Umsetzungsplan.

---

### Wann?

4. – 5. Juni 2018  
16. – 17. Oktober 2018



NEU

## TRANSFORMATIONALES FÜHREN – ORIENTIERUNG IM WANDEL

Als Führungskraft werden Sie im stetigen Wandel erfolgreich sein, wenn Veränderung zu Ihrer Grundhaltung wird. Der Schlüssel dazu ist Transformationales Führen. Meistern Sie die große Transformation mit ko-kreativen Prozessen und entwickeln Sie neue Zugänge zu Ihren Herausforderungen. Lernen Sie den Umgang mit Dynamik, inspirieren Sie Ihr Team und erzeugen Sie Bewegung zum gemeinsamen Ziel.

Kalibrieren Sie mit Dr. Heinz Peter Wallner, CMC, Ihre Führungsrolle neu und werden Sie zur transformationalen Führungspersönlichkeit.

### Wann?

4. – 5. Dezember 2017  
20. – 21. März 2018  
18. – 19. Oktober 2018

## HERNSTEIN GRUPPENDYNAMIK II

Vertieftes Wissen über Gruppenprozesse und erfolgreiche Interventionsmodelle sind für die Steuerung von Teams unerlässlich. Sie haben Gruppendynamik bei Hernstein bereits besucht? Mit diesem Aufbau- und Vertiefungstraining entwickeln Sie die bereits vorhandenen Erkenntnisse systematisch weiter.

Mag. Dr. Maria Spindler und Mag. Nina Halder-Schüssel zeigen Ihnen, wie Sie Ihre Erfahrungen aus der Gruppendynamik in Ihre alltäglichen Führungsaufgaben integrieren können.

### Wann?

4. – 5. April 2018  
22. – 23. Oktober 2018

NEU

# KURZ UND BÜNDIG

Kurzworkshops: je 3 Stunden Inspiration

In jeweils 3 Stunden an einem Vormittag vermittelt Hernstein die Aspekte erfolgreicher Führungsarbeit. Die praxisnahe Aufbereitung der Themen ermöglicht optimale Umsetzung im Arbeitsalltag (Termine werden noch bekanntgegeben).

**Tipp:** Auch die Kurzworkshops sind inhouse buchbar!

### Diese Themen erwarten Sie 2018:

#### ALLES GRUPPE ODER WAS?

Gewinnen Sie einen ersten Einblick in die Gruppendynamik bei Hernstein.  
8. März 2018, Wien  
20. April 2018, Salzburg

#### FÜHREN IN DER EXPONENTIELLEN ORGANISATION

Wie Sie als Führungskraft in der digitalisierten Welt den richtigen Rollenmix finden.  
8. Juni 2018, Wien

#### MINDFUL LEADERSHIP – ZWISCHEN LEISTUNGSDRUCK UND MENSCHLICHKEIT

Trainieren Sie Achtsamkeit für sich selbst und Ihren Führungsalltag.  
14. September 2018, Wien  
5. Oktober 2018, Salzburg

#### BIOCHEMISCHE RASTSTÄTTE FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Körpereigene biochemische Botenstoffe steuern Ihr Wohlbefinden und Ihre Leistungsfähigkeit. Stärken Sie damit auch Ihre „Führungs-Kraft“.  
9. November 2018, Wien

### Infos und Anmeldung

[www.hernstein.at/kurzformate](http://www.hernstein.at/kurzformate)

**Tipp:**  
Alle Trainings  
sind auch inhouse  
buchbar!

# IHRE NÄCHSTEN TRAININGS

---

Noch Plätze frei: Termine im November  
und Dezember 2017

20. – 24. November 2017

## **GRUPPENDYNAMIK**

Von Ihnen wird erwartet, dass Sie erfolgsorientiert und motivierend führen? Und sich schnell und flexibel in unterschiedlichen Teamkonstellationen zurechtfinden? Erfahren Sie, wie Sie Dynamiken in Gruppen für Ihren Erfolg nützen.

5 Tage mit dem Trainerteam Mag. Dr. Maria Spindler und Mag. Dr. Karl Kasenbacher sowie den Coaches Mag. Nina Halder-Schüssel und Dr. Liselotte Zvacek

28. – 29. November 2017

## **FÜHREN OHNE VORGESETZTENFUNKTION**

Sie führen Projektteams, Kolleginnen und Kollegen? Und das ohne disziplinarische Führungsverantwortung? Fachliche Kompetenz, Überzeugungskraft und persönliche Autorität machen in der lateralen Führung den entscheidenden Unterschied. Gehen Sie sicher mit Widerständen um, erweitern Sie Ihre Handlungsoptionen und verstärken Sie Ihre Wirkung.

2 Tage mit Martin Halder

30. November – 1. Dezember 2017

## **SELBSTCOACHING**

Komplexe und undurchsichtige Führungssituationen gehören zu Ihrem Führungsalltag? Druck und widersprüchliche Interessen verhindern eindeutige, rationale Lösungen. Erkennen Sie rasch, „was hier los ist“, und finden Sie mit wirksamen Selbstcoaching-Tools gute Lösungen.

2 Tage mit Cornelia Janisch-Binder

11. – 12. Dezember 2017

## **FÜHREN VON EXPERTEN**

Ihre Expertinnen und Experten brauchen besondere Rahmenbedingungen? Sie erfordern eine spezielle Art der Führung mit neuen Führungsprinzipien und Steuerungselementen. Damit die Zusammenarbeit gelingt und der Erfolg der Organisation gesichert ist. 2 Tage mit Dr. Waltraud Sedounik

4. – 6. Dezember 2017

## **ERFOLGREICH IN FÜHRUNG GEHEN**

Rollen, Aufgaben, Funktionen, Führungsinstrumente, Führungsstile, Management oder Leadership – alles klar? Von Ihnen wird erwartet, dass Sie optimal zum Unternehmenserfolg beitragen und den Überblick behalten. Deshalb ist es wichtig, von Anfang an über die Grundlagen der Führung Bescheid zu wissen. 3 Tage mit Mag. Werner Zatorski

4. – 6. Dezember 2017

## **KONFLIKTE LÖSEN – ABER WIE?**

Haben Sie schon einmal gehört, dass Konflikte auch eine Chance bedeuten können? Und finden Sie sie doch meist anstrengend, energieraubend und hartnäckig? Ein Mix aus Selbstreflexion, Perspektivenwechsel und Theorie stärkt Ihre Konfliktkompetenz. 3 Tage mit Mag. Nina Halder-Schüssel

---

**Wo?** Seminarhotel Schloss Hernstein, NÖ

### **Ihre Investition:**

1.500 Euro (2-tägiges Training)

1.875 Euro (2,5-tägiges Training)

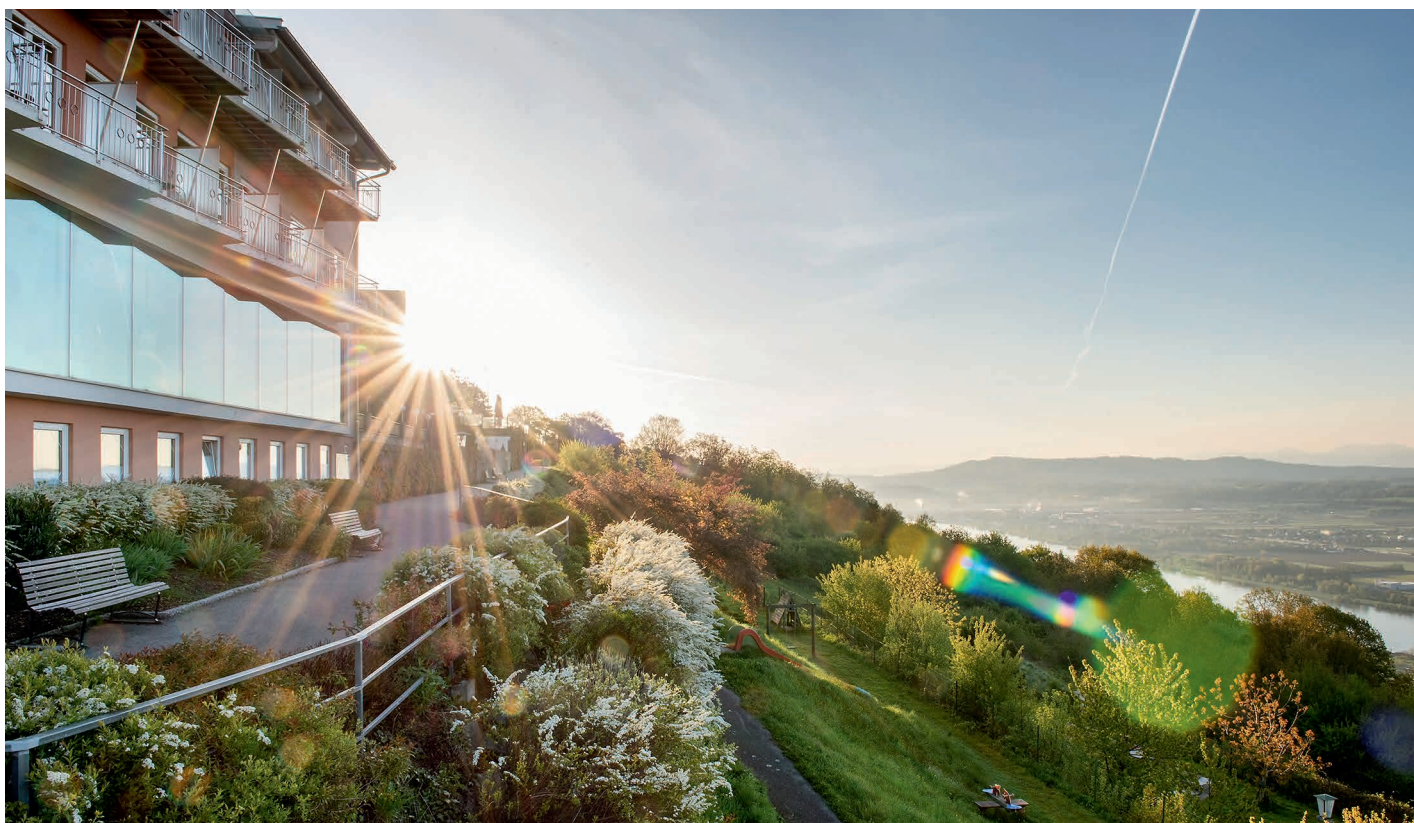
2.250 Euro (3-tägiges Training)

3.200 Euro (5-tägiges Training)

Alle Preise zuzüglich MwSt. und ggf. Aufenthaltskosten

### **Infos und Anmeldung:**

[www.hernstein.at/Offene-Programme/Trainings](http://www.hernstein.at/Offene-Programme/Trainings)



## WO DIE WACHAU BEGINNT

350 Jahre Gastfreundschaft:  
das Hotel Schachner

Auf der Anhöhe des Maria Tafler Berges in Niederösterreich steht das Hotel Schachner. Der 4-Stern-Familienbetrieb liegt in einem der landschaftlich schönsten Teile Österreichs, nahe Wien, im Nibelungengau, am Tor zur Wachau. Der imposante Ausblick vom Hotel reicht von der Donau flussabwärts über den Ötscher bis hin ins Alpenvorland.

Bereits 1669 war das Hotel Schachner eines von 2 Wirtshäusern in Maria Taferl. Heute bietet es 9 Seminarräume für Trainings und Klausuren. Die 81 gemütlichen Zimmer, die Sky Lounge und das Panoramarestaurant gleich neben dem romantischen Kastaniengarten laden zum Genießen und Verweilen ein.

Highlight des Hotels ist das von Gault Millau mit 2 Hauben ausgezeichnete Gourmetrestaurant „Smaragd“. Der Wellnessbereich umfasst ein Penthouse-Hallenbad mit Whirlpool, einen kleinen Sauna-Relaxbereich und einen Fitnessraum. Darüber hinaus gibt es im Sommer die Möglichkeit, im Freischwimmbad unter Apfel- und Nussbäumen im Kaiserhof-Garten zu entspannen.

Weitere Informationen:  
[www.hotel-schachner.at](http://www.hotel-schachner.at)

---

### Hernstein Insider-Tipps:

- Gönnen Sie sich einen gemütlichen Drink und genießen Sie den fantastischen Donaublick
- Verkosten Sie im alten Weinkeller des Hauses die typischen Wachauer Weine (mit Voranmeldung ab 6 Personen)
- Besonders zu genießen: Eis und Marmelade – beides ist hausgemacht!

**WIE WÄR'S?  
EINFACH MAL  
„... LASSEN“.**

Lassen Sie sich in der nächsten  
Ausgabe überraschen.