

Siegfried Neubauer *Hrsg.*

Erfolgreich in die nächste Führungsposition

Erfahrungsberichte und Praxiswissen

Erfolgreich in die nächste Führungsposition

Siegfried Neubauer
(Hrsg.)

Erfolgreich in die nächste Führungsposition

Erfahrungsberichte und Praxiswissen

Herausgeber
Siegfried Neubauer
acm quadrat GmbH
Wien
Österreich

ISBN 978-3-642-54154-4
DOI 10.1007/978-3-642-54155-1

ISBN 978-3-642-54155-1 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Stefanie A. Winter

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Geleitwort

Als mich Siegfried Neubauer fragte, ob ich das Geleitwort für sein neues Buch zum Themenbereich „Wechsel in neue Führungspositionen“ schreiben möchte, war ich zu Beginn skeptisch. Seit 25 Jahren in derselben Firma tätig und glücklich in meiner derzeitigen Rolle als Generaldirektorin der IBM in Österreich, sah ich mich zuerst nicht gerade dafür prädestiniert. Doch dann wurde mir schnell bewusst, dass gerade ich als „IBMerin“ inhaltlich etwas beizutragen habe. Denn in unserem Unternehmen sind Jobwechsel nicht nur möglich, sondern in Managementpositionen erwünscht und an der Tagesordnung – über Landesgrenzen, Hierarchien und Geschäftsbereiche hinweg. Veränderung ist die einzige Konstante. Flexibilität eine Grundvoraussetzung. Durchschnittlich alle 5 Jahre winkt Managerinnen und Managern bei IBM eine neue Herausforderung, oft in einem anderen Land.

Ich bin der Meinung: Führungsqualitäten zeigen sich am besten, wenn man sein gewohntes Terrain verlässt. Ich rate meinen vielen Mentees immer wieder, ihre „Komfortzone“ zu verlassen. Ich bin davon überzeugt, dass wir es als Führungskräfte unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern schuldig sind, uns auf unterschiedliche Situationen, Mentalitäten, Charaktere, Kommunikationsstile, Sitten und Gebräuche einstellen zu können. Gerade das macht uns zu einem guten Mentor bzw. einem guten Manager.

Die wichtigste Lektion, die einem ein Jobwechsel lehrt, ist die Gabe des Zuhörens. Obwohl in fast jedem Managementbuch in epischer Breite diskutiert, scheitern doch viele gerade durch die Missachtung dieser einfachen Grundregel. Rasche Wirksamkeit wird nur dann gelingen, wenn Sie sich erlauben zuzuhören und nicht kritiklos versuchen, einer neuen Organisation Ihr „Schema F“ aus dem vorherigen Job überzustülpen. Nehmen Sie Ihre Werte mit in den neuen Job, aber lassen Sie das Gefühl, alles zu wissen und unter Kontrolle zu haben, hinter sich. Nichtwissen ist keine Schwäche. Niemand erwartet, dass der oder die Neue auf alles eine Antwort weiß. Überzogene Erwartungshaltungen und Perfektionsansprüche an sich selbst sind Stolpersteine.

Ein Jobwechsel ist die beste Möglichkeit, etwas über sich selbst zu lernen. In diesem Sinne wünsche ich den Leserinnen und Lesern spannende Einsichten und den Mut, ihre Komfortzone zu verlassen, um zu neuen Ufern aufzubrechen.

Tatjana Oppitz, Generaldirektorin IBM Österreich.

Vorwort

Wenn einer eine Reise tut, dann kann er was erzählen „Ich habe es wie eine Reise erlebt“, erzählte mir einer meiner Gesprächspartner. „Du bist eine Zeit lang an einem Ort A und entscheidest dich, nach B zu gehen. Es gibt viele unterschiedliche Gründe, warum man sich von A verabschiedet und definiert für sich den höheren Sinn seiner Entscheidung. Man verlässt also A und tritt die Reise nach B an. Auf der Reise selbst, die unterschiedlich lang dauert, gewinnt man neue Eindrücke und Einsichten, es tritt zunehmend der neue Ort B ins Blickfeld. In B angekommen, trifft man auf andere Menschen, neue Strukturen, Sitten und Kulturen. Man beginnt sich zu orientieren, nimmt die neuen Eindrücke auf und gewinnt mehr und mehr Sicherheit für sein Handeln“. Eine Metapher, die durchaus zum Nachdenken anregt.

Die Auslöser und die Umstände eines Wechsels von einer Führungsposition in eine andere sind so vielfältig wie die Menschen selbst. Was aber allen ähnlich ist, ist der damit verbundene Rückgang der beruflichen Wirksamkeit. Sehr oft startet man in einer neuen Führungsposition auf einem deutlich niedrigeren Wirksamkeitslevel als vorher. In vielen Fällen hat man wenig Wissen über das neue Unternehmen, kennt die Mitarbeiter nicht und hat sie auch nicht selbst ausgesucht, die Sprachregelungen sind oft andere, etwas, das besonders an Zielformulierungen erkennbar ist. Und zuletzt stellt man nicht selten hohe Anforderungen an sich selbst. Das sind alles gute Gründe, um sehr sorgfältig mit sich selbst und den Umständen des Wechsels umzugehen. Es geht darum, im Vorfeld Stolpersteine zu erkennen und sein eigenes Level an Wirksamkeit in einer neuen Führungsposition so rasch wie möglich anzuheben. Dazu habe ich bereits 2010 in meinem Buch „Auftrag Führung“ viele hilfreiche Werkzeuge und Instrumente des Managements den unterschiedlichsten Situationen zugeordnet.

In vielen Fällen korreliert die neue Führungsposition aber mit der Wahrnehmung von Stress, was unterschiedliche neuronale Systeme aktiv werden lässt: „Guter Stress“, auch Eustress genannt, wird als System aktiv, wenn der Mensch eine große, aber konkrete Aufgabe zu bewältigen hat. Die Führungskraft weiß zwar, dass es herausfordernd und anstrengend wird. Sie weiß aber auch, was sie im Grunde zu tun hat und dass sie sich auf Weniges und Wesentliches konzentrieren kann. Das andere System, der „schlechte Stress“ oder auch Distress, ist nur dann aktiv, wenn man nicht genau weiß, was man tun soll, und wenn weniger konkrete Aufgaben zu erledigen sind. Es herrscht eine Situation, in der jederzeit etwas

Unvorhergesehenes passieren kann. Diese Art von Stress wirkt sich negativ auf Psyche und Körper aus. Genau hier setzt das Buch unterstützend an: In der Phase des Wechsels von einer Führungsposition in die andere sollen Sie nicht in die Falle des Distress' tappen, sondern die volle Energie des Eustress' nutzen.

In den Gesprächen, die ich mit Führungskräften aus verschiedensten Ländern und Branchen diesbezüglich führen durfte, hat sich, meist retrospektiv, gezeigt, dass es sehr ähnliche Schlüsselfragen waren, die sie bei einem Wechsel zu beantworten hatten. Es waren Fragen zu Themenblöcken wie z. B.

- die persönliche Situation, das private und familiäre Umfeld beim Wechsel,
- das neue Unternehmen, die neue Führungsverantwortung und was daran so spannend war,
- die Herausforderungen der ersten Monate und prioritäre Handlungsfelder,
- eingesetzte Prinzipien, Verhaltensweisen und Werkzeuge zur Bewältigung dieser Herausforderungen,
- individuelle Faktoren von Erfolg und Misserfolg fachlicher Natur, persönlicher Natur, kultureller Natur, systemischer Natur und vor allem die Rolle von Werten.

Um diese Fragen aus mehreren Perspektiven zu beleuchten, konnte ich erfahrene Führungskräfte aus Deutschland, Österreich und der Schweiz dazu gewinnen, ihre ganz persönliche Geschichte eines prägenden Wechsels in eine neue Führungspositionen zu beschreiben. Ist das Buch „Auftrag Führung“ eher ein Werkzeugkasten für neu berufene Führungskräfte, so ist dieses Buch eine Sammlung von Geschichten, wie man sie vielleicht Freunden und Kollegen erzählt, um ihnen damit etwas mit auf den Weg zu geben. Geschichten, die unterschiedlicher nicht sein können und doch signifikante Parallelen aufweisen. Peter Drucker hat in diesem Zusammenhang mit seinem Lebensphasenmodell einen Orientierungsrahmen geschaffen, an dem eine Führungskraft verschiedene Aspekte ihres Werdegangs und ihrer Karriere spiegeln kann. Dieses Modell ist im ersten Beitrag beschrieben und konsequent angewandt.

Das Buch ist eine Sammlung an Ideen, individuellen Erlebnissen und Impulsen. Impulse für den interessierten Leser, in seiner eigenen Geschichte die eine oder andere Situation etwas genauer zu beleuchten und damit in Resonanz zu gehen. Alle Beiträge orientieren sich inhaltlich an derselben Struktur, um eine gewisse Vergleichbarkeit zwischen den Fällen und eine bessere Orientierung beim Lesen zu gewährleisten.

Mein aufrichtiger Dank gilt allen Autoren und Unterstützern für ihren Beitrag. Besondere Wertschätzung verdient die Offenheit und Größe aller Autoren, auch das persönlich Wichtige anzusprechen. Ich danke ihnen sehr herzlich im Namen aller Leser für ihre wertvollen Gedanken.

Wien, im Februar 2014

Siegfried Neubauer
Herausgeber
Geschäftsführer acm quadrat gmbh

Testimonials

Durch die ehrliche Beleuchtung der persönlichen & fachlichen Vorgehensweise in den ersten 100 Tagen eines neuen Jobs erhält der Leser in den unterschiedlichen Beiträgen effektive, aber trotzdem einfach anzuwendende Tipps für die Führungspraxis. Den Autoren gelingt es sehr gut, ihre Erfahrungen herauszuarbeiten und gleichzeitig mit kritischem Blick zu beleuchten.

Prof. Elfriede Krempf
Organisationsentwickler und Unternehmensberater
Generatio Hotel Management Consulting

Aus den Beiträgen der Autoren zeigt sich klar, Führung heisst nicht möglichst viele Mitarbeiter führen, sondern Resultate erzielen! Daraus lässt sich ein Grundmuster an erfolgreichen Führungsgrundsätzen erkennen, mal theoretisch-empirisch unterlegt, mal aus reiner Praxiserfahrung. Diese Parallelen sind unübersehbar und sehr hilfreich als Leitlinie für den persönlichen Karriereweg.

Herbert von Burg, dipl.Ing.ETH, lic.oec.HSG
Geschäftsführer und Inhaber der TLC Top Line Consulting AG, St. Gallen

Ein wertvoller Schatz an Berichten und Beispielen für die richtigen Entscheidungen wurde mir mit diesem Buch in die Hände gespielt. Ich bewundere die Autoren für ihren Mut in der Entscheidungsfindung. Alles scheint plausibel, klar und nachvollziehbar, fast schon einfach – in der Retrospektive.

Spannend auch die verschiedenen Persönlichkeitsfacetten der Autoren, die in den Geschichten zum Ausdruck kommen. Schöne Erfolgsbeispiele! Die Lektüre kann ich allen Karrierehungrigen bedingungslos empfehlen.

MMag. Carina Sandra Kainz
Corporate Strategy & Business Development
Collini Gruppe

Endlich wieder ein Managementbuch mit Praxisbezug. Die Autoren nehmen den Leser mit in die unterschiedlichsten Branchen. Sie lassen ihn teilhaben an den zahlreichen Herausforderungen, die die Übernahme einer neuen Führungsaufgabe so mit sich bringen kann. Wertvolle Erfahrungen, Denkanstöße und Lösungsansätze zum Mitnehmen.

Dr. Georg Erlacher
Vorstand Österreichische Bundesforste AG
Purkersdorf

Die Erkenntnisse und Tipps als Mitarbeiterin, Beraterin und Unternehmerin werden im Beitrag von Carola Purtscher höchst effektiv als Kondensat zusammengefasst. Wichtig sind ihr dabei Persönlichkeit, das Engagement und die Empathie für Ihre Kundschaft und ihre Mitarbeiter und, ja, auch die Werte.

Für den Start in einen neuen beruflichen Lebensabschnitt sind die geschilderten Erfahrungen der einzelnen Autoren bestimmt hilfreich.

Barbara Stöckl
Unternehmerin und Journalistin

Es muss für jeden Sinn machen und eine win-win-Situation für alle darstellen. Das drückt Frau Bornemann mit viel Leidenschaft und praktischen Instrumenten dazu aus. Eine spannende und erfolgreiche Darstellung der Führungsarbeit in Netzwerken mit ausnahmsweiser einer Frau an der Spitze. Sehr empfehlenswert zum Verständnis vieler Gedankengänge, die zum Erfolg führen können.

Mag. Klaus Fetka
Leiter Human Resource
Porsche Inter Auto GmbH & Co KG

Der Wechsel in eine Führungsposition ist meist ein spannender Prozess. Sei es, weil man in eine andere Branche wechselt oder ganz andere und neue Aufgaben zu bewältigen hat. Keine Theorie liefert hier soviel Impulse wie eben Praxisberichte aus den unterschiedlichsten Branchen, geschrieben von verschiedenen Persönlichkeiten. Diese vorliegende Sammlung an Erkenntnissen und Reflexionen ist sehr wertvoll für jemanden, der selbst erfolgreich in eine nächste Führungsposition gehen will.

Prof. Thierry Langer – Universität Wien

Die Basics für die Wirksamkeit von Management sind einfach, leicht zu erlernen und anzuwenden. Sie bedürfen der Selbst-Disziplin, Willensstärke und Charakterfestigkeit. Daneben gibt es in den Beiträgen auch weitere, sehr wertvolle, persönliche Lessons Learned,

die für jede Führungskraft, die sich erfolgreich verändernd auf den Weg macht, von Nutzen sind. Und ganz wichtig: Persönliches Wachstum geht immer einher mit Wachstum im beruflichen Umfeld und umgekehrt. Dazu gehört die notwendige Portion Respekt vor der neuen Aufgabe, vor den Kollegen aber ganz wichtig, auch vor sich selbst. Dies ist sehr schön geschildert und die Lektüre ist kurzweilig und empfehlenswert.

Holger Schwab
Vice President Modine Europe
Filderstadt bei Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

1	Erfolgreich in die nächste Führungsposition: Nur wer sich selbst verändert, kann sich entwickeln	1
	Markus Brönnimann	
1.1	Idée de Manoeuvre	1
1.2	Was man eigentlich weiß	2
1.2.1	Die ersten 100 Tage	3
1.2.2	Modell der Lebensphasen	4
1.3	Eine Kette von Wechseln und Veränderungen	7
1.3.1	Vom Studenten zum Linienmanager	7
1.3.2	Exkurs: Militärische Führungsaufgaben	10
1.3.3	Vom Linienmanager zum Berater	12
1.3.4	Vom Berater/Trainer zum Manager eines Geschäftsbereichs	16
1.3.5	Von der Teil- zur Gesamtverantwortung (Mitglied der Universitätsleitung)	23
1.3.6	Ein neuer Chef	32
1.3.7	Leitung eines Aufsichtsgremiums als neue Aufgabe	36
1.4	Was habe ich nun wirklich gelernt?	38
	Literatur	41
2	Uschi und die starken Männer: Führung eines franchisebasierten Netzwerks im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung	43
	Ursula Bornemann	
2.1	Persönliche Ausgangssituation	44
2.2	Die neue Position	45
2.3	Herausforderungen der ersten Zeit	47
2.3.1	Bündelungen der Kompetenzen	48
2.3.2	Gemeinsames Auftreten	49
2.3.3	Motivation und Frustration	50
2.3.4	Geld als Basismotivation – Sinn als Triebfeder	51

2.4	Eingesetzte Methoden und Werkzeuge	51
2.4.1	Führung in Netzwerken	52
2.4.2	Führungskonzept auf Basis „Coach the Coach“	54
2.4.3	Telefonkonferenzen	54
2.4.4	Ideenpool	55
2.4.5	Exklusivität	55
2.4.6	Abrechnungsmodelle als Basis für Wachstum	57
2.4.7	Kompetenznavigator	58
2.4.8	Kommunikation heißt immer Wertschätzung	58
2.4.9	Recruiting	59
2.5	Schlüsselerfahrungen	59
3	Begegnung im Hasenheim: Vom französischen Zentralismus zum amerikanischen Positivismus	61
	Hans-Jürgen Bort	
3.1	Persönliche Ausgangssituation	61
3.2	Die neue Position	63
3.3	Herausforderungen der ersten Zeit	64
3.3.1	Rollen-Verständnisse und auch Rollen-Missverständnisse	65
3.3.2	Teamstruktur	66
3.3.3	Die Übersetzung neuer Prozesse aus dem Amerikanischen ins Französische – und umgekehrt!	67
3.4	Eingesetzte Prinzipien und Werkzeuge	68
3.4.1	Prinzip 1: Wirksamkeit durch Fokussierung	68
3.4.2	Prinzip 2: Mein Beitrag zum Ganzen durch Verstehen der Absicht der übergeordneten Führung	69
3.4.3	Prinzip 3: Positiv denken – die leichten Aufgaben sind alle schon gelöst!	69
3.4.4	Werkzeug: Einarbeitungsplan	70
3.4.5	Werkzeug: Zuständigkeits- und Qualifikationsmatrix	71
3.4.6	Werkzeug: Stärken-Filter	72
3.4.7	Werkzeug: Daily Meeting und Weekly Touch Down	75
3.5	Schlüsselerfahrungen	76
	Literatur	79
4	Back to the Roots: Von der Schülerin zur Direktorin	81
	Barbara Harold	
4.1	Persönliche Ausgangssituation	81
4.2	Die neue Position	84
4.3	Herausforderungen der ersten Zeit	85
4.3.1	Kennenlernen der neuen Aufgabe	86
4.3.2	Prioritätensetzung und Zeitmanagement	87

4.3.3	Das Unternehmen verfügt über komplexe Entscheidungsstrukturen	88
4.3.4	Nicht abgeschlossene Veränderungsprozesse	89
4.3.5	Erste Erfolge stellen sich ein	90
4.4	Eingesetzte Methoden und Werkzeuge	90
4.4.1	Sich einen guten Überblick verschaffen	91
4.4.2	Planung des weiteren Vorgehens	92
4.4.3	Kommunizieren und Umsetzen der Veränderungen	92
4.4.4	Beziehung zu den KundInnen gestalten	93
4.5	Schlüsselerfahrungen	93
4.5.1	Preis und Wert	93
4.5.2	Coaching in Anspruch nehmen	94
4.5.3	Basics im Umgang mit Menschen	94
4.5.4	Für sich selbst gut sorgen	95
5	Zwischen Tradition und High-Performance-Organisation: Change-Management in einer Expertenorganisation im Zeitraffer	97
	Michael Heritsch	
5.1	Persönliche Ausgangssituation	98
5.2	Die neue Position	99
5.2.1	Budgetierung	99
5.2.2	IT-Infrastruktur	100
5.3	Herausforderungen der ersten Zeit	101
5.3.1	Die ersten 100 Tage	101
5.3.2	Nach 500 Tagen	101
5.3.3	Nach 900 Tagen – der Neustart	102
5.3.4	Nach 1.000 Tagen – Strukturwechsel	103
5.3.4.1	Entlastung/Vertretung des Geschäftsführers	103
5.3.4.2	Studienzentrum	103
5.3.4.3	IT und Rechnungswesen	104
5.3.4.4	Marketing	105
5.3.4.5	Personal/Vertragswesen	105
5.3.5	1.500 Tage – großes Zwischenziel erreicht	105
5.3.6	2.000 Tage – neue Rahmenbedingungen als Herausforderung	107
5.3.7	2.500 Tage – Tribut an das Wachstum	108
5.3.8	3.300 Tage – kein Ende der Reformen	111
5.4	Eingesetzte Methoden und Werkzeuge	112
5.4.1	Art der Organisation beachten	112
5.4.2	Offene Kommunikation	113
5.4.3	Integration	114
5.4.4	Lernen von anderen	114
5.4.5	Die eigene Person rechtzeitig zurücknehmen	114

5.4.6	Klarheit hilft immer	114
5.4.7	Leben lassen	115
5.4.8	Freude an der Herausforderung	115
5.5	Schlüsselerfahrungen	115
6	Der spannende Sprung in tiefes Wasser: Vom erfolgreichen Kleinunternehmer in die Führungsposition eines Großbetriebs	117
	Susanne Kraus Winkler	
6.1	Persönliche Ausgangssituation	117
6.2	Die neue Position	118
6.3	Herausforderungen der ersten Zeit	120
6.3.1	Der Alltag im neuen Unternehmen	120
6.3.2	Die Arbeitersituation	122
6.3.3	Der Betriebsrat	124
6.3.4	Die Herausforderungen der Umbauphase	125
6.4	Eingesetzte Methoden und Werkzeuge	125
6.4.1	Viel offene Kommunikation nach innen und außen	125
6.4.2	Pre-Opening-Diskussionszirkel	126
6.4.3	Einbeziehung des Betriebsrats	126
6.4.4	Ehrliches und authentisches Verhalten als Führungskraft	127
6.4.5	Vertrauen laufend erarbeiten	127
6.4.6	Stabilität vermitteln	127
6.4.7	Führung durch Vorbild und persönliche Mitwirkung	128
6.5	Schlüsselerfahrungen	128
7	Ein Österreicher in Turin: TNT Logistics Italy 2005	131
	Wolfgang Mandl	
7.1	Persönliche Ausgangssituation	132
7.2	Die neue Position	133
7.3	Herausforderungen der ersten Zeit	134
7.3.1	Emotionalität	135
7.3.2	Unterschiedliches Zeitempfinden	135
7.3.3	Demonstration von Macht	136
7.3.4	Unklare Strukturen	137
7.3.5	Kommunikationsverhalten und Informationsfluss	137
7.3.6	Personalführung	138
7.3.7	Managementverhalten und Entscheidungen	138
7.3.8	Beispielhafte Situation im Controlling	139
7.3.9	Meetings	141
7.4	Eingesetzte Methoden und Werkzeuge	142
7.4.1	Antrittsrede und Einzelgespräche	142

7.4.2	Kommunikation meiner Arbeitsweise	143
7.4.3	Eine transparente Zielsetzung	144
7.4.4	Erste Erfolge stellen sich ein	145
7.5	Schlüsselerfahrungen	146
8	Im eigenen Auftrag: Management in der neuen Selbstständigkeit	149
	Carola Purtscher	
8.1	Persönliche Ausgangssituation	150
8.2	Die neue Position	152
8.3	Herausforderungen der ersten Zeit	153
8.4	Eingesetzte Methoden und Werkzeuge	158
8.4.1	Ethik als Grundlage	159
8.4.2	Wertschätzung als Lebenseinstellung	160
8.4.3	Professionalität als Erfolgsvoraussetzung	160
8.4.4	Glaubwürdigkeit als Arbeitsprinzip	161
8.4.5	Kompetenz als Werkzeug	161
8.4.6	Networking als Teamaufgabe	161
8.4.7	Work-Life-Balance als Nachhaltigkeitsprinzip	162
8.4.8	Wachstum als Option	162
8.5	Schlüsselerfahrungen	163
8.5.1	Kultur ist möglich. Auch heute. Gerade heute	163
8.5.2	Werte sind Werte, nicht Worte	163
8.5.3	Geduld ist kostbar	164
8.5.4	Auch Ungeduld kann hilfreich sein	164
8.5.5	Menschen sind Menschen, keine Betriebsmittel	164
8.5.6	Dank ist kein Reflex. Er ist eine Empfindung	165
	Literatur	165
9	Unterwegs auf der A 81 – A brada Weg	167
	Günther Reis	
9.1	Persönliche Ausgangssituation	167
9.2	Die neue Position	169
9.3	Herausforderungen der ersten Zeit	170
9.3.1	Organisation in Agonie	171
9.3.2	Eine Firma, zwei Welten	172
9.3.3	Wir befinden uns im Preispat	173
9.3.4	Budget und Strategie halten nicht	175
9.3.5	Erkenntnis nach 100 Tagen	175
9.4	Eingesetzte Methoden und Werkzeuge	176
9.4.1	Das Zukunftskonzept	176
9.4.2	Koalitionen schmieden	177
9.4.3	Arbeiten an ersten Erfolgen	178

9.4.4	Das Prinzip Wegschauen	179
9.4.5	Kunden fordern und fördern	180
9.5	Schlüsselerfahrungen	181
9.5.1	Arbeiten, Arbeiten, Ausruhen	181
9.5.2	Wissen, was man wirklich will	182
9.5.3	Das Team ist der Star	183
10	8.000^{plus} – jede Stunde zählt: Mit einem Biomassekraftwerk in die Gewinnzone	185
	Thomas Strauss	
10.1	Persönliche Ausgangssituation	185
10.2	Die neue Position	187
10.3	Herausforderungen der ersten Zeit	190
10.3.1	Das äußere Umfeld ist, wie es ist	190
10.3.2	Ein Klimawandel muss her!	190
10.3.3	Was will ein Fremder?	191
10.3.4	Achtung Kultur!	192
10.3.5	Alles, nur kein Stillstand!	192
10.4	Eingesetzte Methoden und Werkzeuge	194
10.4.1	Ein Projekt wird aufgesetzt	194
10.4.2	Alle Ideen auf den Tisch!	195
10.4.3	Steckbriefe, Ziele, Kennzahlen	196
10.4.4	Die eigene Handschrift zählt	197
10.4.5	Aufbau- versus Ablauforganisation	198
10.4.6	Der Klimawandel ist eingetreten	199
10.5	Schlüsselerfahrungen	200
11	Die große Chance	203
	Oliver Szolar	
11.1	Persönliche Ausgangssituation	204
11.2	Die neue Position	206
11.3	Herausforderungen der ersten Zeit	207
11.3.1	Ein Beginn ohne Abschied und Neueinstieg	207
11.3.2	Die Firma braucht eine Identität	208
11.3.3	Die Suche nach dem CEO	209
11.3.4	Früher Start einer strategischen Partnerschaft	210
11.3.5	Finanzierung – ein schier „unendliches“ Thema	211
11.4	Eingesetzte Methoden und Werkzeuge	212
11.4.1	Funktionenmatrix	212
11.4.2	Unternehmenskultur	213

11.4.2.1	Rituale	213
11.4.2.2	Wertekultur	214
11.4.2.3	Meetingkultur	214
11.4.3	Kommunikation	216
11.4.4	Glück?	217
11.5	Schlüsselerfahrungen	218
11.5.1	Schlüsselpositionen besetzen	218
11.5.2	Reden, Reden, Reden	218
11.5.3	Durchhalten	218
11.5.4	Konsequent bleiben?	219
11.5.5	Zeit zum Reflektieren nehmen	219
11.5.6	Work-Life-Balance	219
11.5.7	Authentisch bleiben	219
11.5.8	Vertrauen in die richtige Entscheidung	220

Der Herausgeber



Siegfried Neubauer geboren 1964 in Graz/Österreich, ist gelernter Werkzeugmacher und absolvierte nebenberuflich am Abend die HTL für Maschinenbau. Nach einem Auslandsjahr in Großbritannien studierte er Wirtschaftsingenieurwesen für Maschinenbau an der TU Graz. Ab 1999 war er knapp 6 Jahre für das Malik Management Zentrum St. Gallen tätig und hat langjährige branchenübergreifende Erfahrung in der Managementausbildung und -beratung sowie als Hochschuldozent. Der Wirkungs- und Verantwortungsbereich von Siegfried Neubauer war die Akquisition und Durchführung von nationalen und internationalen Projekten zur Strategie- und Organisationsentwicklung in verschiedensten Branchen. Er fundierte sein in der

Praxis erarbeitetes Wissen durch ein umfassendes Aus- und Weiterbildungsprogramm in St. Gallen. Wesentliche Bestandteile dabei waren Kybernetik-Workshops mit Stafford Beer, Sensitivitätsmodell-Workshops mit Frederik Vester und Privatissima mit Fredmund Malik.

Als systemischer Organisationsentwickler sind seine beruflichen Schwerpunkte Strategieentwicklung, Organisationsentwicklung und Prozesse sowie wirksame Führung. Er ist Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der acm quadrat gmbh sowie Gründer der VIST – Vienna International School of Thought. Siegfried Neubauer lebt mit seiner Familie in Wien.

Autorenverzeichnis



Mag. Ursula Bornemann MBA studierte von 1994 bis 1999 Betriebswirtschaft an der Karl-Franzens-Universität in Graz und 2004 General Management an der California State University. Nach Abschluss des Studiums arbeitete sie 10 Jahre als Consultant und Trainerin im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung in einem renommierten Grazer Consulting-Unternehmen, in dem sie 2004 auch die Geschäftsführung übernahm. 2012 gründete sie mit ihrem Geschäftspartner Dr. Helmut Krassnigg die BPC Bornemann und Partner Consulting GmbH, die sich als international agierendes Unternehmen am Markt erfolgreich etablierte. Ursula Bornemann hat eine 4-jährige Tochter und lebt mit ihrer Familie in der Steiermark.



Markus Brönnimann (Jahrgang 1962) ist im Appenzellerland aufgewachsen. Die grünen Hügelzüge seiner Heimat und der Blick auf den Säntis, den Hausberg der Appenzeller, haben ihn geprägt. Er lebt mit seiner Familie auch heute noch gerne in dieser schönen Gegend. Studiert hat er an der Universität St. Gallen (Organisation und Strategie). Nach dem Berufseinstieg in der Industrie hat er am Management Zentrum St. Gallen als Berater und Trainer gearbeitet. Nun nimmt er die Funktion des Verwaltungsdirektors an der Universität St. Gallen wahr, wo er für das nichtakademische Personal, die Finanzen und die Infrastruktur verantwortlich ist. Er ist Präsident der Stiftung SWITCH, die für die Schweizer Hochschulen das Netzwerk und weitere ICT-Dienste betreibt.



Hans-Jürgen Bort ist in Mannheim aufgewachsen und studierte im Rahmen der Ausbildung zum Offizier von 1975 bis 1979 Wirtschafts- und Organisationswissenschaften an der Universität der Bundeswehr in München. Nach dem Militärdienst war er zunächst innerhalb des Daimler-Benz-Konzerns im Fahrzeugbau bei Mercedes in Sindelfingen, dem Dienstleistungsbereich Debis in Berlin und in der Verteidigung bei der Dasa in München im Rahmen unterschiedlicher Personalfunktionen tätig, bevor er als Human Resources Director zum französischen Automobilzulieferer Valeo in den Großraum Stuttgart wechselte. Hier war er zuletzt als Geschäftsführer verantwortlich für die Bereiche

Human Resources, Environment, Safety & Health sowie das Facility Management. Derzeit ist Hans-Jürgen Bort als Director Human Resources Europe beim amerikanischen Modine-Konzern tätig und personalseitig verantwortlich für zehn Entwicklungs- und Fertigungsstandorte in Europa.



Mag. Barbara Harold MBA ist derzeit Direktorin des Campus Rudolfinerhaus in Wien und Studiengangsleiterin des Bachelor-Studiengangs Gesundheits- und Krankenpflege. Sie hat die Ausbildung zur Krankenschwester absolviert, Bildungs- und Pflegewissenschaft studiert und ist ausgebildete Lehrerin für Gesundheits- und Krankenpflege und Pflegedienstleiterin. Dank eines Stipendiums konnte sie einen MBA erlangen. Daneben arbeitet sie freiberuflich als Supervisorin und Coach. Sie ist verheiratet und Mutter von zwei erwachsenen Kindern.



Michael Heritsch verbrachte 12 Jahre beim Österreichischen Bundesheer, als er beschloss, seine zivile Ausbildung zu forcieren. Neben einer berufsbegleitenden Ausbildung als Nachrichtentechniker am TGM begann er, Unternehmensführung an der FHWien der WKW zu studieren und bekleidete schließlich mehrere Funktionen (IT-Leiter, Projektmanager, Controller) im Außenministerium und in mehreren internationalen Konzernen. Während der aktuellen Tätigkeit kam noch ein Studium des Hochschulmanagements hinzu. Michael Heritsch ist seit 2006 Alleingeschäftsführer der Fachhochschule Wien der WKW und lebt 50 km westlich von Wien in Niederösterreich.



Mag. Susanne Kraus Winkler studierte Betriebswirtschaft an der Wirtschaftsuniversität Wien. Nach dem Abschluss des Studiums wirkte sie mehr als 25 Jahre in der Hotellerie in den eigenen Familienbetrieben und ist seitdem als Beraterin und Managerin in zahlreichen Projekten und Tourismusunternehmen tätig. Sie baute das Wiener Büro des Tourismusberatungsunternehmens Kohl & Partner auf und ist an der Entwicklung der LOISIUM Wein & Spa Resort Hotels beteiligt. Sie ist Vorstandsvorsitzende und Aktionärin der Harry's Home Budgethotelgruppe und Gesellschafterin der RIMC Austria Hotelmanagement GmbH sowie Mitglied des Advisory Boards der MRP Hotelconsulting GmbH. Darüber hinaus hält sie zahlreiche Funktionen in touristischen Fachvertretungen in Österreich und auf EU-Ebene und ist Vortragende bei nationalen und internationalen Kongressen und Institutionen. Sie ist Prüfungsvorsitzende der Unternehmerakademie der Österreichischen Hotelierversammlung und Lektorin in verschiedenen universitären Master-Lehrgängen. Die Autorin ist verheiratet und hat zwei erwachsene Kinder.



Dr. Wolfgang Mandl studierte von 1978 bis 1983 Sozial- und Wirtschaftsstatistik an der Universität Wien. Nach einigen Jahren in leitenden Finanz- und Personalfunktionen in der Logistikbranche, unter anderem bei TNT Express in mehreren europäischen Ländern, war er mehrere Jahre CFO und Geschäftsführer eines großen österreichischen Baustoffhändlers. Derzeit ist Dr. Mandl Leiter des Bereichs Human Resources bei der Hornbach Baumarkt GmbH und befasst sich vertieft mit strategischer Personalentwicklung, Führungskultur und effektivem Personalmanagement. Wolfgang Mandl ist verheiratet, hat drei erwachsene Kinder und lebt mit seiner Frau in Wien.



Tatjana Oppitz 1962 als Diplomantentochter in Indien geboren, ist seit 2011 Generaldirektorin der IBM für Österreich. Die Handelswissenschaftlerin war bei ihrem Eintritt in die IBM 1989 eine der ersten Frauen im Vertrieb. Seither ist Tatjana Oppitz für die IBM national wie international in unterschiedlichen Managementfunktionen tätig. In Österreich war Oppitz unter anderem Direktorin der Software-Sparte, bevor sie 2003 ihre internationale Karriere begann und bis Ende 2010 als Executive für den Vertrieb in der gesamten CEE Region Central and Eastern Europe verantwortlich zeichnete. Tatjana Oppitz ist verheiratet, interessiert sich für Gegenwartskunst und setzt sich persönlich seit vielen Jahren stark für Frauenförderung und Diversity ein.



Carola Purtscher ist Gründerin und Geschäftsführende Gesellschafterin der 2011 gegründeten Public-Relations-Agentur Purtscher RelationsPR in Wien. 1966 in Vorarlberg geboren begann sie nach der Matura ein Studium der Publizistik und Kunstgeschichte in Wien und wechselte wenig später zunächst in den Journalismus (Tageszeitung „Die Presse“). Der Wechsel auf „die andere Seite“ wurde durch die berufs begleitende, akademische Ausbildung zur PR-Beraterin an der Universität Wien sowie in der Funktion als Pressesprecherin des damaligen Wirtschaftsministers Dr. Wolfgang Schüssel besiegelt. Weitere berufliche Stationen: McDonald's Österreich, Tageszeitung Österreich, Krankenhausgesellschaft Vinzenz Gruppe und Agentur Kobza Integra. Die alleinerziehende Mutter von zwei Töchtern nahm sich 7 Jahre Auszeit für das „Familienmanagement“ (1993 bis 2000) und lebte davon fast 3 Jahre in Boston, MA (USA).



Mag. Günther Reis Der gebürtige Vorarlberger Günther Reis, Jahrgang 1973, absolvierte ein Studium der Betriebswirtschaft an der Universität Innsbruck und ist seit Ende der 1990er Jahre bei Collini beschäftigt. Als Scherenschleifer-Betrieb gegründet hat sich Collini zu einem hochspezialisierten Oberflächentechnik-Unternehmen mit 14 Unternehmensstandorten in Europa entwickelt. Seit 15 Jahren ist Günther Reis bei Collini in Fach- und Führungspositionen an unterschiedlichen Standorten tätig. Zuletzt war er mehrere Jahre Geschäftsführer am Stammhaus der Gruppe in Hohenems. Im Jahr 2013 wechselte er als Geschäftsführer an den Standort nach Asperg/Deutschland. Zusammen mit seiner Frau und zwei Kindern lebt Günther Reis in Götzis/Vorarlberg.



DI Dr. Thomas Strauss studierte Verfahrenstechnik an der Technischen Universität Wien. Er war nach Abschluss des Studiums über 10 Jahre für ein namhaftes österreichisches Energieversorgungsunternehmen tätig. Er beschäftigte sich in leitender Funktion mit der Erzeugung von Strom und Fernwärme aus Hausmüll, Klärschlamm und Sonderabfall, bis er für 4 Jahre die Geschäfte des größten Biomassekraftwerks Österreichs führte. Zuletzt wechselte er von der Energie- in die Papierbranche, wo er nun verantwortlich für Energie- und Abfallmanagement zeichnet. Thomas Strauss ist verheiratet und hat zwei Kinder.



DI Dr. Oliver Szolar Jahrgang 1968, stammt ursprünglich aus Kärnten, Österreich. Nach der Matura zog es ihn zum Studium der Lebensmittel- und Biotechnologie an die Universität für Bodenkultur nach Wien, an der er 2002 promovierte. Nach mehreren Jahren akademischer Forschung entschied er sich 2003 für den Aufbau und die Leitung der „Qualitätskontrolle und Analytik“ des Biotech-Start-ups igeneon. Im Jahr 2005 wechselte Oliver Szolar als Leiter der „Analytical Operations“ zur Firma onepharm, in der er 2 Jahre später die wissenschaftliche Leitung übernahm. Seit Juli 2009 ist Oliver Szolar Geschäftsführer der Savira pharmaceuticals. Er lebt mit seiner Familie in Wien, Österreich.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Organigramm „Gemeinsame Funktionen“	8
Abb. 1.2	Strukturprinzip mit stellvertretendem Verwaltungsdirektor	19
Abb. 1.3	Struktur Rektorat	23
Abb. 1.4	Struktur mit 14 Bereichen	27
Abb. 1.5	Neue Struktur mit sieben Ressorts	28
Abb. 1.6	Vier Elemente für das Organisieren	30
Abb. 1.7	Die Governance-Struktur einer Stiftung	37
Abb. 2.1	Organigramm der BPC	46
Abb. 3.1	Organisatorische Einbindung des Human Resources Director Europe ..	64
Abb. 3.2	Beurteilung der Lage	69
Abb. 3.3	Schematische Darstellung Zuständigkeits- und Qualifikationsmatrix aufgezeigt an den Beispielen HR Director und HR Manager Site	73
Abb. 3.4	Schematische Darstellung Stärken-Filter am Beispiel HR Manager (Auszug)	74
Abb. 5.1	Organigramm 2003 (STG – Studiengang, REWE – Rechnungswesen) ..	100
Abb. 5.2	Organigramm 2012	113
Abb. 7.1	Auszug aus dem Organigramm des Joint Ventures	134
Abb. 8.1	Die Support-Kreise	155
Abb. 9.1	Luftansicht der beiden Produktionsstätten in Asperg	169
Abb. 9.2	Skulptur „Verso il 2000“ von Mariella Scherling Elia	181
Abb. 10.1	Gesellschafterstruktur	186
Abb. 11.1	Savira-Firmenlogo	207
Abb. 11.2	Auswahl an gebrandeten Mitarbeitergeschenken	212
Abb. 11.3	Saviras „Gebotstafel“	213