

PERSONAL MOVES

KARIN BAUER

Zimmermann will warnen



Die Zeit der leichten Gedanken geht zu Ende. Alle sind wieder da. Urlaub gewesen. Jetzt heißt es, dran arbeiten,

dass das zweite Halbjahr nicht so matt wird wie befürchtet. Kosten schrumpfen. Unverzichtbar sein.

Schon ehe morgens der Wecker nullsechsnull-null Uhr piepen kann, ist er zum Schweigen gebracht und Martin Suters Zimmermann („Unter Freunden“, Diogenes) aus der Tür: an jeder roten Ampel ein paar Sekunden Aktenstudium, kein Kilometer ohne digitale Voice-Notizen. Kurz darauf vorbei am – noch verwaisten – Empfang rauf ins achte Stockwerk, voller Recorder ins Sekretariat. Termine revidieren, quetschen, streichen, ein paar noch einschieben.

Dazu nimmt Zimmermann ein Croissant, seinen zweiten Kaffee und seine ersten beiden Rennie Duo. Wenn Suters Zimmermann den letzten Denkfehler aufgedeckt und dessen letzte Fehlmaßnahme korrigiert hat, wendet er sich nächtens dem Eigentlichen zu: dem Strategischen. Schließlich fasst er dann einen radikalen Entschluss: Er schreibt in seine Agenda jeden Tag zwischen neunzehn Uhr und neunzehn Uhr fünfzehn: ZEIT. Hier endet die Geschichte.

Fertigschreiben darf sie jeder selber. Als Zimmermann. Als Mitarbeiter. Als Familie.

„Niemand verlangt Perfektion“

Stolpern ist kein Problem, liegen bleiben ist eines, sagt Berater Peter P. Baumgartner, Autor von „Manager müssen Mut machen – Mythos Shackleton“. Zu vielen Chefs fehlt es an Vertrauen ins Schicksal, sagt er.

Heidi Aichinger

Erfolg an sich sei ganz einfach auf drei Punkte herunterzubrechen, sagt Peter P. Baumgartner. Zufriedene Mitarbeiter, ein gutes Produkt (oder mehrere) und der bestenfalls daraus resultierende – und auf eine längere Zeitspanne gesehen – wirtschaftliche Gewinn. Und alle drei Parameter gründen auf gute Führungsarbeit. Klingt gut – und ist in vielen Fällen zumindest punktuell fernab jeglicher Realität.

Spielarten gebe es reichlich, sagt Baumgartner. Auch bei guter Führungsarbeit können „Missionen“ scheitern oder aber – trotz katastrophaler Führungsarbeit – gelingen.

Was aber macht gute Führungsarbeit aus? Aus jedem Blickwinkel und in jedem Jahrzehnt etwas anderes.

Den Antarktis-Forscher Sir Ernest Shackleton, dessen gescheiterte Endurance Expedition (beginnend im Jahr 1914) ihm damals wenig Anerkennung brachte, beschreibt Baumgartner gemeinsam mit Co-Autor Rainer Hornbostel in „Manager müssen Mut machen“ (Böhlau Verlag) heute als Helden. Die Mission sei zwar gescheitert, Shackleton konnte aber allen Umständen zum Trotz sein gesamtes Team retten. Seine Wertewelt zählte in diesem Fall

mehr als der Erfolg der Expedition – was zur damaligen Zeit nicht selbstverständlich gewesen sei.

Baumgartner vertritt die Ansicht, dass es in einem „Zeitalter eines seelenlosen Diktats von Sachzwängen“ vielen Managern gut anstünde, ihrer Arbeit mehr Seele zu verleihen. Das Wichtigste sei es, die Menschen in den Mittelpunkt zu stellen, sagt er. Mit der Seele sei das eine situative Sache: Im Grunde gehe es darum, seine Mitarbeiter zu erreichen – jeder dadurch geschaffene objektive Arbeitszeitverlust „beseele“ die Arbeit.

„Vertrauen ins Schicksal“

Um die Herzen der Mitarbeiter zu erreichen, sagt Baumgartner ein wenig kitschig, reichen aber Konzepte nicht aus – dazu gehöre Charisma. Etwa wenn es darum gehe, neue Wege zu beschreiten oder neue Werte zu verkünden, sei regelfremdes Denken – unabhängig von der Meinung anderer Personen – vonnöten. Zu sehr würde heute mit Angst und Druck gearbeitet werden.

Eine gute Führungskraft sei resistent gegenüber Einflüssen und halte einfach auch einmal den Kopf hin, sagt Baumgartner. Charismatisch seien jene, die es verstehen, andere mitzureißen, zu begeistern und dabei authentisch zu bleiben und Wertschätzung zu vermitteln.

Auf der einen Seite sei das Vertrauen in die Führungsarbeit vieler verlorengegangen. Auf der anderen Seite sei bei vielen Führungskräften das Vertrauen in sich selbst, ihre Fähigkeiten und ihr Schicksal abhanden gekommen, sagt Baumgartner. „Vertrauen ins Schicksal hat ein Stück weit mit Ruhe und Gelassenheit zu tun“, sagt er. „Denn wer bitte soll denn noch Vertrauen ins Schicksal haben, wenn nicht der, der das Ruder



„4-M“-Autor Peter P. Baumgartner. Foto: privat



Regelfremdes Denken, unabhängig von der Meinung anderer, sollte eine herausragende Eigenschaft von Führungskräften sein. Foto: Corbis

in der Hand hält?“, so Baumgartner weiter. Für ihn stehe fest: Vertrauen ins Schicksal komme mit zunehmendem Lebensalter, mit der Erfahrung. „Nichts gegen junge Leute“, sagt Baumgartner, „man kann von jungen Leuten sehr viel lernen, und Provokation ist gut, wenn man dabei einen entsprechenden Stil hat.“

Vielen Jungen fehle noch die Erfahrung des Scheiterns und des „Trotzdem-Weitermachens“.

Stolpern und Hinfallen sei kein

Problem, liegen bleiben sehr wohl.

Fehlschläge anzuerkennen und auch fähig zu sein, neue Wege einzuschlagen, wenn die alten sich als falsch oder überholt erwiesen haben – auch diese Erkenntnisse formen Stile und Persönlichkeiten im Leadership, sagt Baumgartner. „Eine Führungsperson muss nicht perfekt sein; niemand erwartet das.“

DER STANDARD **Webtipp:**
www.mythos-shackleton.com

INHALT

Nachhaltige Entwicklung: Anspruch oder Widerspruch?	Seite K 2
Einstieg Umstieg Aufstieg	Seite K 2
Business Behaviour, Gourmet-Watchlist	S. K28
Bildung & Karriere: Sattelfest in Menschenrechtsfragen, Was Firmen beim Wachstum bremst, Förderprogramm zur Kunstentwicklung, Tipps für die Nachhilfe	Seite K 29
Manager steigen in den Ring	Seite K 30
Jobsplitter finden Sie heute auf	Seite K 26

Suchen Sie in unseren aktuellen Stellenangeboten.

karriere.wentner-havranek.at

Europe & International Corrugated Bag & Specialities Uncoated Fine Paper

Mondi is an international paper and packaging group with revenues of € 6.3 billion in 2007 and a strong emphasis on the emerging markets of Europe, Russia and South Africa. The Europe & International Division, headquartered in Vienna, has around 90 production plants in 30 countries, employing about 27.000 people around the world. For the further development of a successful operational performance, we are looking for a result-oriented and hands-on

In-house Consultant (m/f)

Operational Performance / Profitability Improvements

In this multifaceted position, embedded in the business unit Uncoated Fine & Kraft Paper, you promote the continuous enhancement of processes and overall profitability in the European affiliates and production plants. On the basis of generating in-depth insights into different business areas you discover potential synergies on a corporate group level. In close co-operation with the local management you identify improvement possibilities for areas such as Supply Chain, Production and Finance. As strategic and operational project leader you thereon guarantee an efficient implementation of the appropriate measures on-site. Within your business unit you act as an important interface to the individual subsidiaries and the headquarters in Vienna.

For this challenging generalist function we are searching for highly flexible candidates with an academic background (business and/or engineering), who can draw on several years of (consulting) experience in a similar position and appreciate the dynamics of an expanding producer. You already applied your expert knowledge in an international industrial environment, preferably complemented by market know-how in the packaging, wood or paper industry. In addition to your process- and solution-oriented work style, you convince with excellent communication skills and fluent English (Russian being an advantage), high willingness to travel, a professional demeanour and distinctive team-spirit.

We are looking forward to receiving your application (quoting the reference number 50233ST) under www.iventat.at or via email to the following address:

IVENTA Management Consulting
1071 Wien, Neubaugasse 36, Tel.: +43/1/ 523 49 44 DW 10, tanja.aicher@iventat.at

We Change. Your Chance.

eGovernment ist ein wesentlicher Schwerpunkt innerhalb unseres umfassenden ITK-Betätigungsfeldes.

Unser technisches Leistungsspektrum reicht von der Realisierung von Bürgerportalen oder mobilen Informationsdiensten über die Umsetzung von workflow- und service-orientierten Lösungen bis hin zu Dokumentenmanagement- und Archivsystemen. Unser Ziel ist es, unseren Kunden der öffentlichen Verwaltung alle Lösungsbausteine einer modernen One-Stop-Service-Infrastruktur aus einer Hand anzubieten.

Aufgrund unserer Geschäftserfolge der letzten Jahre erweitern wir unser Team der **Public Sector Services** um je eine/n

Junior und Senior BeraterIn eGovernment

JOIN THE TEAM!
Weiterführende Informationen sowie unser Online-Bewerbungsportal finden Sie unter „Jobbörse Österreich“ auf www.t-systems.at/jobs