

## DURCHSTARTER

Alfred Holzer ist neues Mitglied der erweiterten Geschäftsleitung der Volksbank Kärnten. Der 45-Jährige zeichnet sich für die strategische Entwicklung des Hauses, Gesamtbankrisikomanagement sowie Prozessoptimierung verantwortlich.



Alfred Holzer

Christian Pettinger ist neuer Vorstand der BKS Bank d.d. Der 49-Jährige ist seit einigen Tagen für die Leitung der kroatischen Bankentochter des Konzerns mitverantwortlich. Seine Aufgabengebiete sind unter anderem IT, Recht und Personal.



Christian Pettinger

Caroline Weber ist neue PR-Assistentin der Agentur ikp in Wien. Die gebürtige Steierin ist für die Bereiche Finance & Services, Retail



Caroline Weber

sowie Industrie & Technologie verantwortlich. Die 25-Jährige studierte Medienmanagement in St. Pölten, zuletzt war sie bei Bene tätig.

Sie haben einen Aufsteiger im Unternehmen, sind gerade selbst auf der Karriereleiter nach oben geklettert, haben sich neu orientiert oder kennen jemanden, der gerade durchstartet? Schicken Sie eine kurze Beschreibung der neuen Position samt Porträtfoto an die Mailadresse [job@kleinezeitung.at](mailto:job@kleinezeitung.at).



## IMPRESSUM

**Gesamtleitung:** Gerhard Nöhner.

**Verantwortlich:** Birgit Pichler,  
Tel. (0 31 6) 875-3386.

**Redaktion:** Mag. (FH) Karin Riess,  
Tel. (0 31 6) 875-3919, Johanna Bainschab,  
Tel. (0 46 3) 58 00-273.

**Verkaufsleitung:** Richard Brixel,  
Tel. (0 31 6) 875-3376.

**Anzeigenverkauf:** Roland Leopold,  
Tel. (0 46 3) 5800-431.

## MANAGEMENT

# Anleitung zum Misserfolg

Kein Mitarbeiter versteht Sie und die anderen haben nichts drauf? Wie man als Manager scheitert – in elf Schritten.

BIRGIT PICHLER

**F**ehler lassen sich in den meisten Fällen wieder ausbügeln. Vor allem, wenn jeder nur einmal gemacht wird. „Schwache Manager begehen jedoch nicht nur Fehler, sondern Managementsünden – chronisch, systematisch und nachhaltig“, sagt Klaus Schuster. Im Laufe seiner Karriere als Vorstand einer Bankengruppe und Krisenmanager ist er auf eine Menge Sündenfälle gestoßen. Heute ist der gebürtige Kapfenberger Managementtrainer und hat die Kardinalsfehler in einem Sündenregister in Buchform zusammengefasst. Eine Anleitung in elf Schritten – wie man sich als Manager leicht „um Karriere, Verstand, Ehepartner und Spaß“ bringen kann.



Klaus Schuster  
coacht heute  
Topmanager  
REDLINE VERLAG

**1. Arbeiten Sie sich zu Tode.** „Die Fähigkeit der Mitarbeiter, ihren Chef zu verführen, ist meist ausgeprägter, als die des Chefs, dieser Verlockung zu widerstehen“, stellt Schuster fest. Je häufiger man aber die Arbeit der anderen übernimmt, desto überarbeiteter ist man. Deshalb sollte man sich nicht für alles zuständig fühlen, sich außerdem nicht zum Sklaven mieser Organisationsstrukturen machen lassen, Meetings auch einmal schwänzen und nur das kontrollieren, was unbedingt einer Chef-Kontrolle bedarf.

**2. Erzählen Sie keinem, was Sie vorhaben.** Gute Führungskräfte beziehen ihre Mitarbeiter von Anfang an mit ein. Denn: „Eine Strategie, die von den



Mitarbeitern gelebt wird, ist eines der mächtigsten Erfolgsmittel überhaupt“, sagt der Trainer. Deshalb sollte man nicht müde werden, seine Strategien immer wieder zu erläutern. Dabei gilt: Statt Managementvokabular wie Portfolio-Expansion, die Dinge mit einfachen Worten erklären.

**3. Stellen Sie die falschen Leute ein.** Wer Mitarbeiter-Rekrutierung delegiert, begeht laut Schuster eine Managementsünde. Es sei nicht Aufgabe der Personalabteilung, Mitarbeiter auszuwählen, sondern sie einzustellen. Und: „Die Falschen einzustellen, ist schlimm. Sie nicht schleunigst wieder loszuwerden, ist noch schlimmer.“

**4. Machen Sie am besten alles selbst.** Ob Helfersyndrom, Perfektionismus, Misstrauen oder Kontrollwahn – wer ständig die Arbeit der Mitarbeiter übernimmt, sät an seinem eigenen Stuhl, schädigt das Unternehmen und bedroht obendrein Arbeitsplätze. Schuster: „Damit richten Sie mehr Unheil an, als übel wollende Intriganten im Unternehmen.“

**5. Nur nichts unterschreiben.** Wer Entscheidungen aussitzt, kann sich



Man muss kein Tausendsassa sein, um ein guter Manager zu sein. Und vor allem nicht alle Aufgaben sondern „die richtigen“ übernehmen

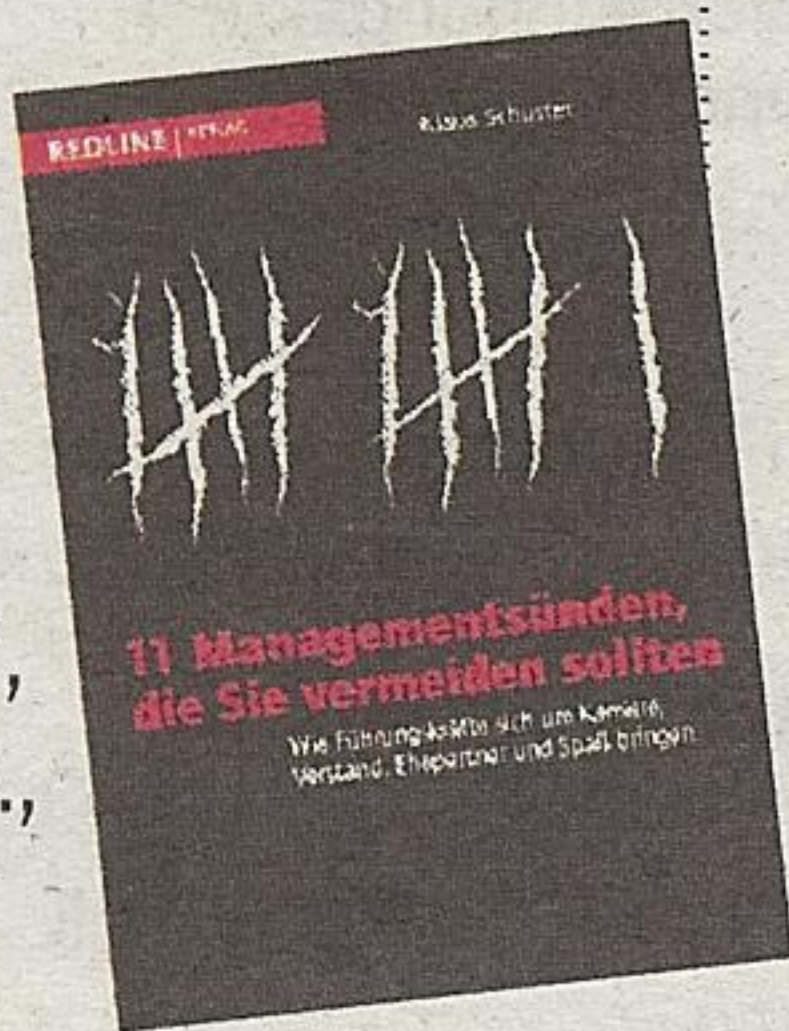
CORBIS, FOTOLIA, KK (3)

### BUCHTIPP

**Der Autor.** Der gebürtige Steirer Klaus Schuster war jahrelang Vorstand eines internationalen Finanzinstituts. Mittlerweile berät und trainiert er Spitzenmanager aus allen Branchen.

[www.schuster.si](http://www.schuster.si)

**Das Buch.** „11 Managementsünden, die Sie vermeiden sollten“, K. Schuster, Redline W., 207 S., 15,40 Euro.



zwar eine Zeit lang auf seiner Position halten, wird aber ausgetauscht werden, weil er den Bereich nicht weiterbringt, meint der Autor und rät: „Gehen Sie das kalkulierte Restrisiko ein. Für diese Risikobereitschaft werden Sie als Manager bezahlt.“

**6. Demotivieren Sie Ihre Mitarbeiter.** Nicht motivierend ist: Wenn der Chef den Mitarbeiter nicht ernst nimmt, ein Problem schön redet oder davon ablenkt, nicht zuhört, ihn nicht reden lässt und mit allgemeinen Floskeln („Kopf hoch!“) um sich wirft.

**7. Haben Sie keinen Spaß.** Ist Spaß im Management erlaubt? „Er ist ein Muss!“, sagt Schuster.

**8. Reden Sie Chinesisch.** Um wirksam zu kommunizieren, brauche man laut Schuster kein Rhetoriktraining, sondern die richtige Einstellung. Schuster: „Manager, rede klar, präzise und vollständig!“

**9. Managen Sie schneller, als Sie denken können.** Eine kleine Denkpause verordnet der Trainer jenen, die reine Macher sind, denn nur wer Handeln und Denken in Balance bringt, bleibt wirklich erfolgreich.

**10. Setzen Sie Frauen nur zum Kaffeekochen ein.** Frauen und Männer sollten laut Schuster aufhören, zu konkurrieren und anfangen voneinander zu lernen, sonst würden wertvolle Ressourcen verloren gehen. Eine grobe Managementsünde sei es, Synergien zwischen Frauen und Männern nicht zu nutzen.

**11. Seien Sie ein gewissenloser Schuft.** Korruption sei ansteckend meint Schuster und rät: „Wer sauber bleibt, tut das in erster Linie fürs Ego, Selbstbewusstsein und Seelenheil.“

### AUSBILDUNGEN IM FOKUS

## Das ist ab Herbst neu an den Kärntner Hochschulen

Diese Ausbildungen hat die FH Kärnten ab dem Wintersemester neu in petto.

**Bionik/Biomimetics in Energy Systems.** Das in Europa einzigartige Master-Studium dauert vier Semester und wird am Standort Villach angeboten. Der Studiengang befasst sich speziell mit Energie-Systemen. Themen die unter anderem behandelt werden: Wie funktionieren natürliche Energie-Systeme? Welche Energie-Konzepte verfolgt die Natur? Welche zukünftigen Technologien lassen sich daraus für die Menschheit ableiten? Unterrichtet wird auf Englisch. Voraussetzung, um das Masterstudium zu absolvieren, ist ein abgeschlossenes technisches oder naturwissenschaftliches Bachelor- oder Diplomstudium.

**Wirtschaft.** Mit der Umstellung des Diplomstudiengangs Public Management wurde der Bereich neu strukturiert. Es startet der Bachelorstudiengang Wirtschaft (vollzeit und berufsbegleitend) mit vier möglichen Vertiefungsrichtungen, die ab dem dritten Semester gewählt werden können: Business Management, Public Management, Information Management oder Hotel Management.

**Public Management.** Das viersemestrige Master-Studium befasst sich mit Verwaltungsmodernisierung und -innovation, Gemeinderecht und Kommunalpolitik, Stadt- und Regionalentwicklung, Konfliktmanagement sowie Mitarbeiterführung. Voraussetzung für die Teilnahme ist ein wirtschaftliches Bachelor- oder Diplomstudium. Standort: Villach.

**Spatial Information Management.** Der Geoinformations-Studiengang wurde umbenannt und auf ein viersemestriges Master-Studium am Standort Villach umgestellt, das in englischer Sprache abgehalten wird. Die Ausbildung umfasst die technischen Vertiefungs-

richtung „Spatial Technology Management and Decision Support“ und die wirtschaftliche Spezialisierung „Spatial Technology Management and Entrepreneurship“. Standort: Villach.

Nähere Informationen zum Studienangebot unter

[www.fh-kaernten.at](http://www.fh-kaernten.at)

KARIN RIESS



### TIPP DER WOCHE

## Das bringt Sie beruflich weiter

Wie sich Karrierechancen kontinuierlich verbessern lassen? Durch konstante Weiterbildung und Zusatzqualifikationen: Rund 300 berufsbegleitende MBA- und Master-Studien, Unilehrgänge, Fachhochschulstudiengänge, Bachelor- und Fernstudien sowie Postgraduate-Programme, die in ganz Österreich angeboten werden sind in diesem Handbuch zusammengefasst.

**Berufsbegleitende Studien 2009/10.** Stefan Humpl und Jörg Markowitsch, 3s Unternehmensberatung, 192 Seiten, 11,50 Euro.