

LEADERSHIP

Wirtschaftsforum der Führungskräfte

Das Magazin für Österreichs Führungskräfte

9 • 2009



Zum 100. Geburtstag: Was bleibt von Peter Drucker?

Seite 6-7

Schwerpunkt

- 4** „Pfad der Verlierer“ – was Erfolg der Führung ausmacht
von Univ.-Prof. Dr. Johann Risak

WdF-Intern

- 11** Hinter den Kulissen bei General Motors Austria
- 12** Sommerfest WdF Salzburg: Small Talk in den Arkaden

Expertenforum

- 16** Management à la Salon: Was Konversation kann
von Dr. Roger Aeschbacher
- 18** Effectuation – ein Tool für die schwierigen Zeiten
von Mag. Marcus Ambrosch, MBA

Theorie der Führung



Führungskraft für Führungskräfte

Vertrauen

Jetzt gehören Ihre Sorgen uns!

Mit über 180 Jahren Erfahrung und bedarfsgerechten sowie individuellen Versicherungslösungen der Wiener Städtischen sorgen Sie vor. Nähere Infos unter 050 350 350, auf www.wienerstaedtiche.at oder bei Ihrem Berater.

IHRE SORGEN MÖCHTEN WIR HABEN

WIENER STÄDTISCHE
VIENNA INSURANCE GROUP

inhalt

schwerpunkt



Verhalten, Tun und Sinne – Drei Bausteine zum überlegenen Erfolg
Univ. Prof. Dr. Johann Risak 4

Der Vater des modernen Managements – aktueller denn je
von Mag. Richard Brem und Dr. Richard Straub 6

Mitgliedermeinung

Führung: Was hilft im internationalen Geschäft? 8

intern

Donizettis „Regimentstochter“ in Klosterneuburg 10

Forum Wasserleonburg: Gedichte und Gesellschaft 10

Hinter den Kulissen bei General Motors Austria 11

Step Dance im MQ 11

Gute Stimmung beim Sommerfest der Landesgruppe Salzburg .. 12

In eigener Sache: Neuer Name, gleicher Service 12

Veranstaltungen 13

Neue Mitglieder 13



service

Bestellformular „Einkommensstudie 2009“ 8

Buchtipps 14-15

expertenforum

Konversation als Managementmethode
Dr. Roger Aeschbacher 16

Unternehmer machen Zukunft!
Mag. Marcus Ambrosch 18

Imageranking 2009 wählte die besten Firmen Österreichs
Dr. Roger Aeschbacher 20

Manager & Recht

Führung in der Krise – Personalmaßnahmen in der Krise
Dr. Hannes Füreder 22

impresum & Offenlegung nach § 25 Mediengesetz

Unternehmensgegenstand:
die Herausgabe von Zeitungen, Zeitschriften, Büchern und sonstigen Druckwerken aller Art

Für den Verein:
Wirtschaftsforum der Führungskräfte, gesetzlicher Vertreter nach außen, der Vorsitzende, Dr. Paul Jankowitsch

Erklärung über die grundlegende Richtung der Zeitschrift:
Informationen, Stellungnahmen und Meinungen zu aktuellen wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Themen aus der Sicht der Führungskräfte.

Herausgeber und Medieninhaber:
Wirtschaftsforum der Führungskräfte,
1030 Wien, Lothringerstraße 12, Tel.: 01/712 65 10,
Fax: 01/711 35-2912 DW, e-mail: office@wdf.at

Redaktion: Mag. Roland Graf
Namentlich gekennzeichnete Beiträge reflektieren ausschließlich die Meinung des jeweiligen Autors, der auch für den Inhalt verantwortlich ist.

Layout & Produktion:
Breiner&Breiner Werbegrafik&Design,
2601 Maria Theresia, www.breiner-grafik.at
Auflage: 3.500 Exemplare

Lithos & Druck:
Druckerei Hans Jentsch & Co GmbH,
Scheydgasse 31, A-1210 Wien

Coverfoto: © Peter Drucker Society of Austria

editorial

Theorien, die dem praktischen Überleben der Firmen dienen



Foto: Bami, MVV

„Der Manager ist das dynamische und lebensspendende Element in jedem Unternehmen. Ohne sein Leadership würden die „Ressourcen der Produktion“ Ressourcen bleiben und niemals zur Produktion werden“. Worte, die man in Zeiten wie diesen gerne hört, deren Autor heuer aber 100 Jahre alt geworden wäre. Peter Ferdinand Druckers runder Geburtstag stellt für das WdF einen idealen Grund dar, sich mit dem „Vater des Managements“ zu befassen.

Auch nach modernen „Rankings“ ist der gebürtige Wiener, der in den USA eine Weltkarriere als (Vor-)Denker der Führung startete, unschlagbar: Seine Einträge bei Google Scholar, der Suchmaschine für wissenschaftliche Texte, sind mit 42.700 so zahlreich wie die der Nobelpreisträger Perutz, Lorenz und Jelinek zusammen. Was von seinen Ideen bleibt, erfahren wir (und damit unsere Mitglieder) aus erster Hand. In einem raren Interview spricht Witwe Doris Drucker über den Autor von „The Practice of Management“ (1954) oder „Managing for Results“ (1964).

Neben diesen Klassikern des Führens schauen wir uns nach aktuellen Ansätzen um, „Effectuation“ und der „Pfad der Sieger“ inspirieren hoffentlich für den schwierigen Geschäftsalltag. Denn, wie Drucker sagte, „die Qualität und Performance der Manager ist der einzige effektive Vorteil, den ein Unternehmen im wirtschaftlichen Wettbewerb haben kann“.

Mag. Roland Graf

WdF-Generalsekretär

Herstellung

jentsch:druckt
Druckerei Hans Jentsch & Co GmbH

Scheydgasse 31, 1210 Wien

T: +43 (1) 278 42 16-0

www.jentsch.at

Wir bringen Würze in Ihre Drucksorten!

Kontakt: gottfried.hirsch@jentsch.at
Geschäftsführer, WdF-Mitglied

Verhalten, Tun und Sinne – Drei Bausteine zum überlegenen Erfolg

Der Titel des Beitrages drückt eines der Schlüsselergebnisse des seit 2005 am Institut für Unternehmensführung an der Wirtschaftsuniversität Wien laufenden Forschungsprojekts „Initiativen und Umsetzungsorientiert Führen“ aus.¹ Ziel dieses Forschungsprojekts ist es, Durchblicke zu gewinnen, die es erlauben Gestaltungsfelder zu erkennen, in welchen wesentliche Potentiale für das überlegene Setzen und Umsetzen von Initiativen gegründet sind.

Das gelungene (geglückte) Setzen und Umsetzen von Initiativen durch Personen wird als primärer Schlüssel für den überlegenen Erfolg von Unternehmen angesehen. Es geht neben der Rationalität um die Fähigkeit, Glück zu haben² und mit diesem auch etwas anfangen zu können (Emotionalität).

Datenbasis und Analysemodell

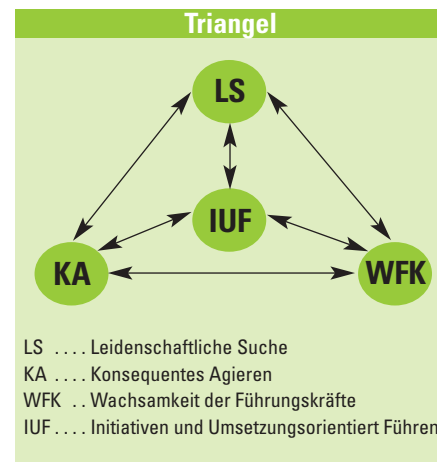
Im Rahmen des oben genannten Forschungsprojekts wurden unter anderen 33 Datensätze von Unternehmen gewonnen, welche die Bildung von vier gut unterscheidbaren Clustern aus der Perspektive Opportunitäten erlaubten. Die Zuordnung zu vier Clustern wurde vorgenommen, um diese in der Folge mit dem Energiezonenmodell von *Heike Bruch und Sumantra Ghoshal* zu verbinden und interpretieren zu können. Konkret unterscheiden wir

- **Leidenschaftszone** (hoher positiv geladener Energiefluss),
- **Aggressionszone** (hoher negativ geladener Energiefluss),
- **Komfortzone** (niedriger positiv geladener Energiefluss) und
- **Resignationszone** (niedriger negativ geladener Energiefluss).³

Die Namen sprechen für sich und bedürfen daher keiner näheren Erläuterung. Die Triangel von Verhalten, Tun und Sinne wird durch drei Gestaltungsvariablen repräsentiert.

Triangel für erfolgreiches Führen

In diese Triangel gehen wegen der besonderen Aussagekraft zwei der fünf Charakteristika⁴ des „Entrepreneurial Mindset“ nach *Rita Gunther McGrath und Ian MacMillan*⁵ und die „Wachsamkeit der Führungskräfte“ ein. Folgende Abbildung stellt die Triangel des erfolgreichen Führens dar.



Wie die Abbildung zeigt, bestehen zwischen den drei Gestaltungsvariablen „Leidenschaftliche Suche“ nach Neuem (Verhalten), „Konsequentes Agieren“ (Tun) und „Wachsamkeit der Führungskräfte“ (Sinne) wechselseitige Beziehungen. Diese sind zwischen der „Leidenschaftliche Suche“, dem „Kon-

sequenten Agieren“ und der „Wachsamkeit der Führungskräfte“ wechselseitig sehr hoch signifikant und zwischen dem „Konsequenten Agieren“ und der „Wachsamkeit der Führungskräfte“ hoch signifikant und durchgehend als sehr mächtig bis mächtig anzusehen.⁶

Dabei ist anzumerken, dass die Beziehung zwischen dem „Konsequenten Agieren“ und der „Wachsamkeit der Führungskräfte“ eine *negative* ist. Das heißt, eine Erhöhung der Intensität des „Konsequenten Agieren“ übt einen negativen Einfluss auf die „Wachsamkeit der Führungskräfte“ und umgekehrt aus. Dazu ist weiter anzumerken, dass die Erhöhung der „Wachsamkeit der Führungskräfte“ doppelt so stark wirkt als umgekehrt.

Als nächstes werden die Zusammenhänge der Triangel mit den Ausprägungen der drei Gestaltungsvariablen dargestellt und interpretiert.

Triangel und die vier Energiezonen

In der folgenden Tabelle sind die durchschnittlichen absoluten Bewertungen der Gestaltungsvariablen der vier genannten Cluster zugeordneten Unternehmen, gereiht und nach dem Grad wie anstrengenswert die Zugehörigkeit zu diesen ist, dargestellt.

Gestaltungsvariablen**	Absolute Bewertung (Mittelwerte*)			
	Cluster 2 L / (4 Unt.)	Cluster 1 A / (18 Unt.)	Cluster 3 K / (7 Unt.)	Cluster 4 R / (4 Unt.)
Leidenschaftliche Suche	4.50	3.78	2.14	2.50
Konsequentes Agieren	4.25	3.28	2.57	2.75
Wachsamkeit der Führungskräfte	4.00	3.67	2.29	1.75

* Mittelwerte Skalierung 1 (sehr negativ) bis 5 (sehr positiv), 3 bedeutet mittelmäßig
** Legende: L = Leidenschaftszone, A = Aggressionszone, K = Komfortzone, R = Resignationszone

Fazit: Die Ausprägung der Gestaltungsvariablen(felder) variiert zwischen den Energiezonen stark.



Die Unternehmen in der **Leidenschaftszone** weisen bei allen Gestaltungsvariablen Mittelwerte von 4,00 und darüber aus. Sie realisieren in einem hohen Ausmaß eine „Balanced Leadership“ und das auf hohem Niveau.

Die Unternehmen in der **Aggressionszone**, welche die absolute Mehrheit der Gesamtheit der umfassten Unternehmen darstellen, verlieren gegenüber jenen in der Leidenschaftszone insbesondere beim „Konsequenten Agieren“.⁷ Das beharrliche und konsequente Umsetzen von Zielen, so darf vermutet werden, stellt für ein überlegenes Initiativen und umsetzungsorientiertes Führen (Balanced Leadership) offensichtlich den wesentlichsten Engpass dar. Dieser Engpass zieht dann die Ausprägungen der anderen beiden Gestaltungsvariablen nach unten.

Wer sich in der **Komfortzone** noch nicht gefährdet fühlt (Krisenverweigerer) und daher die Beseitigung des gravierenden Mangels beim „Konsequenten Agieren“ nicht, große Anstrengungen auf sich nehmend, anstrebt, der fällt

nun auch bei den Bewertungen der „Leidenschaftlichen Suche“ und der „Wachsamkeit der Führungskräfte“ gravierend zurück. Ein Wiederaufstieg wird nur mehr mit einem starken Krisendruck von außen und außerordentlichen Anstrengungen im Inneren noch möglich sein.

In der **Resignationszone** entkoppeln sich Unternehmen progressiv vom Umfeld und ziehen sich in das Innere zurück. Die „Wachsamkeit der Führungskräfte“ verliert sich zunehmend.

Was ist aus diesem Beitrag für das Streben nach überlegenem Initiativen und umsetzungsorientiertem Führen für das eigene Verhalten, Tun und die Nutzung der Sinne mitzunehmen?



Zur Person

Univ. Prof. Dr. Johann Risak war lange Jahre Direktor für Planung und Kontrolle der OMV; danach leitete er als Vorstandsvorsitzender den Turnaround des Chemiestandortes Linz und war danach als Geschäftsführer bei der Contrast tätig. Er wirkt nunmehr am Institut für Unternehmensführung an der Wirtschaftsuniversität Wien, leitet dort den IfU Dialog und ist Mitglied der Jury für den Österreichischen Staatspreis für Unternehmensqualität.

Lessons learned

- Wer zu den Besten⁸ gehören will, hat in allen Gestaltungsfeldern der Triangel zumindest gut zu sein und zu bleiben.
- Wer im „Konsequenten Agieren“ nachlässt der befindet sich schon im sich progressiv entwickelnden Abstieg.
- Das „Konsequente Agieren“, das Umsetzen, stellt den Engpass für längerfristig wirkende Erfolge dar.
- Nach dem Wiederherstellen des „Konsequenten Agierens“ ist die Leidenschaftliche Suche nach Neuem und die Aufmerksamkeit der Führungskräfte hochzufahren. Erfolgt dies nicht ausreichend rasch, beginnt schon wieder der nächste Abstieg.
- Fazit: Tunlichst die Komfortzone meiden und intensiv mit wachen Sinnen sich gezügelt der leidenschaftlichen Suche nach Neuem immer wieder hingeben. Das macht Sinn und bringt Erfolg! <<

Anmerkungen

- 1 Vgl. www.wu.ac.at/ifu/network/ifudialog/iuf
- 2 Vgl. Bailom, Franz/Matzler, Kurt/Tschernernjak, Dieter: Was Top-Unternehmen anders machen, Wien 2006, S. 218-224.
- 3 Vgl. Bruch, Heike/Ghoshal, Sumantra: Unleashing Organizational Energy, in: MIT Sloan Management Review, Fall 2003, S. 45-51.
- 4 Die drei Anderen sind Konzentration auf wenige Umsetzungsprojekte, Umsetzer und flexibel im Weg und Nutzung der Energie von vielen internen und externen Personen.
- 5 Vgl. Gunther McGrath, Rita/MacMillan, I.: The Entrepreneurial Mindset, Boston 2000; S. 2-3.
- 6 Vgl. www.wu.ac.at/ifu/network/ifudialog/Downloads/Vortrags_Archiv_Risak_Johann_Leidenschaftliche_Suche_-_Konsequentes_Agieren_-_Wachsamkeit_der_Fuehrungskraefte_Folie_12
- 7 Vgl. Walder, F.P./Pierer, M./Risak, J.: Konsequenz managen, in: Risak, J.: Der Impact Manager, Wien 2003, S. 219-230.
- 8 Vgl. Risak, J.: Was die besten von den durchschnittlichen Unternehmen unterscheidet, in: ReportPlus13-01/2009, S. 116-121.

Der Vater des modernen Managements – aktueller denn je

Am 19. November 2009 hätte Peter Ferdinand Drucker seinen 100. Geburtstag gefeiert. In seiner Heimatstadt Wien findet zu diesem Anlass eine große, internationale Konferenz statt. Im Vorfeld hat Richard Straub, der Gründer der Peter Drucker Society of Austria, Druckers Witwe Doris (re.) besucht und mit ihr über die fortdauernde Bedeutung von Peter F. Drucker gesprochen.



Als Peter F. Drucker in den 1940er Jahren sein erstes Buch in den USA veröffentlichte, startete seine Frau Doris eine ganz eigene Marketing-Kampagne. Sie suchte in New York Buchhandlungen auf, holte das Buch aus den hinteren Ecken der Verkaufsregale hervor und platzierte es an prominenten Stellen, wo es nicht zu übersehen war. Das Verkaufspersonal in den Buchhandlungen, erinnert sich Doris Drucker lachend, kannte diesen Trick allerdings: „Stellen Sie das Buch bitte wieder zurück! Sie sind sicher die Frau des Autors“.

Beim Buch handelte es sich um „The Concept of the Corporation“, es hatte eine ungewöhnliche Vor- und Entstehungsgeschichte: Peter Drucker war 1942 von General Motors eingeladen worden, eine genaue Analyse des Unternehmens vorzunehmen. Drucker sprach in der Folge eineinhalb Jahre lang mit Mitarbeitern auf allen Ebenen des damals weltgrößten Unternehmens, er war bei zahllosen Sitzungen und Besprechungen dabei, analysierte, wie Entscheidungen gefällt und im Produktionsprozess praktisch umgesetzt wurden, und legte 1945 dann seinen Bericht in Buchform vor. Mit „The Concept of the Corporation“ legte er zugleich auch den Grundstein für die moderne Management-Theorie. In den darauffolgenden Jahren und Jahrzehnten beriet Drucker unzählige Unternehmen – darunter viele Weltfirmen wie IBM, General Electric, die Bank of America oder Procter & Gamble – und

identifizierte in seinen Artikeln, Aufsätzen und Büchern frühzeitig die entscheidenden Trends und Entwicklungen: von der Dezentralisierung, der Privatisierung und der „Pensionsfonds-Revolution“ bis hin zur „Wissensgesellschaft“.

Etliche von Druckers Bücher sind zu Klassikern der Managementliteratur geworden, allen voran „The Practice of Management“ (dt.: „Die Praxis des Managements“), in dem Drucker Mitte der 50er Jahre das „Management by Objectives“ (MbO), ein Konzept des Managements durch Zielsetzungen und Selbstkontrolle entwickelte, das eine Abkehr vom rein autoritären Führungsprinzip in den Unternehmen einleitete. Ein weiterer Klassiker der Managementliteratur ist „Management: Tasks, Responsibilities, Practices“, ein voluminöses Kompendium der Unternehmensführung, das Mitte der 80er Jahre erschien. Das erfolgreichste unter Druckers Büchern ist „The Effective Executive“ (dt.: „Die ideale Führungskraft“), ein schmaler Leitfaden aus dem Jahr 1966, den Newt Gingrich während seiner Zeit als republikanischer Kongressvorsitzender zur Pflichtlektüre für jeden neuen Abgeordneten machte: „It is the most powerful book I've encountered on how to be effective.“

Lebenslange Lernen und lebenslanges Lehren – so lässt sich Druckers eigener Werdegang umschreiben. Anfang der 1940er Jahre hatte er damit begonnen, Politikwissenschaft und Philosophie

am Bennington College in Vermont zu lehren, wo er Teil eines hochkarätig besetzten Lehrkörpers war, zu dem auch der Psychoanalytiker Erich Fromm und der Architekt Richard Neutra zählten. Nach einer längeren Professur an der New York University kam Drucker Anfang der 1970er Jahre an die Claremont Graduate University in Kalifornien, wo er auch nach seinem 90. Lebensjahr noch Vorlesungen hielt. In all den Jahrzehnten immer an seiner Seite: seine Frau Doris, eine gebürtige Deutsche, die er Mitte der 1930er Jahre geheiratet hatte. Als die Druckers Anfang der 1970er Jahre nach Claremont nahe Los Angeles zogen, da waren ihre vier Kinder schon groß und Doris Drucker fand Zeit, sich eine eigene Existenz als Unternehmerin und Erfinderin aufzubauen.

Zum Erfolg von Druckers Beratungstätigkeit, Büchern und Vorlesungen trug bei, dass er Wirtschaft und Management in einem breiten sozial- und geisteswissenschaftlichen Kontext behandelte und harte ökonomische Daten und Fakten stets mit Hinweisen auf Geschichte, Philosophie, Literatur und Kunst verknüpfte. Der mit Drucker befreundete Kommunikationstheoretiker Marshall McLuhan hat als Erster darauf hingewiesen, wo der Hintergrund für das interdisziplinäre und universalistische Denken von Peter Drucker zu suchen ist: In seiner Heimatstadt Wien, wo Drucker schon in jungen Jahren im elterlichen Salon auf die führenden Köpfe der Epoche stieß, un-

ter ihnen Wissenschaftler, Künstler und auch die Nationalökonom Schumpeter, Hayek und Mises, mit denen Druckers Vater auch beruflich in seiner Funktion als Direktor des k.u.k. Handlungsmuseums zu tun hatte.

Doris Drucker betont, wie sehr ihren Mann auch sein Besuch der Schwarzwald-Schule geprägt hat, ein zu ihrer Zeit revolutionäres Schulexperiment. In seiner Autobiografie „Adventures of a Bystander“ (dt.: „Schlüsseljahre. Stationen meines Lebens“, Campus 2003) erinnerte sich Peter Drucker an zwei seiner Lehrerinnen – die Schwestern Sophie und Elsa Reis – und beschrieb deren Lehrmethode: Sie legten den Schwerpunkt nicht darauf, die Schwächen der Schüler auszumerzen, sondern ihre individuellen Stärken auszubauen. Einmal in der Woche setzte sich etwa „Fräulein Elsa“, wie sie von den Schülern genannt wurde, mit jedem einzelnen Schüler zusammen und besprach die Leistungen der zurückliegenden Woche und legte dann gemeinsam mit dem Schüler Lernziele für die kommende Woche fest. Zwischen diesen Sitzungen arbeiteten die Schüler zumeist eigenständig und auch eigenverantwortlich. Auf diese Weise, schreibt Drucker in seiner Autobiografie, wurde ihm „Arbeitsdisziplin und das Wissen vermittelt, wie man Leistungen durch Organisation erreicht“.

Obwohl Drucker bis zuletzt mit seinen Ideen und Gedanken am Puls der Zeit

blieb, so blieb er in manchem doch altmodisch und etwa beim Schreiben seiner Schreibmaschine treu. Doris Drucker erzählt: „Peter hatte diese Idee, dass jede Information von Wert stillzustehen habe. Information, die sich bewegte, mochte er nicht. Er sah daher auch nie fern. Auch den Computer, den ihm unsere Kinder schenkten, benutzte er nie und meinte nur: 'Er ist zu schnell für mich'.“

Das hinderte Peter Drucker allerdings nicht daran, sich – als er altersbedingt nicht mehr reisen konnte – per Satellit und Video zu Beratungsterminen zuschalten zu lassen. Und in seinen letzten Lebensjahren versuchte er seine Gedanken zum Management auch mit Hilfe von E-Learning-Kursen zu verbreiten.

Er blieb auch seiner Überzeugung treu, was die fundamentale gesellschaftliche Rolle und Verantwortung der Manager betrifft, die ja letztlich eine der wichtigsten Elite-Gruppen moderner Gesellschaften darstellen. Er hat früh die Gefahren des Abgleitens in Kurzfristigkeit, Selbstbereicherung und bloße instrumentelle Betrachtung von Management-Fragen angeprangert. Seine verstärkte Hinwendung zum Non-Profit Sektor in den 80er und 90er Jahren ist vor diesem Hintergrund zu erklären.

Peter Drucker, der in einem langen, ungeheuer produktivem Leben fast alle wichtigen Fragen des Management

1st GLOBAL DRUCKER FORUM Vienna 2009

Das von der Peter Drucker Society of Austria veranstaltete „1st GLOBAL DRUCKER FORUM Vienna 2009“ findet am **19. und 20. November 2009 in Wien** statt.

International führende Management-Theoretiker und -Praktiker wie C.K. Prahalad, Charles Handy, Fredmund Malik, Yves Doz, Hermann Simon and Philip Kotler werden daran teilnehmen.

Mehr Informationen und Registrierungsmöglichkeit unter www.druckersociety.at.

Das volle Programm ist unter <http://www.druckersociety.at/index.php/09-global-forum/program> abrufbar.

nachhaltig geprägt oder mitgestaltet hatte war selbst nicht von seinem Fortwirken in den Köpfen der Manager im 21. Jahrhundert überzeugt. Das große internationale Interesse, das der wiener Peter Drucker Initiative entgegengebracht wird zeigt, dass er in diesem Fall mit seiner Prognose gottseidank nicht recht hatte.

Wenn man Doris Drucker nach dem wichtigsten Vermächtnis ihres 2005 verstorbenen Mannes fragt, dann steht für sie fest: „Dass er immer die Menschen in den Mittelpunkt seiner Überlegungen stellte – das macht ihn so ungewöhnlich, ja fast einzigartig unter den Management-Denkern.“ <<

LEADING YOU TO SUCCESS



Executive MBA Programm



Institut für Management

Nähere Informationen unter:
Tel.: +43 (0)662 – 21 80 280
office@ifm.ac | www.ifm.ac

700 Manager im Gehalts-Check „Einkommensstudie 2009“

Im Gegensatz zu vielen Darstellungen beruhen die Ergebnisse auf den **Selbstauskünften von fast 700 österreichischen Managern.**

Die Gehaltsstudie beantwortet praktisch alle Fragen zum „heißen“ Thema **Manager-Entlohnung wie z. B.:**

- Welche Auswirkungen hat die Finanzkrise auf die Entlohnung?
- Wie hoch ist der leistungsabhängige Gehaltsanteil/durchschnittliche Bonus?
- Wie viele Überstunden leisten Österreichs Führungskräfte?
- Welcher Dienstwagen ist der beliebteste?
- Wie viele Manager erhielten Aktienoptionen?
- Wurden diese „stock options“ eingelöst?

Bestellschein – WdF-Einkommenserhebung 2009

Ich bin **WdF-Mitglied** und bestelle den Gesamtband 2009 zum Preis von je € 380,- + 10 % MWSt.

Ich bin **kein WdF-Mitglied** und bestelle den Gesamtband 2009 zum Preis von je € 540,- + 10 % MWSt.

Name (bitte in Blockbuchstaben ausfüllen): _____

Adresse: _____

Firma: _____ e-mail: _____

Datum: _____ Unterschrift: _____

Bestellung per Fax: 01/711 35-2912 oder e-mail: office@wdf.at

Mitgliedermeinung

Führung: Was hilft im internationalen Geschäft?



Mag. Barbara Wietasch
WIETASCH & Partner
Werkstatt für Kundenerfolg
A-1030 Wien

Immer mehr Unternehmen wollen und müssen sich auf dem Weltmarkt etablieren. Welche Führungsqualitäten sollten vorhanden sein oder entwickelt werden, um den Firmenerfolg zu begleiten?

Selbst große Unternehmen mussten sich aus Auslandsmärkten wieder zurückziehen, weil sie das „Spiel“ mit den neuen Karten und Teilnehmern nicht beherrschten. In einer Fremdsprache zu arbeiten erfordert eine gute Basis in der Sprache, aber auch Stress-Management, da lange Verhandlungen und Missverständnisse einen erhöhten Energieaufwand bedeuten. Schon Missverständnisse können zu Konflikten führen, die dann unbedingt gelöst werden müssen. Mut zum Nachfragen, zur Darstellung der eigenen Meinung, erfordert einen hohen Grad an Einfühlungsvermögen und Zielorientierung. Viele Fehlorganisationen, unterschiedlicher Umgang mit Macht, Unsicherheit, Offenheit führen zu Konflikten, die oft leichtfertig interkulturellen Unterschieden zugeschrieben werden.

Unterschiedliche kulturelle Verankerungen bzw. mentale Programmierungen werden selbst bei sorgfältiger Auswahl der Akteure erlebbar und spürbar. Oftmals werden gerade

dann vergessene Bräuche und Sitten wieder lebendig. Sie spielen eine wesentliche Rolle in der Mobilisierung des ethnischen Selbstbewusstseins und stellen die Unterschiede der Beteiligten noch weiter in den Mittelpunkt.

Das Führen von virtuellen Teams wird in Zeiten wie diesen immer häufiger. Was muss dabei beachtet werden?

In Telefon- und Videokonferenzen verbringen Manager internationaler Unternehmen heute einen Großteil ihrer Zeit. Ebenso wird schnell eine E-mail verschickt... Was dann zwischen den Zeilen noch gelesen wird, ist oft vergleichbar mit der „Stillen Post“. Auch hierfür ist eine spezielle Kommunikationskompetenz erforderlich.

Im Projektmanagement in Matrixorganisationen oder internationalen Teams, evtl. auch ausländischer Kundenteams, ist es ratsam, eine Rhetorikstrategie „auszuhandeln“. In dieser Aushandlungszone, in der sich die Beteiligten auf Augenhöhe begegnen bzw. die Machtverhältnisse in diesem Feld festgelegt haben, wird die kulturelle Differenz „erklärbar“ und die „mentalen Programmierungen“ transparenter.

KICK OFF ●●●

**TOPAUSBILDUNG ZUM
WIRTSCHAFTSCOACH / LEHRGANG**

COACHINGKOMPETENZ FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE UND
BERATER IN SCHWIERIGEM ARBEITSUMFELD

- Methodenvielfalt **lernen**
- Entscheidungsklarheit und Handlungsschnelligkeit **erhöhen**
- Eigene Kompetenzen öffnen und voll nutzen
- **Hohe Praxisorientierung** erfolgreich im Management Nutzen
- Intensive Selbstreflexion

TERMIN / STARTWORKSHOP:
25. JUNI 2010

KICK OFF Management Consulting GmbH | A-1120 Wien | Gaßmannstraße 25 | Telefon: +43 1 710 78 54-14 |
E-Mail: eva.fuchs@kick-off.at | www.kick-off.at

Landesgruppe Niederösterreich

Donizettis „Regimentstochter“ in Klosterneuburg

Eine liebgewordene WdF-Tradition stellt der Besuch der Operklosterneuburg dar.

Die Aufführung von Donizettis „Regimentstochter“ sahen im Sommer 90 Mitglieder – darunter Mag. **Cornelia Böhm** (Goldenes Kreuz Privatklinik), Mag. **Susanne Busch** (Deuromedia), Mag. **Alfred Czasch** (Post AG), Mag. **Georg Gradwohl** (Singer Fössl Rechtsanwälte), Ing. **Franz Schöbitz** (Kaba), Dr. **Kurt Sperker** (Vamed) und **Kurt Ziegler** (Privatbrauerei F. Egger).

Daniela Fally in der Titelrolle riss das Publikum zu Begeisterungstürmen hin, aber auch das restliche Ensemble konnte mehr als überzeugen. WdF-Bundesvorstand Intendant **Michael Garschall** lud umgehend zu „Carmen“, der Oper des kommenden Festspielsommers, ein. <<



Landesgruppe Kärnten

Forum Wasserleonburg: Gedichte und Gesellschaft



Gedichte erfahren heute zwar nicht mehr die gesellschaftliche Wertschätzung wie in vergangenen Zeiten, sind aber trotzdem noch zur Selbstvergewisserung des einzelnen sowie zum Verständnis der Welt notwendig.

Dr. Daniela Strigl, Literaturwissenschaftlerin an der Universität Wien und vielbeschäftigte Literaturkritikerin, zeigte anhand zahlreicher Beispiele österreichischer Lyrik auf, wie gesellschaftliche Wirklichkeit und individuelles Befinden in Gedichten ihren eindrucksvollen Ausdruck finden. Es gelang ihr nicht nur Zugänge auch zu schwierigen Gedichten zu vermitteln, sondern die zahlreichen Besucher auch anzuregen, selbst wieder einen Gedichtband von Rainer Maria Rilke, Theodor Kramer, Guido Zernatto, Ingeborg Bachmann, Paul Celan, Elfriede Gerstl, Ernst Jandl oder Friederike Mayröcker in die Hand zunehmen. <<

Landesgruppe Wien

Step Dance im MQ

landesgruppe wien
+ 700 zeichen von fr.nagy oder nur bildtext

„Bare Soundz“: Heißer Sommer-Tanz

Nach der Begrüßung durch Dr. Franz Wohlfahrt, KR Wagner und Karl Regensburger folgte der Cocktailempfang mit Erfrischungen und kleinen Häppchen. Gegen 20.15 Uhr begaben sich alle Mitglieder in das Museumsquartier und genossen den sensationellen Abend mit "Savion Glover".

Wichtige Personen: Dipl.Ing. Fromme mit Begleitung - Rudolf Krenn mit Gattin - Mag. Susanne Busch - Prof. Günter Fürnsinn mit Gattin.

BT: Dr. Franz Wohlfahrt und Karl Regensburger begrüßten die Gäste im neuen Novomatic-Forum, ehe es zum (Step)Tanz ins Museumsquartier ging.



Landesgruppe Wien

Hinter den Kulissen bei General Motors Austria



GD Rudolf Hamp hat begrüßt. Danach gab es eine Führung durch das Motorenwerk und eine Führung durch das Getriebewerk. Zum Ausklang sind wir mit Kaffee und Kuchen verwöhnt worden. Wichtige Personen: KR Landsmann, Rene Rosner-Arcotel, Prof. Günter Fürnsinn.

+ 700 zeichen von nagy oder nur bildtext

Landesgruppe Salzburg

Netzwerken in der Getreidegasse: Gute Stimmung beim Sommerfest



WdF-Sommerfest in der Getreidegasse: Dr. Andreas Windischbauer, Mag. Alexandra Schwaiger-Hild, Dr. Wolfgang Amanshauser, Dr. Philipp Lettowsky, Mag. Dr. Siegfried Pranger (v.l.n.r.). Foto: ikp

Wo sich sonst Tag für Tag die Touristen an den Schaufenstern edler Boutiquen drängeln, suchte sich das Wirtschaftsforum der Führungskräfte Salzburg (WdF) ein lauschiges Plätzchen für sein traditionelles Sommerfest: Im Arkadenhof – einem Getreidegassen-Durchhaus – pflegten die WdF-Mitglieder gute Kontakte und genossen das nette Beisammensein. Bei herrlichem Hochsommerwetter und einem ausgezeichneten Buffet kam in den Arkaden des Fabriki-Espresso beste Stimmung auf. Für musikalische Unterhaltung sorgte die Salzburger Irish-Folk-Band Trianam.

Ein Sommerfest wie aus dem Bilderbuch genossen u. a.: Dr. **Wolfgang Amanshauser**, DI **Mariusz Sieczka** (Eurofunk Kappacher), DI **Jörg Harbring** (M-real), DI **Ferdinand Hochhauser** (Robert Bosch AG), **Wilhelm Kroißböck** (Teekanne), Mag. **Rosemarie Listmaier** (CCM), **Ursula Helene Messmer** (Studentenheim Auge Gottes), Mag. Dr. **Siegfried Pranger** (Salzburg AG), **Erich Schlaming** (Houghton Deutschland), Mag. **Alexandra Schwaiger-Hild** (Feratel), **Claus Trilety** (Gebr. Trilety GmbH), Mag. **Carmen Wieser** (SPAR), Dr. **Andreas Windischbauer** (ikp Salzburg) und WdF-Landesvorsitzender Dr. **Philipp Lettowsky** (Rechtsanwalt). <<



Neue Bankverbindung des WdF

Wirtschaftsforum
der Führungskräfte:
BLZ: 20111 (Erste Bank)
Kto.Nr.: 291-331-936/01

In eigener Sache

Neuer Name, gleicher Service

Mit einer kleinen und äußerst erfreulichen Veränderung startet die Bundesgeschäftsstelle des WdF in den kommenden Herbst: Mitglieder-Managerin **Elisabeth Nagy** trägt ab sofort den Nachnamen **Bichler**.

Bei strahlendem Sonnenschein (34 Grad!) gab die bewährte Ansprechpartnerin für alle Mitglieder-Anliegen nun ihrem eigenen Partner – **Christian Bichler** – im August 2009 das Ja-Wort. Das Hochzeitsfoto, natürlich im heimatlichen Burgenland aufgenommen, wollten wir unseren Lesern nicht vorenthalten. „An der Betreuung und dem gewohnten Service ändert die Heirat aber nichts“, so die glückliche Braut **Elisabeth Bichler**, „lediglich der neue Name wird die ersten Monate noch ein wenig gewöhnungsbedürftig sein“. <<



© Franz Heimerich Fotografie

Veranstaltungen

Landesgruppe Wien

Dienstag, 8. September 2009
1. Peter Drucker-Dialog
„Verantwortung der Manager“



mit Michael Krammer, CEO, Orange Austria
Telecommunication GmbH
Dr. Wilfried Stadler, Honorarprofessor der WU
Wien
Dr. Karl Stoss, Vorstandsvorsitzender, Casinos
Austria – Österreichische Lotterien
Moderation: Dr. Richard Straub, Peter Drucker
Society of Austria
Palais Liechtenstein – Seminar Facilities
(2. Stock), Fürstengasse 1, 1090 Wien
18.30 Uhr

Dienstag, 15. September 2009
Kurzseminar „Kommunikation in Krisen-
situationen“
mit IV und Bauer PR
Haus der Industrie, Urban-Saal (1. Stock),
Schwarzenbergplatz 4, 1030 Wien
16.00-18.30 Uhr

16. September 2009
eine Wiener Veranstaltung kommt noch
von Frau Bichler
Blindtext
???.? Uhr

Donnerstag, 24. September 2009
Diskussion: *Made in Austria – Österreichs
„hidden champions“ und ihre Erfolgstitips*
Details siehe Kasten
TU Wien, Fest-Saal
18.30 Uhr

Dienstag, 13. Oktober 2009
Tages-Seminar
Risk Management für Unternehmen /
Business Continuity Planning
mit KALDAS Consulting GmbH (Wien/Zell a.
See), Risk Consult GmbH (Wien) und
Risk Experts Risiko Engineering GmbH (Wien)
Gartenhotel Altmanndorf,
Hoffingergasse 26-28, A-1120 Wien
9.15-17.30 Uhr

Donnerstag, 12. November 2009
Mythos Objektivität: Was bei Stellen-
besetzungen zählt
Vortrag von Dr. Natascha Kornfeld-Ebner
(„a.factor Personalentwicklung“ –
www.a-factor.at) im Rahmen der „Personal
Austria“ (Praxis-Forum 3)
Austria Center Vienna, Bruno-Kreisky-Platz 1,
A-1220 Wien
15.45 – 16.30 Uhr

Landesgruppe Kärnten

Donnerstag, 24. September
Besuch des Stahlwerkes Acroni d.o.o.,
Cesta Borisa Kidriča 44, SI-4270 Jesenice
14.00 Uhr

Mittwoch, 14. Oktober
„Glück und Unternehmen“,
Vortrag von Univ.-Prof. Dr. Linda Pelzmann
Abt. für Wirtschaftspsychologie, Universität
Klagenfurt,
Lakeside Science & Technology Park,
Lakeside B01, A-9020 Klagenfurt
18.00 Uhr

Montag, 23. November
„30 Jahre WdF“
mit Vortrag von MMag. Peter Oswald,
CEO Mondi Group,
Raiffeisenlandesbank Kärnten,
Raiffeisenplatz 1, A-9020 Klagenfurt
18.00 Uhr

Landesgruppe Steiermark

Montag, 7. Oktober 2009
Betriebsbesichtigung
bei der ELIN EBG Motoren GmbH, Weiz,
17.00 Uhr

Dienstag, 15. Dezember 2009
Top-Gespräch
mit Dipl.-Ing. Wolfgang Anzenruber
Vorsitzender des Vorstandes der Österrei-
chischen Elektrizitätswirtschafts-AG
18.30 Uhr

Donnerstag, 24. Sept. 2009, 18.30 Uhr

Prof. Hermann Simon kommt!

Prof. Hermann Simon, gesch. Gesellschafter,
Simon – Kucher & Partners

Diskussion:
*Made in Austria – Österreichs „hidden
champions“ und ihre Erfolgstitips*

Dr. Peter Pichler,
Vorstandsvorsitzender, Berndorf AG

Dr. Andreas Blaschke,
Vorstand, Mayr Melnhof-Gruppe

Hans Aage Jörgensen,
Vors. der Geschäftsführung,
AHT Cooling Systems GmbH

Dr. Thomas Haller,
Autor „Made in Austria“,
Simon – Kucher & Partners

Dipl. Kfm. Harald L. Schedl,
Autor „Made in Austria“,
Simon – Kucher & Partners

Dr. Paul Jankowitsch,
WdF-Bundesvorsitzender

TU Wien, Fest-Saal



Neue Mitglieder

Dipl.-Ing. Martin Ritter, AVI Alpenländische
Veredelungsindustrie Ges.m.b.H., A-8074 Raaba

Dr. Christian T. Wolf, TU Wien Holding GmbH,
A-1040 Wien

Ing. Mag. Josef Eisenschenk, Agrana
Bioethanol GmbH, A-3435 Pischelsdorf

Dipl.-Ing. Karl Landl, A-4470 Enns

Dipl.-Ing. Dr. Josef Zeilinger, Schiedel
Kaminsysteme, A-4542 Nussbach

Markus Brunner, motion06 engineering
gmbh, A-5202 Neumarkt

Jörg Hammer, A-8042 Graz

Wir sind eine Interessengemeinschaft über alle Parteigrenzen hinweg und werden

als Zentrum für Management- und Führungskompetenz in Österreich wahrgenommen.

buchtipp

Ein „softer“ Faktor, der harte Währung einspielt

Wie wichtig die Ökonomisierung eines immateriellen Vermögensgegenstandes sein kann, legt der nunmehr auf Deutsch erschienene US-Bestseller dar. Dabei widmet sich Covey anhand der „fünf Vertrauenswellen“ zunächst dem Aufbau von Selbstvertrauen, ehe es an die weiteren Kreise geht, die die Strategie ziehen soll. Misstrauen und die begleitende Kontrolle kosten in jedem Fall Geld, lautet die Kernbotschaft, die durch viele Beispiele aus gescheiterten Firmenfusionen unterlegt ist. Gegenseitiges Belauern lähmt eben den schönsten Schwung im M&A-Business. Für den Umkehrschluss – höhere Ertragskraft durch Vertrauenskultur – tritt der Autor nicht undifferenziert ein.



Grenzziehungen zwischen blinden Vertrauen und dem von ihm benannten „klugen Vertrauen“ sollen Risiko und damit Enttäuschungen abfedern. Stilistisch erweist sich – zumindest über die Gesamtlänge des Buches – das Sendungsbewusstsein des Amerikaners als gewöhnungsbedürftig. Seine Definitionen aber können sich durchaus sehen lassen: „Führung bedeutet, Ergebnisse so zu erzielen, dass dabei Vertrauen entsteht“.

Stephen Covey, „Schnelligkeit durch Vertrauen. Die unterschätzte ökonomische Macht“ (Gabal Verlag), ISBN 978-3-89749-908-9, 376 Seiten, € 29,90



Was macht Großvater in der Logistik für Klauseln?

Supply Chain-Management signalisiert bereits als Begriff unmissverständlich, wo die Reise in der modernen Logistik hingeht. Eine globalisierte Wirtschaft ist in der Lagerhaltung ohne Englisch kaum denkbar. Moderne Abkürzungen wie TKT oder S.A.N.R. oder klassische Begriffe aus der Schiffsfracht wie „Wharfage“ (Entladegebühr) hat man aber nicht immer gleich parat. Allerdings darf man bei 6.300 Fachtermini auch als Führungskraft gerne einmal nachschlagen. Während etwa das „fleet management“ noch selbsterklärend ist, sieht es bei der „grandfathering clause“ schon etwas anders aus. Die Besitzstandsklausel hat mit dem Opa nämlich nichts zu tun, wie das vorliegende Wörterbuch aufklärt.

Für Praktiker als äußerst nützlich erweist sich auch der Anhang. Dieser listet Umrechnungsfaktoren und Maße ebenso auf wie die Gefahrgutklassen im Speditionsbereich oder die IATA-Codes der wichtigsten Luftfrachthäfen.

Übrigens: Die Praxiswörterbücher gibt es in ähnlich kompletter Ausstattung auch für die Bereiche Marketing, Tourismus, Immobilien, Business Accounting, Controlling.

Ludwig Merz/Ulrich Neubauer, „Praxiswörterbuch Logistik Englisch“ (Langenscheidt), ISBN 978-3-86117-313-7, 298 Seiten, € 20,60

Kriminalistik im eigenen Unternehmen betreiben

Die großen Fälle von Betriebsespionage, weltweit und per digitaler Technik ausgeführt, betreffen zum Glück hierzulande nur wenige Betriebe. Doch auch auf kleinerem Level sollte man vor Missbrauch von Inventar, Bereicherung, Geheimnisverrat und Untreue deshalb nicht die Augen verschließen. Erste Anzeichen sind etwa auffällige Häufungen von Gutschriften. Für die Buchhaltung macht Odenthal die Betrügertricks daher mit Beispielrechnungen transparent. Vom statistisch-mathematischen Teil für Controller – etwa zur Ermittlung des Mehrfachbelegungsfaktors – wendet sich der Band aber dann echter detektivischer Arbeit im eigenen Unternehmen zu.

Der umfangreiche Erfahrungsschatz des Autors lässt ihn den Kriminalfall im Betrieb aber ganz zu Ende denken. Etwa bei der Erläuterung der häufigsten Lügensignale und anderer Basics, die die unangenehme interne Befragung ohne Verletzung der Persönlichkeitsrechte ermöglichen. Für mehr Sicherheit im Geschäft sorgen aber allein die Checklisten im Anhang, die rasch klar machen, wie attraktiv oder anfällig das Unternehmen für kriminelle Attacken ist.

Roger Odenthal, „Korruption und Mitarbeiterkriminalität. Wirtschaftskriminalität vorbeugen, erkennen und aufdecken“ (Gabler), ISBN 978-3-8349-1385-2, 304 Seiten, € 55,60



Was sich 2009 für die Steuerbilanzierung ändert

Die Steuerreform und das Konjunkturpaket der Regierung haben im Einkommenssteuergesetz ihre deutlichen Spuren hinterlassen. Als Herausgeberinnen des vorliegenden Jahrbuchs haben die beiden Professorinnen vor allem diese Neuerungen (Abschaffung der Begünstigung nicht entnommener Gewinne, neuer Freibetrag etc.) unter die Lupe genommen. Bei manch neuer Regelung sollte man Vorsicht walten lassen, wie etwa Baldauf/Pummerer im langen Kapitel zum „Konjunkturpaket“ erläutern. Gerade für KMU könnte sich der vermeintliche Investitionsanreiz durch vorzeitige Abschreibung sonst längerfristig als Bumerang erweisen.



Bei den spezialisierten, theoretischen Überlegungen belassen es die Autoren aber nicht. Konkrete Fragen von Führungskräften in HR und Rechnungswesen sind im traditionellen Stil der juristischen Kommentare zwar nicht immer gleich zu finden, werden aber angepackt. So widmen sich Herausgeberin Urnik und Eva Rohn der steuerlichen Behandlung von Dienstwohnungen – denn auch hier kam es zu Änderungen, sofern die Immobilien dem Arbeitgeber gehören.

Sabine Urnik/Gudrun Fritz-Schmied (Hg.), „Bilanzsteuerrecht 2009“ (Neuer Wissenschaftlicher Verlag), ISBN 978-3-7083-0613-1, 185 Seiten, € 38,80



Sünden, die keinen Ablass kennen, nur den Untergang

Kann ein Sündenregister sympathisch sein? Durchaus, wie Klaus Schuster in seinen Manager-Porträts mit hohem Wiedererkennungsfaktor beweist. Durch pointierte Beiträge in diesem Magazin (zuletzt „Leadership“ 3/2009) wissen WdF-Mitglieder bereits – brutal ehrlich sind seine Befunde, ironisch gemildert ihre Darstellung: „Wenn der Skipper in der Kombüse den Pudding rührt, wer steuert dann auf der Brücke das Schiff durch die Klippen?“ (S. 78). Denn Schuster sieht als ehemaliger Bankenvorstand nicht die Klischees vom Minderleister, sondern auch die sündigen Gefahren des Überarbeitens und Nicht-Delegierens.

Anhand des Managers, der vom Ergometer fällt (und zwar tot), weist er z. B. nach, wie Rituale und Statusdenken nicht nur dem Unternehmen weniger bringen als gedacht, sondern auch persönlich schaden. Das Sündenregister der Führung umfasst weit mehr als die 11 Stück, die der Titel verspricht: Verkaufsstrategien, die keiner kennt, Basiskon-takt, der nicht gepflegt wird.... Die auferlegte Buße heißt schlicht „Kehre um“! Pranger nützen keinem, ist Schuster sicher, die Lösung liegt in einer Hausverstands-, nicht in einer Expertenkultur.

Klaus Schuster, „11 Managementsünden, die Sie vermeiden sollten. Wie Führungskräfte sich um Karriere, Verstand, Ehepartner und Spaß bringen“ (Redline Wirtschaft), ISBN 978-3-86881-038-7, 210 Seiten, € 15,40

Essentielles für Kroatien abseits der „Konoba“

Als größter ausländischer Investoren-Gruppe steht den österreichischen Managern in Kroatien erstmals eine maßgeschneiderte Einführung in Sprache und Geschäftskultur Zagrebs zur Verfügung. Dass die Sprach-„Kenntnisse“ des Segeltörns im Geschäftsleben nämlich nicht reichen, macht schon der Titel klar. Eine Währung, die übersetzt „Marder“ (vom frühen Fell-Handel, einer Naturalwährung, her stammend) heißt, sollte hellhörig für die anderen Feinheiten in Korrespondenz und Kommunikation machen. Zumal die feinen Nuancen der drei Dialektfamilien auch durchaus politische Untertöne besitzen, die dem Geschäftserfolg abträglich sein können.

Im Grunde wird so eher eine Kulturgeschichte der Geschäftsanbahnung vorgelegt, was das Buch auch abseits der engeren Zielsetzung des schnellen Spracherwerbs lohnenswert macht. Der Werkzeug-Charakter bleibt aber gewahrt: Neben dem sprachlichen Crashkurs liefert Vogls Buch Musterdokumente und Weblinks zu Firmengründung, Messen, Steuern, Immobilienkauf, usw., stets mit echtem Insider-Wissen kommentiert.

Gunter Vogl, „Kuna heißt Marder. Kroatisch für Beruf und Wirtschaft“ (Eigenverlag G. Vogl – gunter_vogl@hotmail.com), ISBN 978-3-200-01454-1, 188 Seiten, € 17,- (inkl. Versand)



Konversation als Managementmethode



Komplexe Projekte testen die ganze Unternehmung. Es braucht komplexe Steuerungsmechanismen um sie sinnvoll managen zu können. Nutzen wir die Erkenntnisse aus den französischen Salons des 18. Jahrhunderts, um schwierige Projekte besser steuern zu können.

Innovationen sind unternehmerische Strategien. Sie bringen einer Unternehmung höchste Rendite und Wachstum. Doch Innovationen sind gar nicht so einfach voranzutreiben. Prozess- und Systeminnovationen sind komplexe Vorhaben, die eine Unternehmensstruktur testen. Um innovativ sein zu können, braucht es die optimierte Zusammenarbeit von vielen internen und externen Wissensarbeitern. Dazu gehört der geniale High-Tech-Experte genau so wie der externe Service Dienstleister. Und natürlich darf der Kunde dabei nicht verloren gehen.

Ein Beispiel unter vielen ist die enge Zusammenarbeit von unterschiedlichsten Funktionen in den Entwicklungsteams von Xerox Inc. Zu diesen Teams gehören auch Anwender und Kunden. Stephen P. Hoover, Vizepräsident für R&D bei Xerox beschrieb in der Zeitschrift BusinessWeek (May 2007) die Wichtigkeit der Vernetzung wie folgt: „Die Projektmitglieder hatten eine gewisse Idee

davon, was der Kunde wollte. Als sie dann mit dem Kunden redeten, änderte sich ihre Meinung schnell.“

Forschen genügt nicht

Genügt es einfach die Forschungsausgaben zu erhöhen, um mehr Innovationen zu erhalten? Nein. Eine grosse Investition bedeutet bei Weitem nicht immer eine grosse Innovationskraft. Viel bedeutender für ein Unternehmen ist die produktive Vernetzung seiner Knowledge Worker intern, sowie die Vernetzung mit externen Spezialisten, damit auf allen Stufen eine höhere Produktivität erreicht wird.

Die ewige Schnittstelle

Aber Achtung. Eine Vernetzung löst die Schnittstellen nicht auf. Auch in Netzen sind Personen mit oft unterschiedlichsten Werten, Wünschen und Hoffnungen die Akteure. Diese Akteure missverstehen sich auf Grund unterschiedlicher Funktionen eher, als dass sie sich verstehen und vertrauen.

Schnittstellenmanagement durch Ermöglichung produktiven Austausches zwischen allen Beteiligten wird logischerweise business-kritisch. Managen verlangt hier also nicht Gegensätze aufzulösen und Dinge vereinfachen zu wollen. Es verlangt von einer verantwortlichen Person vielmehr, Komplexität aushalten zu können, denn wir wollen möglichst viele Ideen ausbrüten und die interessantesten darunter rasch und reibungslos umsetzen. Genau wie es auch der bekannte Managementexperte aus St. Gallen, Fredmund Malik in seinen Büchern darlegt, brauchen komplexe Systeme deshalb auch komplexe Steuerungssysteme.

Das Management by Conversation ist eine solche Methode. Mit dieser Managementmethode können Personen unterschiedlichster Kompetenzen und Wertesysteme effektiv organisiert und auf das übergeordnete Unternehmensziel von nachhaltigem Wachstum ausgerichtet werden. „Management

by Conversation“ hilft dem Manager insbesondere kreative Personen für die Unternehmung zu aktivieren. Wie geschieht das?

Management by Conversation

Konversation ist eine Methode um soziale Interaktionen möglichst reibungslos zu ermöglichen. Zur Blüte gebracht haben die Konversation – wohl nicht zufällig – Frauen im 18. Jahrhundert. Damen wie Marquise de Rambouillet, Madame de Staël und Madame Necker organisierten Salons, in denen sich Personen unterschiedlichster *Couleur* trafen. Darunter waren Männer, die sich sofort bis zum Tode duelliert hätten, wenn sie sich zufällig auf der Strasse getroffen hätten. Damals veränderten sich die Gesellschaft und damit einhergehend die Machtverhältnisse fast täglich. Aristokraten, Beamte, Bürger, Bauern, Klerus, Militärs, alle kämpften miteinander um Macht und Einfluss. Die Welt war ebenso komplex, wie gefährlich.

Das Besondere an diesen französischen Salons war, dass die Gastgeberinnen die richtigen Leute einluden. Dann ermöglichten sie als Interpretinnen, Moderatorinnen und Vermittlerinnen pro-

duktive Gespräche. Ein wichtiger Punkt dabei war, dass sie immer auch auf die Wahrung der Form achteten. Ein wichtiger Hygienefaktor, damit auch längerfristig sachorientierter Austausch in unvergifteter Atmosphäre möglich war. So hielten sie den Diskurs am Laufen und orchestrierten Lösungen.

Konversation führt.

Eine Managerin soll ähnlich einer Moderatorin dazu fähig sein, eine Konversation anzuregen, auch wenn Parteien nicht miteinander reden wollen. Sie muss bei Streit vermitteln können, das Gesagte für jeden verständlich machen, Wichtiges zusammenfassen und von allen bedeutenden Parteien absegnen lassen. So orchestriert sie eine Gruppe auf ein gemeinsames Erkennt-

nisziel hin. Sie oder er muss sich dabei nicht verleugnen, sondern darf durchaus die Zügel fest im Griff halten. Die Ermöglichung solcher Konversation über Abteilungsgrenzen hinweg ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für das Umsetzen von Innovationen. Nur so kann das viele Neue, das angerissen wird, auch zügig umgesetzt werden. Ziel ist es ja nicht, beim gemeinsamen Kaffee nett zu plaudern. Das ist auch schön und immer wieder mal nötig. Bei der Konversation geht es aber darum, alle Teile der Unternehmung im Gleichklang darauf auszurichten, komplexe Projekte rasch umsetzen zu können.

Dazu ist die neue alte Methode des „Management by Conversation“ eine wertvolle Hilfe. <<

Zur Person

Dr. Roger Aeschbacher (47) promovierte an der ETH Zürich als Molekular- und Zellbiologe. Er arbeitete als Wissenschaftler an der Rockefeller University, der New York University, sowie bei der Ciba Basel. Er ist auch Diplomierter Bildender Künstler der renommierten Schule für Gestaltung Basel. Zusätzlich hat er den viermonatigen Intensivkurs Betriebswirtschaft an der NSH Basel mit Auszeichnung abgeschlossen.

Mehr zu „Management by Conversation“ finden Sie in seinem beim Verlag Rüegger erhältlichen Buch „Maximale Innovation – durch Management by Conversation“.

Kontakt: Dr. Roger Aeschbacher, Tel. +41 61 271 17 46

FLEXIBILITÄT, VERFÜGBARKEIT UND SICHERHEIT NACH ISO 27001

Interxion ist einer der führenden Anbieter von Carrier-neutralen Rechenzentren in Europa. Mit Hauptsitz in Schiphol-Rijk, Niederlande, betreut Interxion in 24 Rechenzentren auf einer Fläche von 40.000m² europaweit bereits mehr als 1100 Unternehmen.

Zum Kundenkreis zählen Netzwerkbetreiber und Service Provider sowie Unternehmen aus allen anderen Wirtschaftszweigen, die auf eine professionell gemanagte und strikt kontrollierte physische Rechenzentrums Umgebung angewiesen sind, in der sie geschäftskritische Applikationen und Computersysteme betreiben können.

Die Carrier-neutralen Rechenzentren bieten einen kostengünstigen und schnellen Zugang zu verschiedenen lokalen sowie globalen Kommunikationsnetzwerken und 15 der führenden Internet Exchanges. „Interxion bietet seinen Kunden durch Flexibilität, 24/7 Verfügbarkeit und ISO-zertifizierten Sicherheitsstandards maßgeschneiderte Lösungen,“ so Christian Studeny, Geschäftsführer der Interxion Österreich GmbH.

interxion™

Carrier-neutrale Rechenzentren

POWER ON



Equipment Housing
Connectivity
Managed Services

Telefon: +43 1 290 36 36-0

Web: www.interxion.at

E-Mail: vienna.info@interxion.com

Amsterdam • Brüssel • Dublin • Düsseldorf • Frankfurt • Hilversum
Kopenhagen • London • Madrid • Paris • Stockholm • Wien • Zürich

Unternehmer machen Zukunft!

Erfahrene Entrepreneurs handeln jenseits kausalem Management-Denkens. Mit der Logik der unternehmerischen Wirksamkeit (Effectuation) schaffen sie neue Märkte, Produkte und Chancen. Zu besonderer Höchstform laufen sie dabei auf, wenn die Unsicherheit groß und die Zielorientierung gering ist. Doch wie ist das möglich? Wie unterscheiden sich klassische Manager von Entrepreneurs?

„Der beste Weg die Zukunft vorherzusagen, ist sie zu schaffen“, wusste schon Peter F. Drucker. Mit dieser Aussage bringt er „Effectuation“ auf den Punkt.

Saras Sarasvathy, Professorin an der University of Virginia und Forscherin, deckte während ihrer Doktorarbeit die Handlungsprinzipien erfahrener Unternehmer auf, die anders denken und handeln, als z. B. an Wirtschaftsschulen gelehrt wird. Etliche Jahre später gibt es nun ein ständig wachsendes Theorie- und Praxisgerüst zu Effectuation. Der Ansatz ist interdisziplinär, wie Entrepreneurship an sich, und ist lehr- und lernbar.

Am Beginn standen Saras' Interviews mit erfolgreichen Unternehmern. Die Protokolle und Auswertung zeigten Gemeinsamkeiten, wie die Entrepreneurs Probleme lösten und Entscheidungen trafen. Entsprechende Unterschiede zu Managern, MBA- und Marketingstudenten u.a. konnten empirisch in weiteren Studien nachgewiesen werden. Die Erkenntnisse aus der Forschung und Lehre sind mittlerweile gut belegt und werden durch Prozesselemente, Prinzipien und die logische Komponente in einem dynamischen Model definiert. Effectuation, die Theorie unternehmerischer Expertise, ist somit eine wissenschaftlich erforschte und praktisch erprobte Logik unternehmerischen Denkens und Handelns unter Unsicherheit.

Entrepreneurs denken und handeln anders
Zur weiteren Verdeutlichung werden Manager und Entrepreneur als polari-



Saras Sarasvathy und Marcus Ambrosch am Max-Planck-Institut für Ökonomik.

sierende Begriffe verwendet. Dadurch werden die Unterschiede in den Denkansätzen eindeutig herausgearbeitet. Ab einer gewissen Firmengröße, zu verschiedenen Zeitpunkten, je nach Kontext oder auch bei einer leichten Vorhersagbarkeit von Märkten ist ein kausales Vorgehen notwendig. Die besten Unternehmer beherrschen beide Modelle und können beide gut anwenden – bevorzugen jedoch Effectuation.

Worin unterscheiden sich nun Manager von erfahrenen Entrepreneurs?

Klassisches Management-Denken ist zielorientiert. Die Frage ist also, welche Mittel und Ressourcen werden benötigt oder sollen eingesetzt werden, um ein vordefiniertes Ziel zu erreichen. Es kann sein, dass nicht nur die Ziele festgelegt sind, sondern auch die zur Verfügung stehenden Mittel und Ressourcen. Manager versuchen, mit diesen, die optimale Lösung zu finden, um ein Ziel zu erreichen. Kausales

Denken muss nicht unbedingt kreativ sein. Effectuation beinhaltet jedoch von Natur aus kreatives Denken. Bei Effectuation startet die Unternehmerin nicht mit einem fixen Ziel, sondern mit gegebenen Mitteln. Ziele werden durch die zur Verfügung stehenden Mittel und Ressourcen und durch Interaktion mit anderen herausgebildet.

Effectuation

Der Effectuation Prozess beginnt mit der Bestandsaufnahme der zur Verfügung stehenden Mittel. Dabei werden Fragen zur Identität (Wer bin ich?), dem Wissen (Was weiß ich?) und den Netzwerken (Wen kenne ich?) des Entrepreneurs entwickelt und beantwortet. Dadurch werden Handlungsalternativen (noch keine Ziele) entwickelt und es wird begonnen mit Personen zu kommunizieren, die der Entrepreneur kennt oder trifft. Der Fokus liegt dabei auf der Frage „Was kann ich machen?“ anstatt darüber nachzudenken, was „man tun sollte“. Mit den Mitglie-

dern dieser sozialen und professionellen Netzwerke werden effectuale Vereinbarungen verhandelt. Stakeholder, die so zu Partnern werden, bringen neue Mittel und Ziele ein, die sich in dem wachsenden effectualen Netzwerk anhäufen. Dadurch formen sich gemeinsame Handlungsalternativen und es wird festgelegt, wer an diesem Netzwerk mitwirken will oder nicht. In letzter Konsequenz führt dieses Vorgehen der Bestandsaufnahme, der Interaktion und der Vereinbarungen zu einer neuen Realität und zur Schaffung eines neuen Marktes, Unternehmens, Projektes oder auch Produktes. Effectuation ist somit lebendig und „atmet unternehmerisches Handeln“, während beim kausalen Denken der vorsichtigen Planung die anschließende Umsetzung folgt. Das heißt, das Ergebnis einer effectualen Vorgehensweise kann sein, dass man nach Indien reisen möchte, aber in Amerika ankommt, wie einst Christoph Columbus.

Planung ist nur so gut, wie die Zukunft und somit ein Risiko einschätzbar ist. Die Zukunft ist immer unsicher, doch gibt es nicht nur eine Art von Unsicherheit. Es ist selten, dass man bei Unsicherheit, z. B. im Markt, genug Zeit hat die Marktgegebenheiten herauszufinden. Normale Planung versagt jedoch total, wenn sie auf Ungewissheit (Unsicherheit nach Knight) trifft. Hier helfen weder das Wissen über Wahrscheinlichkeiten (Risiko), noch klassische Marktforschung (Unsicherheit), denn die Struktur und Verteilung des Markts ist vollkommen unbekannt. Das ist auch der Grund, warum Effectuation im Todesquadranten einer Produkt-Markt-Matrix besonders erfolgreich ist, dort wo ein neuer Markt und ein neues Produkt zusam-

mentreffen, dort wo Marketing-Manager Schweißausbrüche bekommen und Entrepreneurs anfangen sich wohl zu fühlen.

Diesem Vorgehen können fünf Prinzipien zu Grunde gelegt werden:

- **Mittellorientierung** mit den Fragen nach der Identität, dem Wissen und den Netzwerken
- **Partnerschaften** und strategischen Allianzen mit der Suche nach Gleichgesinnten für Vereinbarungen
- **Nutzung von Zufällen**, Unfällen und unerwarteten Ereignissen (viele großartige Firmen sind Produkte von Zufällen)
- **Leistbarer Verlust** anstatt des erwarteten Ertrages (wie viel kann ich einsetzen, ohne meine Unternehmung zu gefährden)
- **Steuern ohne Vorhersage**. Es gilt nicht „Was wir vorhersagen können, können wir kontrollieren“, sondern „Was wir kontrollieren können, brauchen wir nicht vorherzusagen“.

Die Logik der unternehmerischen Wirkung bzw. Effectuation drückt sich vor allem im letzten Prinzip deutlich aus. Es bedeutet auch, dass unternehmerische Gelegenheiten erzeugt aber auch entdeckt werden. Effectuation hängt stark vom menschlichen Faktor ab. Die „richtigen“ Leute (Mitarbeiter, Partner ...) zu finden und zu führen ist für Unternehmer der Schlüssel, um ein nachhaltiges Unternehmen zu schaffen. Kern ist der Glaube an und schlussendlich auch das Wissen

um eine noch zu schaffende Zukunft, die im Wesentlichen durch menschliche Handlungen und Interaktion geformt wird.

Was bedeutet das für Manager? Dass kausales Management Denken in vielen alltäglichen Situationen trotzdem wichtig ist. Jedoch wird, neben dem bereits Beschriebenen, durch die Nutzung von Effectuation ein flexibleres Handeln möglich. Dies macht zusätzliche Gelegenheiten nutzbar und löst auch Widersprüche, z. B. zwischen Zielen und Innovationen, auf. Wenn Unternehmer durch Effectuation unternehmerisch handeln können, so ist dies auch für Manager möglich, was in diesem Kontext zu mehr „Unternehmerisch geführten Unternehmen“ (nach F. Malik) führen kann.

Mehr zum Thema findet sich im Internet unter www.effectuation.org/de/at und im Buch „Effectuation. Elements of Entrepreneurial Expertise“ von Saras Sarasvathy. Mittlerweile werden die Erkenntnisse auch in die Lehre bekannter Business-Schools eingeführt, wie z. B. an der IMD International, am Babson College ... <<

Foto: © Saras Marcus



Zur Person

Mag. Marcus Ambrosch, MBA ist in einer Managementfunktion für ein österreichisches Dienstleistungsunternehmen tätig, wo er u.a. Innovations-, Veränderungs- und Forschungsprojekte initiiert und begleitet. Er graduierte an der Universität Wien in Psychologie. Berufsbegleitend absolvierte er sein MBA-Studium an der Donau-Universität Krems mit Studienaufenthalt in Russland und China. Er beschäftigt sich mit Entrepreneurship als Methode, Business Excellence, Innovation und Effectuation in Unternehmen, Management, Marketing und Strategie.

Fragen und Feedback: marcus@ambrosch.cc

Professional MBA

Business Core plus 10 Spezialisierungen

- › Banking
- › Controlling & Finance
- › Marketing & Sales
- › Project & Process Management

Unterrichtet in Englisch von internationalen Top-Professoren und Industrieexperten. Berufsbegleitend in geblockten Modulen.

pmba@wu.ac.at, +43-1-313 36-4816, www.executiveacademy.at/pmba

Österreichisches Controller-Institut
Controlling Finance Management

ROLAND GAREIS CONSULTING
Management Consulting



Imageranking 2009 wählte die besten Firmen Österreichs

Das Top-GEWINN Imageranking kürte gemeinsam mit dem WdF heuer bereits zum 14. Mal die heimischen Firmen mit dem besten Ansehen. Während die Banken für die Finanzkrise etwas „abgestraft“ wurden, konnte sich die OMV als Allzeit-Imagekaiser behaupten. Auf den Plätzen folgen 2009 Spar, Magna, voestalpine und REWE ...

Es dauert Jahre, bis man sich ein Image aufgebaut hat. Besonders vorteilhaft ist dieser gute Ruf natürlich in Krisenzeiten wie heute. Denn in der Krise wird oft zwei Mal hingeschaut, bevor in die Geldbörse gegriffen wird. Und welche österreichischen Unternehmen haben nun das beste Image im Land? Nach der Auswertung der 2.000 verschickten Manager-Fragebögen steht einmal mehr fest: der Sieger heißt auch 2009 OMV. Mit dem neuerlichen Sieg beim Top-GEWINN Imageranking findet sich der heimische Mineralölmulti damit zum mittlerweile elften Mal ganz oben auf dem Stockerl.

Zusätzlich räumt die OMV auch noch den jeweils ersten Platz in den Spezialkategorien Managementqualität, Kapitalkraft, Karriereschmiede und CSR ab. „Es freut uns, dass wir heuer abermals für unsere Leistungen und Anstrengungen ausgezeichnet werden. Platz eins im TOP-GEWINN Imageranking bedeutet für uns, dass eine Mehrheit von Führungskräften unsere Leistungen positiv sieht bzw. bewertet“, zeigt sich OMV-Generaldirektor Wolfgang Ruttenstorfer zufrieden. Warum das Unternehmen über einen offensichtlich ebenso exzellenten wie nachhaltig guten Ruf verfügt, erklärt sich Ruttenstorfer folgendermaßen: „Die OMV ist das führende Energieunternehmen im europäischen Wachstumsgürtel. Wir versorgen Millionen von Menschen mit Energie. Nicht nur in Österreich, sondern in ganz Europa. Das ist unsere Aufgabe, unser Geschäft.“

Spar überholt die Banken

Während also die OMV so gut wie nichts vom Thron beim Top-GEWINN Imageranking stoßen kann, tut sich auf den Plätzen dahinter doch einiges und das zeigt, dass sich die Krise (und natürlich auch, wer wie damit umgeht) sehr wohl auf das in ein Unternehmen gesetzte Vertrauen auswirkt. Schon auf Rang zwei zeigt sich die erste große Überraschung, der Lebensmittel-

händler Spar. Im Vorjahr noch auf Rang sechs, lässt der Konzern heuer die Raiffeisenbank und die Erste Bank, die im Vorjahr vor ihm rangiert hatten, hinter sich. Wenig verwunderlich, dass die Banken im Zuge der Wirtschaftskrise nicht nur finanziell, sondern auch beim Image Federn lassen mussten. „Ich glaube, unsere gute Image-Bewertung lässt sich auch darauf zurückführen, dass wir die gegenwärtige

Wirtschaftskrise gut gemeistert haben. Es gab keine Kündigungen, keine Kurzarbeit, ganz im Gegenteil: Wir schaffen 2009 mehrere hundert neue Arbeitsplätze und nehmen 900 neue Lehrlinge auf“, erklärt sich Gerhard Drexel, Vorstandsvorsitzender Spar, das gute Abschneiden.

Magna fährt unter Top 3

Der kanadisch-österreichische Autozulieferer Magna ist diesmal auf Platz drei zu finden. 2007 war Magna schon auf Platz vier gewesen, im Vorjahr aber auf Platz zehn abgerutscht. Warum sich Magna gerade in der Krise, die ja auch die Autobranche schwer beutelt, derart verbessern konnte, erklärt sich Mag. Michael Senoner, Manager Corporate Communications, so: „Wir sehen Image als ein Spiegelbild unserer Unternehmenskultur. Es ist nicht Ziel, sondern Resultat unseres Handelns“. Magna werde als guter Arbeitgeber, verantwortungsbewusstes Unternehmen und zuverlässiger, kompetenter und innovativer Zulieferer der Automobilhersteller wahrgenommen. Senoner: „Gerade Letzteres ist in wirtschaftlich schweren Zeiten sehr wichtig, da die Automobilhersteller, die sich selbst in einer schwierigen Lage befinden, gezielt nach Zulieferern suchen, die einerseits zuverlässig sind und andererseits stark genug, um innovativ zu sein und sich technologisch weiterzuentwickeln.“ Hinzu kommt, dass Magna mit der möglichen Übernahme von Opel nicht nur sein Potenzial aufzeigte, sondern dem heimischen Zulieferer auch eine verstärkte Aufmerksamkeit bescherte.

Heiß-kalt für voestalpine

Voestalpine, 2007 und 2008 noch auf Rang zwei, muss sich heuer mit Rang vier zufriedengeben. Wolfgang Eder, Vorstandsvorsitzender: „Hinter uns liegt ein Geschäftsjahr voller Gegensätze, konträrer als alle anderen davor. Eine erste Jahreshälfte mit Rekorden in jeder Beziehung: Rekordmengen, Rekordumsätze, Rekordergebnisse und Rekordbeschäftigung – und dann, gleichsam über Nacht, der Abschwung in einem noch nie dagewesenen Tempo in ein zweites Halbjahr mit der tiefsten Rezession seit Generationen.“

Vor diesem Hintergrund ist ein Rückschritt im Imageranking um nur zwei Plätze fast als Erfolg zu verbuchen.

Wirklich erfolgreich ist hingegen Rewe Austria, die sich heuer über den fünften Rang freuen darf. Schon in den letzten beiden Jahren verzeichnete Rewe einen steten Aufwärtstrend: 2007 war der Lebensmittelkonzern, dem im TOP-GEWINN Imageranking auch die Nennungen Billa, Bipa, ja! Natürlich, Merkur und Penny hinzugerechnet werden, auf Platz 15, 2008 auf Platz 11 zu finden. Mit Rewe ist neben Spar ein weiterer Lebensmittelhändler an den in den vergangenen Jahren stets prominent platzierten Banken vorbeigezogen und hat auch noch andere heimische Größen wie Verbund, Strabag oder Siemens hinter sich gelassen.

Novomatic bester Neueinstieg

Nicht nur die Spitzenplätze, sondern auch jene Namen, die die größten Veränderungen mitgemacht haben, sind im Imageranking von besonderem Interesse. Blickt man auf die Neueinsteiger, also jene Unternehmen, die im Ranking 2008 nicht unter den besten 100 zu finden waren, so findet man auf Platz eins Novomatic. Der international tätige Glücksspielkonzern aus Gumpoldskirchen ist auf Platz 26 aber nicht nur mit Abstand bester Neueinsteiger, sondern auch erstmals in den Spezialwertungen Managementqualität, Produkt & Service sowie CSR unter den besten fünf vertreten. Dass ihm seine Mitarbeiter, auch jene im Management, ganz besonders am Herzen liegen, gibt Novomatic-Generaldirektor Dr. Franz Wohlfahrt gerne zu: „Der Erfolg unseres Konzerns basiert auf der Qualität unserer weltweit mehr als 15.000 Mitarbeiter, die von hervorragenden Managern geführt werden. Weil wir wissen, dass erfolgreiches und nachhaltiges Wirtschaften nur in einer sozialen und solidarischen Gesellschaft möglich ist, haben wir den Bereich CSR in den vergangenen Jahren kontinuierlich ausgebaut“.

Mit der Allianz Elementar und der Generali folgen interessanterweise zwei Versicherer in der Wertung der besten Neueinsteiger. Asfinag und Samsung

sind heuer ebenfalls unter die besten 100 gerutscht.

Auf- und Absteiger

Interessant sind auch jene Unternehmen, die ihre Platzierung im Vergleich zum Vorjahr signifikant verbessern konnten. Filtert man diese heraus, findet man auf Platz eins ex aequo den Baukonzern Porr AG und den Handyhersteller Nokia. Beide haben sich in der Gunst der beim Imageranking befragten Manager gegenüber 2008 um 34 Plätze verbessert. Mit einem Aufstieg um 30 Plätze folgt der Feuerfestkonzern RHI, der noch im Vorjahr Zweiter unter den Absteigern war.

Der Nahrungsmittelkonzern Nestlé und der Wasseraufbereiter BWT dürfen sich immerhin über 29 bzw. 25 gewonnene Ränge freuen. Weniger Freude kommt naturgemäß bei den Absteigern auf. Angeführt wird diese Negativ-Wertung mit Trenkwalder ausgerechnet von jenem Unternehmen, das im Vorjahr bester Neueinsteiger war und ebenfalls ein Opfer der Krise ist: Denn während der Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften im ersten Halbjahr 2008 dem Personalvermittler noch Topwerte bescherte, wirkt sich der heurige Rückgang leider auch auf den guten Ruf von Trenkwalder aus. AVL List, Verkehrsbüro, IKEA und Wiener Städtische Versicherung folgen mit geringem Abstand. IKEA teilt sich mit Trenkwalder übrigens einen Sitzplatz in der Hochschaubahn, denn IKEA war letztes Jahr drittbester Aufsteiger. <<

Sie haben das beste Image im Land

Rang 2009	Unternehmen	Rang 2008	up & down
1	OMV	1	↔
2	SPAR/INTERSPAR	6	↑
3	Magna	10	↑
4	voestalpine	2	↓
5	REWE Austria (BILLA, Merkur, ja! Natürlich)	11	↑
6	Verbund	5	↓
7	Raiffeisen	4	↓
8	Erste Bank/Sparkassen	3	↓
9	Red Bull	9	↔
10	Siemens	8	↓
11	STRABAG	7	↓
12	Mobilkom Austria	15	↑
13	ÖBB	20	↑
14	Mayr-Melnhof	17	↑
15	Mondi	18	↑
16	Telekom Austria	16	↔
17	Wienerberger	14	↓
18	Mediamarkt/Saturn	22	↑
19	Porsche Austria (Audi, Porsche, VW)	27	↑
20	Andritz AG	12	↑
21	EVN	24	↑
22	Hofer AG	23	↑
23	Palfinger	21	↓
24	Do & Co	19	↓
25	Bank Austria	12	↓
26	Novomatic	–	neu
27	bauMax	36	↑
28	BMW (Motoren, Steyr)	28	↔
29	Austrian Airlines	31	↑
30	Nestlé	59	↑
31	Wiener Linien	25	↓
32	Manner	53	↑
33	Brau Union Österreich	40	↑
34	Österreichische Bundesforste	30	↓
35	Henkel	33	↓
36	Hotel Sacher	51	↑
37	Sony	48	↑
38	Fly Niki	44	↑
39	Gebroder Weiss	52	↑
40	Philips	64	↑
41	Porr AG	75	↑
42	Intersport/Intersport Eybl	62	↑
43	Lenzing AG	47	↑
44	Österreich Werbung	58	↑
45	T-Mobile/Telering	42	↓
46	Darbo	43	↓
47	UNIQA	45	↓
48	bwin	49	↑
49	IBM	46	↓
50	Post	74	↑

Rang 2009	Unternehmen	Rang 2008	up & down
51	Energie AG	68	↑
52	One/orange	56	↓
53	Wien Energie	57	↑
54	Agrana	39	↓
55	Microsoft	55	↔
56	Mercedes	69	↑
57	BWT	81	↑
58	Allianz Elementar Versicherung AG	–	neu
59	Engel	61	↑
60	Kapsch	50	↓
61	Nokia	95	↑
62	RHI	92	↑
63	Swarovski	41	↓
64	Wiener Städtische (VIG)	26	↓
65	KTM	38	↓
66	Vöslauer	63	↓
67	Generali	–	neu
68	XXX Lutz	66	↔
69	Vamed	94	↑
70	Plansee	67	↓
71	Masterfoods	60	↓
72	Hartlauer	76	↑
73	Adeg	65	↓
74	Volksbanken	82	↑
75	Ottakringer Brauerei AG	72	↓
76	Wiener Stadtwerke	99	↑
77	ASFINAG	–	neu
78	AVL List	29	↓
79	H&M	85	↓
80	IKEA	35	↓
81	Samsung	–	neu
82	Trenkwalder	31	↓
83	Verkehrsbüro	34	↓
84	Baxter	73	↓
85	Coca-Cola	80	↓
86	Oberbank	–	neu
87	Palmer's	89	↑
88	Flughafen Wien	–	neu
89	Rauch	90	↑
90	Unilever/Iglo	93	↑
91	Casinos Austria	79	↓
92	McDonald's	–	neu
93	Intercell	87	↓
94	Egger	84	↓
95	Red Zac	–	neu
96	Rosenbauer	77	↓
97	Berndorf	70	↓
98	TUI	100	↓
99	Infineon	86	↓
100	Di-tech	–	neu

Zu den Personen



Thomas Wilhelm (links) und Mag. Friedrich Ruhm sind Redakteure des Wirtschafts magazins GEWINN und werteten die heurige Imageumfrage des WdF aus.

Führung in der Krise – Personalmaßnahmen in der Krise

Ihr Unternehmen ist personalintensiv, mit ausreichendem Eigenkapital ausgestattet und befindet sich trotzdem in der Krise? Die klassischen Maßnahmen wie Abbau von Zeitguthaben, Abbau von Resturlauben, Abbau von Leiharbeitskräften haben Sie durchgeführt, aber die Wirtschaft springt immer noch nicht an und Sie müssen aufgrund der dahinschwindenden Eigenkapitaldecke noch tiefere Maßnahmen ergreifen? Ohne Anspruch auf Vollständigkeit darf ich Ihnen einige Maßnahmen aufzählen, wobei zu beachten ist, dass viele Personalmaßnahmen gesetzlich geregelt sind, es Sonderbestimmungen in den jeweils anzuwendenden Kollektivverträgen gibt und manche Personalmaßnahmen nur für einen bestimmten Mitarbeiter- oder Personenkreis anwendbar sind. Viele Personalmaßnahmen helfen über reine Beschäftigungsschwierigkeiten hinweg, andere haben kostenseitig mehr Einsparungspotential oder sind zumindest kostenneutral, andere wiederum haben lediglich eine Wirksamkeit für eine sehr kurze Dauer, wie beispielsweise eben Urlaubsabbau oder Zeitguthabensabbau.

Fachliche Verbesserung: Hier bietet sich Bildungskarenz (in der Regel 3 bis 12 Monate) oder aber auch Kurzarbeit mit Qualifizierung (bis zu 18 bzw. 20 Monaten und auch zum Teil länger) an. Unterschiedliche Fördermaßnahmen und steuerliche Möglichkeiten geben diesen Qualifizierungsmaßnahmen eine gewisse Attraktivität. Eine hervorragende Beratung erhält man beim AMS, jedoch sind die Fördermaßnahmen in den Bundesländern unterschiedlich. Der Nachteil der Kurzarbeit ist leider, dass Sie dadurch Ihre Kosten in der Regel nicht linear senken können und Grenzen gesetzt sind.

Zeitguthaben: Hier bietet sich an, neben geblockten Zeitausgleichsmodellen und Urlaubsguthabensverbrauch zusätzlich noch einen Betriebsurlaub einzuführen bzw. kann auch ein Urlaubsvorgriff vereinbart werden. Anzudenken

ist auch eine befristete Vertragsänderung dahingehend, dass überkollektivvertragliche Entlohnungen in äquivalente Zeitguthaben umgewandelt werden, die durch Zeitausgleich abgebaut werden. In der Regel haben diese Maßnahmen eher bilanziellen Charakter, in dem Sie Rückstellungen in der Bilanz auflösen können; Sie können damit auch Auslastungsprobleme bis zu einigen Monaten überbrücken, insgesamt sind diese Maßnahmen aber limitiert.

Kostensenkungsmaßnahmen: Hier bietet sich vor allem an neben den gesetzlichen Maßnahmen, die aber nicht steuerbar sind, wie Elternzeit, kontinuierliche Altersteilzeit und Kurzarbeit, dass echte Teilzeitarbeit getroffen werden. Dies bedeutet eine Änderung des Dienstvertrages und muss mit jedem Mitarbeiter vereinbart werden. Vorteil ist jedoch, dass dies auf unbestimmte Zeit vereinbart werden kann. Eine Beschränkung ergibt sich naturgemäß aus der Akzeptanz des Mitarbeiters wegen des für diesen damit verbundenen Entgeltausfalls.

Unbezahlter Urlaub/Beendigung und Wiedereinstellungszusage: Unbezahlter Urlaub kommt zwar für alle Mitarbeiter in Betracht und ist von den individuellen Verhältnissen unabhängig im Gegensatz zur Bildungskarenz oder Elternkarenz. Ein unbezahlter Urlaub ist jedoch selten länger durchsetzbar, zumal den Mitarbeitern nicht nur kein Entgelt zusteht, sondern auch kein Arbeitslosengeld. Ähnlich verhält es sich mit der Beendigung des Dienstvertrages mit einer Wiedereinstellungszusage. Im Einzelnen ist die Abgrenzung manchmal schwierig. Während beim unbezahlten Urlaub der Unterbrechungszeitraum auf von der Dienstzeit abhängige Ansprüche angerechnet wird (Ausnahmen nach den Regelungen des Baugewerbes gibt es), ist die Beendigung mit Wiedereinstellungszusage eine echte Beendigung des Dienstverhältnisses und der dazwischen liegende Zeitraum wird auf dienstzeitabhängige Ansprüche wie Abfertigung-Alt, etc. nicht angerechnet. Bei der Beendigung des Dienstvertrages sind mit der Abmeldung auch die aliquoten Sonderzahlungen der ausstehenden Urlaube zur Abrechnung fällig. Arbeitslosen ist eine Arbeitsbescheinigung auszustellen, damit der Bezug von Arbeitslosengeld ermöglicht wird. Im Einzelnen ist eine Beendigung mit Wiedereinstellungszusage sehr genau, möglichst unter juristischer Hilfe, auszuarbeiten, vor allem wenn

eine Stundung der Beendigungsansprüche zur Erhöhung der Kostenwirksamkeit angedacht ist. Gemäß den Bestimmungen des Arbeitslosenversicherungsgesetzes ist der Arbeitnehmer bei Nichteinhaltung der Wiedereinstellungsvereinbarung wegen Antritts einer anderen Beschäftigung nicht zum Schadenersatz verpflichtet. Vorsicht ist gegeben, dass die Frühwarnschwellenwerte gemäß § 45a AMFG nicht ausgelöst werden, da sonst der Betriebsrat in Betrieben mit mindestens 20 Arbeitnehmern einen Sozialplan verlangen kann.

Änderung des Dienstvertrages, insbesondere vom Entgelt: Der Vorteil ist, wenn Sie den Dienstvertrag ändern, sprich, eine kollektivvertragliche Überzahlung herabsetzen oder sonstige Benefits streichen, dass dies in der Regel sofort zu einer Kostensenkung führt. Sehr gute Mitarbeiter werden – sofern dies möglich ist – allerdings zu anderen Unternehmen wechseln, die bessere Konditionen bieten. Ein Produktivitätsrückgang aufgrund der sinkenden Motivation ist damit in der Regel verbunden. Professionelle Kommunikation an die Mitarbeiter zur Unternehmenslage kann sich hier sehr bezahlt machen. Gleichbehandlungsgrundsatz und Gleichbehandlungsgesetz sind bei solchen Maßnahmen zu beachten, sodass Mitarbeiter vergleichbarer Tätigkeitsbereiche grundsätzlich gleich zu behandeln sind.

Betriebsvereinbarungen: Sollten Sie an die Aufkündigung von Betriebsvereinbarungen denken, so holen Sie unbedingt fachliche Beratung ein. Selbst Juristen bereitet oft die Qualifikation von Betriebsvereinbarungen große Schwierigkeiten. Laut Gesetz können überhaupt nur Betriebsvereinbarungen gemäß § 96 und gemäß § 97 Abs 1 Z 7-26 ArbVG gekündigt werden. Bei den gemäß § 97 oben zitierten Vereinbarungen haben Sie zusätzlich eine Nachwirkung, was im Wesentlichen bedeutet, dass sie nur auf neue Arbeitsverhältnisse nicht anzuwenden sind.

Insgesamt sind jedenfalls die Faktoren fachliche Beratung, Timing, Kommunikation und nicht zuletzt auch die Vorbildwirkung durch Maßnahmen, die beim Management selbst gesetzt werden, essentiell, um bei tiefgreifenden Personalmaßnahmen erfolgreich zu sein.

Zuschriften und Meinungen an leadership@wdf.at



Von Dr. Hannes Füreder SIEMER-SIEGL-FÜREDER & PARTNER RECHTSANWÄLTE www.ssf-p-law.at

„Magie des Wandels – Wie Sie Krisen in Chancen verwandeln“



KEYNOTE-SPEAKER

Boris Grundl
Präsentiert von
Speakers Excellence

„Die 10 Gebote für einen erfolgreichen Unternehmer“



KEYNOTE-SPEAKER

Dr. Dr. Cay Fournier
Präsentiert von
Speakers Excellence

„Humor – Power in Personalwesen und Kommunikation“



KEYNOTE SPEAKER

Dr. Roman Szeliga
Präsentiert von der
German Speakers
Association

Personal Austria



8. Fachmesse für Personalwesen

8th Exhibition for
Human Resource Management

Zeitgleich + im Preis inkludiert



Fachmesse für Personalentwicklung, Training und E-Learning
Exhibition for Training, Development and eLearning

ACV Wien

11.–12. November 2009

TICKETKAUF ONLINE LOHNT SICH!
www.personal-austria.at/registrierung

50%
DES PREISES
SPAREN



ÖSTERREICHS
WICHTIGSTER B2B-
NETWORKING-EVENT
RUND UM DAS THEMA
HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT

www.personal-austria.at

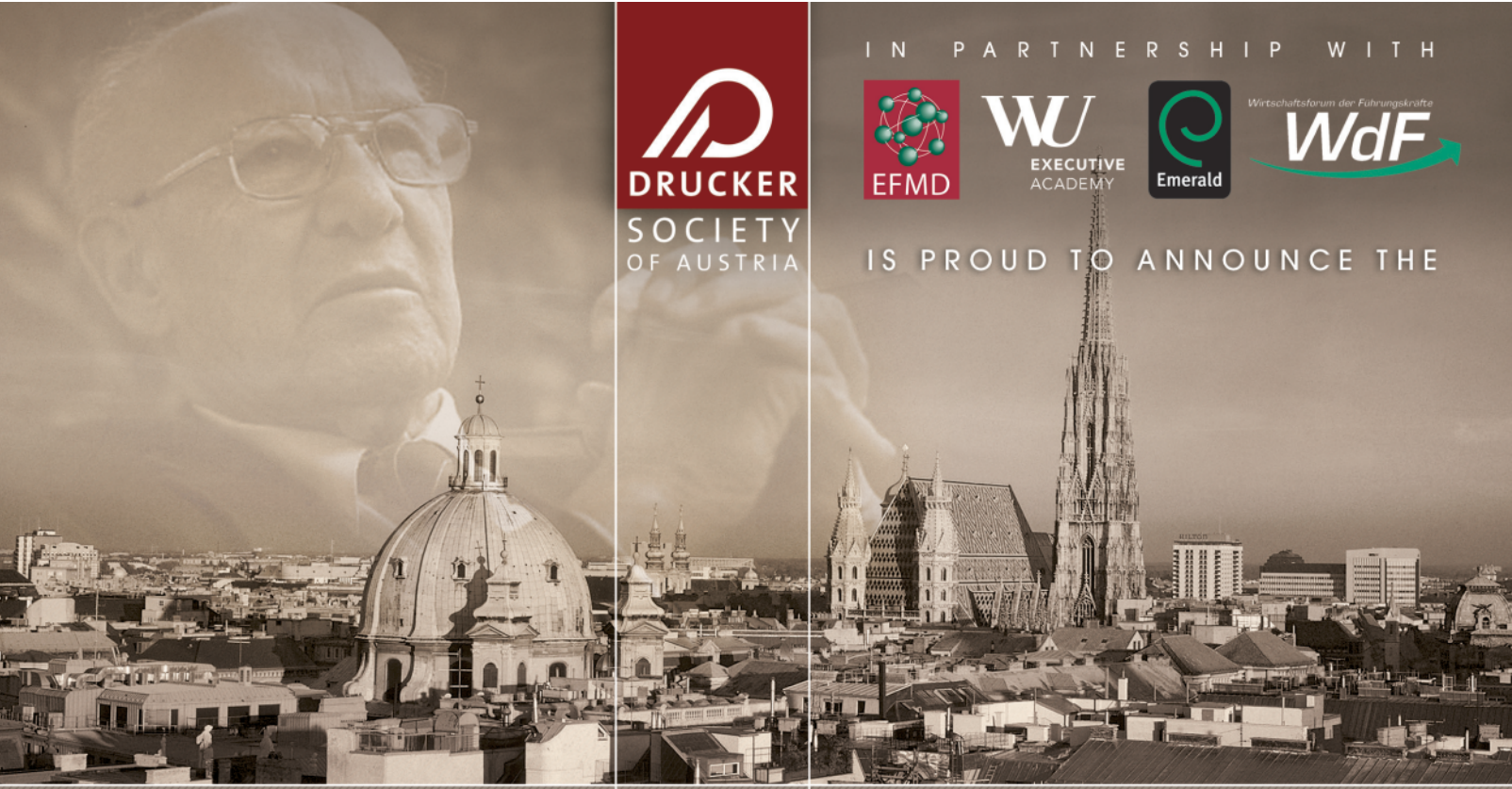
Mit freundlicher Unterstützung



Medienpartner



Die Zeitung für Leser



DRUCKER
SOCIETY
OF AUSTRIA

IN PARTNERSHIP WITH



IS PROUD TO ANNOUNCE THE

THE FIRST GLOBAL

DRUCKER
PETER F.

VIENNA
AUSTRIA FORUM

The conference will feature world-class speakers such as

- DORIS DRUCKER
- CHARLES HANDY
- PHILIP KOTLER
- C.K. PRAHALAD
- FREDMUND MALIK
- PETER LORANGE
- HERMANN SIMON
- THOMAS SATTELBERGER

HAUS DER
INDUSTRIE

19.-20. NOV.

WWW.DRUCKERSOCIETY.AT