

# hernsteiner

2023

Schwerpunkt: Wahlfreiheit



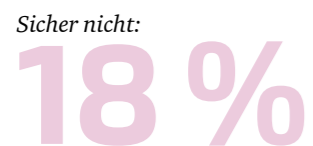
**JA. NEIN.  
VIELLEICHT?**

Selbst- versus Fremdbild:  
Wie digital sind Sie?  
Wie digital ist  
Ihre Führungskraft?



(Antworten: „sehr digital“ oder „eher digital“)

Rechnen Sie damit,  
dass Anwendungen der  
künstlichen Intelligenz Ihre  
Führungsarbeit bereits in  
den nächsten 1 bis 2 Jahren  
erleichtern werden?



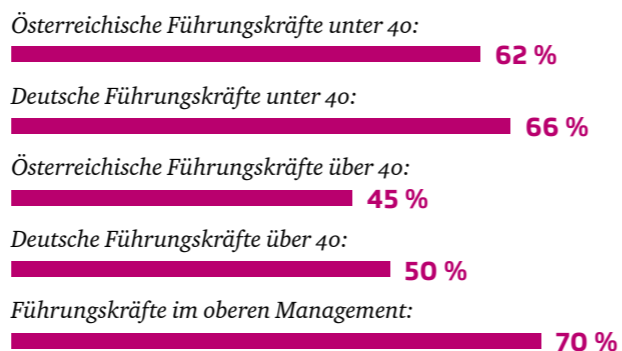
## DIE GEMÜTLICHE DIGITALISIERUNG

Thomas Bernhard hätte sich durch den neuen Hernstein Management Report wohl bestätigt gefühlt. Zumindest könnte man die Umfrage des Hernstein Instituts so verstehen: als einen Beleg für ein vermeintlich provinzielles Österreich. Fast 2 von 3 österreichischen Führungskräften glauben nämlich, dass man es „mit der Digitalisierung auch übertreiben“ kann (siehe die Zahl auf der rechten Seite). Wo bleiben hier Innovation und Unternehmergeist?

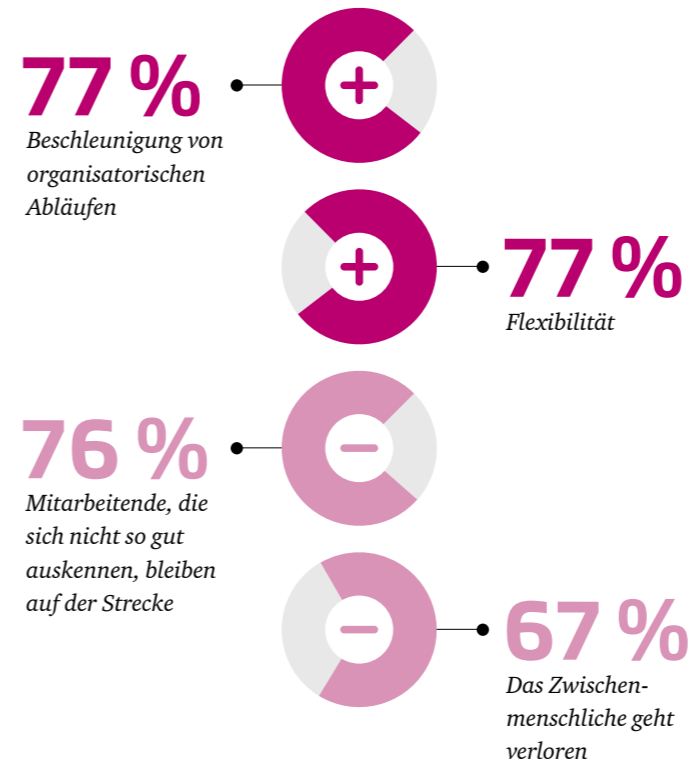
Mit den Argumenten dahinter sammeln die Führungskräfte jedoch Sympathiepunkte. Der wichtigste Nachteil, den sie bei digitalem Führen sehen: Wer im Team technisch nicht so fit ist, könnte auf der Strecke bleiben. Der zweitwichtigste: Das Zwischenmenschliche könnte verloren gehen. Für diese Haltung gebührt ihnen nicht nur Sympathie, sondern auch der Applaus von Investorinnen und Investoren. Und generell von allen, denen der langfristige Erfolg der betroffenen Unternehmen ein Anliegen ist.

Denn damit befinden sie sich auf der Höhe der Zeit. Die Sensibilität für die sogenannten weichen Faktoren wird gerade in einer komplexen, agilen und digitalen Wirtschaft immer wichtiger. Nicht vergessen sollte man dabei freilich: Auch mit der Gemütlichkeit kann man es übertreiben.

KI wird Führungsarbeit sicher/  
möglicherweise erleichtern:



Welche Vor- und Nachteile hat digitales Führen? (Antworten mit der höchsten Zustimmung)

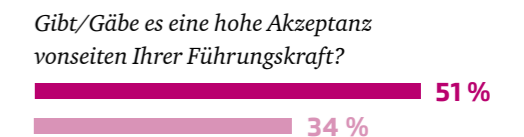
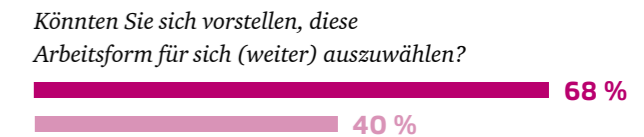
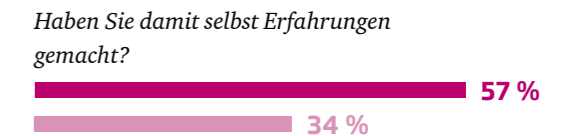
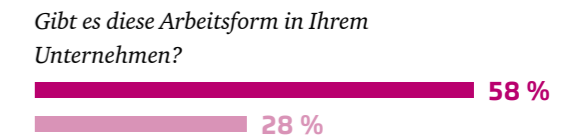


**59 %**

der Führungskräfte stimmen der Aussage „Man kann es mit der Digitalisierung auch übertreiben“ vollkommen oder eher zu (die ersten 2 Werte auf einer 6-stufigen Skala)

In Österreich: 64 %  
In Deutschland: 56 %

Die befragten Führungskräfte schätzen sich selbst gegenüber flexiblen Arbeitsformen als aufgeschlossener ein als ihre Vorgesetzten. Das gilt sowohl für Remote Work (die Arbeit von einem beliebigen Ort aus, weder im Büro noch daheim) als auch für Workation (die Kombination von Arbeit und Urlaub).



Remote Work  
Workation

Quelle: Hernstein Management Report  
Seit 2001 erhebt der Hernstein Management Report jährlich ein Stimmungs- und Meinungsbild unter Führungskräften im deutschsprachigen Raum. Online-Befragung durch Triple M Matzka Markt- und Meinungsforschung. Befragungszeitraum: März bis April 2023, Sample: 1.500 Personen. Aufgrund kaufmännischer Rundungen können Prozentwerte zwischen 99 % und 101 % auftreten.  
Mehr Infos unter: [www.hernstein.at/hmr](http://www.hernstein.at/hmr)

# Inhalt

## 7 DEN CHANGE GEHIRNGERECHT VERANKERN

*Leadership-Hacks: Veränderungen nachhaltig vorantreiben*

## 8 IRRITATION IST DEM MENSCHEN ZUMUTBAR

*Insights: Irritationen ermöglichen erst wirkliches Denken, Innovationen und unser „Aufblühen“*

## 26 DER MUT, ETWAS ANDERES ZU MACHEN

*Kundenporträt: ÖBB-Managerin Sylvia Prenner hat sich nie aufhalten lassen*

## 28 WENN ICH MAL NICHT WEITERWEISS ...

*Selbsterfahrung: Wie man systematisch Hirn und Bauch nutzt, um zu Entscheidungen zu gelangen*

## 29 IHRE NÄCHSTEN TRAININGS

*Bewährte und neue Angebote*

## 30 LEADERSHIP IST SPITZENSORT

*Das Training „Körperliche und mentale Fitness für Führungskräfte“*

## 10 SCHWERPUNKT: WAHLFREIHEIT

*Warum kann Partizipation erschrecken? Weshalb mag unser Gehirn bewährte Denk-Spurrillen? Gehört mein Innenleben wirklich mir? Wann überfordert uns Freiheit? Überraschende Antworten und frische Impulse.*



**Ing. Mag. (FH) Michael Heritsch, MSc**, ist Chief Executive Officer der FHWien der WKW.

## VORWORT

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

das Jahr 2023 begann für das Hernstein Institut mit einer großen Veränderung: Anfang Jänner wurde es von der FHWien der WKW übernommen, Österreichs führender Fachhochschule für Management und Kommunikation. Damit wächst zusammen, was zusammengehört: Hernstein als renommierter Führungskräfte- und Organisationsentwickler passt perfekt zum Fokus der Fachhochschule auf Management und Kommunikation. Jetzt arbeiten wir daran, die Stärken der Hochschule für Hernstein fruchtbar zu machen – etwa ihre wirtschaftsnahe Forschung.

### Welche Neuerungen erwarten Sie 2024 bei Hernstein?

- Hernstein wird von der Expertise der Hochschule profitieren und umgekehrt – eine Win-win-Situation sowie ein Vorteil für unsere Kundinnen und Kunden.
- Hernstein wird neue Angebote entwickeln und verstärkt in der Beratung tätig werden. Auch hier wird die Hochschule durch begleitende Forschung und Entwicklung wertvolle Impulse liefern.
- Hernstein wird beginnen, neue Märkte jenseits der Landesgrenzen zu erschließen.
- Die akademischen Weiterbildungsprogramme der Vienna Management Academy – einer weiteren Marke der FHWien der WKW – sollen künftig in das Hernstein Portfolio integriert und gemeinsam vermarktet werden.
- Hernstein wird noch digitaler und moderner werden. Durch einen neuen Auftritt im Internet und Optimierungen unserer Prozesse und Services wollen wir Ihnen die Zusammenarbeit mit uns noch einfacher machen.

Bei allem Wandel können Sie auf 2 Dinge vertrauen: Der Name Hernstein wird auch künftig für höchste Qualität bürgen. Und wir werden weiterhin Sie, unsere Kundinnen und Kunden, und Ihre Bedürfnisse in den Mittelpunkt unserer Arbeit stellen.

## IMPRESSUM

Hernsteiner – Fachzeitschrift für Management- und Leadership-Entwicklung **Herausgeber, Medieninhaber und Redaktion:** Hernstein Institut für Management und Leadership | FHW Education & Management GmbH; ein Unternehmen der FHWien der WKW; Währinger Gürtel 97, 1180 Wien, T: +43/1/514 50-5600, hernstein@hernstein.at, www.hernstein.at **Copyright:** alle Rechte bei Hernstein Institut für Management und Leadership | FHW Education & Management GmbH. **Redaktion:** Mag. (FH) Michaela Kreitmayer (Leitung Hernstein Institut), Sibylle Wachter-Benedikt, BSc (Gesamtredaktion), Mag. Gerhard Mészáros, MA. **Corporate Publishing:** Egger & Lerch, 1030 Wien (Artdirektion und Layout: Anika Reissner, Sabine Peter). **Fotos/Illustrationen:** Felicitas Matern/feel image (S. 5), Philipp Tomsich (S. 6, 11, 28), Hannes Horngacher (S. 7), Peter Bauer (S. 9), Gavran/Bildermacher.at (S. 14), Felix Böhm (S. 19), Reinhard Lang (S. 20), Erich Artner (S. 21), Paul Feuersänger (S. 21), Apollonia Bitzan (S. 21), Nadja Klier (S. 23), Michael Krebs (S. 25), Foto Weiwurm (S. 27), Florian Heiller (S. 31), Evgenia Rieger Photography (S. 31); stock.adobe.com: Craig Lambert Photo (S. 1, 10, 18, 19, 24, 25), fpdress (S. 1, 10, 22), BigJoy (S. 1, 22, 23), WavebreakmediaMicro (S. 12), oselote (S. 12, 15), Cmon (S. 12), Maksim (S. 16, 17), matthew knutson (S. 24) **Hersteller:** Druckerei Berger, 3580 Horn. **Offenlegung der Eigentumsverhältnisse nach dem Mediengesetz:** Hernstein Institut für Management und Leadership | FHW Education & Management GmbH; ein Unternehmen der FHWien der WKW; Währinger Gürtel 97, 1180 Wien. Der Hernsteiner erscheint 1- bis 2-mal pro Jahr. Der Inhalt der Beiträge spiegelt die Meinung der Autorinnen und Autoren wider, deckt sich aber nicht unbedingt mit der Meinung des Herausgebers.



Die Redaktion des *Hernsteiners*:  
Michaela Kreitmayer, Leiterin  
Hernstein Institut (oben),  
und Sibylle Wachter-Benedikt,  
Gesamtredaktion

## EDITORIAL

## DER KONTEXT ENTSCHEIDET

Ob wir mit Mitarbeitenden an Themen des Daily Business arbeiten oder in einem umfassenden Change-Prozess stecken: Entscheidungen stehen täglich an. Und sie scheinen beinahe täglich komplexer zu werden. Wir müssen mehr Informationen verarbeiten und diese sind ständigen Veränderungen unterworfen. Die Zusammenhänge zwischen all diesen Faktoren sind meist alles andere als klar. Wieweit wir tatsächlich frei wählen können, ist fraglich.

### Die Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen

Nicht zuletzt muss jede Entscheidung im Kontext betrachtet werden. Es ist relevant, wo und wann wir uns befinden. Es macht zum Beispiel einen Unterschied, ob ich an der Universität oder in einem kleinen Dorf auf dem Land arbeite. An der Uni falle ich auf, wenn ich nicht gendere. Im Dorf hingegen falle ich auf, wenn ich es tue. Die „Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen“ nannte Ernst Bloch den Umstand, dass Menschen zur gleichen Zeit in unterschiedlichen Realitäten leben können. In ihrem Podcast bringen Richard David Precht und Markus Lanz einige weitere Beispiele für dieses Phänomen. So wurde 1971 in der Schweiz gerade erst das Frauenwahlrecht auf Bundesebene eingeführt, während auf dem Mond bereits ein Buggy unterwegs war. 2000 Jahre vor Beginn unserer Zeitrechnung bauten die Menschen in Ägypten Pyramiden, während andere noch Mammuts jagten.

### Jede Entscheidung hat Konsequenzen

Entscheidungen sind also stets kontextabhängig. Doch egal, wo und wann wir uns befinden: Jede Entscheidung hat Konsequenzen. Die Angst vor den möglichen Auswirkungen kann lähmend wirken. Ein Nicht-Entscheiden ist aber auch keine Lösung. Denn auch Stillhalten hat Konsequenzen. Wir haben daher im Fokus-Teil dieser *Hernsteiner*-Ausgabe eine Reihe von Tools zusammengestellt, um Sie bei Ihrer Entscheidungsfindung zu unterstützen.

Eine Garantie für „richtige“ Entscheidungen gibt es nicht. Was, wenn sich eine Wahl im Nachhinein als Fehler herausstellt? Hier laden wir Sie ein, die Situation als Chance zu sehen. Stellen Sie sich die Frage: Was kann ich aus dieser Erfahrung mitnehmen und wie kann ich beim nächsten Mal anders handeln?

## DEN CHANGE GEHIRNGERECHT VERANKERN

Diese neurobiologisch inspirierten Empfehlungen helfen Ihnen dabei, Veränderungen im Team nachhaltig voranzutreiben.

HANNES HORNGACHER

Wer die grundlegenden neurobiologischen Abläufe im menschlichen Gehirn versteht, kann effektiver kommunizieren, erfolgreicher Kreativität und Innovation fördern, Veränderungen wirksamer umsetzen – kurz gesagt: besser führen. Folgende Hinweise gelten speziell für Führungskräfte in Change-Prozessen.

— Eine besonders wirkungsvolle Führungsintervention ist das eigene Verhalten – die Vorbildwirkung. Neurobiologische Grundlage dafür sind die Spiegel- oder Empathie-Neuronen: das Phänomen, dass bestimmte Neuronen – also Nervenzellen – im Gehirn zweier unterschiedlicher Menschen ähnlich zu schwingen beginnen und sich damit gegenseitig beeinflussen können. Das Verhalten der Führungskräfte bewirkt etwas im Gehirn der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters.

— Wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht intrinsisch motiviert sind, also die Veränderung nicht ihrem eigenen Denken und Wollen entspricht, wird das Bahnen neuer neuronaler Verbindungen besonders herausfordernd. Hier ist die Führungskraft als Coach und Mentorin oder Mentor gefragt. Da jedes Gehirn einzigartig ist, ist es auch jeweils unterschiedlich motivierbar. Etwa durch positive Herausforderungen oder das Herausfinden von bereits vorhandenen intrinsischen Zielen. Dadurch kann eine Motivationslage erzeugt werden, in der lernfördernde Neurotransmitter wie etwa Dopamin oder Serotonin ausgeschüttet werden.

— Damit Veränderungen nachhaltig umgesetzt werden, müssen regelrechte „Autobahnen“ zwischen den Neuronen gebaut werden – also stabile, schnelle Verbindungen zwischen den Nervenzellen. Zu diesem Zweck muss das neue Verhalten wiederholt eingeübt werden. Wichtig dafür: klare Aufgabenstellung, das Verhalten gemeinsam reflektieren, Feedback geben und eine Fehler- und Lernkultur etablieren. Außerdem: Wenn man gemeinsam über die Ziele diskutiert, können auch Spielräume für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter definiert werden. Die Möglichkeit, selbst zu gestalten, geht mit einer veränderungsförderlichen Neurotransmitterausschüttung einher.

— Ein gern übersehener Faktor ist die motivierende, konstruktive Atmosphäre im Team. Wenn sich die Beschäftigten wohlfühlen, wenn Teamgeist, Lockerheit und ein gutes Gesprächsklima vorherrschen, dann wird im Gehirn unter anderem der Neurotransmitter Oxytocin ausgeschüttet, der nicht nur für soziale Bindung und einen höheren Wohlfühlfaktor sorgt, sondern auch die Ausschüttung von Dopamin unterstützt – welches wiederum das Lernen fördert. Außerdem wird das Stresshormon Cortisol reduziert. Die professionelle Team-Begleitung fördert also auch unsere neurobiologische Gesundheit.



DR. HANNES  
HORNGACHER

beschäftigt sich seit vielen Jahren mit dem Transfer von neurowissenschaftlichen Erkenntnissen in den praktischen Alltag. Zudem ist er promovierter Jurist mit Ausbildungen in Betriebswirtschaft und Neurowissenschaft, Führungskräfte-Coaching, Teamentwickler, Mediator, Unternehmensentwickler und Kommunikationsexperte.

# IRRITATION IST DEM MENSCHEN ZUMUTBAR

Irritationen sind im Allgemeinen unbeliebt. Doch sie ermöglichen erst wirkliches Denken, Innovationen und letztlich unser „Aufblühen“.

MONIKA HERBSTTRITH-LAPPE

Wer manchmal mit dem Mountainbike unterwegs ist, kennt diese Erfahrung: Vom Stand bergauf loszufahren ist viel mühsamer, als quer zu starten, dann erst umzulenken und die Steigung in Angriff zu nehmen. Entscheidend ist es, in Bewegung zu kommen. Das gilt auch für unser Denken. Denn unser Gehirn ist von einem akuten Ressourcenmangel geprägt. Daher greift es vorzugsweise auf bekannte Muster zurück. Es bleibt in der Komfortzone des Vertrauten, in bewährten Denk-Spurrillen. Sie kennen das vielleicht, wenn Sie mit dem Auto auf einer bekannten Strecke fahren – wie von selbst. Doch wenn Sie ein überraschendes Objekt auf der Fahrbahn sehen, dann werden Sie plötzlich hellwach und reagieren blitzschnell. Dieses Objekt ist eine Irritation.

Irritationen sind im Allgemeinen unbeliebt. Doch sie haben Innovationskraft. Evolutionspsychologisch sind sie eine Variante der Grundemotion Überraschung. Sie befreien von vermeintlicher Sicherheit und zeigen Handlungsnotwendigkeiten auf. Wir werden wachgerüttelt, denn zum Überleben hat sich der Grundsatz „better safe than sorry“ bewährt (beziehungsweise „lieber einmal zu viel gefürchtet als tot“). Irritierende Denkanstöße ermöglichen erst wirkliches Denken.

## EINSTEINS BESONDERE LEISTUNG BESTAND NICHT IN MATHEMATISCH-LOGISCHEM DENKEN, SONDERN IN DER ÜBERWINDUNG IRRIGER ANNAHMEN.

### Die Knospe der Verwirrung

Max Planck, geboren 1858, wurde noch abgeraten, Physik zu studieren, weil schon fast alles erforscht sei und es nur mehr um Details ginge. Eine dieser Detailfragen war die Geschwindigkeit, mit der sich die Erde im Äther, dem damals unbestritten angenommenen Trägermedium des Lichts, bewegt. Versuchsarrangements zu diesem Thema hatten irritierende Messungen ergeben, die die Welt der Physikerinnen und Physiker erschütterte. Die Lösung wurde schließlich 1905 von Albert Einstein formuliert: die (später sogenannte) spezielle Relativitätstheorie. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler vor ihm sind nicht an Subtraktion, Bruchrechnung, Quadratur oder Wurzelziehen gescheitert. Einsteins besondere Leistung bestand nicht in mathematisch-logischem Denken, sondern im Bewusstwerden und Überwinden irriger Annahmen. Die Erkenntnisgewinne in den Naturwissenschaften bewahrheiten das Zitat von Matthias Varga von Kibéd: „Aus der Knospe der Verwirrung entspringt die Blüte der Erkenntnis.“



MAG. <sup>A</sup> MONIKA HERBSTTRITH-LAPPE

hat Mathematik, Physik und kognitive Neurowissenschaft studiert und unter anderem Weiterbildungen in Humorberatung und Impro-Theater absolviert. Sie ist High-Performance-Coach und Keynote-Speakerin, war von 2010 bis 2022 Trainer of the Year und gewann 2020 den Speaker Slam. Ihr jüngstes Buch trägt den Titel „Aufblühen statt Ausglühen“ (FQL – Publishing).

In der modernen Mathematik und Physik, geprägt vom philosophischen Denken des Wiener Kreises, ist man sich der Annahmen sehr bewusst. Es gehört zur üblichen Gepflogenheit, Lösungsräume zu vergrößern, indem man Annahmen verändert. Im Zahlenraum der natürlichen Zahlen hat 3 minus 5 oder 7 geteilt durch 5 keine Lösung. Im Zahlenraum der ganzen Zahlen hat die erste Aufgabenstellung eine Lösung, in dem der rationalen Zahlen beide. Ich habe es mir daher zur Gewohnheit gemacht, auf die Aussage oder meinen eigenen Gedanken „Das geht nicht“ reflexartig umzupolen auf: „SO geht es nicht. Was können wir an den Voraussetzungen ändern, damit es gehen könnte?“

### „Wir irren vorwärts“

Die Irritation ist sprachlich nicht nur der Verwirrung, sondern auch dem Irrtum ähnlich. Tatsächlich birgt Fortschritt immer auch das Risiko des Irrtums. Mit den Worten von Cédric Villani, dem Träger der Fields-Medaille, des „Mathematik-Nobelpreises“: „Man macht kaum Fortschritte, wenn man nicht akzeptiert, sich einer Situation auszusetzen, in der man verwundbar ist.“ Wohl kein Zufall, dass das Wort „gescheitert“ fast wie „gescheiter“ klingt. Weit verbreitet ist die Devise „Niederfallen, aufstehen, Krone zurechtrücken und weitergehen“. Da fehlt allerdings Entscheidendes. Vor dem Weitergehen sollte man nachdenken, was man ab jetzt anders macht. Nur so trifft Robert Musils Aussage zu: „Wir irren vorwärts.“

Lernen und Verändern finden am Rand der Komfortzone statt. Die Komfortzone sprengen zu wollen, ist keine gute Idee. Das löst Schrecken und lähmende Ängste aus. Viel klüger ist es, die Komfortzone immer wieder zu dehnen, indem man in bewältigbaren Schritten die Denk- und Handlungsmöglichkeiten erweitert. „Aufblühen“, im Original „Flourishing“, nennt die positive Psychologie diese Prozesse: Wenn unser Vorhaben glückt, erleben wir es als beglückend. Wir erleben Genugtuung, weil wir genug getan haben. „Schaffen“ bezeichnet sowohl das Tun als auch das Gelingen. Unsere Sprache geht von der Annahme aus, dass, wenn wir ins Tun kommen, es uns auch gelingen wird.

Ingeborg Bachmann hat gesagt: „Die Wahrheit ist dem Menschen zumutbar.“ Liebevoll verstörende Irritationen auch. Denn in der Zumutung kommt auch das Zutrauen und Vertrauen zum Ausdruck, dass es mein Gegenüber schaffen wird.

## LERNEN UND VERÄNDERN FINDEN AM RAND DER KOMFORTZONE STATT.

12 **SAGEN WIR, DU ENTSCHIEDEST!**

*Tipps für eine Kultur der Beteiligung*

16 **BESSER WÄHLEN**

*7 wirkungsvolle Tools, um zu besseren Entscheidungen zu gelangen*

18 **WIE FREI SIND UNSERE ENTSCHEIDUNGEN?**

*Im Gespräch: Wie wir es vermeiden, den eigenen Denkfehlern auf den Leim zu gehen*

20 **DAS GLÄSERNE GEHIRN**

*Über den Tellerrand: Die Gefahren der Neurotechnologie*

21 **ENTSCHEIDENDE SCHRITTE**

*Erfahrungsschatz: Entscheidungen, die ein Leben veränderten*

22 **„DIE MENSCHEN SEHNEN SICH NACH EINFACHHEIT“**

*Im Brennpunkt: Warum uns Freiheit und Selbstverantwortung überfordern können*

24 **ZITATERÄTSEL**

25 **EIN REZEPT FÜR INNOVATIONEN**

*Renate Süß über die Kraft des Storytelling*

Was dieser Wal hier macht? Das erklären wir auf der letzten Seite.



LEITARTIKEL

40 %

der österreichischen Beschäftigten geben an, dass sie von Führungskräften bei Entscheidungen, die ihre Arbeit oder das Arbeitsumfeld betreffen, miteinbezogen werden.\*

53 %

der deutschen Führungskräfte verlassen sich bei Entscheidungen in erster Linie auf ihr Bauchgefühl.\*\*

51 %

der Führungskräfte in Deutschland sagen, dass das Entscheiden seit der Corona-Pandemie komplizierter geworden ist.\*\*\*

Quellen:

\* „Global Benchmark Study“ von Great Place to Work, 2022

\*\* Studie von Censurwide im Auftrag von Splunk, Befragung im August und September 2019

\*\*\* „Effektive Entscheidungen in unsicheren Zeiten“ von Treasure Data, Umfrage im Oktober 2021

## WAS PASSIERT, WENN SIE NICHT ENTSCHIEDEN?

Eine der Aufgaben von Führungskräften ist es, Entscheidungen zu treffen. Doch es ist legitim, dies nicht in jedem einzelnen Fall selbst zu tun. Das Wichtigste sind Klarheit und Orientierung, nämlich darüber, wer letztendlich welche Entscheidungen trifft.

**Als Führungskraft haben Sie 4 Möglichkeiten:**

- Sie delegieren die Entscheidung an Ihre Mitarbeitenden, weil Sie wissen, dass diese Expertinnen oder Experten in ihrem Aufgabenbereich sind und daher mit einer großen Wahrscheinlichkeit eine bessere Entscheidung treffen können als Sie.
  - Sie treffen die anstehende Entscheidung gemeinsam.
  - Sie lassen sich von Ihren Mitarbeitenden beraten und treffen danach die Entscheidung.
  - Sie treffen als Führungskraft selbst die Entscheidung.
- Wählen Sie jeweils die passende Entscheidungsvariante aus – kommunizieren Sie allerdings vorher, wie Sie es gerne handhaben möchten. Damit verhindern Sie Enttäuschungen und schaffen Klarheit.

**Was passiert, wenn Sie keine der genannten Optionen wählen und keine Entscheidungen getroffen werden?**

Oftmals wird deshalb nicht entschieden, weil nicht klar ist, wer die Entscheidung trifft. Dann steigt der Druck im System, nämlich in Ihrem Unternehmen, weil das vorhandene Potenzial nicht ausgeschöpft wird. Notwendige Projekte werden nicht begonnen oder zumindest nicht zu Ende geführt. Wichtige Change-Prozesse werden nicht angegangen. Es plätschert dahin, allerdings fehlt das gemeinsame Verständnis, in welche Richtung das Unternehmen weiterentwickelt werden soll. Das ist brandgefährlich, weil wichtige strategische Entscheidungen fehlen und sich Orientierungslosigkeit breitmacht. Das wiederum demotiviert die Mitarbeitenden. Und dieser Zustand wirkt sich mächtig auf den Unternehmenserfolg aus.

Es gehört zur Rolle einer Führungskraft dazu: Klarheit herbeizuführen, wer welchen Entscheidungs- und Handlungsspielraum hat.



**Mag. (FH) Michaela Kreitmayer**  
ist Leiterin des  
Hernstein Instituts.

Schwierige  
Entscheidungen können  
uns leicht aus dem  
Gleichgewicht bringen.  
Der Kulturwandel zu  
echter Partizipation  
verlangt uns einiges ab –  
doch er lohnt sich.



# SAGEN WIR, DU ENTSCHEIDEST!

Gemeinsame Entscheidungen sind oft die besseren Entscheidungen. Tipps und Tools für eine Kultur der Beteiligung.

STEFAN DOBLHOFER

Es verschiebt sich gerade eine tektonische Platte – langsam, aber immer schneller: In mehr und mehr Organisationen steht die Art, wie wir entscheiden, auf dem Prüfstand. Beteiligung wird selbstverständlich. Der Sinn der Arbeit muss verstanden sein, bevor sie erledigt wird. Und weil Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter heute auf dem Arbeitsmarkt im Vorteil sind, kommen sie damit durch. Es war schon mal einfacher, Führungskraft zu sein.

Eine Veränderung wie diese läuft nie rund, auch wenn sie große Chancen birgt: die auf bessere Entscheidungen, mehr Sinn bei der Arbeit, mehr gemeinsam getragene Verantwortung. Es gibt dennoch zunächst Personen, die gewinnen, und solche, die verlieren, Ängste und Fehlentwicklungen, Best Practices und Geschichten aus Absurdistan.

Wer den Wunsch nach stärkerer Partizipation anspricht, erntet zunächst oft Überraschung: Viele Führungskräfte sind der ehrlichen Meinung, diesbezüglich schon alles zu tun, was geht. Und tatsächlich stehen ihre Türen (zumindest physisch) offen und sie besprechen ihre Entscheidungen mit ihren Teams. Was will man mehr?

## Wehe, eine Idee trifft einen Nerv ...

Danach kommen die Erzählungen über Mitarbeitende, die wenig Interesse an mehr Freiraum zeigen. Dort und da drückt das ein Desinteresse am Unternehmen aus (und in manchen Branchen nimmt man das hin). Manche – gerade jüngere – Mitarbeitende erleben aber auch ihre persönliche Schrecksekunde der Partizipation: Entscheiden ist interessant, aber das hat ja Konsequenzen! Einige Führungskräfte schimpfen dann wie der Rohrspatz über die Generation Schneeflocke, andere quittieren es mit Schadenfreude.

Es vorher besser wissen und dann gleich kneifen: Damit nerven manche Neue ihr Umfeld gewaltig. Oft gibt es aber auch handfeste Gründe für ihre Zurückhaltung. Die Welt ist voller Chefs, die sich routinemäßig „für alles offen“ deklarieren – aber wehe, eine Idee trifft irgendeinen Nerv. Zu „falschen“ Entscheidungen können sie noch nach Jahrzehnten präzise Schuldzuweisungen liefern. Auch die Zusammenarbeit mit den Kollegen und Kolleginnen kann empfindlich leiden, wenn eine Neue oder ein Neuer zu rasch und zu selbstsicher einen ungewöhnlichen Gedanken äußert. Und viel Wertvolles



**MAG. STEFAN DOBLHOFER, MBA**

hat nach dem Theologiestudium einen MBA am Insead in Fontainebleau absolviert und ein Softwareunternehmen in Chile gegründet. Er ist Berater, Trainer und Coach.

geht verloren, einfach weil jemand beschließt, sich nicht noch einmal dem ganz speziellen Humor auszusetzen, der im Team gegenüber unerprobten Ideen herrscht.

Dennoch sind heute mehr Freiräume und bessere gemeinsame Entscheidungen für eine wettbewerbsfähige Unternehmenskultur unverzichtbar. Für alles andere ist auch unser Umfeld zu komplex geworden. Wie schaffen wir also den Kulturwandel?

**7 Schritte zu einer Kultur der Beteiligung**

— **1. Lasst uns ganz oben beginnen, bei den Eigentümerinnen und Eigentümern sowie den Geschäftsführungen.** Manche ihrer Chefsessel sind Schleudersitze. Ihre Erwartungen setzen Prioritäten, machen Druck, schaffen Zonen mit geringen Freiheitsgraden. Lasst uns das offen kommunizieren und nicht beschönigen – dann wissen wir alle, woran wir sind.

— **2. Dann lasst uns unsere Chefinnen und Chefs verstehen.** Stellen wir uns der Tatsache, dass die Aufrufe, eher als Coach zu agieren, für viele von ihnen eine Zumutung sind. Warum sollten wir glauben, dass jemand, der jahrzehntlang gerne gestaltet hat, mit 45 auf einmal nur mehr aus dem Hintergrund agieren will? Freiräume braucht es für alle. Fragen wir unsere Vorgesetzten, wo Nulltole-

ranz gesetzt ist und wo ihr Herzblut fließt. Fragen wir, wie eine bestimmte Entscheidung getroffen wird, zum Beispiel mit dem Tool „Delegation Poker“ (siehe Kästen). Fragen wir, wo es Sinn ergibt, dass wir einander challengen. (Und geben wir uns nicht mit ihrer ersten Antwort zufrieden.)

— **3. Lasst uns „Psychological Safety“ schaffen** – eine Atmosphäre, in der überraschende oder unwillkommene Gedanken weder verspottet noch reflexartig abgewehrt noch abgestraft werden. Da müssen manche Führungskräfte zunächst einmal sich selbst stoppen. Und manche Überflieger jenen kantigen Humor zurückfahren, den sie (auf Kosten Dritter) so genießen ... Ja, was das angeht, ist die nächste Generation viel sensibler geworden. Oder waren wir ähnlich sensibel, hätten uns das aber nicht zu zeigen getraut?

— **4. Lasst uns den agilen Werkzeugkasten plündern.** Der enthält einige sehr einfache, leicht anzuwendende Ideen für rasche Entscheidungen mit viel Beteiligung. Unter anderem Evidence Based Decisions: Welche Daten und Fakten finden wir, um unsere Annahmen zu erhärten? Welche Indikatoren definieren wir, um frühzeitig zu reagieren und gegebenenfalls unsere Entscheidungen noch zu adaptieren?

— **5. Lasst uns eigenständiges Denken fördern** – von der Frage „Wie würdest du entscheiden?“ über die Challenge „Überzeugt mich, dass ...!“ bis hin zu iterativen Experimenten: „Wenn wir bis Dezember 10 Kunden davon überzeugt haben, ...“ Das funktioniert übrigens nur mit eigener Offenheit! Und in diesem Sinne ...

— **6. ... lasst uns immer wieder unser eigenes Denken entschlacken,** zum Beispiel mit dem Tool „Thinkthe-Box!“ (siehe Grafik). Denn mentale Freiräume wachsen über die Jahre wie von selbst zu, wenn wir unser Hirn nicht ab und zu aufräumen.

**— DER DELEGATION POKER**

sorgt gleich zu Beginn eines Gesprächs für Klarheit über die Rahmenbedingungen der Entscheidung, die wir fällen werden. Er vermeidet pseudodemokratische Rituale und damit Zynismus und Demotivation.

Ich (Führungskraft) habe entschieden:	↔	und Sie (Mitarbeiterin oder Mitarbeiter) sind eingeladen, mit mir zu besprechen:
1. gar nichts	↔	ob etwas gemacht werden soll
2. dass etwas gemacht werden soll	↔	was gemacht werden soll
3. was gemacht werden soll	↔	wann, wie, wo und von wem es gemacht werden soll
4. wann, wie, wo und von wem es gemacht werden soll	↔	die Beweggründe für meine Entscheidung
5. alles	↔	nichts, sondern nur um zu hören, welche Konsequenzen für Sie damit verbunden sind
6. alles	↔	gar nichts

**— THINKTHEBOX!**

unterstützt die Selbstreflexion. Als Führungskraft verfolge ich Ziele und agiere unter gesetzten Rahmenbedingungen. Doch auch selbst eingebrachte Faktoren schränken meine Offenheit ein: Ich habe meine Erfahrungswerte, was gehen wird und was nicht. Ich will mir Reserven bewahren und nicht zu schnell aufbrauchen. Ich bin bei manchen Themen vorsichtig geworden. Und ich habe meine eigenen Vorstellungen und Vorlieben. Notieren Sie, wo Sie Ihren eigenen Freiraum bzw. den Freiraum Ihrer Mitarbeitenden einschränken. Achtung: Vieles davon wird sinnvoll sein. Und anderes weniger ...

© Stefan Doblhofer



**„MANCHE ERLEBEN EINE SCHRECKSEKUNDE DER PARTIZIPATION: ENTSCHEIDEN IST INTERESSANT, ABER DAS HAT JA KONSEQUENZEN!“**

— **7. Und schließlich: Lasst uns gemeinsam immer wieder im Team überprüfen, wie gut Dialog und Zusammenarbeit gelingen,** zum Beispiel mit den 5 einfachen Fragen des sogenannten Starfish: Was wollen wir in der Zusammenarbeit beibehalten wie bisher (= KEEP), wovon mehr tun (MORE), wovon weniger (LESS), was wollen wir nicht mehr machen (STOP) und welche neuen Dinge wollen wir starten (START)? Oder benutzen wir andere Methoden für regelmäßige Team-Reviews – es gibt mittlerweile viele davon. Es ist so simpel: Teams, die laufend die Qualität ihrer Zusammenarbeit überprüfen, erhalten auch eine hohe Qualität aufrecht.

Der Kulturwandel zu echter Partizipation verlangt uns einiges ab. Aber er lohnt sich, auch wenn das Ergebnis immer ein Mosaik aus autonomen und begrenzten Zonen bleibt. Denn interessante Menschen mögen (brauchen!) Freiräume und sinnvolle Arbeit. Und ich glaube, die wollen Sie in Ihrem Team.



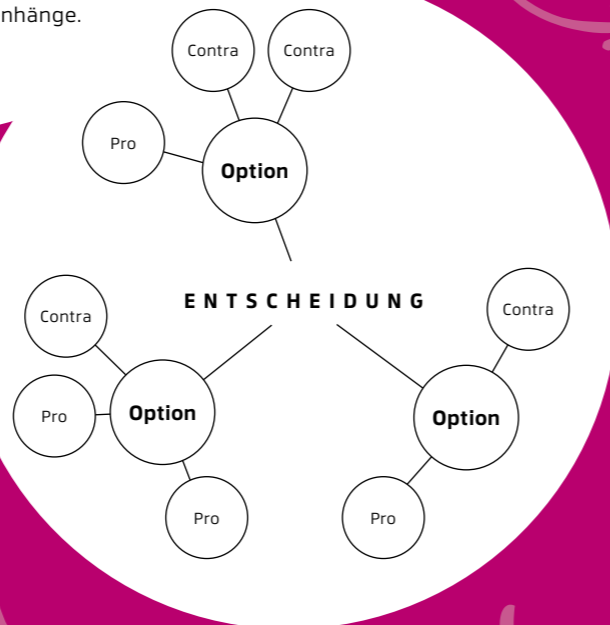


# BESSER WÄHLEN

7 wirkungsvolle Tools, um zu besseren Entscheidungen zu gelangen – sowohl individuell als auch in der Gruppe.

## ENTSCHEIDUNGS-MINDMAP

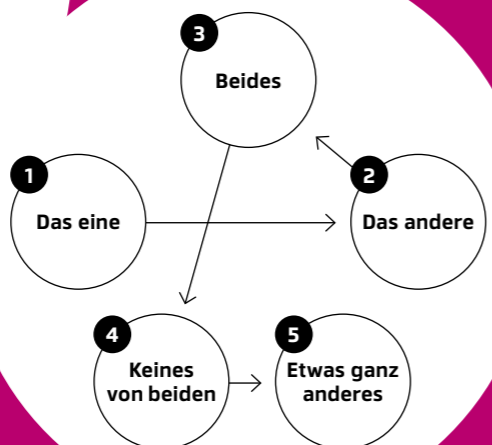
Schreiben Sie die zu treffende Entscheidung in die Mitte, ordnen Sie rundherum die Handlungsoptionen an. Fügen Sie kreisförmig um diese herum Pro- und Contra-Argumente hinzu. Damit visualisieren Sie komplexe Zusammenhänge.



## TETRALEMMA

Eine Entscheidungssituation muss nicht auf ein bloßes „Entweder-oder“ eingeschränkt werden. Das Tetralemma eröffnet den Raum für weitere Optionen. Denken Sie folgende 5 Positionen durch, um Lösungsmöglichkeiten zu finden:

- 1) **Das eine:** eine Handlungsoption, eine Perspektive auf die Situation.
- 2) **Das andere:** die andere Option/Perspektive/Seite.
- 3) **Beides:** die bisher möglicherweise übersehenen Verbindungen, Möglichkeiten der Kombination.
- 4) **Keines von beiden:** die bisher möglicherweise übersehenen Optionen, die auch relevant sein könnten.
- 5) **Etwas ganz anderes** Das kann den Raum für etwas ganz Neues eröffnen.



## GOOD ENOUGH

Mehr eine Haltung als eine Methode, die auch sehr hilfreich ist: Wenn man nicht unbedingt die beste Lösung sucht, sondern eine, die gut genug ist, dann reduziert das den Stress und hilft bei der Entscheidungsfindung.

## 10-10-10-METHODE

Die Konsequenzen einer Entscheidung sollte man weder ignorieren noch überschätzen. Überlegen Sie, welche Auswirkungen Ihre Entscheidung für Sie und für andere haben wird – in den nächsten ...

- 10 Minuten
- 10 Monaten
- 10 Jahren

## SYSTEMISCHES KONSENSIEREN

Ein Verfahren, mit dem Gruppen zu tragfähigen Entscheidungen kommen:

- 1) **Die Gruppe entwickelt eine Fragestellung** (keine Ja/Nein-Frage).
- 2) **Die Gruppe sammelt kreative, vielfältige Lösungsvorschläge** (unkommentiert).
- 3) **Jedes Gruppenmitglied bewertet jede Option mit maximal 10 „Widerstandspunkten“.**  
0 Punkte heißt: kein Widerstand.  
10 Punkte heißt: starker Widerstand.
- 4) **Auswertung:** Die Option mit der geringsten Punktezahl hat den geringsten Gruppen-Widerstand und kommt daher einem Konsens am nächsten.

## WALT-DISNEY-METHODE

Wahlfreiheit

Der Entscheidungsprozess wird auf 3 Rollen aufgeteilt: eine träumende, eine realistische und eine kritische Rolle. Das funktioniert sowohl alleine als auch in der Gruppe. In der träumenden Rolle ist alles erlaubt, der Fantasie sind keine Grenzen gesetzt, die Ideen sprudeln. In der realistischen Rolle ruht der Fokus auf der Umsetzbarkeit, den Ressourcen, Kosten, Timelines. In der kritischen Rolle werden die Ideen hinterfragt: Was sind ihre Stärken und Schwächen, was könnte schiefgehen, was wurde außer Acht gelassen? Wechseln Sie für die 3 Rollen Ihre Position im Raum, um die Perspektiven auch gefühlsmäßig wahrzunehmen – etwa mit 3 unterschiedlichen Sesseln oder 3 Kärtchen auf dem Boden. Oder machen Sie es wie Walt Disney, der sich für Entscheidungen angeblich in 3 unterschiedliche Räume zurückzog.

## WER WILL ICH SEIN?

Was ist die bessere Option? Es gibt eine andere Frage, die eine neue Perspektive eröffnen kann: Welcher Mensch will ich sein? Damit erschließt man sich innere Ressourcen, die Orientierung geben können.



1 **Aufmachen/  
Raum geben**



2 **Zumachen**



0 ..... 10

3 **Auf den Punkt  
kommen**



# WIE FREI SIND UNSERE ENTSCHEIDUNGEN?

**Im Gespräch:** In einer komplexen Welt steigt die Gefahr, den eigenen Denkfehlern auf den Leim zu gehen. Thomas Böhm weiß, wie wir trotzdem zu guten Entscheidungen kommen.

INTERVIEW: GERHARD MÉSZÁROS

## Wie frei sind unsere Entscheidungen?

**Thomas Böhm:** Sowohl unsere Wahrnehmung als auch unsere Entscheidungen sind von vielen Faktoren beeinflusst und das wird auch immer so sein. Der Nobelpreisträger Daniel Kahneman beschreibt in seinem Buch „Schnelles Denken, langsames Denken“ eine lange Liste an kognitiven Verzerrungen. Das sind systematische Fehler, die wir in der Wahrnehmung und bei Entscheidungen begehen. Der Status-quo-Bias zum Beispiel führt dazu, dass wir den aktuellen Zustand gegenüber Veränderungen bevorzugen. Durch den Pessimismus-Bias überschätzen wir die Wahrscheinlichkeit von negativen Ereignissen. Durch das Gesetz der kleinen Zahl glauben wir Umfragen, selbst wenn

**„ICH GLAUBE VIELLEICHT, DASS ICH EINE INTUITION HABE, ABER EIGENTLICH IST ES NUR ANGST.“**

die Stichprobe viel zu klein ist. Außerdem leben wir alle in einer Blase, in der bestimmte Sachverhalte als wahr und wichtig angesehen werden – auch das ist eine unbewusste Verzerrung. Und natürlich prägen vergangene Erfahrungen, etwa aus unserer Kindheit, unsere Wahrnehmung und unser Verhalten. Das alles ist wohlbekannt und wird daher in der Führungskräfteausbildung gründlich reflektiert. Wir müssen vorsichtig sein mit unserer Wahrnehmung und den Urteilen, die wir daraus ableiten.

## Sind Emotionen hilfreich oder störend bei Entscheidungen?

Emotionen verzerren meine Wahrnehmung ebenfalls. Durch Emotionen kann ich viel über mich lernen, aber sie sind keine gute Grundlage für Entscheidungen. Viele verwechseln jedoch Emotion mit Intuition. Letztere ist eine wertvolle Informationsquelle und hilft mir, auf einer unbewussten Ebene komplexe Zusammenhänge zu verarbeiten. Das Problem: Man kann sie schwer unterscheiden. Ich glaube vielleicht, dass ich eine Intuition habe, aber eigentlich ist es nur Angst.

*Hierarchien verlieren an Bedeutung, „weil wir es immer schon so gemacht haben“ wird als Begründung für Entscheidungen immer weniger akzeptiert, Kreativität und Innovation stehen hoch im Kurs. Steigt damit die persönliche Entscheidungsfreiheit von Beschäftigten und Führungskräften in Unternehmen?* Einerseits steigt die Entscheidungsfreiheit vor allem an der Basis, weil sich Autorität tendenziell nach unten verlagert. Andererseits wird die Umwelt, in der wir Entscheidungen treffen müssen, dynamischer



MAG. THOMAS BÖHM

hat Philosophie und Gruppendynamik studiert. Er ist Coach und Berater und begleitet unter anderem Innovations- und Transformationsprojekte.

und komplexer. Das verstärkt die erwähnten unbewussten Tendenzen und beschränkt damit unsere Fähigkeit zu freien Entscheidungen.

## Warum?

In einer Vuca- oder Bani-Welt wird es schwieriger, gut begründete Entscheidungen zu treffen und sinnvolle Ziele zu setzen. Wenn man sich nicht auskennt, greift man eher auf bewährte Routinen zurück. Laut dem deutschen Psychologen und Unternehmensberater Peter Kruse reagieren wir auf eine komplexe Umwelt, die sich ständig ändert, indem wir die Komplexität zu eliminieren versuchen. Zum Beispiel beachten wir nur mehr einen Aspekt eines Themas und blenden alles andere aus. Dadurch wird unser Blick auf das Geschehen noch undifferenzierter und unsere Entscheidungen werden riskanter.

## BESSER ENTSCHEIDEN

Wie können wir den eigenen Verzerrungen entkommen und bessere Entscheidungen treffen? Thomas Böhm hat folgende Vorschläge:

- **Sei dir deiner Verzerrungen bewusst.** Beobachte, was deine Entscheidungen beeinflusst. Eine konkrete Methode dafür ist Journaling. Also aufschreiben, was mir in Entscheidungsmomenten an Gedanken, Emotionen und Ideen durch den Kopf schießt. Oder mich einfach mit Personen außerhalb meiner Blase austauschen.
- **Lass dich nicht hetzen, bring Zeit in den Entscheidungsprozess.** Atme ein paar mal durch, warte ein paar Minuten, eventuell sogar Tage, bevor du eine Entscheidung triffst.
- **Bei größeren strategischen Entscheidungen sollte man noch vorsichtiger vorgehen** und etwa kollektive Methoden der Entscheidungsfindung nutzen. Auch iteratives Vorgehen ist in diesem Fall hilfreich. Also sich in kleinen Schritten vorwärtsbewegen und diese stets reflektieren – und notfalls revidieren.

## VUCA? BANI?

Beide Akronyme beschreiben schwierige Rahmenbedingungen der Unternehmensführung. Die Abkürzung „vuca“ gibt es seit den 1980er-Jahren und sie steht für „volatile, uncertain, complex, ambiguous“. „Bani“ wurde 2016 geprägt und steht für „brittle, anxious, non-linear, incomprehensible“.

# DAS GLÄSERNE GEHIRN

**Über den Tellerrand:** Mein Innenleben gehört mir? Vielleicht nicht mehr lange. Die Unesco warnt vor den Gefahren der Neurotechnologie.

GERHARD MÉSZÁROS



MAG. GERHARD MÉSZÁROS, MA,

ist davon überzeugt, dass auch Unternehmen Qualitätsjournalismus betreiben sollten. Der erfahrene Journalist (u. a. „Die Presse“, „Business Punk“) konzipiert Content-Projekte mit Substanz und setzt sie um.

Wer einen der Hochgeschwindigkeitszüge zwischen Peking und Schanghai steuert, muss eine Kappe mit Hirnsensoren tragen. Sinkt die Konzentration der Lokführerinnen und -führer oder schlafen sie gar ein, wird Alarm ausgelöst. Das kann – bei einer Geschwindigkeit von bis zu 350 km/h – viele Menschenleben retten.

Apple wiederum hat Anfang des Jahres ein Patent angemeldet, mit dem es seine AirPods – kabellose Kopfhörer – mit Hirnsensoren ausstatten könnte. Genauer: Kleine Elektroden könnten die elektrischen Signale im Gehirn messen und daraus Rückschlüsse auf mentale Zustände erlauben.

Neurotechnologie vollbringt schon heute kleine Wunder. Mithilfe von künstlicher Intelligenz – und deren Fähigkeit, komplexe Muster an Hirnaktivitäten auszuwerten – könnten daraus bald große Wunder werden. Und möglicherweise blaue, warnen immer mehr Expertinnen und Experten.

## Wearables mit Hirnsensoren

Demnächst wird eine ganze Lawine an Alltagsgegenständen mit Hirnsensoren auf den Markt kommen – neben Kopfhörern etwa Uhren, Stirnbänder oder Tattoos. Das glaubt zumindest die iranisch-amerikanische Rechtsprofessorin Nita Farahany. Heute tracken Tech-Konzerne jeden Klick im Internet, bald könnten sie auch jede Menge mentaler Daten sammeln. „Wir erreichen einen Wendepunkt

in Sachen Gehirn-Transparenz“, schreibt Farahany in ihrem Buch „The Battle for Your Brain“. Konzerne könnten nie da gewesenes Microtargeting betreiben, die Polizei ganz neue Verhörmethoden anwenden, Passwörter oder andere geheime Informationen könnten unbemerkt abgesaugt werden, neue Waffen könnten darauf abzielen, das menschliche Gehirn zu manipulieren oder außer Gefecht zu setzen.

## Update für die Menschenrechte

Die Unesco warnt eindrücklich vor den Gefahren dieser „neuen technologischen Revolution“. Die Hirnaktivitäten sind der intimste Teil unserer Persönlichkeit, auf den niemand Zugriff hat – zumindest bisher. Auf dem Spiel stünden die Gedankenfreiheit, die mentale Privatsphäre und sogar der freie Wille. Wenn externe Tools unser Gehirn beeinflussen, dann wirkt sich das schließlich auch auf unseren Entscheidungsprozess aus. Wer trägt dann die Verantwortung für eine Handlung?

Neurotechnologie kann das Leben vieler Menschen verbessern, etwa im Falle von Parkinson, Demenz oder Depression. Sie kann auch das Lernen revolutionieren. Das alles werde aber nur möglich sein, wenn die Menschen der neuen Technologie vertrauen, meint Farahany. Und fordert deshalb ein Update der Menschenrechte um das Konzept der „kognitiven Freiheit“, also das Recht, seine eigenen mentalen Prozesse zu kontrollieren.



## Mit 2 Prothesen beim Ironman antreten?

Traue ich mir zu, beim Ironman anzutreten, einem extrem anspruchsvollen Triathlon-Bewerb – mit meinen 2 Unterschenkel-Prothesen, auf die ich aufgrund einer seltenen Krankheit seit meiner Teenager-Zeit angewiesen bin? Ich finde es wichtig, Entscheidungen zu treffen, ohne den genauen Weg zum Ziel zu kennen. Bis man alles weiß, ist es oft schon zu spät. Ausschlaggebend war für mich das Thema der Leidenschaft. Will ich es wirklich? Wenn ich nicht dafür brenne, bleibe ich auf dem Weg stecken. Schlussendlich habe ich Ja gesagt – und es tatsächlich geschafft! Dieser Erfolg hat mein Leben geprägt und mir entscheidendes Selbstvertrauen gegeben.

**Erich Artner** ist Para-Extrem Sportler und Keynote-Speaker zu Themen wie mentale Fitness.



## Soll ich wirklich einen Roman schreiben?

Jahrelang hatte ich Kurzgeschichten und Gedichte geschrieben, dann stellte sich die Frage: Wage ich mich an einen Roman? Es war klar, dass er vermutlich von Verlagen abgelehnt werden würde – so wie das vielen Schreibenden passiert. Warum sollte ich mich also aus freien Stücken in eine Situation begeben, in der ich höchstwahrscheinlich verlieren würde? Den Ausschlag gab aber der Gedanke: Würde ich mich in 5 Jahren darüber grämen, es nicht zumindest versucht zu haben? Nach dem Schreiben folgte tatsächlich ein Jahr der erfolglosen Verlags-suche. Eine sehr zermürbende Erfahrung – bis es dann doch glückte. Diese Bestätigung stärkt mich dafür noch heute: Ich vertraue mehr auf mein Bauchgefühl.

**Anna Silber** veröffentlichte 2022 ihren ersten Roman „Chopin Hof-Blues“. Im März 2023 erschien, ebenfalls im Picus-Verlag, ihr zweites Buch „Das Meer von unten“.

# ENTSCHEIDENDE SCHRITTE

**Erfahrungsschatz:** 3 Persönlichkeiten berichten über Entscheidungsprozesse, die ihr Leben veränderten.



## Was mache ich mit meinem Leben?

In meiner Lebensmitte hatte ich eine – enorm anstrengende – Mega-Krise. Was bin ich eigentlich? Was mache ich mit meinem Leben? Wenn ich bei solch großen Lebensentscheidungen anfangs, logisch vorzugehen, Für und Wider abzuwägen, bin ich schon auf dem Holzweg. Diese Entscheidungen kann ich nicht mit dem Ego, sondern nur mit dem „Nicht-Ich“ treffen, mit einem intuitiven Bauchgefühl. Im Sinne Krishnamurtis: Handle, ohne zu denken. Mir hat die buddhistische Einsichts-Meditation dabei geholfen, in die Tiefe des Geistes zu gelangen, die Selbstzweifel hinter mir zu lassen und Klarheit zu finden. Heute bin ich gelassener und zufriedener als je zuvor.

**Dr. Peter Riedl** ist Facharzt für Radiologie, Uni-Professor, Unternehmer, ehemaliger Präsident der Österreichischen Buddhistischen Religionsgesellschaft und Meditationslehrer. In seinen Büchern (zuletzt „Das Geheimnis der Achtsamkeit“, UW Verlag) und Kursen (siehe [www.peterriedl.at](http://www.peterriedl.at)) gibt er seine Erfahrungen weiter.

# „DIE MENSCHEN SEHNEN SICH NACH EINFACHHEIT“

**Im Brennpunkt:** Freiheit und Selbstverantwortung sind Leitwerte unserer Kultur. Doch sie können uns auch überfordern, sagt Psychologin und Therapeutin Eva Elisa Schneider.

INTERVIEW: GERHARD MÉSZÁROS

*Müssen wir heute mehr entscheiden als früher?*

*Wie belastend ist das?*

**Eva Elisa Schneider:** Die Freiheitsgrade nehmen in einigen Bereichen der Wirtschaftswelt sicher zu. Und mehr Selbstverantwortung ist auf jeden Fall psychisch belastend. Je weniger Struktur von außen vorgegeben ist, desto mehr Struktur brauche ich von innen. Das können zum Beispiel meine inneren Werte sein. Klare Werte sind wie ein Kompass und geben mir emotionale Sicherheit.

*Warum belasten uns Entscheidungen?*

Menschen fühlen sich gestresst, weil sie langfristig mit den unvorhersehbaren Konsequenzen einer Entscheidung leben müssen. Das macht sie so unsicher, kann zu solchen Ängsten und Zweifeln führen, dass sie manchmal lieber keine Entscheidung treffen. Wenn ich hingegen klare Werte und klare Prioritäten habe – also innere Struktur – und auf dieser Basis entscheide, dann fällt es mir leichter, auch mit möglicherweise unangenehmen Konsequenzen gut zu leben.

*Welche Rolle spielt das soziale Umfeld?*

Eine entscheidende. Wir benötigen „psychologische Sicherheit“, also das Gefühl, dass wir auch bei unpopulären Meinungen oder bei falschen Entscheidungen als Person akzeptiert werden und weiterhin zum Rudel gehören. Vielleicht wird meine Idee abgelehnt, aber die anderen haben mich trotzdem noch lieb.

*Welche Rolle spielt hier der Trendbegriff „Belonging“?*

Zur psychologischen Sicherheit gehört definitiv auch „Belonging“, also das Gefühl, Teil einer Gemeinschaft zu sein. Zugehörigkeit, in Beziehung zu sein ist ein ganz grundlegendes Bedürfnis von uns Menschen.

*Überfordert uns die Freiheit?*

Was uns derzeit vor allem überfordert, ist die zunehmende Komplexität von Entscheidungen. Wir müssen immer größere Mengen an Informationen verarbeiten. Aufgrund der Schnelllebigkeit unserer Welt wird es immer schwieriger, langfristige Trends zu erkennen. Das ist deshalb ein Problem für uns, weil unser Gehirn Einfachheit liebt. Wenn es zu viele Ressourcen in eine Aufgabe investieren muss, versucht es, aus dieser Situation herauszukommen. Wir sind darauf programmiert, aus komplexen Zusammenhängen einfache machen zu wollen.

*Wäre eine weniger komplexe Welt besser für uns?*

Die Menschen sehnen sich nach Einfachheit. Wir mögen alles, was bekannt ist, was Routine ist, was uns Struktur gibt. Daher lehnen manche Menschen Verantwortung einfach ab. Allerdings: Was kurzfristig emotional angenehm sein mag, kann langfristig eine Kehrseite haben und in Konflikt mit anderen Grundbedürfnissen geraten – etwa jenem nach Autonomie. Die Frage ist: Wo liegt für jeden Einzelnen der Sweet Spot zwischen Forderung und Überforderung?

**„WIR BENÖTIGEN DAS GEFÜHL, DASS WIR AUCH BEI FALSCHEN ENTSCHEIDUNGEN ALS PERSON AKZEPTIERT WERDEN UND WEITERHIN ZUM RUDEL GEHÖREN.“**

*Wie reagiert das Gehirn konkret auf die Überforderung durch Komplexität?*

Das Gehirn kennt verschiedene Bewältigungsmechanismen. Zum Beispiel können wir es vermeiden, eine Entscheidung zu treffen, also prokrastinieren. Oder wir verdrängen Themen, reden uns ein, dass uns etwas nicht betrifft. Oder wir überkompensieren, indem wir extrem viele Informationen sammeln, aber nicht zum Punkt der Entscheidung kommen.

*Wie sollen wir auf so eine Situation reagieren?*

Wir sollten uns dessen bewusst sein, wenn wir in die Falle einer solchen Bewältigungsstrategie tappen. Das ist ein Signal für Überlastung. Auch wenn ich zum Beispiel längere Zeit schlecht schlafe oder ständig nervös bin, kann das ein Zeichen für Überforderung sein. Und diese Signale sollten wir ernst nehmen und uns sofort Support holen. Vielleicht gibt es eine Person in meinem Umfeld, die mich unterstützen kann. Vielleicht gibt es jemanden, der mir inhaltlichen Rat geben kann, vielleicht kann mir mein Partner Aufgaben im Alltag abnehmen. Natürlich kann man auch an Coaching, Beratung oder Psychotherapie denken – wichtig ist, dass man sich Unterstützung holt.



**DR. EVA ELISA SCHNEIDER**

ist deutsche Psychologin und Psychotherapeutin und berät Unternehmen zum Thema mentale Gesundheit.

*Überfordert uns die Art und Weise, wie wir arbeiten und wirtschaften?*

Unsere bisherige Arbeitsweise führt auf jeden Fall dazu, dass wir Ressourcen übermäßig in Anspruch nehmen. Das gilt für die natürlichen Ressourcen und den Klimawandel, aber auch für den einzelnen Menschen. Wenn unsere persönlichen Ressourcen erschöpft sind und wir trotzdem keine Pause einlegen, dann entstehen körperliche oder psychische Erkrankungen. Das sind Signale, die sagen: Hey, so geht es nicht weiter. Wir dürfen nicht nur auf Wirtschaftlichkeit und Wachstum achten, sondern wir sollten diese Ziele mit Nachhaltigkeit und Gesundheit zusammendenken.



## WER HAT'S GESAGT?

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

Geben Sie Ihre Tipps bis 22. Jänner 2024 hier ab:  
[www.hernstein.at/gewinnspiel](http://www.hernstein.at/gewinnspiel)

Unter allen richtigen Antworten verlosen wir 3 OPTO-Potenzialanalysen. Der Persönlichkeitsfragebogen misst auf Basis des Big-Five-Modells die wichtigsten Dimensionen der Persönlichkeit für Leistung und beruflichen Erfolg. Viel Glück!

Das Zitaterätsel der vergangenen Ausgabe haben gewonnen: Birgit Oßendorf-Will (Ströer SE & Co. KG), Monika Tasch-Artner (voestalpine Stahl GmbH) und Martina Wirth (Mayr-Melnhof AG). Wir gratulieren herzlich! Die richtigen Antworten waren 1c, 2b, 3a, 4c.

### Ein frei denkender Mensch bleibt nicht da stehen, wo der Zufall ihn hinstößt.

- 1a\_ Heinrich von Kleist, deutscher Dramatiker
- 1b\_ Florence Nightingale, Begründerin der modernen Krankenpflege
- 1c\_ Jazz Gitti, österreichische Musikerin

An diesem Gewinnspiel teilnahmeberechtigt sind alle, die bis zum 22. Jänner 2024 am Gewinnspiel teilnehmen. Unter allen Teilnehmenden werden 3 Gewinnerinnen oder Gewinner mittels Ziehung unter Ausschluss des Rechtswegs ermittelt. Sie werden unter der von ihnen angegebenen Adresse persönlich über den Gewinn verständigt. Die Daten der Gewinnerinnen bzw. der Gewinner werden zu diesem Zweck, nach Maßgabe unserer Datenschutzrichtlinien, gespeichert und verarbeitet. Die Bekanntgabe der Gewinnerinnen oder Gewinner erfolgt ohne Gewähr. Der Gewinn ist vom Umtausch ausgeschlossen. Der Gewinn ist nicht auf Dritte übertragbar. Die Barauszahlung des Gewinns ist ausgeschlossen. Auf den Gewinn gibt es keinen Gewährleistungs- oder Garantieanspruch. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen. Über dieses Gewinnspiel kann kein Schriftverkehr geführt werden.

## Alle wichtigen Fragen entscheiden sich besser in der Nacht.

- 2a\_ Leo Hillinger, Winzer
- 2b\_ Epicharmos, Schriftsteller im antiken Griechenland
- 2c\_ Conny de Beauclair, Türsteher des Wiener Clubs U4

### Wenn Freiheit überhaupt etwas bedeutet, dann das Recht, den Menschen zu sagen, was sie nicht hören wollen.

- 3a\_ Woody Allen, Filmregisseur
- 3b\_ Tonio Schachinger, Gewinner des Deutschen Buchpreises 2023
- 3c\_ George Orwell, Schriftsteller

## Um Freiheit zu genießen, müssen wir uns selbst unter Kontrolle haben.

- 4a\_ Sigmund Freud, Begründer der Psychoanalyse
- 4b\_ Max Verstappen, Autorennfahrer
- 4c\_ Virginia Woolf, britische Schriftstellerin



## STORYTELLING: EIN REZEPT FÜR INNOVATIONEN

„Bei uns kennt jeder seine Aufgaben und erfüllt sie.“ Klingt dieser Satz beim ersten Lesen gut für Sie? Sollte er nicht. Wenn dieser Satz auf Ihr Team oder Ihr Unternehmen zutrifft, sollten Sie ganz schnell etwas ändern. Warum? Weil dieser Satz für Stagnation steht. Alle wissen, was sie wie zu tun haben, solange alles so ist wie immer.

In der dynamischen Welt von heute mit ihren ständig neuen Herausforderungen braucht es andere Qualitäten. Je mehr Entscheidungsspielraum einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben, desto flexibler können sie auf Situationen in ihrem Bereich reagieren, desto wendiger und innovativer ist ein Unternehmen im Ganzen.

So weit, so bekannt. Manche Unternehmen haben allerdings Angst vor dem Chaos, das durch zu viele Entscheider entstehen kann, oder wie es sprichwörtlich heißt: „Viele Köche verderben den Brei.“ Das stimmt aber nur dann, wenn die Chefköchinnen und -köche nicht mit ihnen erarbeitet haben, wie das Gericht am Ende schmecken soll, und sie dort, wo es an der Würze noch hapert, nicht begleiten und unterstützen.

Oder anders gesagt: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dürfen nicht im eigenen Saft schmoren, sondern brauchen ein gemeinsames Ziel und einen gemeinsamen Weg dorthin. Dass sie dafür gute Informationen benötigen, ist klar – doch das genügt nicht. Die Strategie, den Purpose und die Unternehmenswerte über interne Kommunikationskanäle auszutrommeln, schafft weder Identifikation noch Teamgeist.

Ein positiver Unternehmensgeist entsteht durch gemeinsame Geschichten und wird durch sie ständig genährt und gestärkt. Gut gemachte interne Kommunikation beschränkt sich daher nicht auf Fakten, sondern holt die Menschen auch emotional ab. Und sie ist sicher auch kein „Nice-to-have“, das man sich nur in guten Zeiten leistet. In Storytelling zu investieren stärkt die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Innovationen und Change-Prozesse nicht nur mitzutragen, sondern aktiv mitzugestalten.



MAG. RENATE SÜSS

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

# DER MUT, ETWAS GANZ ANDERES ZU MACHEN

ÖBB-Managerin Sylvia Prenner hat sich nie aufhalten lassen. Ihre Karriere verdankt sie ihrem Glauben an sich selbst – und ihrer Oma.

GERHARD MÉSZÁROS

Ohne die Oma würde Sylvia Prenner heute vermutlich einen Friseursalon im steirischen Hartberg führen. Doch ihre Familie war da und ermutigte sie zu neuen Wegen – und so führt Prenner stattdessen die Abteilung Organisationsentwicklung & Lehrlingswesen in der ÖBB-Personenverkehr AG. „Meine Karriere war alles andere als klassisch“, sagt sie. Ihre wichtigste Zutat: sich nie sagen lassen, dass man etwas nicht kann. „Das ist mir mehrmals passiert. Wie ich als Friseurin die Abendmatura gemacht habe. Wie ich dann berufsbegleitend Soziologie studiert habe. Davon habe ich mich aber nie aufhalten lassen.“

Der Wendepunkt in Prenners Leben: als ihr von der Chefin die Nachfolge und Übernahme des Friseursalons angeboten wurde. „Damals hatte ich schlaflose Nächte. Will ich wirklich ein eigenes Geschäft? Ist es das, wo ich hinmöchte? Wo sehe ich mich in 40 Jahren?“ Hilfreich bei dieser Lebensentscheidung war die Oma. „Sie war eine sehr zukunftsorientierte Wegbegleiterin. Sie hat mir den Mut gegeben, etwas ganz anderes zu machen“, erzählt Prenner. Und so schlug sie nicht nur das Nachfolge-Angebot aus, sondern letztlich einen ganz neuen Weg ein.

**„DAS PROBLEM DER FRÜHFLUKTUATION IST HEUTE GRAVIERENDER ALS FRÜHER.“**

Bei der Vorbereitung auf die Matura kam sie auf den Geschmack des Lernens. „Irgendwie ging das sehr easy. Und ich war wissbegierig. Also hab’ ich gesagt: Es geht weiter.“ Die nächsten Schritte waren ein Bachelor- und ein Masterstudium in Soziologie an der Uni Wien. „Eine wahnsinnige Umstellung. Raus aus der Praxis, rein in die Theorie. Aber ich hatte das Gefühl, auf dem richtigen Weg zu sein.“ Im Hörsaal saß sie neben einer Personalmanagerin, die ebenfalls berufsbegleitend studierte – und ihr am Ende sogar einen Job anbot.

## „Du sprichst jede Sprache“

Der nächste Wendepunkt kam nach 6 Jahren: die erste Führungsfunktion. Das war eine Rolle, die sie fortan nicht mehr missen wollte: sich auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzulassen, sie in ihrer Weiterentwicklung zu unterstützen. Ein Vorgesetzter habe einmal zu ihr gesagt: „Du sprichst jede Sprache, egal mit was für einem Menschen du es zu tun hast. Diese Wertschätzung und Anpassungsfähigkeit werden dich weit bringen.“ Eine Prognose, die sich bewahrheitete.

Bei ihrer Karriere unterstützten sie jede Menge Lehrgänge, Trainings und Seminare. „Das Hernstein Institut war in den vergangenen 10 Jahren ein besonders wichtiger Wegbegleiter für mich“, sagt die heutige ÖBB-Managerin. „Hier konnte ich sehr viele großartige Erfahrungen sammeln.“

Zu den größten Herausforderungen, vor denen das Personalmanagement der ÖBB-Personenverkehr AG heute steht, sei der Generationenwandel. Viele Beschäftigte gehen in den kommenden Jahren in Pension. Wie behält man das Wissen, das sich manche im Laufe von 45 Jahren aufgebaut haben,



**SYLVIA PRENNER,  
MA, MLS**

leitet die Abteilung Organisationsentwicklung und Lehrlingswesen in der ÖBB-Personenverkehr AG.

14 Noch-nicht-Führungskräfte nehmen derzeit an dem 20 Monate dauernden Programm teil. Es zeichnet sich durch 2 Aspekte aus: zum einen durch eine große Methodenvielfalt, von Workshops und Online-Einheiten über Kamingespräche und Mentoring bis zu Outdoor-Aktivitäten und Job Shadowing, bei dem man eine Führungskraft einen Tag lang in ihrem Arbeitsalltag begleitet. Zum anderen werden nicht bloß zeitgemäße Inhalte vermittelt, von Agilität bis zu Remote Leadership, sondern auch mit internen ÖBB-Inhalten verknüpft, etwa mit den konkreten Planungsprozessen im Unternehmen.

Das neue Führungskräfteprogramm fügt sich in die große Strategie des Unternehmens ein, ein noch attraktiverer Arbeitgeber zu sein. „Wir wissen aus dem Austrittsmanagement, dass einer der Top-Gründe für Kündigungen fehlende Weiterentwicklungsmöglichkeiten sind“, sagt Prenner. „Wir müssen daher die vielen unterschiedlichen Karrierewege im Konzern besser erklären und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern rascher ermöglichen, an neuen Aufgaben zu wachsen.“ So, wie sie selbst stets an neuen Herausforderungen gewachsen ist.

im Unternehmen? Wie finde ich ausreichend neue Beschäftigte? Wie wirkt man im Besonderen der Frühfluktuation entgegen, also Kündigungen innerhalb von 2 Jahren nach Eintrittsdatum? „Dieses spezielle Problem ist heute gravierender als früher“, sagt Prenner.

## Zeitgemäßes Leadership-Programm

Ein Schwerpunkt liegt auf der Führungskräfteentwicklung. „Wenn jemand ohne Vorbereitung die erste Führungsaufgabe übernimmt, hat er oder sie mehr als genug damit zu tun, mit der neuen Rolle halbwegs zurechtzukommen. In dieser Situation ist es sehr schwierig, noch zusätzlich Seminare zu besuchen“, sagt die Organisationsentwicklerin. Daher setzt die ÖBB auf einen proaktiven Ansatz. Gemeinsam mit dem Hernstein Institut entwickelte Prenner und ihr Team im Zuge der ÖBB-Personalstrategie ein Programm, das High Potentials rechtzeitig und umfassend auf eine zukünftige Leadership-Rolle vorbereitet.

## ÖBB - PERSONENVERKEHR AG

Der ÖBB-Konzern besteht aus 3 Teilgesellschaften. Eine davon ist die ÖBB-Personenverkehr, die mit rund 2.700 Beschäftigten Züge und Busse im österreichischen Nah- und Fernverkehr betreibt.

## WENN ICH MAL NICHT WEITERWEISS ...

... dann gründe ich nicht gleich einen Arbeitskreis. Sondern nutze systematisch Hirn und Bauch, um zu einer Entscheidung zu gelangen.

MICHAELA KREITMAYER

Heute möchte ich gerne mit Ihnen teilen, wie ich vorgehe, wenn ich ein Problem habe. Mit Problem meine ich: wenn ich nicht weiß, wie ein nächster sinnvoller Schritt aussehen könnte. Das ist schon mein erster Tipp, wenn man nicht weiterweiß: Es muss nicht immer gleich ein großer Wurf sein, das macht die Sache nur noch komplizierter und komplexer. Manchmal reicht einfach schon der nächste Schritt in die richtige Richtung.

Wenn selbst ein nächster Schritt schwierig erscheint, dann stoppe ich mich und reflektiere, wo ich gerade stehe. Wie mache ich das? Ich stelle mir folgende Fragen: Was macht mich gerade unrund? Warum meldet sich mein Bauch? Warum ist es gerade gut, nicht weiterzuwissen? Wenn ich darauf Antworten habe, gehe ich den nächsten Schritt.

### Durchdenken und hineinfühlen

Bei schwierigen Entscheidungen wende ich zusätzlich eine Kombination aus Hirn und Bauch an: Ich denke die möglichen Optionen durch. Allerdings: Im Laufe meines Lebens habe ich gelernt, dass es meist mehr Möglichkeiten gibt als jene, die einem gerade einfallen. Daher betrachte ich die Optionen in Form des Tetralemmas. Dieses Modell wird genauer auf den Seiten 16 und 17 erklärt, doch im Wesentlichen geht es darum: übersehene Verbindungen zwischen den Optionen in den Blick zu bekommen – und zugleich auf ganz neue Ideen zu kommen.

Wenn ich mich durch die Optionen geistig durchgeturnt habe, habe ich in Summe einen guten Überblick gewonnen, was für welchen Weg spricht und was der jeweilige Preis dafür ist. Meist ergeben sich dabei noch weitere Optionen oder Misch-Optionen, denn Gott sei Dank ist das Leben meist nicht schwarz-weiß, sondern es gibt viele Schattierungen.

Wenn sich der Bauch nicht ohnehin schon beim Durchdenken gemeldet hat, fühle ich mich in die Optionen bewusst hinein. Dafür bringe ich sie in den Raum. Etwa indem ich mich auf unterschiedliche Sessel, die jeweils für eine Option stehen, setze. Oder indem ich die Optionen auf Kärtchen schreibe, diese am Boden auflege und dann abgehe. Dabei stellt sich meist ein Gefühl ein.

Und wenn auch diese Kombi aus Hirn und Bauch nicht reicht ... dann gründe ich doch einen Arbeitskreis.



MAG. (FH) MICHAELA KREITMAYER

ist Leiterin des Hernstein Instituts.

## BEWÄHRTES UND NEUES

Das Wesen von Macht verstehen oder Agilität in die Praxis umsetzen: bewährte und neue Trainings für Erfolg und Wirksamkeit.

13.–17. Mai 2024 | Präsenztraining  
**HERNSTEIN GRUPPENDYNAMIK**  
Wie entstehen Macht und Einfluss, Widerstand, Kooperation und Konflikte? Lernen Sie, die Dynamiken in Teams zu verstehen, zu steuern und für Ihre Ziele zu nutzen.  
Dauer: 5 Tage  
Programmkosten: 3.760 Euro (exkl. MwSt.)

14.–15. Mai 2024 | Präsenztraining  
**INITIATIVEN ERFOLGREICH VERWIRKLICHEN**  
Sie haben den Auftrag, eine wichtige Initiative umzusetzen – aber wie werden Sie im Unternehmen tatsächlich wirksam? Probieren Sie in diesem Training verschiedene Strategien aus.  
Dauer: 2 Tage  
Programmkosten: 1.800 Euro (exkl. MwSt.)

22.–23. Mai 2024 | Präsenztraining  
**STÄRKENORIENTIERT FÜHREN – MITARBEITENDE NACHHALTIG BINDEN**  
Sie wollen mehr Erfolg, indem Sie die Stärken Ihrer Mitarbeitenden besser nutzen? Erweitern Sie Ihre sozialen Kompetenzen und führen Sie mit höherer Wirksamkeit.  
Dauer: 2 Tage  
Programmkosten: 1.800 Euro (exkl. MwSt.)

13.–14. Juni 2024 | Präsenztraining  
**AGILE LEADERSHIP EXPERIENCE**  
Lernen Sie die Grundlagen der Agilität kennen und entwickeln Sie persönliche und organisationale Anpassungsfähigkeit, um in einer Umwelt, die sich immer schneller verändert, erfolgreich zu sein.  
Dauer: 2 Tage  
Programmkosten: 1.800 Euro (exkl. MwSt.)

12.–13. Dezember 2024 | Distance Learning  
**VIRTUELLE TEAM- UND GRUPPENDYNAMIK**  
Erweitern Sie Ihr Wissen über Gruppenprozesse auf virtuelle Teams: Online-Teams aufbauen und entwickeln, Konflikte online bearbeiten und das Commitment auch auf Distanz hochhalten.  
Dauer: 2 Tage  
Programmkosten: 2.520 Euro (exkl. MwSt.)

### FIRMENINTERNES ANGEBOT

**ALLES GRUPPE, ODER WAS?**  
Lernen Sie in diesem Kurz-Workshop das Potenzial der Hernstein Gruppendynamik kennen und erleben Sie, wie Sie auf gruppendynamische Komplexität reagieren.  
Dauer: 0,5 Tage  
Programmkosten: auf Anfrage

**TEAMDYNAMIK UND TEAMENTWICKLUNG**  
Steigern Sie die Selbstverantwortung im Team und erreichen Sie Ihre Ziele und Ergebnisse in Zukunft ohne schmerzhaft Reibungsverluste.  
Dauer: 2 Tage  
Programmkosten: auf Anfrage

Alle Preise zuzüglich etwaiger Aufenthaltskosten.

**Informationen und Anmeldung:**  
[www.hernstein.at/offenes-angebot](http://www.hernstein.at/offenes-angebot)  
[www.hernstein.at/firmeninternes-angebot](http://www.hernstein.at/firmeninternes-angebot)

Alle Angaben vorbehaltlich Änderungen.

# LEADERSHIP IST SPITZENSORT

Gesundheit ist mehr als ein Selbstzweck. Sie ist auch die oft übersehene Voraussetzung für Höchstleistungen.

GERHARD MÉSZÁROS

Wer gewinnt ein Tennismatch, das sich über mehrere Stunden hinweg zieht? Nicht die Spielerin oder der Spieler mit der besseren Technik. Im Vorteil ist, wer auch nach einer langen Phase der Anstrengung nicht müde wird, sondern seine Leistungsbereitschaft voll abrufen kann. „Zwischen High Performance im Berufsleben und in der Sportwelt gibt es viele Parallelen“, sagt Erich Frischenschlager. „Leadership ist Spitzensport. Nicht umsonst sind viele ehemalige Top-Athletinnen und -Athleten auch im Job erfolgreich. Entscheidend dafür ist ihr Energiemanagement.“

**„WENN DER SCHLAF NICHT FUNKTIONIERT, DANN KANN MAN SICH DEN REST GLEICH SPAREN.“**

Der Hochschulprofessor für Bewegungswissenschaft hat gemeinsam mit Angelika Pinter das Seminar „Körperliche und mentale Fitness für Führungskräfte“ konzipiert. „Uns interessieren nicht die Bestzeiten beim nächsten Wettkampf oder der Body-Mass-Index“, sagt Leadership-Coach, Personalentwicklerin und Diätologin Pinter. Die Idee ist vielmehr: Nur wer sich selbst gut führt und einen gesunden Lifestyle pflegt, kann lange konzentriert arbeiten und seine komplette Energie den Aufgaben widmen, die einem wichtig sind. Höchstleistung hat Voraussetzungen, denen wir oft nicht genug Aufmerksamkeit schenken. Darunter: ein gesunder Körper und ein flexibler Geist.

#### Immer Vollgas geht nicht

Einfache Bewegungs- und Kräftigungsübungen sorgen nicht nur für mehr Ausdauer und Kraft, sondern setzen Botenstoffe – Myokine – frei, die sich auch auf die mentalen Fähigkeiten auswirken. „Einer der wichtigsten Tipps ist daher, dass wir uns genug bewegen“, sagt Frischenschlager. „Es heißt nicht umsonst: Sitzen ist das neue Rauchen.“ Andere Aspekte sind weniger offensichtlich, etwa gesunder Schlaf. „Das ist die Basis der Erholung“, sagt Frischenschlager. „Wenn der Schlaf nicht funktioniert, dann können andere Regenerationsmaß-



ANGELIKA  
PINTER

ist Leadership-Coach, Personalentwicklerin, Diätologin, Autorin und Keynote-Speakerin mit dem Schwerpunkt körperliche und geistige Fitness.



DR. ERICH  
FRISCHENSCHLAGER

ist Professor für Bewegungswissenschaften und Sportpädagogik an der Pädagogischen Hochschule Steiermark.

nahmen das Defizit auch nicht ausgleichen.“ Auch Mikropausen während des Tages sind wertvoll: eine Minute lang runterkommen, entspannt atmen, den Herzschlag reduzieren. „Wir sind für gewöhnlich den ganzen Tag in Anspannung, auch wenn es eigentlich nicht nötig ist. Auch kleine Pausen geben uns viel Energie“, so der Bewegungswissenschaftler. Flexibilität ist dabei der springende Punkt: Denn niemand schafft es, andauernd Vollgas zu geben.

#### Gesund und zufrieden

„Der permanente Kampf- und Fluchtmodus schwächt das Immunsystem und beeinflusst sowohl unseren Hormonstatus als auch unsere Lebensdauer“, erklärt Angelika Pinter. „Außerdem hemmt er unsere sozialen Kompetenzen.“ Was zu einem negativen Kreislauf führen kann: Denn auch das soziale Gefüge, in das man eingebettet ist, wirkt sich auf die Gesundheit aus.

Gesundheit und Leistungsfähigkeit haben einen angenehmen Nebeneffekt: Sie erhöhen die Lebensqualität. Studien zeigen, so Frischenschlager: Wer die 7 Schlüsselfaktoren (siehe Infobox) beherrscht, ist auch zufriedener mit seinem Leben.

## DIE 7 HEBEL FÜR EIN PRODUKTIVES LEBEN

Eine hohe Lebensqualität ist die Voraussetzung, um hohe Leistung erbringen zu können. Im Buch „7 Key Facts. So steigern Sie Ihre Lebensqualität“ (Ueberreuter Verlag) beschreiben Erich Frischenschlager, Johannes Gosch und Angelika Pinter 7 Faktoren, die dafür wesentlich sind. Alle Faktoren sollten gut entwickelt sein und miteinander harmonieren – und werden im Seminar „Körperliche und mentale Fitness für Führungskräfte“ jeweils in einem Mini-Workshop behandelt:

- 1) Ausdauer
- 2) Kraft
- 3) Koordination
- 4) Entspannung
- 5) Ernährung
- 6) Mentale Stärke
- 7) Beziehungen



## KÖRPERLICHE UND MENTALE FITNESS FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

**Nächster Termin**  
4.–5. April 2024

**Dauer**  
2 Tage + 2 Stunden Online-Follow-up

**Trainerin und Trainer**  
Angelika Pinter  
Erich Frischenschlager

**Veranstaltungsort**  
Garten-Hotel Ochensberger,  
St. Ruprecht an der Raab



**Wale sind Meister der Kommunikation.** Manche Arten erzeugen Töne, mit denen sie sich über Tausende Kilometer hinweg verständigen. Vor allem der (männliche) Buckelwal ist bekannt für seine komplexen Gesänge. Vermutlich dienen sie dem Anlocken von Weibchen zwecks der Paarung. Diesen bleibt die Wahl des Wals.