

GLOSSE Passend spenden

Heuere liegt die gute Tat so nah: Spenden wir zu Weihnachten doch für österreichische Banken. Damit die nicht länger den Staat anbetteln müssen. Damit die Vorstände nicht um ihre Bonuszahlungen umfallen. Damit man uns weiter mit bunten, lustigen Broschüren versorgen kann, etwa zur Pensionsvorsorge. Oder wir spenden für die Post, damit die die Härte der Liberalisierung nicht ganz so hart trifft. Dazu könnte ja jeder von uns tausend Briefe an Verwandte in irgendeinem entlegenen Tal schicken – um zu zeigen, wie wichtig die Postversorgung ist. Oder wir verschicken 300 Pakete – um zu beweisen, dass es die böse Privatwirtschaft nie schaffen würde, uns in weniger als zwei Stunden den richtigen Tarif auszurechnen und in weniger als 14 Tagen das Packerl zuzustellen. Oder wir helfen



ROBERT
PRAZAK
robert.prazak@
wirtschaftsblatt.at

*Helfen wir
heuer
doch den
Banken,
der Post
oder der
AUA*

der ÖBB, indem wir uns gegenseitig einen Abenteuerflug mit der Bahn schenken, so richtig mit Ticketbuchung übers Internet und Abfahrt vom Wiener Südbahnhof – was für die ganz, ganz Guten. Oder wir sind besonders patriotisch: Wir fliegen mit der AUA, zum Beispiel nach Deutschland, inklusive einer ganzen Packung Erdnüsse und einem Tropfen Wasser als Verpflegung, um nicht einmal 500 €, einfache Strecke, und die Flugbegleiterin ist uns dankbar für die Solidarität und schenkt uns zum Abschied eine halbe Serviette und ein Viertel Lächeln. Oder wir schicken der Frau Elsner ein bisschen Geld, weil nur der Herr Taus allein kann nicht immer helfen. Wir wäre es mit einem Sparbuch von der Bawag PSK, einzulösen auf jedem Postamt?

» KARRIERE

SERIE „KAMPF GEGEN DIE KRISE“ JETZT TÄGLICH IM WIRTSCHAFTSBLATT

Die besten Waffen für den Kampf gegen die Krise

Auftakt zur neuen Serie im Wirtschaftsblatt: Der Kampf gegen die Krise wird Österreichs Wirtschaft zweifellos verändern. Hier sagen Experten, wie man sich (psychologisch) dafür wappnet.



Die Weltwirtschaftskrise ist heute – doch was folgt danach? Linda Pelzmann, Leiterin der Abteilung für Wirtschaftspsychologie an der Universität Klagenfurt, glaubt jedenfalls nicht an „verlorene Jahre“ der Rezession. „Verlorene Jahre sind es für die, die wie in den 80ern glauben, Geld regiert die Welt.“ Die kommende Flaute sei aber zugleich eine Chance für die, die unternehmerisch denken und handeln. „Es besteht nämlich eine geringe Korrelation zwischen Innovationskraft und Geldpolitik.“

Pelzmann untermauert ihre Einschätzung mit einem Rückblick auf den Zusammenbruch der Wiener Börse im Jahr 1873. Die Krise habe Innovation und Unternehmergeist genährt. Und danach galten ganz andere Dinge als fortschrittlich als davor. Der deutsche Reichskanzler von Bismarck etwa läutete zehn Jahre danach mit der gesetzlichen Krankenversicherung und Rentenversicherung den Wohlfahrtsstaat ein. „Und 1873 war Marx noch eine einflusslose verschrobene Figur, fünf Jahre später hatte er gro-

ßen Einfluss in ganz Europa.“ Unternehmergeist – ein etwas ungewöhnlicher Zusammenhang für eine Marx-Nennung. Doch wie können Unternehmen sichergehen, dass auch sie in den Jahren der Flaute obenauf schwimmen? „Tipps gebe ich nicht“, sagt Pelzmann. Um gleich darauf doch loszulegen, und zwar mit Erkenntnis-

die Hindernisse sind, umso mehr vergrößern sie ihre Anstrengung, um diese zu überwinden.

Karten neu gemischt. Auch Berater Otmar Hill gewinnt den kommenden Jahren schon im Vorhinein etwas Positives ab. „Ich mag die Krise gerne!“ Weshalb? „Weil da die Karten neu gemischt werden.“ Unternehmen müssten gerade jetzt Zeit für die Strategiefindung und mögliche Zukunftsszenarien entwickeln. Auch hinsichtlich des Personals tue statt der derzeitigen Schockstarre eine Bestandsaufnahme Not, um die High Performer von jenen Mitarbeitern zu unterscheiden, die nur in guten Zeiten funktionieren (und auf die Unternehmen gegebenenfalls verzichten). Letztlich haben diejenigen Erfolg, die mit offener Kommunikation und ehrlichen Aufrufen zur Mithilfe für ein motivierendes Klima sorgen.

Motivation – das scheint nun schwierig. Erich Pichorner, Chef von Manpower Österreich, sieht das „Reden mit den Mitarbeitern“ daher als Um und Auf: „Aber nicht über Probleme, sondern über Lösungen und Ideen.“ Sich zu fragen, welche Mitarbeiter man kündigen kann, sei überhaupt der falsche Ansatz. „Die Frage muss lauten, Wie kann ich mein Unternehmen gestalten, dass ich Gewinne mache.“ Und letztlich hat Pichorner ein Motto, das gerade in Krisenzeiten helfen kann: „No risk, no fun!“ (man, rp)

„Es besteht eine geringe Korrelation zwischen Innovationskraft und Geldpolitik“

Linda Pelzmann
Wirtschaftspsychologin

„Mit den Mitarbeitern reden – aber nicht über Probleme, sondern über Lösungen“

Erich Pichorner
Chef Manpower Österreich

sen aus der Erforschung von „unverwundbaren“ bzw. „resilienten“ Menschen: „Resiliente Menschen richten ihr Augenmerk auf Chancen und strangulieren sich nicht mit unlösbaren Problemen.“ Das bedeute aber nicht, ein „toter“ Optimist der Sorte ‚Wird schon wieder‘ zu sein. Resiliente Menschen stellen sich der Realität. Sie denken auch nicht in Kategorien von Erfolg und Misserfolg, sondern fassen sich Ziele ins Auge – je größer

■ *Wir haben Experten gefragt, mit welchen Waffen die Krise abgewehrt werden kann (S. 24 bis 27).*



Sicherheitsstrategien für Manager

Ein sicherheitspolitisches Lagebild für Manager bietet Raimund Schittenhelm, Kommandant der Landesverteidigungsakademie, im Rahmen seines Strategischen Führungslehrgangs im März. Anmeldeschluss ist der 21. November.

Draper, Peroutka



Boyden startet in Österreich

Andreas Landgrebe wird als Managing Director von Boyden Global Executive Search einen Standort in Österreich aufbauen und eine Schlüssel-funktion im Bereich Osteuropa übernehmen. Die Zentrale von Boyden ist in New York.

LEIDENSCHAFT
MUT
VERSTAND
STÄRKE

MOTIVATION
LEISTUNG

JUNGE

In der Krise werden Werte wichtiger

In der Krise werden meist erfahrene Manager um ihre Meinung gefragt. Doch was denken eigentlich die Jungen? Harry Gatterer, Chef der Jungen Wirtschaft, ist sicher: Der Weg aus der Krise beginnt im Kopf. „Gerade jetzt brauchen die jungen Unternehmer ihren Optimismus und ihre Kreativität.“

Bestes Beispiel dafür ist Alexandra Strickner – sie ist seit 2006 als Managementberaterin in Innsbruck tätig. Und Strickner sieht die Krise durchaus als Chance – für sich selbst und für die Unternehmen. Sie bemerkt bereits, dass ihre Kunden (unabhängig vom Alter) nun nach Wegweisern suchen. Strickner ist sicher: „Es gibt ein Comeback der Unternehmenswerte.“ Und ausgerechnet die Jungunternehmerin rät: „Gerade jetzt muss man sich vor allzu schnellen Entscheidungen schützen.“ Sowohl für die Unternehmen als auch für die Mitarbeiter seien „gelebte Werte das Rückgrat, um gestärkt Krisen zu managen.“ Denn nur wer den dahinterliegenden Sinn von Werten (und Strategien) kenne, werde aus innerer Motivation heraus entsprechend handeln. Und je klarer die Botschaften, desto „größer ist die Motivation der nach Orientierung suchenden Mitarbeiter“, sagt Strickner. (rp)

Eisinger

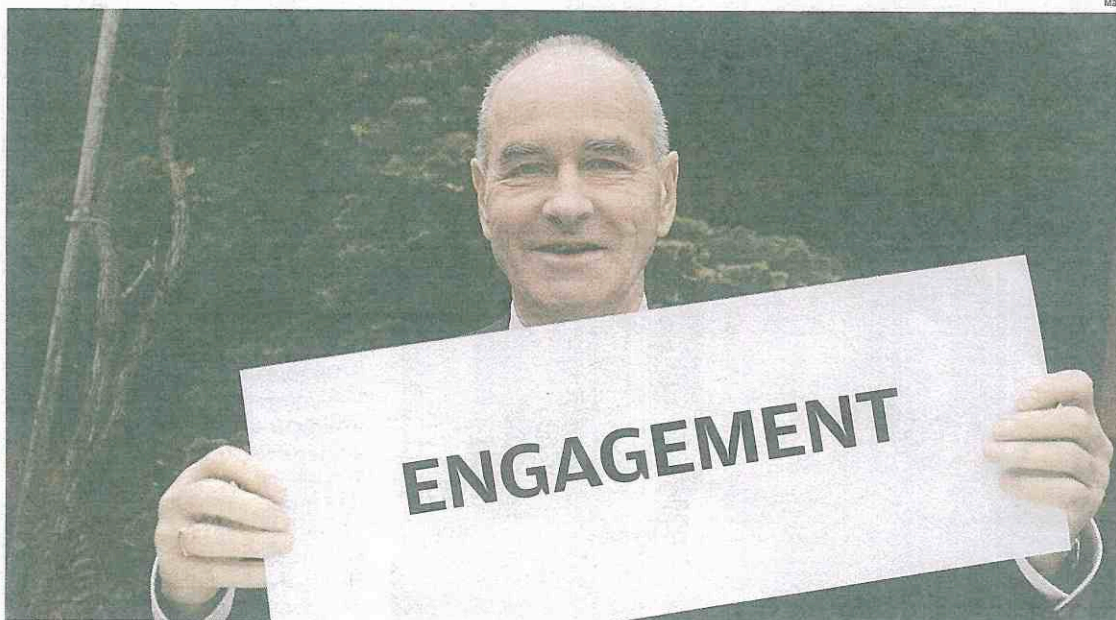


Beraterin Alexandra Strickner: „Entschleunigen!“

WB-Illustration: ja

ENGAGEMENT

Mitarbeiter zu neuen Ufern antreiben



Mayr

Tja, jetzt wäre es halt gut, wenn man schon früher etwas getan hätte.“ Berater und GfP-Gründer Leopold Stieger fühlt sich bestätigt: Wer die Mitarbeiter früher schon wertgeschätzt hat und „sie wie Menschen statt Produktionsfaktoren behandelt hat“, habe jetzt bessere Karten, ihr Engagement zu wecken, um Unternehmenskrisen zu bewältigen.

Offen kommunizieren. Aber es ist noch nicht zu spät, der Mitarbeiterloyalität auf die Sprünge zu helfen. Wichtig sei es, die Karten offen auf den Tisch zu legen und zu kommunizieren, dass jetzt kreative neue Ideen gefragt seien, um auf neue Produkte und Märkte auszuweichen. Wer jetzt allerdings nur an die Kosten zur Personalreduktion denkt, hat schon verloren. „Wo das einmal gefahren wurde, ist das Verhältnis nachhaltig gestört“, glaubt Stieger. (man)

Leopold Stieger ist sicher: „Personalreduktion lässt sich vermeiden. Es fehlt die Kreativität der Chefs.“ Mit der Hilfe von Mitarbeitern lassen sich neue Absatzmärkte finden, glaubt der Consultant

Wie Ihr Unternehmen von professionellen Dienstleistungen in Zypern profitieren kann

- Internationale Kommunikation
- Auf dem Sprung
- Internationaler Geschäftsreise und Wirtschaftskultur
- Nur die absoluten wirtschaftstauglichen Mitarbeiter
- Flexibilität
- Die Freiheit mit einer Partnerin
- Angenehme, kulturelle Bedingungen

Zypern ist für internationale Unternehmen perfekt geeignet, um als professionelles Dienstleistungszentrum genutzt zu werden.

Es bietet moderne und effiziente Dienstleistungen in den Bereichen Recht, Unternehmensrechnung und Revision, Unternehmensfinanzierung und -beratung, Buchführung und Bankgeschäfte, es verfügt über eine hochmoderne Informationstechnologie, Medizin und Ausbildung sowie eine Vielzahl weiterer spezialisierter Dienstleistungen, die es einem Unternehmen erleichtern, von Zypern aus zu arbeiten oder einfach nur Dienstleistungen in dem Umfang und zu dem Zeitpunkt in Anspruch zu nehmen, wie und wann sie benötigt werden.

Und Zypern liegt – wie es der Zufall so will – am Schnittpunkt dreier Kontinente, und seine hervorragende Telekommunikation und die optimalen Transportmöglichkeiten per Schiff oder Flugzeug machen es zu einem idealen Welthandelsplatz.

Wenn Sie eine Führungsrolle in der internationalen Wirtschaft einnehmen wollen, gibt es keinen Ort in der Region, der besser geeignet wäre, Ihnen dabei zu helfen.

WEITERE INFORMATIONEN ERHALTEN SIE BEI DER HANDELSABTEILUNG DER BOTSCHAFT VON ZYPERN: PARKRING 20, A-1010 VIENNA, AUSTRIA, TEL.: 01/513 06 34, FAX: 01/513 06 35 E-MAIL: OFFICE@CYPRUSTRADAT, WEB: HTTP://WWW.CYPRUSTRADAT

ZYPERN DER IDEALE STANDORT FÜR GESCHÄFTE

LEIDENSCHAFT

Standhaft bleiben – auch nach oben hin

Die österreichischen Manager, konstatiert Kommunikationsberater Andy Fumolo, sind Meister – aber Meister des Selbstzweifels. „Sie verkaufen sich einfach schlecht. Schlechter zum Beispiel als die Deutschen.“ Vieles werde schon in guten Zeiten krankgejamert – wie wird es da bloß in schwierigen Phasen werden?

Aber Fumolo, der Top-Manager u. a. aus Banken und Industriebetrieben berät, will nicht den Fehler seiner Klienten machen. Sein Motto für die Krise, die kommen könnte: „Leidenschaft zeigen, Begeisterung wecken, die Stärken hervorheben.“ Klingt gut, doch wie soll das in der Praxis gehen? „Indem man seinen Mitarbeitern etwa die Gründe offenlegt, weshalb man welche Maßnahmen setzt.“ Und begeistern kann auch der leichter, der den Druck von oben nicht nach unten weitergibt, sondern abfedert. „Nicht noch mehr Kontrollen einziehen, sondern Stärke zeigen. Aber nicht nur gegenüber den Mitarbeitern, sondern auch gegenüber den oberen Ebenen“, sagt Fumolo



Mayr

Einsatz und Begeisterung – darauf kommt es für **Andy Fumolo** an

VERSTAND

In der Krise werden Ur-Instinkte geweckt



Kommunikations-Profi Tatjana Lackner (Schule des Sprechens) ist sicher: In der Krise werden uralte Instinkte in den Menschen geweckt: Macht, Spieltrieb, Mitgefühl, Jagdtrieb und das Bedürfnis nach Sicherheit. Je nach Charakter sind auch Manager diesen Instinkten zuzuordnen – der eine will seine Macht bewahren, der andere spielt auf lässig. Doch wenn diese Instinkte aufeinanderprallen, kommt es zum kommunikativen Super-GAU. Die Lösung für Lackner: Den Verstand einschalten und seine Meinung klar äußern. „Nicht nur oberflächliche Dinge von sich geben, sondern diese genau begründen – vor allem gegenüber den Mitarbeitern.“ Statt Menschen „pseudomäßig anzuschwafeln“, sollten Führungskräfte mit der Meinung rausrücken. „Nur wer sich seine Meinung bildet und dann auch offensiv vertritt, kann in der Krise Profil zeigen.“

„In der Krise Profil zeigen, sich seine Meinung bilden und dann offensiv vertreten“, sagt **Tatjana Lackner**, Chefin der Schule des Sprechens. Pseudo-Geschwafel verunsichere nur die Mitarbeiter



Roman Schuller (CEO Raycon Österreich)



RAYCON
INTERNATIONAL

Experts in Human Resources Management



Reinhard Lindner (CEO Raycon Österreich)

„80 % aller Seminare bringen nichts“

Warum kann RAYCON INTERNATIONAL dann so regelmäßig einen messbaren Erfolg und die Nachhaltigkeit seiner Personalentwicklungs- sowie Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen nachweisen? Weil wir die individuellen Anforderungen und Bedürfnisse eines Unternehmens ernst nehmen. Denn erst eine seriöse Analyse der Ist-Situation kann die Basis für erfolgreiche und nachhaltige Personalentwicklungsmaßnahmen sein. Die mit dem Kunden gemeinsam festgelegten Ziel-Parameter erlauben es, den Erfolg dieser Maßnahmen auch zu messen.

Erst der Erfolg unserer Kunden ist unser Erfolg.

RAYCON INTERNATIONAL – 20 Jahre Erfolg im Bereich der strategischen Personalentwicklung. Jetzt auch in Österreich!

A – 1020 Wien // Tel.: +43 (0)1 – 216 84 06 // www.raycon-international.com // office@raycon-international.at

STÄRKE

Starke Führung zeigen, aber menschlich bleiben

Gunther Fürstberger, Chef des MDI (Management Development Institut), sagt: „Finanzkrise und Veränderungen am Markt verlangen nach starker Führung.“ Was das konkret heißt? „Die Richtung vorgeben, Strukturen und Systeme ausrichten.“ Stärke heiße aber nicht, jetzt verkrampft autoritär zu tun. „Die Krise kann man nicht alleine schaffen, das Vertrauen der Mitarbeiter bleibt wichtig.“

Voraussetzung für diese Stärke: Die Manager sind mit sich selbst im Reinen und zweifeln nicht. „Die Mitarbeiter vertrauen darauf, dass die Führungskräfte in schwierigen Zeiten ihren Weg gehen.“ Dass so mancher trotz dieser zur Schau gestellten Stärke doch schlaflose Nächte hat, gesteht Fürstberger zu. „Die menschliche Seite zeigen ist durchaus okay – aber dann muss man offensiv und optimistisch zeigen, wie man es schaffen kann.“



MDI-Chef **Gunther Fürstberger** fackelt nicht lange herum: „Richtung vorgeben und Systeme danach ausrichten.“ Wer jetzt konsequent handelt, wird auch eine Krise überstehen

automotive.tuwien.ac.at

CONTINUING EDUCATION CENTER TU VIENNA

STU

Professional MBA Automotive Industry

Ready to speed up your career?

Contents
Accounting & Controlling • Management Science • Organizational Behavior & Human Resource Management • Marketing & Competition Strategy • Corporate Finance • European & International Business Law • Managerial Economics • Communication Skills & Social Competence • Process & Quality Management in the Automotive Industry • Automotive Production & Logistics • Master's Thesis

Modalities
4 semesters, part-time, organized in modules & in English

Admission Requirements
Academic degree & a minimum of 2 years of professional experience

Program Start: March 06, 2009
Info-Session in Vienna: November 26, 2008 • TU Vienna

ACVT
EUROPEAN UNION
European Regional Development Fund

VIENNA REGION
creating the future
Program zur grenzüberschreitenden Zusammenarbeit (ERDF) - COTERREGION 2007-2013
Programu na transnacionalnu spolupracu (ERDF) - KOTERREGION 2007-2013

TU Vienna Continuing Education Center
Operngasse 11 • A-1040 Vienna
T+43 (0)1/58801-41701 • automotive@tuwien.ac.at

MUT

Expandieren unter widri

Emil Weber, Chef der Beratungsgruppe M27, hat einen Satz aus der altindischen Mythologie parat: „Widrige Bedingungen sind der wahre Reichtum des Übenden.“ Anders gesagt: Weber rät zur Expansion. Ausgerechnet jetzt? „Cash is King“ – so lautet eine Erkenntnis der Finanzkrise. Und wo ist Cash zu holen? „Wir sehen gerade jetzt Umsatz- und DB-Zuwächse als nachhaltigsten Weg dazu.“ Wenn Unternehmen die Schwächen anderer am Markt nutzen würden, wäre die Folge ein verbesserter Cashflow.

Was aber nicht heißen soll, dass jetzt Ho-ruck-Aktionen erfolgen sollen. Mit gezielter Marktforschung oder dem Durchspielen von Worst-Case-Szenarien sollte man sich genau vorbereiten. Nicht expandieren sollte hingegen, wer unterkapitalisiert ist. Ausreichende Finanzierung wird derzeit mangels Fremdkapital eher durch Zuführung von Eigenkapital bzw. etwa Förderungen möglich sein. Und wo soll expandiert werden? Weber: „Überall, wo andere Schwächen zeigen.“



Auf zu neuen Zielen! Was angesichts Sinn: „Jetzt ist die Zeit gekommen.“

LEISTUNG

Die Zeit ist gekommen, Leistung einzufordern



Mayr0

In jedem Unternehmen gibt es heilige Kühe und verlustbringende Produkte. Jetzt ist die Zeit reif, sich darum zu kümmern.“ Kurt Baumgart, Chef von VIP Consulting, hat sein Schlagwort für den Kampf gegen die Krise parat: Leistung! Was nicht heißt, dass Führungskräfte nun die Peitsche auspacken sollten – das wäre zu einfach. „Jetzt sind kreative Problemlösungen gefragt.“ Zum Beispiel der Fokus auf das Wesentliche und die Courage, historisch gewachsene Strukturen, Prozesse und, ja, auch Personen zu hinterfragen. Stichwort Personal: Hier lohnt sich ein genauer Blick. „Oft werden durchschnittliche Performer in Krisenzeiten zu Top-Performern.“ Die erkennt man daran, wie sie unter Druck arbeiten. Die Führungskraft selbst sollte „weg von den Fachaufgaben und operativen Dingen. Stattdessen einen kritischen Überblick über das Unternehmen riskieren.“

VIP-Consulting-Chef **Kurt Baumgart** hält nichts von voreiligen Personalentscheidungen: „Aus mittelmäßigen Performern können in Krisenzeiten Top-Leistungsträger werden“

...gen Bedingungen? Ja!

Mayr0



...ohrender Rezession verwegen klingt, macht für M27-Chef **Emil Weber** expandieren. Denn jetzt zeigen andere Schwächen“



GESELLSCHAFT FÜR PROZESSMANAGEMENT

SIEMENS

Plattform für Innovationsmanagement



6.PzM Summit SiemensForum Wien

>>PROZESSE & INNOVATION<<

PROGRAMM - HIGHLIGHTS

17. NOVEMBER 2008

High-Level Expertenseminare

18. NOVEMBER 2008

- 20 Best Practice Vorträge (u.a. Univ.Prof. Dr. Sören Salomo/Technical University Denmark, Univ.Prof. Dr. Jörg Becker/ERCIS Universität Münster)
- Verleihung Process Award 2008
- Erfahrungsaustausch und Networking

SiemensForum Wien
Dietrichgasse 25, A-1030 Wien

Konditionen & Anmeldung unter www.prozesse.at

17. & 18.
November 2008

GESELLSCHAFT FÜR PROZESSMANAGEMENT

Saarplatz 17, A 1190 Wien
Tel +43 (0) 1 367 08 10
office@prozesse.at

HORVÁTH PARTNERS
MANAGEMENT CONSULTANTS

IDS SCHEER
Business Process Excellence

iGrafix

procon7
UNTERNEHMENSSTRATEGIE

