

Guten Lösungen Raum geben

Open-Space-Symposium über das Management in der New Economy: Aus den Erfahrungen der anderen lernen

Daniela Davidovits,
Simone Leonhartsberger

„Ich habe mehrere Antworten und eine Frage: Wie gibt man jungen Führungskräften zehn Jahre Lebenserfahrung?“ Von der Personalistin des jungen Mobilfunkanbieters One, Veronika Aumaier, können andere junge Unternehmen einiges lernen, sammelte sie doch Erfahrung in jungen und nun erwachseneren Start-ups.



Bild: One Contact Austria/© M. Krumm

„Oft stolpern junge Manager in eine Führungsfunktion, die sie nicht ausfüllen können.“

ständigen Teams“ und „Management Skills von New-Economy-Führungskräften“ waren drängende Fragen.

Ganz klarer Tenor verschiedener Workshop-Runden: Die Bedeutung der Führungspersönlichkeit in den schnellen, wachsenden und anfangs noch strukturlosen Unternehmen. Aumier: „Oft stolpern junge Führungskräfte auf Grund ihrer fachlichen Kompetenz in eine Führungsfunktion, die sie nicht ausfüllen können.“

One-Chef Jorgen Bang-Jensen berichtet von seiner Anfangsphase: „Wir holten 500 österreichische und 500 internationale Mitarbeiter, die bereits Erfahrung hatten, und gemeinsam bauten sie das Unternehmen auf.“

Auch Personalentwickler in anderen Unternehmen kämpfen mit dem Problem der Führungskräfte-Ausbildung. Als Lösungsansätze wurden dabei Coaching-Modelle genannt, wo die jungen Führungskräfte mit erfahrenen Coaches zusammenarbeiten und sich auf besondere Führungsaufgaben vorbereiten können, oder Tandem-Modelle, bei denen ein erfahrener und eine junger Mana-



Im Open Space können die Teilnehmer ihre Themen selbst bestimmen – und lernen von den anderen

ger eng zusammenarbeiten und damit ein Lernprozess stattfindet. Zu Integrations-

steigen derzeit ins Unermessliche, aber wieso sollten das die Mitarbeiter nicht ausnutzen?



„Oft stolpern junge Manager in eine Führungsfunktion, die sie nicht ausfüllen können.“

Veronika Aumaier, One

Bei dem Open-Space-Symposium „New Economy – Management und Leadership im Umbruch!“ der Gesellschaft für Personalentwicklung (GPE) kamen die Unternehmer, Geschäftsführer und Personalverantwortlichen aus New und Old Economy-Firmen mit zahlreichen ungelösten Problemen. Dem Konzept entsprechend wählten die Teilnehmer selbst die Themen für Gesprächsrunden, um Denkanstöße zu erhalten und Erfolgsrezepte zu erarbeiten.

„Personalentwicklung in der New Economy“, „Brauchen Mitarbeiter emotionale Bindung zu dem Unternehmen?“, „Leadership in selbst-

kämpfen mit dem Problem der Führungskräfte-Ausbildung. Als Lösungsansätze wurden dabei Coaching-Modelle genannt, wo die jungen Führungskräfte mit erfahrenen Coaches zusammenarbeiten und sich auf besondere Führungsaufgaben vorbereiten können, oder Tandem-Modelle, bei denen ein erfahrener und eine junger Mana-



Bild: J. Günther

„Wesentlich sind die gelebten Werte – welches Label, welche Marke, ein Unternehmen sich dabei erarbeitet.“

Franz Helmut Karner



Im Open Space können die Teilnehmer ihre Themen selbst bestimmen – und lernen von den anderen

ger eng zusammenarbeiten und damit ein Lernprozess stattfindet. Zu Integrationsproblemen zwischen den erfahrenen und den jungen Führungskräften in grundsätzlich gleichberechtigten Vorstands-Teams junger Firmen komme es nicht, stimmten die Personalverantwortlichen überein.

Als andere Fragestellung wurde die Motivation und Bindung ambitionierter junger Mitarbeiter aufgeworfen. Zahlreiche Unternehmen leiden unter der hohen Fluktuation, und bei ständig wechselnden Projekten und Teams sei der Aufbau einer Beziehung zu dem Unternehmen sehr schwierig, beklagten die Führungskräfte.

Eine Bindung über das Gehalt sei angesichts des enormen Mitarbeitermangels und der dementsprechend hohen Gehälter zunehmend weniger möglich. „Die Gehälter



Bild: J. Günther

„Die Gehälter steigen derzeit ins Unermessliche, aber wieso sollten das die Mitarbeiter nicht ausnutzen?“

Prof. Dr. Johann Günther, DUK

steigen derzeit ins Unermessliche, aber wieso sollten das die Mitarbeiter nicht ausnutzen?“, fragte Johann Günther, der an der Donauniversität Krems den Teilnehmern hilft, ihren Marktwert weiter zu steigern.

Die Motivation der Mitarbeiter hat dabei sehr viel mit der Unternehmenskultur zu tun – die nicht in mission statements festgehalten, sondern im Unternehmen gelebt werden müsse. Je mehr Entfaltungsmöglichkeiten Mitarbeitern geboten werden, desto länger ist ihre Verweildauer. Franz Helmut Karner berät die Unternehmen: „Ich erlebe den Wunsch der Mitarbeiter sehr stark, ein Gruppengefühl zu entwickeln, emotionale Bindungen. Ein wesentliches Recruiting-Instrument ist die Präsentation der Werte, welches Label, welche Marke, ein Unternehmen sich dabei erarbeitet.“