

VISIONÄR[®]

Erfolg hat viele Gesichter.



IHRE VISIONEN WERDEN WIRKLICHKEIT!

**Ganz einfach – weil auch wir die Ärmel hochkrempeln:
beim Fuhrpark-, Mobilien- und Immobilien-Leasing.**

Investieren Sie in Ihr Unternehmen, ohne die Cash-Reserven anzutasten. Erarbeiten Sie mit uns Leasingmodelle, die exakt auf Ihre Bedürfnisse und Wünsche abgestimmt und auch steuerlich optimal gestaltet sind. Mehr Infos unter 0810 20 52 51.

www.leasing.at



Business-Solution

Weltneuheit für Existenzgründer oder als Profitcenter



www.iqfitflow.com



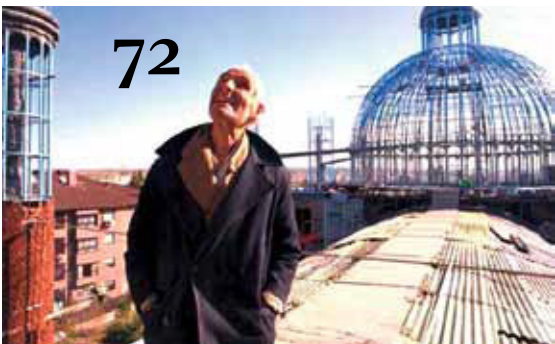
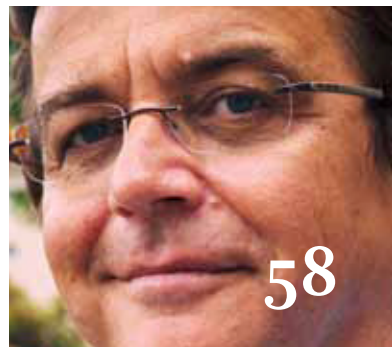
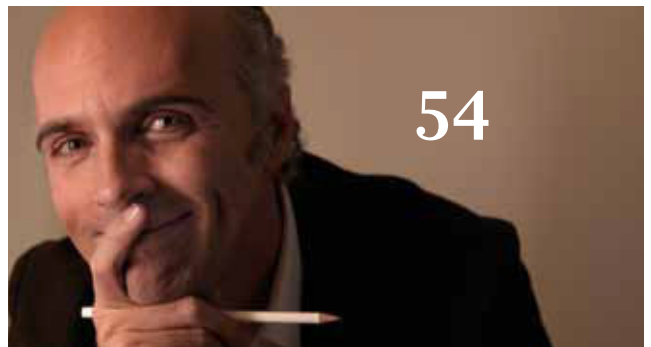
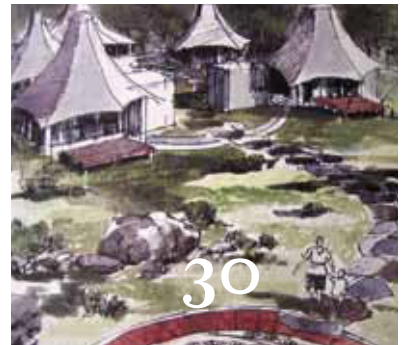
Liebe Leserinnen und Leser!



Erfolg hat viele Gesichter. Wenn sich die richtigen Menschen begegnen, kann Großes entstehen. Deshalb fördern wir durch inspirierende Storys und authentische Videoportraits auf www.visionaer.tv den Teamgeist unserer Abonentinnen und Abonenten.

A handwritten signature in blue ink, which appears to read "Walter Krobath".

Walter Krobath/Herausgeber



Inhalt

- | | | | |
|-----------|--|-----------|--|
| 8 | Historisches Krisenmanagement
Der Bau der Semmeringbahn | 43 | Thomas Lenzinger
Schicksalhafte Begegnungen |
| 11 | Zukunftsgestaltung als Prozess
Die visionäre Region Lavanttal | 44 | Das schwarze Gold
Geschichten rund um den Kaffee |
| 12 | Bernd Lötsch
Der Revoluzzer kommt zur Ruhe | 48 | Martin Essl
Portrait eines Philanthropen |
| 14 | Heeresgeschichtliches Museum
Wie ein junges Team dem Haus zu neuem Glanz verhalf | 52 | Expansion in schwierigen Zeiten
Anlagenbauer Kresta traut sich was |
| 16 | Hans Hass
Der mit den Haien schwamm | 54 | Rudi Kobza
Vorwärts leben, rückwärts verstehen |
| 22 | Weichensteller
Wie funktioniert gutes Lobbying? | 56 | Energy Globe Award
Ausschau nach innovativen Umweltschutzprojekten |
| 24 | Die Spielregeln der Macht
Machtkompetenz als zentrale Komponente des Erfolgs | 58 | Hannes Jagerhofer
Beachparty de luxe |
| 28 | Networking
Mit Netzwerken Mehrwert schaffen | 62 | Energie-Bionik
Die Natur als Vorbild |
| 30 | Nachhaltige Investition
Wellness- und Gesundheitszentrum auf Bali | 66 | Wussten Sie ...
... wer die Lichtschranke erfunden hat? |
| 34 | Peter Spiegel
Hochzeitslader der Gegensätze | 68 | Liu Xiuming
Another Space |
| 36 | Microfinancing
Cleverer Anlageform oder Mildtat von Idealisten? | 70 | Der verletzte Mensch
Wie geht man mit seinen Wunden um? |
| 40 | Walter Puschl
Ein Leben hart am Wind | 72 | Was kann Glaube?
Don Justo baut seine eigene Kathedrale aus Müll |
| 42 | Management Club
Zuhören und sich Gehör verschaffen | 75 | Einsamkeit
Kein Grund zu verzweifeln |
| | | 76 | SOS-Kinderdorf
Eine Marke der Menschlichkeit |

Impressum Herausgeber Walter Krobath Marken- und Rechteinhaber Anton Wadler Redaktionskoordination Maria Laßnig Redakteure dieser Ausgabe Christine Bauer-Jelinek, Erich Fries, Maria Laßnig, Majda Moser, Ronny Tome, Prof. Dr. Helmut Tributsch, Dr. Andreas Salcher, Hermann Scherer, Gerald Steger, Eva Woldrich Abonnement abo@visionaer.info Anzeigen area 4 | Büro für Markenkommunikation, anzeige@visionaer.info Lektorat Mag.^a Christina Halfmann Vertrieb Eigenvertrieb Visuelle Gestaltung und Produktion area 4 | Büro für Markenkommunikation Druck Ernst Ploetz Druck- und Verlagshaus GesmbH Redaktionsanschrift VISION.ER Medienverlag, Herbertstraße 11, 9020 Klagenfurt Redaktion +43 (0)463 28 70 28, redaktion@visionaer.info Internetservice Agentur SchwarzerKater Auflage 10 000 Exemplare. Anzeigenpreisliste siehe www.visionaer.tv (Mediadaten). Alle Rechte von Beiträgen sind urheberrechtlich vorbehalten, VISION.ER ist ein eingetragenes Markenzeichen.

Semmeringbahn: Historisches Krisenmanagement

Oft bedarf es Krisen – eine der gefährlichsten ist Revolution – um (notwendige, schwierige oder anspruchsvolle) Projekte voranzubringen.

Wir schreiben das Jahr 1848.



Text Erich Fries *Fotos* Library of Congress



Das Interessante an Geschichte ist, wenn sie nicht oberflächlich betrachtet wird, dass sich gewisse Strukturen menschlichen Verhaltens zu wiederholen scheinen. Wer sich mit dem Schicksal jener Persönlichkeiten auseinandersetzt, denen wir unsere Zivilisation und Kultur zu verdanken haben, lernt dabei auch jene – manchmal widrigen – Umstände kennen, die dazu beigetragen haben, Visionen und Projekte, die schier unmöglich schienen, umzusetzen. Am »Fall Semmeringbahn«, der ersten vollspurigen europäischen Bergbahn, die von Carl Ritter von Ghega im 19. Jahrhundert geplant und unter dessen Leitung sie gebaut wurde, wird dies besonders deutlich. Die Idee, über den Semmeringpass eine Straße zu bauen, ging bereits auf Kaiser Karl VI im Jahre 1728 zurück. Da es noch keine Umweltverträglichkeitsprüfungen gab, konnte die »Alte Semmeringstraße« in nur 48 Tagen hergestellt werden. Die »neue Semmeringstraße« wurde schließlich zwischen 1839 und 1841 schon mit einer Breite von 10,7 m gebaut. Es lag also nahe, dass man sich mit der Idee einer Eisenbahntrasse beschäftigte.

So gesehen zeigte sich schon damals, dass Krise auch als Chance gesehen werden kann.

Zum ersten Mal sollte ein Alpenpass mittels Schiene überschritten werden. Einen diesbezüglichen Planungswettbewerb gewann Carl Ghega – Sohn eines österreichischen Marineoffiziers, der am 10. 01. 1802 in Venedig geboren wurde und bereits mit 17 Jahren sein mathematisches Diplom erlangt hatte. Er wurde als Baudirektionsadjutant eingesetzt und unternahm in der Folge Studi-

enreisen nach England und Amerika. Die Pläne blieben vier Jahre lang in den Schubladen des Ministeriums liegen, da er vor allem die Meinung der Architektenvereinigung gegen sich hatte. Niemand konnte sich vorstellen, mit einem Adhäsionsbetrieb, also ohne Seilzug oder Zahnradtechnik, die vorgegebenen Steigungen mit den damaligen Lokomotiven zu überwinden. Ghega beschäftigte sich zu dieser Zeit bereits mit anderen Konstruktionen leistungsfähigerer Dampfloks.

Es gibt nicht nur heute plötzlich eintretende Ereignisse, die der einen oder anderen Planung jene Wende geben, die niemand voraussagen kann. Damals war es die Revolution der Arbeiter und Studenten im Jahre 1848. Neben der Unzufriedenheit mit der politischen Situation, die nach der Februarrevolution in Frankreich im Sturz Metternichs gipfelte, waren auch die gesellschaftlichen und sozialen Gegebenheiten ausschlaggebend für die Unruhen.

Die fortschreitende Industrialisierung hatte viele Arbeitsplätze gefordert. Diejenigen, die beschäftigt waren, wurden mehr schlecht als recht entlohnt und sahen sich mit entsetzlichen Bedingungen konfrontiert. Die Studenten, die eine Abkehr vom Absolutismus forderten, schlugen sich auf die Seite der Arbeiter. Nach Tumulten, die zur vorübergehenden Schließung der Universität führten, gelang es, eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen durchzusetzen. Um der Arbeitslosigkeit Einhalt zu gebieten

SEMMERINGBAHN



und einen Großteil der Aufständischen aus Wien auszusiedeln, entschloss man sich zu einer raschen Aufnahme der Bauarbeiten an der Semmeringbahn. Der Auftrag wurde am 27. Juni 1848 von Minister Baumgartner schnellstens erteilt und am 27. Juli wurde mit dem Bau begonnen. Die Finanzierung des damaligen österreichischen Eisenbahnbaues oblag vor allem zwei österreichischen Bankiers: Salomon Meyer Freiherr von Rothschild gehörte im 19. Jahrhundert zu den europäischen Bankiersfamilien. Er gründete 1820 die Rothschild-Bank in Wien. Seine Vision war es, ein Eisenbahnnetz von der Ostgrenze des damaligen Österreich bis zur Adria zu bauen.

Ab 1895 widmete er sich verstärkt der Südbahngesellschaft. Dabei hatte er in dem reichen Bankier und Eisenbahnbauer Georg Freiherr von Sina einen starken Konkurrenten. Die ersten 5000 Arbeiter wurden täglich von Wien nach Gloggnitz gebracht. Die Strecke wurde in 14 Baulose unterteilt und die Arbeiter mit ihren Familien in Hütten, Baracken und Felshöhlen untergebracht: So entfielen die Pendlerfahrten der gesamten Arbeiterschaft. 14 Menschen kamen beim Bau der Semmeringbahn durch einen Felssturz ums Leben. Cholera und Typhus brachten 750 Menschen den Tod. Insgesamt waren bis zu 20 000 Arbeiter am Bau der Semmeringbahn (ca. 40 km Länge) beteiligt. Ohne moderne Hilfsmittel, wie Tunnelbohrmaschinen, vollbrachten sie unter der Leitung von Carl Ghega eine bautechnische Meisterleistung. Da man Ghegas Planung nach nur Steine und Ziegel für den Bahnbau verwendete, wurde er von der Eisenlobby angefeindet, von gewissen Kreisen wurde er als »katzelmacherischer Maurermeister« beschimpft und von einem italienischen Nationalisten wurde er mit einem Messer bedroht, weil dieser ihm »Hochverrat an der italienischen Befreiungsidee« vorwarf. Wie so manches zunächst verkannte Genie wurde auch Ghega nach der langen Zeit der Anfeindungen schließlich vielfach ausgezeichnet und geehrt. Die am 8. August 1848 begonnenen Arbeiten endeten mit den Probefahrten

am 23. und 24.10.1853. Die Gesamtarbeitszeit betrug also nur fünf Jahre! Das Offert für den Bau der Semmeringbahn wurde mit fünfeinhalb Millionen Gulden beziffert (wobei man einen Gulden mit 8,8 € bewerten kann). Die Abrechnung betrug mit 23 Millionen Gulden (rund 202 Millionen Euro) ein Vielfaches. Einige Mitglieder des Reichstages wollten deshalb einen »Untersuchungsausschuss wegen Verschleuderung von Staatsgeldern« beantragen. Ob man bei den Ausgaben verschwenderisch gehandelt hatte? Möglicherweise ja.

Tatsache ist aber, dass durch die Umsetzung dieses Mammutprojektes 20 000 Menschen eine Beschäftigung fanden und dadurch der Entschärfung einer gesellschaftlich schwierigen Situation Vorschub geleistet wurde. Dank des letztendlich doch relativ unbürokratisch umgesetz-



ten Baugenehmigungsverfahren konnte die Sachlage in Wien zumindest entschärft und die Wirtschaft angekurbelt werden – auch wenn das Übel damit grundsätzlich nicht an der Wurzel gepackt wurde. So gesehen zeigte es sich schon damals, dass Krise auch als Chance gesehen werden kann. Aus einer Notlage heraus entstand ein einzigartiges Bauwerk, das sich dank Carl Ritter von Ghegas architektonischen Gespürs harmonisch in die Landschaft einfügt und sowohl die technische Entwicklung der Eisenbahnindustrie vorantrieb wie auch die Erschließung des Semmeringgebietes für den Tourismus ermöglichte. Ausserdem wurde es von der Unesco zum Weltkulturerbe ernannt. **V**

2009

Mit café+co doppelt so stark!



Große Auswahl an
Kaffeespezialitäten

■
Für Kunden
und Mitarbeiter

■
Vom Büro bis zum
Großbetrieb

café+co

BESTER KAFFEE. GANZ AUTOMATISCH.

cafepusco.com

Informationen zum besten Kaffee:

DELIKOMAT

wien@delikomat.at
www.delikomat.at

VENDARE
AUTOMATEN CATERING

beratung@vendare.at
www.vendare.at

Top-cup
office-coffee

office@top-cup.at
www.top-cup.at

Hart am Wind



Die Unternehmensgeschichte von Premium-Innenausstatter Sinnex beginnt mit einem kleinen Jungen und seinen Kühen und endet (noch nicht) bei der Maltese Falcon, einer der beeindruckendsten Privatyachten der Welt.

Text VISIONÆR Fotos Sinnex & Amory Ross

Es ist bitterkalt, während der Nacht hat es geschneit. Ein kleiner Junge kommt die Straße herunter, zerzt eine Milchkanne hinter sich her. 30, 40 Kilogramm sind es, die er da schleppt. Trotz der Kälte ist er verschwitzt, fix und fertig liefert er die Milch ab und läuft zur Schule. Spät dran, wie so oft. Im Unterricht ist er mit dem Kopf ganz woanders, träumt von einer besseren Zukunft, während draußen die Schneeflocken wirbeln.

Der junge Mann ist Walter Puschl, heute Gesellschafter und technischer Geschäftsführer von Sinnex, einem der exklusivsten Innenausstatter Europas. Er wuchs in ärmlichen Verhältnissen auf und während die anderen zu Weihnachten Südfrüchte und Schokolade bekamen, reichte der Lohn der Mutter gerade mal so zum Überleben. Statt Hausübungen war häufig Arbeit am Hof angesagt. Der Mutter war anzusehen, dass sie sich über die schwarzgefischte Forelle in der Pfanne mehr freute als über eine gute Note. Damals hat er sich geschworen, dass er es einmal zu etwas bringen würde. Seine Gewitztheit zeigte sich bei der täglichen Plackerei. Immer schon hatte er darüber nachgedacht, wie er die Dinge effizienter erledigen könnte. Da waren dressierte Kühe an der Tagesordnung. »Man muss nur der Leitkuh was beibringen. Das ist beim Menschen ja auch so«, lacht er.

Der Praktiker

Die Gründung von Sinnex erfolgte eher zufällig und ohne konkrete Absicht. Puschl war nach 25 Arbeitsjahren arbeitslos geworden. Die Innenausstattungs-Firma, für die er das Planungsbüro geleitet hatte, war in Konkurs gegangen. Der Gang zum Arbeitsamt sollte eine herbe Enttäuschung werden. Zu alt, überqualifiziert, zu hohe Gehaltsvorstellungen. Man schickte ihn geknickt nach Hause. Wenige Tage später kam ein Anruf von einem Kunden: ob er denn nicht einen Auftrag wenigstens planerisch beenden könnte? Der Mann weiß seine Chancen zu nutzen und so tat er es auch damals. Puschl besorgte sich die Daten des Auftrags, plünderte sein Sparbuch für einen Rechner und tat, was getan werden musste. Zwei Jahre nach Unter-

nehmensgründung wagte man sich bei Sinnex ins Yachtengeschäft. Heute betreibt die Firma neben dem Hauptsitz in Deutschland eine Produktionsstätte in Griffen, Kärnten. Mit der Maltese Falcon hat man sich am neuen Standort gleich ein Prestigeprojekt geangelt, dem unter anderem ein Auftrag für Oligarch Abramovic folgte. Neben Yachten baut man auch Opern- und Konzerthäuser, Stadthallen, Vorstandsetagen und Repräsentationsbereiche aus.

Ich war immer dort, wo die Kacke am Dampfen war.

Teamplayer

Lösungsorientiertheit, Qualitätsbewusstsein und die Fähigkeit, zu erkennen, wo als nächstes angepackt werden muss. Das sind Eigenschaften, die der gelernte Tischler hat und die er auch von seinen Mitarbeitern erwartet. Teamgeist, anstatt des reinen Diktates aus der Chefetage. »Der Mensch spürt, wenn da oben einer sitzt und



nur mit Zahlen jongliert. Bei uns gibt es ein Miteinander. « Am besten kann man seine Mitarbeiter motivieren, indem man ihnen Verantwortung überträgt.

»Wenn ich nicht diese Wut im Bauch gehabt hätte, hätte ich auch nie die Energie aufbringen können«, sagt er nach den vielen Jahren, in denen er mit seinen Kollegen 16-Stunden-Arbeitstage absolvierte und so viel Herzblut in die Firma floss. Sein Motor waren die Erlebnisse, die er als junger Mensch hatte. Das kann man nicht lernen, das kann man sich nicht aneignen. Das muss man spüren. **V**

Wie kommt man zu derart außergewöhnlichen Projekten? Sie erfahren es auf www.visionaer.tv

Die Spielregeln der Macht

Macht ist für viele Menschen ein negativ besetztes Thema. Doch der Bedarf an professionell und sinnvoll eingesetzten Machtstrategien nimmt in einer Gesellschaft, die sich dem Wettbewerb verschrieben hat, laufend zu.



Text Christine Bauer-Jelinek Foto aboutpixel.de/Sabrina Baranek & VISIONÆR

Stellen Sie sich vor, Sie sind gut ausgebildet, kompetent und beliebt obendrein. Sie haben Erfahrung auf Ihrem Fachgebiet und verstehen es, vertrauensvolle Beziehungen zu Ihren Kunden und Mitarbeitern aufzubauen. Mit einem Wort: Sie sind die Idealbesetzung für die offene Stelle in Ihrem Unternehmen und diese Bewerbung ist der logische nächste Schritt auf Ihrer Karriereleiter. Doch dann passiert das Unverständliche: Ihr Kollege, Ihre Kollegin bekommt den Job! Und das ist jemand mit weniger Erfahrung und Kompetenz. Wie ist so etwas nur möglich? Der Glaube, dass Leistung und Fleiß allein für eine Karriere ausreichen, führt immer öfter in die Sackgasse. Kam man früher durch Ausdauer, Genauigkeit, Loyalität und Vertrauen ans Ziel, so wirken sich in unserer wettbewerbsorientierten Gesellschaft eher taktisches Verhalten und ein gekonnter Umgang mit Hierarchien positiv auf die Karriere aus.

Das Dilemma im heutigen Wirtschaftsleben

Für viele Menschen ist dieser Kulturwandel bedrohlich und sie weigern sich, von ihren Wertvorstellungen abzurücken. Gleichzeitig sehen sie sich jedoch bedrängt: Die Anforderungen an die Unternehmen in der Wirtschaftskrise setzen nicht nur das Management, sondern auch die Mitarbeiter unter Druck. Umsätze und Börsenkurse müssen gesteigert, Kosten gesenkt und Geschäftsbereiche umstrukturiert werden. Im Management hängen Unternehmenserfolg wie eigene Prämien und Karrieresprünge von der Erfüllung der vorgegebenen Ziele ab und diese erfordern oft harte Maßnahmen. Wie kann man den Spagat schaffen zwischen Wirtschaftsethik und scharfem Wettbewerb? Es wirkt wie die Quadratur des Kreises, Einsparungsmaßnahmen durch Personalabbau durchzusetzen und gleichzeitig die verbliebenen Mitarbeiter zu Höchstleistungen zu motivieren.

Manager von investorgetriebenen Unternehmen und immer öfter auch Politiker aller Coleurs müssen ihr persönliches Wertesystem an die Ansprüche der neoliberalen Wirtschaft anpassen, um Erfolg zu haben. Damit verbunden sind Spielregeln, die taktisches Vorgehen, Fassaden-Technik, geheime Seilschaften und oft auch Intrigen verlangen. Die meisten Menschen haben jedoch ein Wertesystem, das von humanistischen Idealen geprägt ist. Sie sehnen sich nach Gerechtigkeit, Authentizität und Sicherheit und möchten diese Werte auch in ihren Unternehmen mit ihren Mitarbeitern gerne verwirklichen. In großen Unternehmen führt dieser Wunsch ins Dilemma.

Von jedem Einzelnen ist eine Grundsatzentscheidung gefordert, ob er bereit ist, diese neuen Spielregeln zu akzeptieren – oder falls nicht, sich lieber ein anderes Tätigkeitsfeld zu suchen, wo er seine Werte erfolgreich leben kann.

Die helle und die dunkle Seite der Macht

In diesem Spannungsfeld reicht soziale Kompetenz allein nicht mehr aus, um sich im Beruf zu behaupten. Machtkompetenz heißt die neue Fähigkeit, die aus dem Dilemma hinausführt. Doch anstatt sich mit den Mechanismen der Macht auseinanderzusetzen, weichen viele Menschen dem Thema lieber aus und verhalten sich so, als würden alle Beteiligten ihre Konflikte friedlich und ehrlich lösen wollen – und das auch können. Machtthemen werden in unserer Gesellschaft weitgehend tabuisiert.

Doch Macht ist nicht automatisch mit einem schmutzigen Kampf oder mit Missbrauch gleichzusetzen. Es gibt auch friedliche Wege wie die gezielte Information oder die konstruktive Verhandlung. Erst wenn diese nicht erfolgreich sind und ein geordneter Rückzug nicht erwünscht ist, bleibt nur der Kampf – und auch dieser kann kontrolliert und fair geführt werden. Die höchste Kunst ist die kultivierte und professionelle Gestaltung von Machtstrategien: Sind friedliche oder kämpferische Formen angebracht? Mit welchen Mitteln lässt sich das Ziel erreichen? Erfolgreiche Machtgestalter überlassen den Verlauf eines Konflikts nicht dem Zufall oder ihren Emotionen. Vielmehr setzen sie Tugenden wie Disziplin, Geduld und Ausdauer ein und entscheiden sich nach reiflicher Überlegung für die geeigneten Maßnahmen. Gezielte Information

Die höchste Kunst ist die kultivierte und professionelle Gestaltung von Machtstrategien.

kann die erste Stufe in der Strategie sein, denn Widerstand entsteht oft nur aufgrund von Missverständnissen. Wenn man den Gegner über die eigenen Ziele informiert und klare Grenzen aufzeigt, kann man Konflikte und unnötige Kämpfe oft schon im Vorfeld vermeiden. Sind die Standpunkte beider Seiten klar, aber unvereinbar, tritt man in konstruktive Verhandlungen ein. Erst wenn diese friedlichen Maßnahmen scheitern, bleibt nur noch der Kampf. Erfolgsentscheidend ist die richtige Wahl der Waffen: Man kann offen oder verdeckt kämpfen, mit moralischen Vorwürfen oder mit sachlichen Argumenten, mit Täuschen und Tarnen, überfallsartig oder mittels Guerillataktik. Wissen sollte man dabei jedoch, dass Waffen unterschiedlich wirken, je nachdem, auf welchem Schauplatz sie eingesetzt werden. In einem börsennotierten transnationalen Unternehmen beispielsweise sind Techniken gefragt, die offene Konflikte gar nicht erst aufkommen lassen. In vielen Firmen herrscht »Krieg«, in dem jeder gegen jeden



kämpft. Hier wäre es grundfalsch, im Rahmen von solch angespannten Beziehungen Details aus dem Privatleben auszulaudern, dem Vorgesetzten oder dem Kollegen allzu große Einblicke in das eigene Gefühlsleben zu gewähren oder davon auszugehen, dass persönliche Befindlichkeiten auf allgemeines Interesse stoßen. Offenheit würde als Schwäche ausgelegt und rücksichtslos ausgenutzt werden können.

Eine wirksame Methode in einem solchen Unternehmen – und zunehmend auch in der Politik – ist »Speed and Splash«: Man arbeitet seine Pläne sehr zügig (Speed) im Geheimen aus, wählt sorgfältig seine Verbündeten und stellt dann in einem Überraschungsangriff (Splash) die Gegner vor vollendete Tatsachen. Während sich alle noch mit der darauf folgenden Verwirrung beschäftigen, hat man bereits möglichst viel von seinem Vorhaben umgesetzt. Bis der Gegner realisiert, dass er über den Tisch gezogen wurde, ist er auf jeden Fall bereits in einer schlechteren Position. Diese Strategie ist in großen Organisationen erfolgreich, an einem anderen Schauplatz wie etwa einem Klein- oder Mittelbetrieb würde sie womöglich zum Verlust des Arbeitsplatzes führen, weil der Machtstrategie seine moralische Glaubwürdigkeit verliert – und die steht in vielen KMUs immer noch hoch im Kurs.

Hierarchie: ein System mit großer Wirkung

Hierarchien genießen zurzeit als Organisations- und Kommunikationssystem nicht den besten Ruf. Man will sie am liebsten nur »flach« sehen und begegnet ihnen grundsätzlich mit Misstrauen. Dies mag auf den ersten Blick verwundern, denn eine gut aufgestellte Hierarchie unterstützt genau das, was in unserer Zeit so sehr gefordert wird: Geschwindigkeit und Effizienz. Doch selbst Konzerne, die schon aufgrund ihrer Größe gar nicht anders können als sich hierarchisch zu strukturieren, vermeiden

diesen Begriff. Vorhandene Hierarchien werden verschleiert, abgeflacht oder durch Projekt- oder Matrixstrukturen zumindest vorübergehend außer Kraft gesetzt.

Die Beobachtung der Praxis bringt der Fachliteratur und Beraterbranche widersprechende Ergebnisse: Dass Hierarchien ausgedient haben, ist eine der fatalen Illusionen. Sie mögen dem Gleichheitsprinzip entgegenstehen, aber sie sind nach wie vor für die Effizienz einer Organisation verantwortlich. Das Fehlen guter hierarchischer Strukturen führt zu einem aufwändigen Klärungsbedarf

An erster Stelle steht also, sich von der Illusion zu verabschieden, man könne ohne Macht auskommen.

zwischen den Positionen und zu permanenten Machtkämpfen, die viel Zeit kosten. Auch der Vorwurf, Hierarchien würden den Einzelnen von der Verantwortung fernhalten,

ist nicht haltbar. Denn wer könnte seine Verantwortung besser wahrnehmen als jemand, dessen Entscheidungsspielraum – und damit auch der Machtradius – klar abgesteckt ist?

Es ist eine Tatsache, dass die Arbeit in einer Organisation aufgeteilt und durch Über- und Unterordnung geplant und kontrolliert wird. Nach wie vor werden strategische Entscheidungen im Vorstand getroffen und hat die Personalchefin oder der Abteilungsleiter das letzte Wort beim beruflichen Fortkommen der Mitarbeiter. Auch vermeintlich egalitäre oder basisdemokratische Organisationsformen oder Netzwerke können sich ohne Hierarchien nicht weiterentwickeln. Ab einer gewissen Größe lösen sie sich auf oder sie müssen sich strukturieren. Bei Experimenten zur Gruppendynamik konnte nachgewiesen werden, dass unstrukturierte Gruppen sehr rasch informelle Hierarchien ausbilden. Es geht also eindeutig nicht ohne hierarchische Strukturen, und wenn sie nicht professionell aufgesetzt werden, wird auf informellem Weg um sie gerungen.

Das Wissen über die Mechanismen und den Nutzen von

Hierarchien ist jedoch weitgehend aus dem Allgemeinbewusstsein verschwunden. Weder Schulen, Universitäten noch betriebliche Weiterbildung vermitteln diese Qualifikation. Einer der wenigen Orte, an denen das Wissen über die Funktion von Hierarchien bewahrt wurde, ist das Militär. Daher hat sich ein Trend entwickelt, über den nicht viel gesprochen wird: Für das obere Management werden zunehmend Ausbildungsoffiziere des Militärs und der Polizei als Seminarleiter herangezogen. Nicht wenige Top-Manager bevorzugen anstelle eines Persönlichkeits-Coaches einen Berater mit militärischem Hintergrund.

Das Wissen über den Nutzen von Hierarchien ist weitgehend aus dem Allgemeinbewusstsein verschwunden.

Das bedeutet jedoch nicht, dass es plötzlich ein offenes Bekenntnis zur Hierarchie gäbe. Vielmehr wird eine Doppelstrategie gefahren: Es wird über Partizipation und Teamarbeit gesprochen, tatsächlich wird aber hierarchische Über- und Unterordnung gelebt. Während die Top-Ebene sich im Geheimen mit diesen Techniken vertraut macht, werden für die Mitarbeiterebene weiterhin Vortragende aus den Sozialwissenschaften eingesetzt. Damit soll die Illusion der Partnerschaftlichkeit aufrechterhalten und die Motivation der Mitarbeiter gefördert werden. In der Praxis der meisten Betriebe geht es nicht um partnerschaftliche Kommunikation, sondern um beinharte Durchsetzungsstrategien.

Machtkompetenz als zentrale Komponente des Erfolgs

Wenn wir den Umgang mit der Macht ablehnen, übersehen wir, dass wir alle ständig Macht in ihren verschiedenen Facetten ausüben – bewusst oder unbewusst. Dies ist notwendig, um Interessen gegen einen Widerstand durchzusetzen oder sich gegen fremde Ansprüche zur Wehr zu setzen. Wer also die Zustimmung zu einer Gehaltserhöhung, einer Beförderung oder einer neuen Idee bekommen möchte, muss sich das nötige Wissen über Strategie und Taktik aneignen und sein Verhalten an die heutigen Regeln in der Wirtschaft und speziell jene im eigenen Unternehmen anpassen.

An erster Stelle steht also, sich von der Illusion zu verabschieden, man könne ohne Macht auskommen, und sich klar vor Augen zu führen, dass es bei den herrschenden Wettbewerbsbedingungen geradezu gefährlich wäre, sich selbst die Erlaubnis zur Machtausübung zu versagen. Um sich vor Missbrauch zu schützen, ist es notwendig, seine Handlungen in zweifacher Hinsicht zu legitimieren: Zum einen brauchen wir eine äußere Legitimation durch eine Funktion oder durch gesellschaftliche Konventionen. Eine Richterin, ein Polizeibeamter oder eine Führungskraft beispielsweise verfügen über Macht kraft ihres Amtes.

Zum anderen aber – und das ist oft der schwierigere Prozess – muss man auch selbst eine Gewissensentscheidung treffen, wie weit man in der Ausübung der Macht gehen will. Wenn man die Spielregeln der Macht analysieren und beherrschen lernt, wird man seine Machtposition stärken und sich gegen überzogene Machtansprüche wehren können.

Machtkompetenz ist ein wesentlicher Teil der Sozialkompetenz. Sie schafft in jedem Wertenumfeld mehr Lebensqualität, weil sie hilft, den eigenen Handlungsspielraum optimal zu gestalten, Konflikte ergebnisorientiert zu lösen und die eigene Verantwortung nachhaltig wahrzunehmen. **V**

Mehr zum Thema sehen Sie auf www.visionaer.tv

Publikationen von Christine Bauer-Jelinek:

»Die helle und die dunkle Seite der Macht – wie Sie Ihre Ziele durchsetzen, ohne Ihre Werte zu verraten« ecowin, Salzburg 2009

»Die geheimen Spielregeln der Macht und die Illusionen der Gutmenschen« ecowin, Salzburg, Jahresbestseller 2007, Platz 1 in der Financial Times

»Business-Krieger. Überleben in Zeiten der Globalisierung« Wien München 2003

Christine Bauer-Jelinek

Wirtschaftscoach und Psychotherapeutin; Leiterin des Instituts für Macht-Kompetenz, Wien; Bestsellerautorin; Geschäftsführerin der Dresscode Company GmbH, Mattsee, Sbg. Gründerin der Initiative für Mikro-UnternehmerInnen, Mitglied des wissenschaftlichen Beirats der L. Kohr-Akademie, Salzburg; Lehrbeauftragte an der Wirtschaftsuniversität, Wien; www.macht-kompetenz.at



VISIONÆR vernetzt Sie mit interessanten Partnern

Wenn Sie an attraktiven Beteiligungsmöglichkeiten interessiert sind, kontaktieren Sie uns: office@visionaer.info

*Eine innovative Serviceleistung vom VISIONÆR für
gestaltungswillige Menschen.*