



## Zeit für Qualität und Emotion

Erfolg durch Mut zur Leidenschaft und Toleranz sowie Effizienz im Einsatz der richtigen Mittel prägen das moderne Management.

### AKTUELL

Mehr Zeit – für qualitativ hochwertige Gespräche | Seite 2

### INTERNATIONAL

Der Ungar sagt »Ja, natürlich«, er meint aber »Nein«! | Seite 3

### INFORMELL

HILL Graz setzt Erfolgskurs fort | Seite 4

Neue Horizonte zahlen sich aus | Seite 4

Human Resources im Aufwind | Seite 4

### HILL\_BUSINESS TALK

Forum für aktuelle Informationen | Seite 5

### HILL\_INFO BOX

Wissenswertes zum Aufheben und Sammeln | Seite 6

Buchtipps: Das Prinzip Führung | Seite 6

### KONTROVERS

Weder geliebt noch gefürchtet | Seite 7

### METHODIK

Monolog oder Dialog | Seite 8

## EDITORIAL

### Luxus

Ist es nicht Luxus in Zeiten von Internet und Überangebot an Printmedien eine Firmenzeitung zu versenden? Nein, unserer Meinung nach nicht! Bietet doch unser Management Mailer eine weitere Form der Kommunikation mit Ihnen und dieser Kontakt mit Ihnen ist uns von HILL sehr wichtig. So wichtig, dass wir den Seitenumfang im Zuge unseres Relaunchs sogar verdoppelt haben. Im neuen Layout finden Sie die gewohnt interessanten

Informationen und Berichte, angereichert durch ein erweitertes Serviceangebot für Sie (siehe Rubriken HILL\_Business Talk und HILL\_Info Box).

Überzeugen Sie sich selbst, dass sich unsere Bemühungen ausgezahlt haben. Wir freuen uns über jede Art der Rückmeldung und sind für Ihre Anregungen dankbar. Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen Ihr HILL Team!



*Vronka Tatter*



# Mehr Zeit – für qualitativ hochwertige Gespräche

## Online-Screening von 2.610 Bewerbern und Bewerberinnen in nur acht Monaten

### INTERVIEW

mit Rainer Hochfellner,  
bauMax-Personalleiter

**MM: Sie haben seit einigen Monaten im Rahmen der Online-Bewerbung auf Ihrer Website ein Screeningverfahren im Einsatz, das Bewerber/innen in Hinblick auf ihre grundsätzliche Eignung für bauMax überprüft. Wie sind Ihre Erfahrungen damit?**



**Rainer Hochfellner**, Personalleiter bei bauMax

**Hochfellner:** Unsere Erfahrungen mit der Online-Bewerbung und dem angefügten Test sind sehr positiv. Der überwiegende Teil der Bewerber/innen, die sich online bewerben, füllen auch den Online-Test bereitwillig aus. Die damit verbundene Rückmeldung an den/die Bewerber/in sofort nach dem Test kommt unseres Wissens nach gut an. Wir haben bis jetzt noch keine einzige negative Rückmeldung von unseren Bewerbern/innen erhalten, obwohl sich schon tausende auf unserer Homepage so beworben haben.

**Was war Ihr Hauptmotiv, so ein Verfahren einzusetzen?**

Wir wollten...

1. unseren Führungskräften in den Märkten und unseren Filialeitern/innen, die nicht so geübt und erfahren bei der Auswahl von Bewerbern/innen sind, eine Unterstützung anbieten, mit dem Ziel die besten und vor allem die richtigen Bewerber/innen aus einem großen Pool

von Bewerbungen herauszufischen.

2. unseren Marktleitern/innen ein Werkzeug in die Hand geben, mit dem sie die Personalsuche und -auswahl optimieren und effizienter gestalten können.

3. für die Marktleiter/innen Zeit gewinnen, um diese zusätzliche Zeit für qualitativ hochwertige Gespräche mit den besten Bewerbern/innen zu nutzen.

**Wie viele Personen haben das Online-Screeningverfahren durchlaufen?**

Insgesamt hatten wir 4.214 Online-Bewerbungen mit Testmöglichkeit seit Sommer 2005. Davon haben 2.610, also fast 62%, freiwillig auch den Test gemacht.

**Im Rahmen welcher Prozesse wird das Verfahren eingesetzt?**

Wir setzen diesen Prozess bei allen Bewerbungen in unseren Filialen in Österreich seit Mitte letzten Jahres ein. Wir werden dieses Verfahren ab 2007 auch in unseren Filialen in den CEE Ländern einsetzen. Die Online-Bewerbung und der Test werden auch bei einfachen administrativen Tätigkeiten in der Zentrale genutzt.

**Wie ist das Feedback aus den Reihen der Bewerber/innen?**

Wir haben uns bei der Einführung des Tests

AKTUELL

entschieden den Bewerbern und Bewerberinnen, die den Test machen, sofort eine schriftliche Rückmeldung über ihre Testergebnisse zu übermitteln. Bis jetzt liegt uns noch keine einzige negative Rückmeldung vor.

**Was waren für Sie die wichtigsten Kriterien bei der Auswahl des Verfahrens?**

1. Wir wollten ein maßgeschneidertes Testverfahren, das auf unsere Bedingungen in unseren Märkten Rücksicht nimmt und alle wichtigen Anforderungen abdecken kann.

2. Wir wollten unbedingt einen Test haben, der einfach zu bedienen ist und nicht länger als 20 Minuten für unsere Bewerber/innen dauert.

3. Das Screeningverfahren musste Internetfähig sein, um den Bewerbern/innen die Möglichkeit zu geben, sich von zu Hause aus zu bewerben.

4. Der Test sollte ausreichend differenzieren, um zwischen guten und weniger geeigneten Bewerbern/innen unterscheiden zu können.

5. Das Testverfahren musste Mindestanforderungen an Wissenschaftlichkeit und entsprechende stabile Daten liefern können.

Alle diese Punkte werden von unserem Online-Screeningverfahren zur Vorauswahl der Bewerber/innen, das von HILL International entwickelt wurde, erfüllt.

### Unternehmenssteckbrief



- > 122 Standorte in 6 zentral- und osteuropäischen Ländern (Österreich, Ungarn, Tschechien, Slowakei, Slowenien, Kroatien)
- > Umsatz Ende 2005: 1,1 Mrd. Euro
- > 6.600 Mitarbeiter/innen
- > **Auszeichnungen:** Im Jänner 2005 wurde bauMax vom amerikanischen Wirtschaftsmagazin »Fortune« unter die zehn besten Arbeitgeber Europas gewählt
- > 26 % Marktanteil Gesamtmarkt
- > 98 % Bekanntheitsgrad in Österreich
- > **Herbst 2006:** Start in Rumänien mit drei Märkten
- > **2007:** Start in Bulgarien
- > **Expansionsziel bis 2010:** 180 Märkte in 8 Ländern

www.baumax.at

# Der Ungar sagt »Ja, natürlich«, er meint aber »Nein«!

## 67% aller internationalen Kooperationen scheitern

Warum ändert der russische Geschäftspartner den Vertrag zum x-ten Mal? Warum ist die Leistung der gesamten Verkaufsmannschaft nach dem neu eingeführten Bonussystem beim Joint Venture Partner in Polen drastisch gefallen? Warum ist das Projekt in Indien nicht zum vereinbarten Termin fertig? Und warum sagt der Ungar immer »Ja, natürlich«, obwohl er eigentlich »Nein« meint?

Diese Fragen können wir nur dann beantworten, wenn wir uns tiefgehend mit der Geschäftskultur unseres Partners beschäftigen. Kultur ist ein sehr komplexes, schwer fassbares Phänomen. Sie umfasst alle Bereiche unseres Lebens. Oft nehmen wir unsere Kultur aber erst bewusst wahr, wenn wir auf andere Kulturen treffen und Unterschiede bemerken. Im Geschäftsleben erkennen wir am ehesten Verhaltensunterschiede, zum Beispiel den anderen Umgang mit Zeit oder die Gewohnheiten des Geschäftspartners.

### INTERNATIONAL

kulturellen Schwierigkeiten. Die ausführliche Beschäftigung mit Kulturen und die Erhöhung der interkulturellen Kompetenz aller international tätigen Mitarbeiter/innen und Führungskräfte sind für den Erfolg von länderübergreifenden Vorhaben daher lebenswichtig.

Denn nur so wird z.B. klar, dass der japanische Geschäftspartner nicht aus Verhandlungstaktik die Antwort auf das erste Angebot wochenlang hinauszögert, sondern weil in kollektivistischen Ländern eine Entscheidung durch die Gruppe eben länger dauert und die Planung langfristig ausgerichtet ist. Wenn uns bewusst ist, dass der bulgarische Partner kein bulgarisches Wort für »Termin« hat, sondern diesen Begriff in seiner Sprache mit mehreren Wörtern umschreiben muss, oder dass das Wort »Strategie« in manchen Ländern eine »grobe Ausrichtung« und keinesfalls genau eingehaltene operative Ziele bedeutet, werden wir unseren Terminplan und unsere Strategie umdenken bzw. anders kommunizieren.

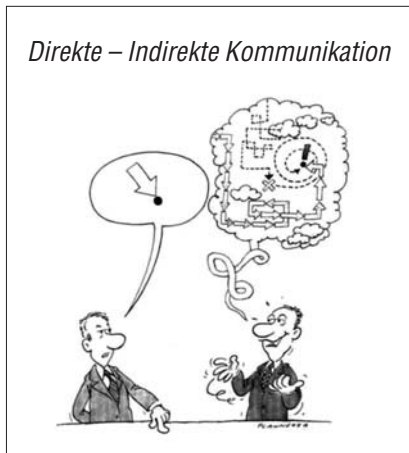


Klara Parfuss, Interkulturelle Trainerin bei HILL

### Ausgleich von Kulturunterschieden

Interkulturelle Intelligenz bedeutet nicht nur Kulturunterschiede zu erkennen, sondern sie auch richtig zu deuten und auszugleichen. Neben Empathie und Offenheit gegenüber anderen Kulturen inkludiert sie also Flexibilität im Verhalten, Toleranz und Souveränität im Umgang mit ungewöhnlichen Situationen sowie die Fähigkeit, unterschiedliche Kommunikationskonventionen zu erkennen und sich diesen anzupassen.

Eine sorgfältige Vorbereitung steigert die Erfolgchancen von Auslandseinsätzen und Expansionsvorhaben deutlich. In interkulturellen Workshops und Seminaren erhalten Führungs- und Fachkräfte wichtige Informationen über den historischen, sozialen und wirtschaftlichen Einfluss des Ziellandes. Sie lernen die Verhandlungs- und Gesprächskultur des Geschäftspartners kennen, üben den Umgang mit Konflikten und erarbeiten aktiv Lösungsstrategien für kritische Situationen.



Tiefgreifende Unterschiede, wie innere Werte und Grundprinzipien, können wir hingegen oft nur unbewusst spüren.

### Interkulturelle Kompetenz ist lebenswichtig

Gerade diese Verschiedenheit ist aber von entscheidender Bedeutung wie internationale Studien belegen: ca. 67% aller weltweiten Kooperation misslingen. Der Großteil von Auslandsentsendungen wird vorzeitig abgebrochen. 30% der transnationalen Unternehmungen und Kooperationen scheitern an technischen, finanziellen und strategischen Problemen, mindestens 70% jedoch an inter-



Klara Parfuss  
Interkulturelle Trainerin & Coach  
parfuss@hill.co.at



## HILL Graz setzt Erfolgskurs fort



Das HILL Woltron Team in Graz

Das neue Team von HILL Woltron in Graz steht fest: Vier engagierte Mitarbeiterinnen betreuen und beraten unter der Leitung der Wirtschaftspsychologin Cornelia Steiner steirische Unternehmen und Institutionen. Die Geschäftsstelle zeichnet sich durch den Einsatz der bewährten wissenschaftlichen Potenzialanalysen aus und setzt in Zukunft verstärkt auf Internationalität in Form von länderübergreifender Personalsuche und

-auswahl vor allem in CEE. Als HR-Gesamtanbieter gehören Organisationsberatung und -entwicklung ebenfalls zu den Schwerpunkten des Leistungsangebotes. Aber auch Einzelpersonen finden umfassende Beratung: von Berufs- und Karriereberatung bis zu Supervision und Coaching.

Infos unter Tel. +43 316 81 34 40  
[c.steiner@hill-graz.at](mailto:c.steiner@hill-graz.at)

## Neue Horizonte zahlen sich aus

Seit Ende 2005 verstärkt Christoph Gratzler als Gesellschafter das Team der HILL Communications GmbH. Seines Zeichens Geschäftsführer von Neue Horizonte, einem IT/EDV-Schulungsunternehmen mit angeschlossener Software-schmiede, ergänzt er bei HILL Communications den Vertrieb von Wien bis Salzburg. Zum Communications-Portfolio im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung bringt Gratzler die IT/EDV-Kompetenzen seines Unternehmens ein. Das zahlt sich auch für alle Leser/innen des HILL Management Mailers aus: Wissen Sie, welche Kosten Ihrem Unternehmen jährlich

### INFORMELL

entstehen, wenn Mitarbeiter/innen auch nur 10 Minuten in einem Officeprogramm »probieren« oder »suchen«? Christoph Gratzler rechnet es Ihnen kostenlos und unverbindlich aus – Sie werden überrascht sein! Gratzler ist Spezialist für maßgeschneiderte Lösungen – von der Bedarfsevaluierung bis zum Abschlussbericht. Mit dem Schulungssystemen von Neue Horizonte sparen Sie sich Zeit und vermeiden Fehler in der Planung sowie Umsetzung. Auch die Abwicklung von Förderungen (bis zu 66% Zuschüsse sind möglich!) sind bei Christoph Gratzler und seinem Team in besten Händen.

Doch überzeugen Sie sich selbst...

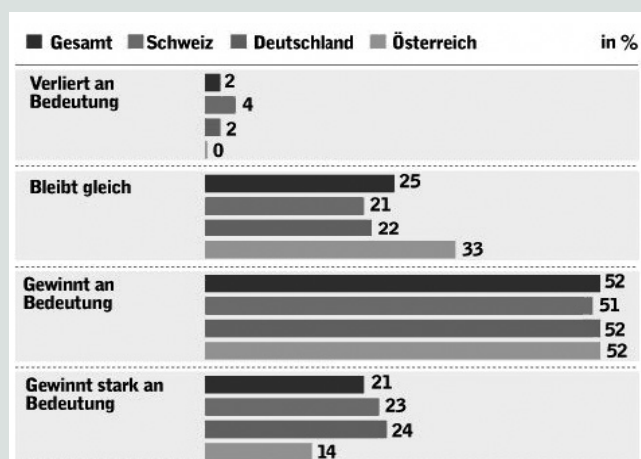
Infos unter Tel. +43 7472 65510-3140  
[office@neuehorizonte.at](mailto:office@neuehorizonte.at)  
[www.neuehorizonte.at](http://www.neuehorizonte.at)



Christoph Gratzler

## Human Resources im Aufwind

Über 70 % der Manager im deutschsprachigen Raum sind davon überzeugt, dass sich der Bereich Human Resources im Aufwind befindet. Zu diesem Ergebnis kommt eine aktuelle Studie unter 300 Top-Managern aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Berücksichtigt wurden dabei nur Betriebe mit mindestens 250 Mitarbeitern, deren Führungskräfte im Juli 2005 um Stellungnahme gebeten wurden. Eine weitere Auswertung dieser Umfrage hat ergeben, dass 76 % der Befragten einen zunehmenden Einfluss der Strategie im Unternehmen erkennen.



[Quelle: Der Standard/ Beratergruppe Neuwaldegg/OGM]

# HILL\_BUSINESS TALK

## Management Jour Fixe

Wachstumsmärkte

### Indische Wirtschaftskultur

In einem Impulsvortrag zeigt Ihnen **Frank Brück**, Länderexperte für Indien, einige Aspekte der indischen Wirtschaftskultur. Eine erweiterte Expertenrunde steht im Anschluss zur Diskussion und für Ihre Fragen bereit.

**Donnerstag, 11. Mai 2006, 18.00 – 20.30 Uhr**

HILL Büro, 1030 Wien, Schwarzenbergplatz 7

Kein Kostenbeitrag!

uAwg bis 9.5.2006 | Tel. 01 796 97 98-36 | marketing@hill.co.at

\*/.

## Workshop

Multiplizieren Sie Ihre Gedächtnisleistung

### BrainBusiness®

**Walter Pötsch**, Gedächtnistrainer, jongliert Sie durch einen praxisorientierten Abend und lässt Sie über die Lernfähigkeit Ihres Gehirns staunen.

**Montag, 22. Mai 2006, 18.00 – 20.30 Uhr**

HILL Büro, 1030 Wien, Schwarzenbergplatz 7

Kein Kostenbeitrag!

uAwg bis 18.5.2006 | Tel. 01 796 97 98-36 | marketing@hill.co.at

\*/.

## Workshop

Kommunikation & Steuerung strategischer Ziele

### Balanced Score Card

**Gerhard Kokoll**, Wirtschaftstrainer mit langjähriger CEE Erfahrung, vermittelt Ihnen die Einsatzmöglichkeiten und Vorteile dieses Managementinstrumentes.

**Donnerstag, 1. Juni 2006, 18.00 – 20.30 Uhr**

HILL Büro, 1030 Wien, Schwarzenbergplatz 7

Kein Kostenbeitrag!

uAwg bis 26.5.2006 | Tel. 01 796 97 98-36 | marketing@hill.co.at

\*/.

## Seminarreihe

Erweitern Sie Ihre Führungskompetenz

### Das Prinzip Führung

**Gerald Karner**, Personalstrategie und HILL Partner, spricht über seine Erfahrungen und zeigt an drei Abenden, dass erfolgreiche Unternehmensführung von wenigen dafür wichtigen Prinzipien bestimmt ist.

**jeweils Mittwoch, 18.00 – 20.30 Uhr:**

7.6.(Modul 1), 21.6.(Modul 2), 28.6.(Modul 3) je min. 8 Teilnehmer/innen  
HILL Büro, 1030 Wien, Schwarzenbergplatz 7

Seminarbeitrag pro Modul € 200,- inkl. 20% USt, alle 3 Module € 510,- inkl. 20% USt

uAwg bis 30.5.2006 | Tel. 01 796 97 98-36 | marketing@hill.co.at

\*/.

## Tagesseminar

Trainieren Sie Ihre interkulturelle Intelligenz

### Kulturunterschiede in der Wirtschaft

**Klara Parfuss**, interkulturelle Trainerin & Coach, verrät wertvolles Wissen über die Verschiedenheit der Kulturen im Geschäftsleben.

**Donnerstag, 8. Juni 2006, 9.00 – 17.00 Uhr**

HILL Büro, 1030 Wien, Schwarzenbergplatz 7

Seminarbeitrag € 350,- inkl. 20% USt (ab 8 Teilnehmer/innen)

uAwg bis 2.6.2006 | Tel. 01 796 97 98-36 | marketing@hill.co.at

\*/.

## Workshop & Vernissage

Setzen Sie Akzente im Recruiting

### Exzellente (Aus-)Wahl

Worauf kommt es beim Einstellungsinterview an? Wissenswertes und Know-How direkt von der Personalberaterin **Cornelia Steiner**, Geschäftsführerin von HILL Graz.

**Mittwoch, 28. Juni 2006, 18.30 – 20.00 Uhr**

HILL Büro, 8010 Graz, Brockmannngasse 22

Im Anschluss erwartet Sie eine Vernissage mit Werken von Ursula Kummel (Bilder, Acryl auf Leinwand).

Kein Kostenbeitrag!

uAwg bis 23.6.2006 | Tel. 01 316 813 440 | office@hill-graz.at

\*/.

Nutzen Sie unser interessantes Veranstaltungsangebot!  
Fax +43 1 796 97 98-12 | E-Mail marketing@hill.co.at | Telefon +43 1 796 97 98-36

.....  
Titel | Vorname

.....  
Nachname

.....  
Unternehmen

.....  
Position im Unternehmen

.....  
Straße Nr.

.....  
PLZ / Ort

.....  
Telefon

.....  
E-Mail

## HILL\_INFO BOX

### BrainBusiness®

Schon der Einstieg in die faszinierende Welt der Memotechniken wird Ihre Gedächtnisleistung verbessern. Unterstützen Sie sich und Ihre Mitarbeiter/innen indem Sie lernen, wie Sie Ihre Informationsaufnahme besser organisieren und sich einfach viel mehr merken können. Daten, Fakten, Zahlen sind schnell und bequem im Kopf unterzubringen, wenn die richtige „Gehirnsprache“ verwendet wird. Namen und Personen bleiben im Gedächtnis und einmal gehörte Informationen sind für immer abgespeichert. Mit einfachen Übungen werden Instrumente vermittelt, die Sie sofort anwenden und als persönlichen Nutzen von diesem Abend mitnehmen können.

### Das Prinzip Führung

**Modul 1:** Grundsätze und Prinzipien moderner Führung  
Die Grundlagen nachhaltig erfolgreicher Unternehmensführung – ein Updating für die erfahrene Führungskraft.

**Modul 2:** Tipps aus der Führungspraxis  
Praktische Beispiele erfolgreicher Führung sowie die häufigsten Führungsfehler und wie sie Ihren individuellen Führungsstil entwickeln bzw. perfektionieren können.

**Modul 3:** Interkulturelle Führungskompetenz  
Ob Partner/in, Kunde/in oder Mitarbeiter/in: interkulturelle Kompetenz von Führungskräften ist heute ein Wettbewerbsvorteil. Hier werden die nötigen Skills für den Erfolg im internationalen Geschäftsleben vermittelt.

### Exzellente (Aus-)Wahl

Nicht die Suche nach Bewerber/innen ist die oberste Priorität. Sondern in einem effizienten Auswahlprozess sowohl die besten und vor allem die richtigen Mitarbeiter/innen zu identifizieren, stellt die wichtigste Herausforderung bei der Neu- oder Umbesetzung von Positionen im Unternehmen dar. Strukturierte Interviews und objektive Potenzialanalyseverfahren mit wissenschaftlichem Hintergrund sind entscheidende Tools für einen erfolgreichen Recruitingprozess. Vergleichbarkeit sowie Effizienz in der Anwendung und bei den Ergebnissen schaffen in kurzer Zeit eine solide Entscheidungsbasis und vermitteln Sicherheit.

### Indische Wirtschaftskultur

Indien wird zunehmend das Land der internationalen »Wirtschaftsträume«. Doch wer in Indien reüssieren will, sollte sich gut vorbereiten. Auch wenn man problemlos Geschäfte auf Englisch durchführen kann, so spielen die kulturellen Unterschiede doch eine wesentliche Rolle. Um Kontakte gut aufbauen und dauerhaft stabilisieren zu können, ist es notwendig, ein gewisses Maß an Wissen über die indische Wirtschaftskultur mitzubringen. Die kulturelle Vorbereitung entscheidet gerade in Indien oft über geschäftlichen Erfolg oder Misserfolg. An diesem Abend sollen anhand von einigen realen Beispielen wichtige Aspekte der Wirtschaftskultur in Indien vorgestellt und diskutiert werden.

### Balanced Score Card

Die Balanced Score Card (BSC) leistet nicht nur beim Aufbau eines erfolgreichen Managements gute Dienste, sondern ist besonders effektiv bei der Kommunikation und Steuerung strategischer Ziele. Die BSC gewährleistet neben den finanziellen Kennzahlen auch die Berücksichtigung anderer Dimensionen, wie strategische Veränderungsprozesse, Mitarbeiterentwicklungs-Szenarien oder die Positionierung des Unternehmens im Markt. Der Umfang der BSC geht weiter über andere Planungsinstrumente hinaus, da periodisch und kontinuierlich auch so genannte „weiche Faktoren“ erarbeitet und festgeschrieben werden.

### Kulturunterschiede in der Wirtschaft

Kultur ist ein sehr weit gefasstes und komplexes Thema. Sie ist in allen Bereiche unseres Lebens gegenwärtig, jedoch wird ihre Bedeutung in der Wirtschaft oft viel zu wenig erkannt. Dabei ist es gar nicht so schwierig die Verhaltensweisen der Geschäftspartner/innen zB im Zentral- und Südosteuropäischen Raum zu verstehen. Das ist nur eine Frage der interkulturellen Kompetenz und in diesem Bereich hängt vieles vom notwendigen Wissen ab. Damit können eventuelle Konfliktsachen bereits im Vorfeld identifiziert und vermieden oder entsprechende Lösungen gefunden werden. Denn interkulturelle Kompetenz bedeutet Kulturunterschiede zu erkennen, richtig zu deuten und auszugleichen.

## BUCHTIPP



### Das Prinzip Führung

von Fritz Hinterberger & Gerald Karner

[ecowin Verlag der TopAkademie GmbH, Salzburg, 2004, ISBN 3-902404-07-8]

Kurz und prägnant formuliert sowie auf die wesentlichsten Aussagen konzentriert, trotzdem rund und komplett, erscheint dieses Buch für Führungskräfte und jene, die am Beginn dieser Aufgabe stehen. Das Buch verzichtet auf theoretische Abhandlungen allgemeiner Führungsstile, sondern beschäftigt sich stark mit der täglichen Praxis. Kurzweilig in einem wertschätzenden Stil und durchzogen mit Tipps, die zum Ausprobieren einladen, ist dieses Buch ein guter Bestandteil in jeder Managementbibliothek.

Ursula Tatzber

# Weder geliebt noch gefürchtet

## Führung in Zeiten des Wandels

**Alle reden darüber und niemand hat damit ein Problem: Führung im Unternehmen. Geht man den Dingen aber auf den Grund, sieht das Bild sehr oft anders aus! Probleme im Betrieb und schlechte Ergebnisse sind viel häufiger eine Folge von Führungsdefiziten, als man dies erkennt oder auch eingestehen will. Vielen Managern/innen ist es aber sehr wohl bewusst.**

Es kommt nicht von ungefähr, dass die Literatur über Führung so umfangreich ist und »Management-Gurus« sehr erfolgreich »ihren« – natürlich den einzig richtigen – Führungsstil predigen.

Die dynamischen Veränderungen des unternehmerischen Umfeldes und dessen zunehmende Komplexität tragen zusätzlich zu einer tiefen Verunsicherung vieler Manager/innen bei. Die Reaktionen schwanken von Negierung des Problems (»Die Mitarbeiter/innen haben einfach zu tun, was ich sage«) bis zur übersteigerten Sicht

### KONTROVERS

bewährt haben. Besonders in Zeiten raschen Wandels und vieler Unsicherheiten im unternehmerischen Umfeld gewinnen Kontinuität und Klarheit in der Führung erheblich an Bedeutung. Es geht weder darum, als Manager/in geliebt noch darum gefürchtet zu werden, sondern das Vertrauen und den Respekt der Mitarbeiter zu gewinnen und zu erhalten. Grundsätze und Prinzipien erfolgreicher Führung zu kennen und anwenden zu können ist heute ein entscheidender Wettbewerbsvorteil und von Talenten weitgehend unabhängig. Die gute Nachricht ist: Führen lässt sich erlernen! In diesem Sinn ist regelmäßiges Training auch von erfahrenen Führungskräften zur Erhaltung und Verbesserung der eigenen Fähigkeiten genau so wichtig wie eine fundierte Schulung des Führungskräfte Nachwuchses.

### Führung mit Leidenschaft

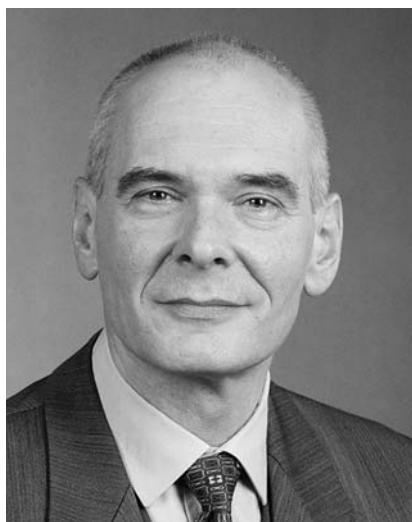
Etwas anders verhalten sich die Dinge, wenn von »Leadership« die Rede ist. Hier kommen die Fähigkeit zur Vision, die Leidenschaft und die Emotion ins Spiel, also im Allgemeinen eher einem angeborenen Talent zugeschriebene Eigenschaften, die sich vordergründig

nicht erlernen lassen. Und doch zeigt sich in der Praxis, dass auch geborene Führungspersönlichkeiten oftmals dramatisch scheitern, wenn sie sich ausschließlich auf ihr »Leadership« verlassen, die Management-Grundsätze und -Tools vernachlässigen oder tendenziell abgehoben und selbstherrlich agieren. Umgekehrt lassen sich unternehmerischer Mut und visionäre Leidenschaft durchaus auf der Basis einer sicheren Anwendung der Grundsätze und Prinzipien erfolgreichen Führens entwickeln, wenn die Freude an der Aufgabe und die Hingabe an den Erfolg des Unternehmens bewusst und auch erkennbar werden. Bis zu einem gewissen Grad lässt sich mit der eigenen Persönlichkeit also auch »Leadership« schulen. Wichtig ist aber die Erkenntnis, dass es für einen nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens dieser nicht bedarf. Entscheidend sind die Beherrschung und der Einsatz der üblichen Management-Tools und die Kenntnis der langfristig bewährten Führungsgrundsätze sowie Führungsprinzipien in der unternehmerischen Praxis.

Gerald Karner

Personalstrategie & Managementberater

[karner@hill.co.at](mailto:karner@hill.co.at)



Gerald Karner, Personalstrategie bei HILL

(»Man müsste eben der geborene Führertyp sein«), die Führungsstile zwischen »soft« bzw. übertrieben motivierend und autoritär bzw. unpersönlich distanziert.

### Entscheidend im Wettbewerb

Sicher, es gibt kein für jede Person, jede Situation und jedes Unternehmen passendes »Führungsrezept«. Allerdings lassen sich sehr wohl Grundsätze und Prinzipien erfolgreicher Führung von und in Organisationen erkennen, die sich in der Praxis langfristig

## Führungsinstrumente

### Wie finden Sie die Jahresgespräche mit Ihrem Chef?

**34,3 %** Mein Chef schwafelt nur rum. Hat mir noch nie was gebracht.

**31,4 %** Bei uns gibt es keine regelmäßigen Mitarbeitergespräche.

**13,7 %** Gut. Mein Chef ist sogar ehrlich an Kritik interessiert.

**6,9 %** Jedes Mal der reine Horror. Mein Motto: Augen zu und durch.

**3,7 %** Sehr konstruktiv. Meine Karriere wird richtig weiterentwickelt.

Mehr zum konstruktiven Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument lesen Sie auf der nächsten Seite!

[Quelle: online-Umfrage 2005 auf [karriere.de](http://karriere.de)]





## HILL in Österreich

### Wien

| HILL International GmbH, Zentrale,  
Tel. +43 1 796 97 98-0, hill@hill.co.at

| HILL Communications GmbH

Tel. +43 1 796 97 98-25

communications@hill.co.at

| HILL Woltron Management Partner GmbH,

Tel. +43 1 798 35 66-0, office@hill-woltron.com

| HILL & Partner GmbH, Tel. +43 1 796 94 94-0,

office@hillinternational.com

### Graz

| HILL Woltron Management Partner GmbH,

Tel. +43 316 813 440-0,

office@hill-graz.at

### Innsbruck

| HILL International,

Tel. +43 512 575 010-0, hill@tirol.com

### Klagenfurt

| HILL International GmbH,

Tel. +43 463 515 793-0,

office@klagenfurt.hill.co.at

### Linz

| HILL International,

Tel. +43 732 73 13-51,

office@linz.hill.co.at

### Salzburg

| HILL International, Tel. +43 662 871 656-0,

hill@salzburg.co.at

## HILL International

Almaty | Ankara | Belgrad | Bratislava |

Budapest | Bukarest | Debrecen | Istanbul |

Izmir | Kiew | Kloten/Zürich | Ljubljana |

Moskau | München | New Delhi | Oradea | Pécs |

Prag | Riga | Sarajevo | Sofia | Szombathely |

Warschau | Wiesbaden | Zagreb

## IMPRESSUM

Eigentümer und Herausgeber: HILL International GmbH,  
A-1030 Wien, Schwarzenbergplatz 7, Tel. +43 1 796 97 98-0,  
Fax+43 1 796 97 98-12, E-Mail hill@hill.co.at,  
www.hill-international.com

Für den Inhalt verantwortlich: Dr. Othmar Hill, 1030 Wien  
Redaktion: Ursula Tatzber | Layout & Satz: Ewald Frühwirth  
Druck: Universal Druckerei Leoben, 8700 Leoben

### Absender:

HILL International GmbH, Schwarzenbergplatz 7,  
A-1030 Wien, www.hill-international.com

# Monolog oder Dialog

## Wer ist zufrieden im Mitarbeitergespräch?

Das Mitarbeitergespräch ist eines der wesentlichsten Führungsinstrumente in einem Unternehmen. Von dessen Qualität und konsequenter Umsetzung profitiert die Organisation ebenso wie Führungskräfte und Mitarbeiter/innen. Das Mitarbeitergespräch ist als Basis für einen permanenten Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in zu verstehen. Im Vordergrund stehen Standortbestimmung, Zielvereinbarung, Entwicklungsplan und vor allem die Qualität der zwischenmenschlichen Beziehung, die starke Aussagekraft über das herrschende

### METHODIK

Arbeitsklima besitzt. Im Mitarbeitergespräch werden Unternehmens-, Abteilungs- sowie Individualziele zusammengeführt und so vereinbart, dass Erfolge messbar und Entwicklungen möglich werden. Im Rahmen eines strukturierten »Vier-Augen-Gesprächs« wird gemeinsam Bilanz gezogen und erfolgreiche Zukunftsstrategien sowie Vorhaben verbindlich vereinbart. Erfolg und Effektivität dieses Führungsinstrumentes hängen aber ganz stark vom Stellenwert und vor allem der Umsetzung innerhalb des Unternehmens ab.

Ursula Tatzber

### Erfolgskriterien

**K** = konkret – die Inhalte sind zu spezifizieren

**O** = organisiert – das Gespräch muss längerfristig geplant und vorbereitet sein

**M** = messbar – es gibt klare Kriterien, Indikatoren, an denen die Zielerreichung überprüfbar ist

**P** = partnerschaftlich – Konsens und Wertschätzung sind unerlässlich

**E** = erfolgsorientiert – die Inhalte sollen gleichzeitig motivieren und eine Herausforderung darstellen

**T** = terminisiert – alle Aktionen sind in einem klar definierten Zeitrahmen einzubetten

**E** = empathisch – Verständnis für den/die Gesprächspartner/in gibt Unterstützung

**N** = nachvollziehbar – Beurteilungen, Entscheidungen und Aktionen sind transparent und konsequent zu gestalten

**Z** = zumutbar – Ziele müssen realistisch und umsetzbar sein

