

Bücher Top-Ten

1. **Der Fluch der bösen Tat**
(1) Peter Scholl-Latour, Ullstein, 2015, S.352, EUR 12,99, 978-3548376226
Das Vermächtnis eines großen Reporters.
2. **Das Kapital im 21. Jahrhundert**
(2) Thomas Piketty, C. H. Beck, 2014, S.816, EUR 29,95, 978-3406671319
Willkommen im Jane Austen Club: Die reichen Müßiggänger sind wieder da!
3. **Der Flipchart-Coach**
(4) Axel Rachow und Johannes Sauer, manager-Seminare, 2015, S.160, EUR 29,90, 978-3941965942
Wunderwaffe Flipchart - Tipps und Tricks aus der Praxis für Präsentationen mit Pfiff.
4. **Eine kurze Geschichte der Menschheit**
(Neu) Yuval Noah Harari, Pantheon, 2015, S.526, EUR 14,99, 978-3570552698
Sind wir die Krone der Schöpfung oder der Schrecken des Ökosystems?
5. **Das anständige Unternehmen**
(3) Reinhard K. Sprenger, DVA, 2015, S.381, EUR 26,99, 978-3421047069
Warum Führung aus dem Ruder gelaufen ist und wie sie wieder anständig werden kann.
6. **Selbstbild**
(6) Carol Dweck, Piper, 2015, S.294, EUR 10,99, 978-3492252270
Was haben Sie für ein Selbstbild? Ändern Sie es, wenn nötig, und erleben Sie, wie sich dies auf Ihren Erfolg auswirkt.
7. **Silicon Valley**
(7) Christoph Keese, Knaus, 2014, S.320, EUR 19,99, 978-3813505566
Vom Silicon Valley lernen, heißt staunen lernen - und das Fürchten.
8. **BlackRock**
(5) Heike Buchter, Campus, 2015, S.280, EUR 24,99, 978-3593504582
Das mächtigste Finanzimperium der Welt ist eine Schattenbank.
9. **Was Google wirklich will**
(Neu) Thomas Schulz, DVA, 2015, S.300, EUR 19,99, 978-3421047106
Selbstfahrende Autos, vernetzte Häuser, Medizinforschung: Nur eine Suchmaschine zu sein, ist Google definitiv zu wenig.
10. **Reinventing Organizations**
(8) Frederic Laloux, Vahlen, 2015, S.356, EUR 39,80, 978-3800649136
Alle Macht den Mitarbeitern - mit Selbstführung zum Erfolg.

getAbstract
ist der weltweit größte Anbieter von Wirtschaftsbuchzusammenfassungen mit rund 10.000 Titeln im Angebot.

 

Cockpit-Training

Eitelkeit führt zum Absturz

Vielen Führungskräften fällt es schwer, Kontrolle abzugeben und andere Meinungen zuzulassen. Das kann in einem Flugzeug-Cockpit zum Absturz führen. Im Simulator lernen sie, wie sich das anfühlt.

WIEN. Bevor die Kontrolle endgültig zu entgleiten droht, fällt ein Satz: „You have control.“ Dann übernimmt der Kopilot – oder Führungskräfteberater Heinz Leuters im gleichnamigen Workshop. Dieser findet nämlich im Cockpit einer Boeing 737 statt. Im Flugsimulator erleben Manager, was es heißt, Prioritäten zu setzen, Entscheidungen zu meistern und Ziele zu erreichen. Das Cockpit, die Geräusche, das Rütteln, wenn die Maschine aufsetzt – alles ist täuschend echt. „Die Bruchlandung verhindere ich natürlich“, sagt Leuters im Gespräch mit dem WirtschaftsBlatt. „Der Satz fällt, wenn der Teilnehmer mit seinem Latein am Ende ist und die Verantwortung teilen will.“

Verantwortung abzugeben, Fehler einzugestehen und andere Meinungen einzuholen, fällt nicht jedem leicht. „Hilfe zu holen und einzugestehen, dass man etwas nicht kann, gehört nicht automatisch zu den Handlungsoptionen eines Managers. Viele haben das Muster, alles können zu müssen“, sagt Leuters, der als Berufs- und Hobbyflieger auf 1800 Flugstunden und 6000 Start und Landungen verweisen kann. „Ich habe natürlich nicht den primären Fokus, Leute in Situationen zu bringen, in denen sie etwas nicht im Griff haben. Aber es hilft, blinde Flecken zu erkennen.“ Auch Hirnforscher betonen immer wieder, dass Lernen besonders dann gut funktioniert, wenn Erfahrungen gemacht werden, die unter die Haut gehen.

In Position bleiben

Im Workshop fällt der Satz „You have control“ das erste Mal in der Regel schon bald nach dem Start, wenn es darum geht, das Flugzeug in Position zu halten. „Der Autopilot geht nur an, wenn das Flugzeug ausgetrimmt ist“, erklärt Leuters. „Da gibt es meistens die ersten Schweißperlen. Mit Ziehen und Drücken funktioniert nichts. Etwa eine Stunde sitzen die Teil-

nehmer während des eintägigen Workshops selbst am Steuerknüppel. Ein zweites Mal sind sie stiller Beobachter auf dem „Jump Seat“ hinter den Piloten. Alle Erfahrungen werden im Anschluss ausführlich besprochen. Kostenpunkt: 2540 €. In Österreich trainiert Leuters in Neusiedl am See.

Hier erfahren die Teilnehmer, dass falsche Prioritätensetzung, Eigensinn und Eitelkeit durchaus zum Absturz führen können – im Cockpit und im Unternehmensalltag. „Der Umgang mit Komplexität, Kooperationsbereitschaft und die Fähigkeit, die eigenen Wünsche im Kontext zu relativieren, helfen, brenzlige Situationen zu meistern“, sagt Leuters.

Im Cockpit begreift man auch schnell, was es heißt, innerhalb von Sekundenbruchteilen zu entscheiden und dabei den Fokus auf die Fakten und nicht nur auf die eigene Wahrnehmung zu legen. „Das Bild, das ich wahrnehme, ist individuell. Ich sehe nur einen Ausschnitt der Wahrheit.“

Alternativen diskutieren

Wichtig ist zudem, sich die Entscheidungsfindung bewusst zu machen: Was leitet mich – und gehören diese Gedanken in die Entscheidungssituation? Im Führungsalltag heißt das, öfter einmal zu schauen, wie es den Mitarbeitern geht. „Wir erreichen Ziele nicht allein. Also muss ich schauen, wie mein Umfeld emotional drauf ist – und was ich dazu beibringe oder emotional auslöse.“

Sich etwas sagen zu lassen und aktiv eine andere Meinung einzuholen, ist im Cockpit fester Bestandteil der Zusammenarbeit – im Manageralltag nicht immer. „Es braucht die Haltung: Ich bin nicht allwissend, andere haben auch gute Ideen“, sagt Leuters. Er rät, aktiv Meinungen einzuholen und Alternativen zu diskutieren. „Entscheiden muss aber am Ende der, der die Verantwortung hat.“

KATHRIN GULNERITS
kathrin.gulnerits@wirtschaftsblatt.at



Im Simulator einer Boeing 737 lernen Manager, unter hohem Zeitdruck richtige Entscheidungen zu treffen und Verantwortung abzugeben.

In Kürze

Machthungrige Titelträger unter der Lupe

Mehr als die Hälfte der Österreicher sind der Meinung, dass Titel im Job wichtig sind. Das zeigt eine Studie von Marketagent.com unter 500 Befragten. Privat legt keiner der befragten Titelträger Wert darauf, mit Titel angesprochen zu werden. Im Berufsleben bestehen 8,6 Prozent darauf. Jeder Vierte möchte mit Titel angesprochen werden. Einen Vorteil durch ihren Titel hatte ihrem eigenen Empfinden nach bisher etwa die Hälfte der Titelträger. 46 Prozent geben an, dass ihnen der Mag. oder Dr. bisher weder genutzt noch geschadet hätte. 64 Prozent halten Personen mit einem Titel für machthungriger als Personen ohne Titel. Auch werden sie als beruflich erfolgreicher (62 Prozent) eingeschätzt.

Studie

Firmenchefs sorgen sich um Mitarbeiter

Chefs haben Angst, dass ihnen die Mitarbeiter davonlaufen. Die Sorgen sind berechtigt, zeigen zwei Studien.

WIEN. Dass Führungskräfte gelegentlich unruhig schlafen, ist bekannt. Was ihnen den Schlaf raubt, hat die Forschungsorganisation Conference Board unter 600 Firmenlenkern weltweit im Rahmen ihrer „CEO Challenge 2016“ erhoben. Die Antwort: Vor allem die Sorge um die Mitarbeiter lässt Firmenlenker unruhig schlafen. Konkret befürchten sie, dass ihnen die Konkurrenz ihre Talente wegschnappt und sie in Folge in der Zukunft Schwierigkeiten haben werden, die nächste

Generation von Führungskräften heranzuziehen. „Tief sitzende Ängste um Mitarbeiter und Talente bestimmen das Umfrageergebnis 2016“, sagt Studienautorin Rebecca Ray. Ein Umstand, der die Befragten bereits das dritte Jahr in Folge umtreibt.

Aber auch die Frage, ob die Organisation des Unternehmens flexibel genug ist, um künftige Herausforderungen zu meistern, sorgt für Unbehagen. Diese Trends lassen sich laut Studie weltweit ablesen. Einzig in Europa spielt die Angst vor neuen Konkurrenten eine noch größere Rolle als der Blick in das eigene Unternehmen. Eine wachsende Bedeutung wird in diesem Zusammenhang der Unternehmenskultur zugeschrieben. Hier

zerbrechen sich die Firmenlenker vor allem darüber den Kopf, wie sie die richtigen Mitarbeiter für ihr Unternehmen bekommen.

Geänderte Bedürfnisse

Die Sorge um die Mitarbeiter ist durchaus berechtigt, zeigt auch die Deloitte Millennial Survey 2016. 7700 in Beschäftigung stehende 24- bis 34-Jährige aus 29 Ländern wurden zu ihren Einstellungen in Bezug auf Job und Arbeitswelt befragt. Die Ergebnisse zeigen eine hohe Jobwechselbereitschaft sowie Werteorientierung dieser sogenannten Millennials – auch in Österreich, wie Bernhard Gröhs, Managing Partner von Deloitte Österreich, betont. „Die Millennials etablieren sich immer mehr im Arbeits-

leben und damit steigt auch der Druck auf die Unternehmen, für die geänderten Bedürfnisse und hohen Erwartungen der jungen Arbeitnehmer die passenden Angebote zu liefern. Die Loyalität der Millennials muss hart erarbeitet werden.“

Ganz oben auf der Wunschliste der Millennials stehen Entwicklungsmöglichkeiten, Führungsverantwortung, mehr Flexibilität und sinnvolle Tätigkeiten. Ein Beispiel: Sechs von zehn Befragten sind der Meinung, dass ihre Leadership-Fähigkeiten nicht ausreichend gefördert werden, und fühlen sich häufig übergangen. Die daraus resultierende Enttäuschung ist für die Unternehmen besonders riskant, heißt es in der Studie. (gul)