

JOBHOPPER

Diana Holzinger
Binder Grösswang

Die auf Zivil- und Zivilprozessrecht spezialisierte Anwältin (31) verstärkt das Dispute-Resolution-Team der Kanzlei und berät Unternehmen im Bereich Wirtschaftsrecht. Hauptsächlich ist sie im Bankensektor tätig.

Stefan Fritz
Hilfswerk

Der Historiker und Soziologe (39) übernahm am 1. April die Geschäftsführung der NGO. Er leitete seit 2007 die Finanzabteilung und war zuletzt stellvertretender Geschäftsführer.

Helga Freund
Verkehrsbüro Group

Die Tirolerin (53) wird per Oktober neues Vorstandsmitglied. Mit ihr ist in diesem Gremium erstmals eine Frau vertreten. Die international erfahrene Touristiklerin bleibt Geschäftsführerin des Reiseveranstalters Eurotours.

Thomas Haneder
TPA Horwath

Der 35-Jährige ist neuer Partner in der Wirtschaftstreuhandkanzlei. Er gilt als Experte für Südosteuropa und berät internationale Unternehmen bei ihrem Markteintritt.

Martina Koberg
L'Oréal

Die Betriebswirtin (38) ist neue Abteilungsleiterin Human Resources. Sie startete 2001 als Produktmanagerin beim Kosmetikkonzern und war seit 2009 für Recruiting und Personalentwicklung zuständig.

Alexander Kainer
Deloitte

Der 39-Jährige ist seit März Partner im Prüfungs- und Beratungsunternehmen. Er wird das Angebot der operativen Restrukturierungs- und Transformationsthemen weiter ausbauen.

Wie sich Führung üben lässt, ohne Schaden anzurichten

Porträt. Kurt-Martin Lugger leitet die Personalabteilung der Universität Graz und bastelt an einer Managementakademie für Hochschulen.

VON MICHAEL KÖTTRITSCH

Ein Vorteil, sagt Kurt-Martin Lugger, hätten die Unternehmen: Ihr Erfolg sei unmittelbar messbar. Im Gegensatz zur Universität mit ihren beiden Endprodukten: gut ausgebildete Studierende und Forschungsergebnisse. Gut, sagt der Personalchef der Universität Graz, die rund 4000 Mitarbeiter beschäftigt und 30.000 Studierende betreut, für Studierende gebe es klare Zugangsregeln, zudem biete sein Haus mit www.unigate.at ein freiwilliges Online-Self-Assessment an, das bei der Studienwahl helfen soll. Und mit den Lehrenden gebe es zwar Leistungsvereinbarungen, doch Forschungsergebnisse, die oft auch Zufallsprodukte sind, ließen sich nicht so einfach planen.

Das mache, sagt der gebürtige Kärntner, der nach seinem BWL-Studium auch Assistent am Institut für Organisations- und Personalmanagement war, Führung nicht einfacher.

Doch Führung lässt sich lernen. Und üben. Deshalb hat Lugger, das Führungskräftelabor (führungskraefte-labor.at) entwickelt. Im Gegensatz zu herkömmlichen Führungskräfte trainings können im Labor die Führungswerkzeuge in der Simulation ausprobiert und ihr Einsatz geübt werden. „Es vereint Elemente des Plan- und des Rollenspiels“, sagt Lugger. In geschützter Umgebung ließen sich dabei Alltagssituationen erarbeiten, ohne „dass dabei Schaden angerichtet werden kann“, wie es Lugger formuliert.

Lugger hat dafür eine Situationsdatenbank erarbeitet mit Alltagssituationen, beispielsweise der Ressourceneinteilung in einem Projekt, Spezialfällen, etwa wenn eine Mitarbeiterin ihre Schwangerschaft bekannt gibt, oder Konfliktthemen wie Auseinandersetzungen zwischen Mitarbeitern oder dem Kündigungsgespräch.

Denn schließlich, so die Erwartungshaltung gegenüber Führungskräften, sollen diese Vorbilder sein. Diese Vorbildrolle machte Lugger kürzlich auch beim „Future of Work“-Kongress in Stegersbach zum Thema. Fazit: Es ist leichter, negative als positive Beispiele zu finden. Und das alles überragende Vorbild kann es kaum geben, denn



Kurt-Martin Lugger beim Future-of-Work-Workshop zum Thema Vorbilder. [Jeannine Mayr/LSZ]

niemand sei perfekt. Allerdings müsse ein Vorbild nicht immer übergeordnet sein, auch Führungskräfte könnten von ihren Mitarbeitern lernen.

Was sich seine Mitarbeiter von ihrem Chef als Vorbild mitnehmen könnten, sagt Lugger, sei, Prioritäten zu setzen. Generell, sagt er, gehe ihm vieles zu langsam. Kein Wunder, schließlich ist er neben seinem Job seit 25 Jahren auch im Kulturbetrieb aktiv: als Maler und als Musiker. Doch für Arbeiten im Atelier oder Studio bleiben nur die Abendstunden übrig.

Grübeln über dem Dienstrecht
An der Uni selbst beschäftigen ihn

ZUR PERSON

Kurt-Martin Lugger (44) ist seit 2007 Personalchef der Universität Graz. Diese zählt mit rund 4000 Mitarbeitern und etwa 30.000 Studierenden zu den größten Arbeitgebern in der Steiermark. Seit mehr als 25 Jahren ist Kurt-Martin Lugger – kurz KML – im Kulturbetrieb aktiv, macht Ausstellungen und gibt Konzerte.

und sein 80-köpfiges Team derzeit zwei große Themen – ein rechtliches und ein organisatorisches. Das rechtliche dreht sich um § 109 des Universitätsgesetzes, der mehrmalige unmittelbar aufeinanderfolgende befristete Dienstverhältnisse reglementiert. Die Bestimmung mache es mitunter sehr schwierig, akademische Karrieren zu planen. Bis eine Änderung komme, könne es aber noch dauern.

Herausfordernd, sagt Lugger, sei auch das andere Thema. Er soll eine Managementakademie für Hochschulen in Österreich auf die Beine stellen. Die Idee entstand, weil die 69 Hochschulen des Landes in Bereichen wie Controlling, Personal, Facility Management ähnliche Fragen zu beantworten haben und nicht immer auf (relativ teure) externe Berater zurückgreifen wollen. Und umgekehrt auch selbst viel Erfahrung angesammelt haben. „Alles sind begeistert“, sagt Lugger. Gleichzeitig sei aber auch die Konkurrenz zwischen den Bildungseinrichtungen sehr groß. Nicht gerade die beste Voraussetzung, um Wissen zu teilen.

NACHRICHTEN

Roboterkonstrukteure aus aller Welt in Wien

Bei der RobotChallenge, Europas größtem Roboterwettbewerb, treten 640 Roboter aus 14 Disziplinen am 11. und 12. April in der Wiener Aula der Wissenschaften gegeneinander an. www.robotchallenge.org

Jung, clever und schon ganz oben

Junge Führungskräfte erzählen beim Uniport JobTalk am 14. April ab 18 Uhr auf dem Uni-Campus, wie sie es so schnell nach oben geschafft haben. www.uniport.at

Wie tickt die Blackbox Mensch?

Wie, wo und womit berühre ich meinen Kunden richtig? Antworten auf diese Fragen gibt es beim CX Forum für Customer Experience Design & Management am 14. und 15. April in der Sky Stage Vienna. www.cx-forum.eu

Frauen erzählen von beruflichen Umstiegen

Am 15. April ab 18.30 Uhr diskutieren vier erfolgreiche Frauen beim Digitalista Event im „Sneak in“ über Neuanfang, Wiedereinstieg und Umorientierung in der Karriere. www.digitalista.at

Aktuelles aus dem Innovationsbereich

Trends und aktuelle Erkenntnisse erfahren Teilnehmer des zwölften Forum Innovation von 22. bis 23. April auf der Burg Perchtoldsdorf. www.pfi.or.at/forum-innovation

Mit Diversity Talente gewinnen

Die Karrieremesse fair.versity und das Sozialministerium laden zum kostenlosen Workshop & Business-Breakfast am 20. Mai ab 8.30 Uhr zum Thema Inclusive Recruiting in das Sozialministerium. Anmeldung: office@fairversity.at

WU, TU & Boku laden zur Karrieremesse

Ab sofort können sich Arbeitgeber für die Career Calling anmelden. Am 22. Oktober treffen sie in der Messe Wien Studenten, Absolventen und Young Professionals der drei Universitäten. Anmeldeschluss: 29. Mai. www.careercalling.at

Hinweise für das echte Leben

Es ist ein Lehrbuch, das als Le-sebuch daher kommt. Neun Fallbeispiele aus dem Führungsalltag geben den (sehr ausführlichen) Hintergrund für den kompakten Erklärteil. Schlüssig zeigen die beiden Autoren, wie Organisationen funktionieren und sich verändern. Und wie die Menschen agieren und kommunizieren. Das Buch muss nicht von vorn nach hinten gelesen werden, sondern bearbeitet auch einzelne Fragen. Etwa, wie Feedback wirklich funktioniert. Hinweise für das echte Leben eben. (mhk)



Oliver Schrader, Lothar Wenzl
„Die Spielregeln der Führung“
Schäffer Poeschel
261 Seiten
41,60 Euro

„Verlernen, Befehlsempfänger zu sein“

PoP. Unternehmen sehen oft wie große Hamburger aus, sagt Heiko Fischer. Warum es besser wäre, ein Burrito zu sein, und wie die Demokratisierung eines Unternehmens funktioniert, erklärt er beim Personal-Jahresforum in Rust.

Wer Heiko Fischer fragt, wie die Personalabteilung der Zukunft aussieht, riskiert eine überraschende Antwort: Organisationen werden sie nicht mehr brauchen, also wird es sie auch nicht mehr geben.

Mit anderen Worten: Die Linien selbst werden die HR-Aufgaben übernehmen. Sie wissen, wie das Geschäft läuft und welche Bedürfnisse sie haben, sagt Fischer. Er ist einer der Vortragenden bei der „Power of People“ (PoP), dem Jahresforum für die Personalwirtschaft am 23. und 24. April in Rust.

Fischer unterteilt die HR-Aufgaben in zwei Teile, in Administration und Wertschöpfung: Die Administration, also die Lohnverrechnung oder die Verwaltung der Personalakten, sollte weiterhin zentral bleiben. Unter Wertschöpfung versteht Fischer die inhaltliche Perso-

nalarbeit: führen, entwickeln, rekrutieren. Diese Aufgaben zu dezentralisieren, sei vorab ein Aufwand, „letztendlich aber werden Teams in ihrer Arbeit effektiver“.

Schlechteste Abteilung beginnt

Das System zu ändern, dauere je nach Organisationstyp zwei bis fünf Jahre, sagt Fischer. Wenn er mit seinen Beratern von Resourceful Humans in Unternehmen komme und nach der Keimzelle für diese Veränderung suche, frage er nach der „schlechtesten Abteilung im Unternehmen, in der das Risiko, etwas kaputt zu machen, am geringsten ist“. Oft komme – nach einigem Zögern – IT oder HR als Antwort, sagt Fischer. Dort setze er an, die Teams zu bestärken, eigenverantwortlich zu werden: „Sie müssen verlernen, Befehlsempfänger zu sein.“

Worum es ihm letztlich geht ist, „100 Prozent Unternehmertum, null Prozent Bürokratie“ in die Organisation zu bringen. Gern vergleicht er Unternehmen mit einem Hamburger: in der Mitte relativ wenig Fleisch, dafür oben und unten ein großer Bun, ein Brötchen. Das Fleisch steht für Inhalte und Produkte, die Buns symbolisieren Management und Bürokratie. Die Idealform sei der Burrito: In der Mitte in Relation sehr viel Fleisch und Fülle, außen herum eine weiche, dünne und vor allem flexible Tortilla, die alles zusammenhält.

Diese 100 Prozent Unternehmertum bedeuten für Fischer auch eine Art des demokratischen Arbeitens. Das funktioniere, indem die Teams eigenverantwortlich arbeiten können und drei Voraussetzungen erfüllt sind:

► Teams müssen Wahlmöglichkeit haben, wie sie sich organisieren und wie sie arbeiten. Denn Menschen wollen mit sinnvoller Arbeit zum Unternehmenserfolg beitragen und sich entwickeln.

► Transparenz muss sichtbar machen, welche Konsequenzen die Entscheidungen haben, die das Team selbst getroffen hat.

► Und schließlich die Teamgröße: Teams, sagt Fischer, dürfen nur so groß sein, dass Anonymität unmöglich ist – jeder muss jeden kennen können. (mhk)

Die „Power of People“ (PoP) findet am 23. und 24. April in Rust statt. Vortragende sind u. a. der ehemalige Deutsche-Telekom-Vorstand Thomas Sattelberger („Digitale Revolution – Arbeitswelt 4.0 – Neuerung von HR“) und Uniqa-CEO Andreas Brandstetter („Herausforderungen für HR aus Sicht eines CEOs“). www.businesscircle.at