

## Das Ziel heißt: Hochperformant sein

**Management.** Um maximal leistungsfähig zu sein, geht die Organisation der Zukunft auf die Bedürfnisse der Menschen ein, sagt Unternehmensberaterin Svea von Hehn.

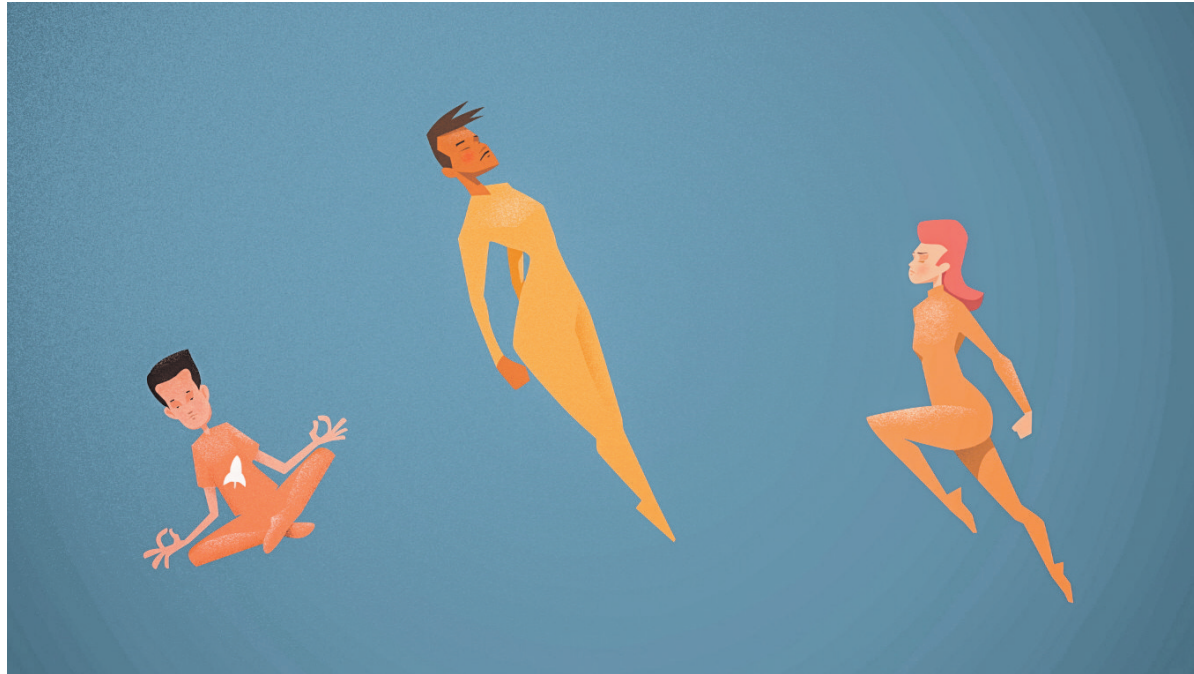
VON MICHAEL KÖTTRITSCH

Was die „Organisation der Zukunft“ ausmacht, liegt für Svea von Hehn auf der Hand: „Sie geht auf die Bedürfnisse der Menschen ein.“ Das sei umso relevanter, als sich die Mitarbeitenden mehr denn je zuvor die Organisation aussuchen können, für die sie arbeiten möchten, sagt die Autorin, Unternehmensberaterin und Gründerin von „Return on Meaning“, die kürzlich auf Einladung von Josef Fritz und Board Search in Wien zu Gast war.

Hinter dieser Bedürfnisorientierung liegt für von Hehn ein neues Verständnis von Achtsamkeit, das dabei hilft, Organisationen hochperformant zu machen. Organisationen der Zukunft betrachten daher die individuelle Ebene, die Teamebene und die Führung.

► **Individuelle Ebene.** Hier gehe es vor allem um gehirngerechtes Arbeiten, sagt von Hehn. Dazu gebe es Literatur, auch jede Menge Coachings und Seminare. Aber man könne auch sehr viel selbst herausfinden. Mit ein bisschen Achtsamkeit und einigen Fragen, die man sich selbst stellen kann: Wann bin ich konzentriert? Welche Rahmenbedingungen finde ich dann vor? Wann bin ich hungrig/verärgert/genervt... und was passiert dann? „Damit kann man einen Emotionsverlaufsplan über den gesamten Arbeitstag hinweg erstellen“, sagt von Hehn, um zum optimalen Konzentrations- und Energiemanagement zu kommen.

Das sei, sagt sie, mehr als lediglich Zeitmanagement. „So lässt sich herausfinden, wann die eigene ‚goldene Stunde‘ ist, in der ich ungestört hochperformativ arbeiten kann.“ In dieser Zeitspanne sollte man dann „die eine Sache tun, die für heute wichtig“ ist. Diese bewusste Wahl ist wichtig, „weil



[MGO]

unser Gehirn nicht priorisiert“. Intuitiv würden viele nämlich in dieser produktivsten Zeit eines Tages ihre Mails und Nachrichten abarbeiten. Weil mit jeder erledigten Nachricht Glückshormone ausgeschüttet werden. Doch diese schnellen „Erfolge“ halten von den wichtigen Aufgaben ab. Nicht ganz zufällig werden Mails die „Kakerlaken des Alltags“ genannt.

Weil die goldene Stunde nicht den gesamten Tag dauern kann, rät von Hehn zu Pausen: „Zwei, drei Minuten bewusst abschalten, nichts lesen, das Fenster öffnen oder eine Runde gehen.“ Und sich endlich vom Multitasking verabschieden: Denn mehrere Aufgaben gleichzeitig zu erledigen überfordert das Gehirn. Mindestens so wichtig ist die

► **Teamebene.** Denn man dürfe nicht den einzelnen Mitarbeitenden die gesamte Verantwortung

für des Gelingen überstülpen. Organisation der Zukunft bedeutet auf Teamebene: psychologische Sicherheit. Das von Harvard-Professorin Amy C. Edmondson beschriebene Phänomen meint eine „angstfreie Organisation“, in der jedes Mitglied seine Gedanken mitteilen kann, ohne sich sorgen zu müssen, für eine Wortmeldung bestraft oder bloßgestellt zu werden.

Das heiße nicht, dass alle zu „kleinen Therapeuten“ werden müssen, aber es solle Raum sein, miteinander in Kontakt zu kommen – wenn räumlich und zeitlich flexibel gearbeitet wird, ist das nicht immer so einfach. Gelingen kann das etwa im Rahmen der morgendlichen Besprechung. Neben den Fragen: Woran arbeite ich und welche Unterstützung brauche ich, empfiehlt von Hehn die Frage: „Mit welcher Emotion bin ich hier?“ Zwei, drei Sätze genügen

und sind eine gute Übung, über Emotionen zu sprechen. So ließen sich rasch auch Ähnlichkeiten erkennen, und die wiederum würden Sympathie erzeugen.

Wichtig, um performant zu sein, seien zwei Dimensionen, sagt von Hehn: Nähe und Klarheit. In hochperformanten Organisationen sei beides in hohem Maß vorhanden. Man vertraue einander und benenne Dinge und Eindrücke durchaus kritisch. Je besser beides eingeübt sei, desto besser funktioniere die Zusammenarbeit in Zeiten von Umbrüchen. Das stellt hohe Ansprüche an die

► **Führung.** Sie ist in der Organisation der Zukunft eindeutig stärker orientiert. „Führungskräfte fragen: ‚Hast du Stärken, die du hier nicht einsetzen kannst?‘“ Sie fragen nach den Bedürfnissen und deren Veränderungen und nach kritischem Feedback.

SPRECHBLASE



VON MICHAEL KÖTTRITSCH

### So sportlich wie noch nie

Warum aktuell gern hineingegrätscht wird.

Fitness ist wichtig, körperliche und geistige. Sie fällt grundsätzlich in die Eigenverantwortung, doch auch die Unternehmen haben erkannt, dass es ihren Beitrag braucht – und leisten ihn über die Betriebliche Gesundheitsförderung.

Weil jetzt viele Mitarbeitende sportlicher als früher sind, ist es auch kein Wunder, dass Gespräche, Besprechungen und selbstverständlich Meetings nicht mehr unterbrochen werden.

Denn „unterbrechen“ heißt jetzt anders: Unterhaltungen werden heute mit der Ankündigung – Achtung, Sprechblase – „Ich muss da jetzt hineingrätchen“ gecrasht.

Doch Vorsicht, wer irgendwo hineingrätcht, kann verletzen – je nach Heftigkeit sich selbst oder jemand anderen.

Allerdings: Mitunter hält sich der Schaden auch sehr in Grenzen, wenn das eine oder andere Gerede jäh unterbrochen wird.

michael.koetttritsch@diepresse.com

DiePresse.com/Karriere

Ihr Newsletter jeden Freitagmittag neu mit News aus „Management & Karriere“. Jetzt kostenlos bestellen: DiePresse.com/karrierenewsletter

Unsere Klientin, die JOANNEUM RESEARCH Forschungsgesellschaft mbH, entwickelt Lösungen und Technologien für Wirtschaft und Industrie in einem breiten Branchenspektrum und betreibt Spitzenforschung auf internationalem Niveau. Bestens eingebettet in das nationale und internationale Innovationsnetzwerk erarbeiten die Forscher\*innen Innovationen in den drei Themenbereichen Informations- und Produktionstechnologien, Humantechnologie und Medizin sowie Gesellschaft und Nachhaltigkeit. Auf Grund des geplanten Wachstums kommt aktuell folgende Position zur Besetzung:

## CO-INSTITUTSDIREKTION ROBOTICS PRODUKTIONSAUTOMATISIERUNG UND PRODUKTIONSÖKONOMIE

Dienstort: Klagenfurt

### Die Aufgaben

- Aufbau eines zweiten inhaltlichen Instituts-Schwerpunkts im Bereich Produktionsautomatisierung und Produktionsökonomie
- Weiterentwicklung des Themenbereiches Produktionsdigitalisierung, insbesondere der Produktionsmodellierung und -optimierung
- Strategischer und technologischer Ausbau des Forschungsportfolios im Bereich der Produktionsautomatisierung und Robotik
- Vernetzung mit regionalen (mittelständischen) und internationalen Unternehmen und Stakeholdern
- Akquisition, Entwicklung und Leitung von kooperativen Forschungsprojekten
- Führung, Förderung und Entwicklung der unterstellten Mitarbeiter\*innen sowie weiterer Ausbau des Forschungsteams

### Die Anforderungen

- Abgeschlossenes einschlägiges technisches Hochschulstudium idealerweise in Kombination mit Wirtschaft bzw. Wirtschaftsingenieurwesen
- Mind. 7 Jahre einschlägige Führungs- und Berufserfahrung mit Budget- und Personalverantwortung in einem Wirtschafts- bzw. Industrieunternehmen oder einer wirtschaftsnahen Forschungseinrichtung
- Fundierte Kenntnisse und Erfahrung in den genannten Fachbereichen und Technologien
- Vertrautheit mit R&D Prozessen und Erfahrung in der Projekttakweise und -durchführung mit Industrie- und Wirtschaftspartner\*innen
- Dynamische und unternehmerisch denkende Führungspersönlichkeit mit gutem Netzwerk zur heimischen Wirtschaft und Industrie
- Hervorragende Deutsch- und Englischkenntnisse

### Das Angebot

- Führungsposition an einer österreichischen Top-Adresse mit internationalem Renommée
- Mitverantwortung für dauerhaft qualitativ hochwertige Innovationsleistungen des Instituts
- Kontinuierliche Erweiterung der fachlichen Expertise durch laufend neue und herausfordernde Forschungsfragen mit Praxisbezug
- Aktive Mitgestaltungsmöglichkeit an der strategischen und technologischen Weiterentwicklung des Forschungsstandortes
- Attraktives Umfeld mit einem hochmotivierten Team, modernster Infrastruktur, flexibler Arbeitszeit und ein teamorientiertes Arbeitsklima
- Ein attraktives, marktkonformes Gehaltspaket von mind. € 85.000,- Jahresbrutto plus Bonus

Wenn Sie diese einzigartige Herausforderung anspricht, freut sich unsere Beraterin Frau Mag.<sup>a</sup> Katharina Havranek auf die Zusendung Ihrer aussagekräftigen Bewerbungsunterlagen unter [k.havranek@lehnerexecutive.com](mailto:k.havranek@lehnerexecutive.com).

LEHNER EXECUTIVE PARTNERS

[www.lehnerexecutive.com](http://www.lehnerexecutive.com)

