



Redaktion\_Susanna Wurm  
Illustration\_Gettyimages  
Fotografie\_Foto Fischerlehner

## KEINE ZEIT FÜR FÜHRUNG. UND DANN?

*Wer als Führungskraft mit operativen Aufgaben rund um die Uhr beschäftigt ist, der hat kaum Zeit für Führung und schon gar nicht für Zukunftsfragen. Na, Hauptsache, das Tagesgeschäft läuft. Oder? Über die möglichen Folgen fehlender oder mangelhafter Führung. Wie man sie vermeiden kann und was **Führen im digitalen Zeitalter** überhaupt bedeutet.*

Walter K. steht im Baumarkt und sucht eine 100-Watt-Glühbirne. Also eigentlich sitzt er an seinem Schreibtisch und ärgert sich darüber, dass er keinen Ersatz für seinen Mitarbeiter, der nach 30 Jahren in Pension geht, findet. Er führt einen mittelständischen Gewerbebetrieb. Sein Handwerk ist gefragt, so manchen Auftrag muss er sogar ablehnen, so gut läuft sein Geschäft. Oder anders ausgedrückt: So schwer ist es für ihn, Mitarbeiter zu finden. Und dann kommt Christian Schernthaner ins Spiel. (Den gibt's übrigens wirklich, Walter K. ist natürlich erfunden. Wobei es viele Walter K.s, vorwiegend in Klein- und Mittelbetrieben, gibt.) Schernthaner berät mit seinem Unternehmen CS Beratung KMU im HR-Bereich, inklusive Personalsuche. Er sieht sich als Querdenker in Firmen, die seine Unterstützung suchen.

„Als Außenstehender bringt man neue Ansichten rein, hinterfragt eingefahrene Muster und“, er schmunzelt, „macht sich im ersten Moment nicht unbedingt beliebt.“

Weil er Dinge aufzeigt, die man lieber nicht wahrhaben will. Zum Beispiel, dass es im normalen Handel nun mal keine 100-Watt-Glühbirnen mehr zu kaufen gibt. Mit 100-Watt-Glühbirnen meint Schernthaner jene Generation von Mitarbeitern, die am Aussterben ist. „Wir sind die externe Personalabteilung für viele KMU.“ Wenn er sich nun für einen Kunden auf die Suche nach Mitarbeitern macht, dann „begleite ich ihn dabei, auf LED umzustellen.“ Der Kunde bekomme dann zwar wahrscheinlich nicht jene Mitarbeiter, die er sich ursprünglich vorgestellt hat, aber „er bekommt Leute, mit denen sein Betrieb

funktioniert“, erklärt Schernthaner. Und diese Leute seien oft richtig gut. Allerdings nur dann, wenn sie auch richtig geführt werden. So wie ihre Generation nun mal geführt werden möchte. „Einen Patriarchen als Chef, der sie von oben herab behandelt, akzeptieren sie nicht. Dann sind sie weg, der nächste Arbeitgeber wartet schon“, sagt Schernthaner. Es sei höchste Zeit umzudenken, die Welt verändere sich. „Mitarbeiter, die vor 30 Jahren zu arbeiten begonnen haben, waren froh, dass sie einen Job bekommen haben und damit ihren Lebensunterhalt bestreiten konnten.“ Wer heute einen Job sucht, will einen Sinn in seiner Arbeit sehen und eine Antwort auf die Frage „Wofür bin ich da?“ erhalten. Und dafür brauche es gegenseitigen Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, ist Schernthaner überzeugt.

### Durchs Reden kommen (und bleiben) die Leute zusammen

Kommunikationsstärke sei daher eine der wichtigsten Fähigkeiten einer Führungskraft von heute. „Dabei geht es um einfachste Dinge“, erklärt Schernthaner. „Es geht darum, freundlich, aufmerksam und gesprächsbereit zu sein. Als Chef muss man auch die Bereitschaft haben, Feedback des Mitarbeiters anzunehmen und sich damit auseinanderzusetzen.“ Sonst passiert einem vielleicht Ähnliches wie Walter K. Einer seiner besten Mitarbeiter versucht seit Wochen, ihn zu einem Gespräch unter vier Augen zu bitten. Immer wieder verschiebt Walter K. den Termin. Der Mitarbeiter hat schon seit langem das Gefühl, sein Chef habe kein Interesse an ihm. Und dann ist da dieses verlockende Angebot gekommen – ein anderer Arbeitgeber bemüht sich um ihn. Plötzlich liegt die Kündigung auf Walter K.s Schreibtisch. Er ist fassungslos. „Warum haben Sie denn bitte nichts gesagt?“, sagt er

entrüstet zum Noch-Mitarbeiter. Dessen Antwort: „Herr K., ich habe wochenlang das Gespräch gesucht. Sie waren nicht bereit dazu.“ Also: Den Austausch bewusst pflegen, Wertschätzung zeigen und eine offene Kommunikation führen.

Klingt alles sehr zeitaufwendig und mühsam? „Meine Erfahrung zeigt: Je mehr Zeit sich die Führungskraft für Führung in Relation zur Größe ihres Teams nimmt, desto weniger Probleme hat sie im Alltag“, sagt Christian Schernthaner, der selbst 31 Jahre Erfahrung in der Führung mit Schwerpunkt Vertrieb hat. Als positives Beispiel nennt er einen seiner Kunden, Unternehmer eines 20-Personen-Betriebes, der sich zum Großteil auf seine Führung konzentriert. „Er hält die Kundenkontakte, führt die Kommunikation des Unternehmens, entscheidet große strategische Themen, kümmert sich um die Mitarbeiterakquise und bespricht das alles auch mit seinem Team.“ Und wenn er mal drei Wochen auf Urlaub ist? „Dann läuft der Laden genauso weiter.“ Das sei übrigens eine gute Frage,

um seine eigene Führungsstärke unter die Lupe zu nehmen: Was passiert, wenn ich drei Wochen lang weg bin? Muss ich dann zusperren? „Wer sich oft als Führungskraft alleingelassen fühlt und sich denkt: ‚Ohne mich geht da gar nichts‘, der sollte das als Zeichen sehen, dass zu wenig Führung stattfindet“, so der Unternehmensberater.

### Vom Suchen und Finden

Doch wie findet man nun jene Mitarbeiter, die den Laden auch schupfen, wenn der Chef mal nicht da ist? Wenn Christian Schernthaner genau mit dieser Frage betraut wird, dann gibt er vorweg eines zu bedenken: Es geht nicht nur darum, Mitarbeiter aufzunehmen, die das bisherige Geschäft gut machen. Viel wichtiger ist die Frage: Welche Mitarbeiter brauchen wir, damit das Geschäft auch in fünf Jahren gut läuft – dann, wenn die Digitalisierung noch weiter fortgeschritten ist? Hab ich jemanden im Team, der sich mit den Zukunftsthemen auseinandersetzen kann? Jemanden, der die Kompetenz hat, zu ent->



## Rauchmelder retten Leben!

Wenn Sie schlafen, werden Sie das Feuer nicht sehen, nicht schmecken oder riechen. **Aber Sie können es hören! Rauchmelder retten Leben, lauter Alarm statt stiller Tod.** Mehr Information finden Sie unter: [www.rauchmelder-ooe.at](http://www.rauchmelder-ooe.at)

Eine Initiative Ihres Sicherheitslandesrats.  
[www.sicherheitslandesrat.at](http://www.sicherheitslandesrat.at)



**Sicherheit**  
Landesregierung  
Oberösterreich



zur Person

”

Wer seine Mitarbeiter gut führt, ist auch in der Personalsuche führend.

Christian Schernthaler  
Unternehmensberater,  
CS Beratung Competence &  
Service

Der Lebenslauf von **Christian Schernthaler** liest sich wie eine Wanderkarte, die genau dorthin führt, wo er jetzt ist. Denn wer so viel Erfahrung als Führungskraft und im Vertrieb gesammelt hat (unter anderem als Geschäftsführer der Rex Handelsges.m.b.H und in der Verkaufsleitung bei der Wolfgang Denzel AG), der will all diese Erfahrungen irgendwann weitergeben. 2015 gründete er daher die CS Beratung mit Schwerpunkt auf Beratung im HR-Bereich für Klein- und Mittelbetriebe. Außerdem ist er Mitglied der HRM Expertsgroup, Laienrichter am Arbeits- und Sozialgericht Linz sowie Arbeitskreismitglied der Arbeitskräfteüberlasser an der WKOÖ.

scheiden, welche Programme wir in Zukunft brauchen, welche Daten wir kaufen und wie wir sie auswerten? „Wer hingegen vorwiegend im Tagesgeschäft operativ tätig ist, der wird keine Zeit haben, über Zukunftsthemen und Strategien nachzudenken“, weiß Schernthaler. Er verstehe natürlich, wenn ein Tischlerbetrieb, dessen Auftragsbücher voll sind, keinen Drang verspürt, sich diese Fragen zu stellen. „Aber was ist in fünf Jahren? Dann wird es mittels Künstlicher Intelligenz vielleicht auch in der Industrie möglich sein, individualisierte Möbel in hoher Qualität zu fertigen. Wenn ich nicht die Bereitschaft habe, mir unangenehme Fragen zu stellen, werde ich mich nicht weiterentwickeln können.“

Und diese Weiterentwicklung brauche es auch bei der Personalsuche. „Ich muss offen sein für Menschen, die vielleicht ganz anders sind als die, die ich mir erwartet habe, und ganz andere Bedürfnisse haben.“ Und die wollen nicht nach Schema F geführt werden, sondern individuell. „Der eine braucht die volle Aufmerksamkeit der Führungskraft, der andere will in

Ruhe gelassen werden. Der eine findet das alljährliche Grillfest toll, der andere kann damit nichts anfangen.“ Was aber fast alle gemeinsam haben, so Schernthaler: „Hierarchische Führungsstrukturen akzeptiert keiner mehr.“ Und daher gehe es vor allem darum, alte Hierarchien aufzulösen. „Der Chef hat ja gar nicht mehr die Chance, im Fachwissen bis ins Detail über alles Bescheid zu wissen. Er ist nicht mehr der, der allein die Prozesse steuert. Er ist der Erste unter Gleichen. Und dabei muss er nicht der Allwissende sein. Sondern jener, der es schafft, viele Kluge an einem Ort zu versammeln und immer wieder herauszufordern.“ Gut geführte Mitarbeiter sind übrigens nebenbei die beste Werbung für die Personalsuche. „Wer seine Mitarbeiter gut führt, ist auch in der Personalsuche führend“, ist Schernthaler überzeugt. Denn ein Inserat mit dem Wortlaut „Wir sind ein dynamisches Team“ ist eine Sache (die übrigens keiner mehr lesen will). Immer wieder persönlich „Dort zu arbeiten, macht echt Spaß – da wird man wertgeschätzt!“ zu hören, eine ganz andere.\_

## CHEF 4.0

Führen im digitalen Zeitalter. Welche **Kompetenzen** sind **jetzt und in Zukunft bei Führungskräften gefragt?**

Kommunikationsfähigkeit	57%
Veränderungsfähigkeit	39%
Wertschätzung	33%
Transparenzorientierung	31%
Innovationsfähigkeit	30%
Strategisches Denken	30%
Digital-/IT-Kompetenz	28%
Zielorientierung	28%
Teamfähigkeit	26%
Heterarchiefähigkeit	26%
Netzwerkfähigkeit	26%
Digitale Medienkompetenz	26%
Entscheidungsfähigkeit	25%
Vertrauen schaffen	25%
Motivationsfähigkeit	25%

Quelle: [www.ifidz.de](http://www.ifidz.de) / Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter / Metastudie 2017

Firmencoaching für vertriebsorientierte Firmen, Verkaufcoaching für neue Mitarbeiter.  
Personalcoaching für Talente, die sich persönlich weiterentwickeln wollen.

#dream  
#believe  
#create  
#love  
#succeed

SALES POWER  
by Gernot Kujal

Linz  
Open Seminar  
15. November 2019

„Carpe Diem“ – Nutze die  
Zeit – Selbstmanagement  
Austria Trend Hotel Schillerpark  
auch für Privatpersonen  
[www.gernotkujal.info](http://www.gernotkujal.info)

TALENTESCHMIEDE  
gernot kujal

