



CO PLANNER

INTELLIGENTES CONTROLLING

FREIRÄUME

UND WIE SIE UNTERNEHMERISCH
GELEBT WERDEN

AUSGABE 1

ERFOLGREICH

Michael Pachleitner und
Manfred Gaulhofer: zwei
erfolgreiche Unternehmer,
die Wert auf besondere
Arbeitsumgebungen legen.

EINZIGARTIG

Für eine optimale Soft-
warelösung genügt kein
Standard. CoPlanner be-
trachtet jeden Kunden
in seiner Einzigartigkeit.

ESTERHÁZY

Wie aus einem alten
Fürstengeschlecht ein
modernes Wirtschafts-
und Kulturunternehmen
entstehen kann.

ETHIK

Ohne Wertschätzung
der Mitarbeiter kann
es keine Unternehmens-
kultur geben, meint
Arnold Mettnitzer.

DAS ZUSAMMENSPIEL

FREIRAUM UND STRUKTUR BEI COPLANNER

Für eine effektive Unternehmensplanung und -steuerung braucht es eine strukturierte, nachvollziehbare Datenbasis auf Knopfdruck und eine klare Planungsstruktur. Aber auch den Freiraum, die richtigen Entscheidungen für das Unternehmen zielsicher zu treffen. Seit 1989 bietet CoPlanner Software und Know-how für intelligentes Controlling, Unternehmensplanung und Business Intelligence. Und seitdem beschäftigen wir uns damit, wie wir mit einer auf die Einzigartigkeit eines Unternehmens abgestimmte Softwarelösung mehr Freiraum schaffen können.

Wir finden das Zusammenspiel von Freiraum und Struktur äußerst spannend, nicht nur weil wir damit das Erfolgsrezept für unsere BI-Lösungen gefunden haben, sondern weil diese vermeintlichen Gegensätze uns in der Welt immer wieder begegnen. In dieser ersten Ausgabe unseres Magazins haben wir das Thema in anderen Zusammenhängen, auch bei unseren Kunden, näher betrachtet und dabei neue Sichtweisen entdeckt.



STRUKTUR

Wie in der Architektur, so in der CoPlanner Business Intelligence Software: eine gelungene Mischung aus Freiraum und Struktur ergibt Wohlgefühl.

KÜNSTLER & VISIONÄRE



KANN MAN EINE ARBEITSUMGEBUNG SCHAFFEN, DIE MAXIMAL INNOVATIONS-FÖRDERND IST? WIE VIEL RAUM BRAUCHT JEDER EINZELNE EIGENTLICH FÜR SICH UND WIE VIEL SOLLTE MAN MIT ANDEREN TEILEN? SICHER IST, DASS DER ARBEITERFOLG AUCH ABHÄNGIG VON DER GESTALTUNG DER BÜRO- UND BE-SPRECHUNGSRÄUME IST. DOCH WIE FINDET MAN DAS RICHTIGE MASS AN STRUKTUR UND FREIRAUM? ZWEI ERFOLGSKONZEPTE.

Um innovativ und erfolgreich zu sein, braucht es mehr als die richtigen Mitarbeiter und die beste Technologie. „You have got to create a culture where space matters“, heißt es bei der weltweit agierenden Design-Beratungsfirma IDEO. Dabei können unterschiedliche Zutaten zum Erfolgsrezept beitragen. Großraum- oder Einzelbüros, flexible Arbeitsstationen, das papierlose Büro. Bei allen Konzepten sollte im Vordergrund eine menschenfreundliche Umgebung stehen. Denn nur weil etwas innovativ aussieht oder kreativ-modern klingt, muss es das noch lange nicht sein.

Kommunikation und Innovation – ein perfektes Paar

Es ist 10 Uhr. Das erste Meeting des Tages steht an. Man trifft sich, um sich erste Gedanken über ein neues Produkt zu machen, kreativ zu sein und Ideen zu generieren. Natürlich funktioniert

das nicht auf Knopfdruck. Der Austausch ist wichtig, sehr sogar. Gerade der ungeplante ist dabei besonders effizient: Ein kurzes Gespräch mit Kollegen im Lift, mit der neuen Mitarbeiterin an der Kaffeemaschine – und plötzlich formen sich neue Ideen im Kopf. In modernen Bürogebäuden wird aus diesem Grund bewusst für zufällige Treffpunkte gesorgt: mit Erfolg.

Das richtige Maß

Jeden Tag versuchen wir uns Freiräume zu schaffen, um unseren Bedürfnissen nachkommen zu können. Aber bedeutet Freiraum, keine Verpflichtungen mehr zu haben, auf nichts und niemanden Rücksicht nehmen zu müssen? Alle geografischen Grenzen zu überschreiten, wann immer man Lust dazu hat? Eher nicht, denn Freiraum und Struktur bedingen einander, ohne das eine kann das

MP09 HEADQUARTER PACHLEITNER

Innenansicht (Flagshipstore) des Grazer Architekturhighlights MP09, auch „Schwarzer Panther“ genannt, lichtdurchflutet, großzügig, luftig und urban. Mit wenigen Farben und differenzierten Materialitäten gestaltet.

UM INNOVATIV UND ERFOLGREICH ZU SEIN, BRAUCHT ES MEHR ALS DIE RICHTIGEN MITARBEITER UND DIE BESTE TECHNOLOGIE. „YOU HAVE GOT TO CREATE A CULTURE WHERE SPACE MATTERS“, HEISST ES BEI DER WELTWEIT AGIERENDEN BERATUNGSFIRMA IDEO.

DAS AMERIKANISCHE UNTERNEHMEN IDEO GILT ALS VORREITER
DES HUMAN-CENTERED DESIGNS SOWIE DER INNOVATIONSMETHODE
DES DESIGN THINKING. FIRMENSITZE BEFINDEN SICH IN
PALO ALTO (KALIFORNIEN) UND MÜNCHEN.



ARCHITEKTUR ALS TEIL DER UNTERNEHMENSPHILOSOPHIE

Büro im „Schwarzen Panther“. Alle Büroflächen lassen sich individuell gestalten und verwandeln. So ist die gewünschte Flexibilität gegeben.

andere nicht existieren. Ebbe und Flut, Tag und Nacht, Struktur und Freiraum. Frei zu sein bedeutet nicht, ohne Regeln und Strukturen zu leben. Im Gegenteil, es geht darum, sich Strukturen zu schaffen, in denen man sich frei bewegen kann, aber auch Grenzen gerne einhält. Gerade bei der Arbeit und an unserem Arbeitsplatz sollte eine gesunde Mischung aus Struktur und Freiraum gegeben sein. Und die ergibt sich oft aus einer klugen architektonischen Lösung oder aus kreativen Ideen die den Arbeitsalltag auflockern.

Eine Vision

Oft sind es Visionäre, die physische und psychische Freiräume schaffen. Es hat schon viele Versuche gegeben, die perfekte Umgebung für größtmögliche Kreativität und besten Output zu gestalten. Lieber allein im Kämmerchen, um ungestört und in Ruhe arbeiten zu können, im Großraumbüro, in dem man sich permanent mit Kollegen und Mitarbeitern austauschen kann oder flexible Arbeitsplätze ohne eigenen Schreibtisch? Im MP09 in Graz hat sich Michael Pachleitner seine ideale Arbeitsumgebung geschaffen. Die Michael Pachleitner Group beschäftigt sich seit 50 Jahren mit dem Design, der Produktion und dem Vertrieb von Brillen und Schmuck und ist noch heute eigentümergeführt. Hauptsitz des

Unternehmens ist der aufsehenerregende „Schwarze Panther“, mit dem sich CEO Michael Pachleitner einen Traum erfüllt hat. Aber nicht nur damit: Dass das Unternehmen unabhängig ist, bedeutet für ihn Freiheit und die wollte er sich immer bewahren. „Ich habe mich noch nie unfrei gefühlt in meinem Leben. Natürlich muss auch ich Termine einhalten, Kundenwünsche erfüllen, aber ich habe als unabhängiger Unternehmer trotzdem meinen Freiraum. Ich sehe das Glas immer halb voll. Alles ist eine Art der Betrachtungsweise“.

Der „Schwarze Panther“ ist ein Haus, das leben und für jeden offenstehen soll. Deswegen hat man ganz bewusst freien Raum gelassen, für andere Unternehmen, aber auch Raum, den jeder nutzen kann. „Unglaublich positiv“, sagt Michael Pachleitner, wirke sich das Gebäude auf das Unternehmen aus, die Mitarbeiter sind stolz und fühlen sich wohl und auch die Kundenstruktur hat sich verändert. „Und alle sind ein bisschen schicker angezogen als früher ...“, sagt der Bauherr schmunzelnd. „Architektur kann vieles sein: funktional, pragmatisch, poetisch, urban oder ästhetisch. Das MP09 ist für uns nicht nur ein wenig von allem, sondern alles in allem.“ Die Arbeitsumgebung ist deswegen so wichtig, weil neue Ideen ja nicht nur in einem Kopf entstehen. Es bedarf an Austausch

mit anderen Menschen, das Verwenden von Informationen und auch Dingen, die man angreifen kann. Kreativität will Raum, der Spielräume und Möglichkeiten zulässt und eine Umgebung, die Kommunikation fördert. Das können strategisch gut positionierte Treffpunkte wie Kaffeecken sein oder ein freistehender Treppenturm wie im großzügigen Foyer des MP09. „Die Treppe in der Lobby reicht vom Untergeschoss bis zum letzten Stockwerk. Sie ist definitiv Kommunikationsbereich. Man sieht sie auch von allen Büros. In jeder Etage gibt es eine Bar mit Kaffee- und Teebereich. Auch in der Gastronomie im Erdgeschoss sollen die Menschen zusammenkommen.“

Das Pachleitner-Gebäude beherbergt verschiedene andere Unternehmen. Die Mitarbeiter freuen sich über ihren Standort. Für sie ist es unglaublich spannend, wie viele Menschen hier aufeinandertreffen. Man lernt und profitiert voneinander. Außerdem bieten die Räumlichkeiten des „Schwarzen Panther“ die nötige Flexibilität. Alle Büroflächen lassen sich individuell gestalten und verändern, je nach Wunsch der Mieter können Flächen in Großraum- oder Einzelbüros verwandelt werden. Die Architekten GSarchitects wollten das Unternehmen in Szene setzen, indem sie die Unternehmensphilosophie in Architektur verwandeln. Es ist ihnen gelungen.



FREIFLÄCHEN

Kreativität will Raum, der Spielräume und Möglichkeiten zulässt und eine Umgebung, die Kommunikation fördert. So wie das Innere des schwarzen Monoliths, das mit viel Licht, Transparenz und Offenheit überrascht.

DIE GAULHOFER KREATIVBOX

Die Kreativbox mitten im Betriebsgelände in Übelbach wurde nach einem Konzept von Stuart A. Veech gebaut und mit Ganzglaselementen von Gaulhofer verfeinert. Eine Atmosphäre der Flexibilität und Vielfalt und ein Ort zum Innehalten.



KUNSTVOLL IN SZENE GESETZT

Freiräume können sich aber auch über andere Bereiche definieren, wie zum Beispiel die Kunst. Manfred Gaulhofer, Geschäftsführer des steirischen Fenster- und Türenherstellers Gaulhofer in Übelbach, wagte sich mit dem Konzeptkünstler Werner Reiterer und dem Projekt „Dicke Luft“ auf neues Terrain. Er bat die Mitarbeiter, ihm immaterielle Beiträge, wie z.B. ihre Gedanken, Empfindungen und Gefühle, die sie tagtäglich zur Arbeit mitbringen, zu nennen. Reiterer sammelte diese Gefühlsflut und verarbeitete sie, indem er die Begriffe in Leergebinde wie Dosen, Fässer und Kübel „abfüllte“ und diese beschriftete. Jeder Mitarbeiter kann sich nun ein „Gefühl“ mitnehmen – und seitdem wandern die „Kunstwerke“ über das Firmengelände und erzeugen wiederum neue Gefühle. Der Gedanke hinter diesem und anderen Kunstprojekten bei Gaulhofer ist klar: „Kultur ist Teil unseres Lebens und dieses lässt sich nicht in Lebens- und Arbeitswelt trennen. Wir nehmen immer Gefühle in die jeweils andere Welt mit.“



KUNST UND KOMMUNIKATION

Das Projekt „Dicke Luft“, das der Konzeptkünstler Werner Reiterer für Gaulhofer realisierte, macht die Gedanken und Gefühle der Mitarbeiter sichtbar.

im Unternehmen: „Wir nehmen jeden von ihnen als Persönlichkeit so ernst wie uns selbst.“ So unterschiedlich die verschiedenen Persönlichkeiten der Mitarbeiter auch sein mögen, natürlich braucht man in einem Unternehmen auch eine gemeinsame Basis, jene Strukturen, die das Ganze definieren und zusammenhalten, genauso wie den Freiraum. Bei Gaulhofer hat man sich in einem gemeinsamen Prozess deshalb auf drei Ginkgo-Prinzipien geeinigt: Das Bewusstsein, „sinnvolle Arbeit“ zu tun, eigenverantwortliche Aufgabenerfüllung und die Bedeutung positiver Äußerungen wie Lob, Beifall und Jubel. Diese Werte leiten seither die gemeinsame Arbeit.

Um der Kommunikation und dem Austausch im Unternehmen noch mehr Raum zu geben, hat Gaulhofer von Stardesigner Stuart A. Veech ein architektonisches Juwel, eine „Kreativbox“ aus Holz und Glas, entwerfen lassen, in die sich Mitarbeiter jenseits des betrieblichen Alltags zurückziehen und reflektieren können. „Da kann man wunderbar kreativ sein und Neues erfinden.“ Eine Box an einem lauschigen Ort, mit ungehindertem Ausblick auf die grüne Wiese, ist ein guter Raum für Vorläufiges und Unbestimmtes, für Freiräume im Kopf.

RAUM FÜR KREATIVE GEDANKEN

„Wir haben mit der Kreativbox einen Ort geschaffen, der seinem Zweck als Seminar- und Meetingraum ebenso gerecht wird wie dem zum Programm erhobenen Quer- und Andersdenken, mit dem wir uns neuen Anforderungen und Gegebenheiten öffnen wollen“, so Manfred Gaulhofer, der den Familienbetrieb in dritter Generation leitet.

PLANUNG DER EINZIGARTIGKEIT



JEDES UNTERNEHMEN IST EINZIGARTIG – IN SEINER MISSION UND VISION, IN SEINER ZUSAMMENSETZUNG UND STRUKTUR, IN DEN PRODUKTEN, DIENSTLEISTUNGEN – UND IN SEINER UNTERNEHMENS-KULTUR. GERADE DIESE UNTERSCHIEDE IN DER UNTERNEHMENS-DNA MACHEN DIE SUCHE NACH EINER OPTIMALEN SOFTWARELÖSUNG SPANNEND, WEIL ES KEINE STANDARDISIERTE REZEPTUR GIBT.

ALMUDUDLER

„Die Einführung von CoPlanner war für uns ein wichtiger, zukunftsorientierter Schritt.“

Mit der CoPlanner Enterprise Edition hat die hat die österreichische Kultmarke ein Controlling-Tool gefunden, das ihren Anforderungen gerecht wird. Ziel war die Einführung eines Data-Warehouses, in dem neben Erlös-, Mengen- und Finanzdaten auch Marktdaten sowie Daten aus dem internen Qualitätsmanagement verarbeitet worden sind.

AURELIS

Für eines der größten Immobilienunternehmen Deutschlands kann CoPlanner mit seinem flexiblen Business-Modell die fachlichen Grundvoraussetzungen und die sehr spezifischen Anforderungen der Controlling-Praxis erfüllen.

Die wesentlichen Vorteile: Bedienerfreundlichkeit, Übersichtlichkeit, Zeitersparnis bei Istreporting, Planung & Forecast, einheitliche Datenhaltung aller Finanzdaten, einfache Versionierung für Szenarienrechnungen und eine Ausweitung & Standardisierung des Konzernberichts wesens.

TONDACH

Die internationale Struktur des Marktführers bei Dachziegeln in Mittel- und Osteuropa macht Controlling aufgrund verschiedener Sprachen, unterschiedlicher Planungs- und Berichtsstrukturen und verschiedener Währungen zur Herausforderung. Tondach entschied sich, CoPlanner für die zentrale Datenhaltung, Vereinheitlichung und Automatisierung von Planung und Reporting einzusetzen. Der CoPlanner Web-Client ermöglicht externe Zugriffe auf den CoPlanner-Server über einen Web-Browser: eine Planung ohne Zeitverzögerung bzw. ohne mühevoller Konsolidierung verschiedener Datenmengen.

WIENER STADTHALLE

„Bisher mussten wir unsere Veranstaltungen in Excel kalkulieren. Nun unterstützt uns der CoPlanner beim Planen der unterschiedlichsten Veranstaltungsvarianten und zeigt auf einen Blick, wo wir stehen“, erklärt Erwin Molnar, Leiter Finanzen & Controlling und gleichzeitig Projektleiter der Wiener Stadthalle. Jede Eigenveranstaltung durchläuft im CoPlanner die Vorplanung, Detailkalkulation, Budgetverfolgung, Abrechnung und Nachkalkulation.

FEV MOTORENTECHNIK

ist einer der weltweit größten unabhängigen Entwicklungsdienstleister für Verbrennungsmotoren und Fahrzeugtechnik mit Hauptsitz in Aachen. Bei den Überlegungen zur Einführung eines Planungs- und Konsolidierungswerkzeugs waren zwei Anforderungen wesentlich: die technische Basis auf dem Microsoft SQL-Server, der bereits für ein umfassendes Data Warehouse eingesetzt wurde, und der Wunsch nach einem einheitlichen System für die Finanzplanung und Konsolidierung.

AUSTRIA WIRTSCHAFTSSERVICE/ ERP-FONDS

Als Förderbank des Bundes ist die AWS die zentrale Abwicklungsstelle für die unternehmensbezogene Wirtschaftsförderung.

Das von CoPlanner eigens für AWS/ERP-Fonds erstellte Kostenrechnungsmodul beinhaltet einen dreischichtigen Verrechnungs- und Umlageprozess. Es galt, jederzeit die Nachvollziehbarkeit zu garantieren und die Plausibilität in den Vordergrund zu stellen.

HR. HROVAT



THOMAS HROVAT WAR EXTREMSPORTLER. AM HÖHEPUNKT SEINER KARRIERE KAM DAS BURN-OUT MIT ANGSTZUSTÄNDEN UND PANIKATTACKEN. DANACH EIN LANGER WEG ZURÜCK INS LEBEN. MIT UNS SPRICHT ER ÜBER SEIN LEBEN, ABER AUCH DIE GEFAHREN EINER LEISTUNGSGESELLSCHAFT. UND DIE FREIHEIT, DIE MAN NUR ERLEBT, WENN MAN VERANTWORTUNG ÜBERNIMMT UND MIT EINEM GEWISSEN MASS AN STRUKTUREN ZU LEBEN LERNT.



ENTSPANNUNG MIT PFEIL UND BOGEN



Konzentration und Körperbeherrschung sind beim Bogenschießen gefragt. Für den ehemaligen Extremsportler Thomas Hrovat ein guter Ausgleich zum Alltag.

— Welche Freiräume gönnen Sie sich?

Ich habe das große Glück, mein Leben sehr frei gestalten zu können, sowohl beruflich als auch privat. Ich handle also unabhängig und habe einen sehr großen Gestaltungs-freiraum. Meine Kunden, die ich als Berater betreue, vertrauen mir. Und genau das nenne ich Freiheit – das Vertrauen unserer Kunden zu erleben. Aber auch die Kooperation mit meinen Kollegen.

— Wann haben Sie sich zuletzt unfrei gefühlt?

Das war 1989. Da hatte ich mein Burn-out. Ich war 29. Mit 13 Jahren begann ich schon zu klettern und bin immer besser geworden. Ich war damals an der Spitze meiner Karriere. Der ORF drehte einen Film über mich und ich dachte ich wäre Superman. Unschlagbar. Einen Tag nachdem der Film ausgestrahlt wurde, saß ich im Zug nach Schladming. Und plötzlich hat alles begonnen. Dann ging es Schlag auf Schlag. Nicht langsam schleichend, sondern von der einen Sekunde auf die andere. Ich dachte, ich sterbe jeden Moment. Der Zug musste anhalten und ich wurde ins Krankenhaus gefahren. Der Arzt hatte meinen Film gesehen, aber auf die Frage, ob ich das sei, habe ich verneint. Ich habe mich einfach nicht mehr als die gleiche Person gefühlt. Es waren extreme Angstzustände, die sich auch körperlich niedergeschlagen haben.

— Wie haben Sie sich danach mit diesem Thema auseinandergesetzt?

Ich habe eine Ausbildung in Logotherapie und Existenzanalyse gemacht und mir von dieser Seite das Thema Burn-out angesehen. Auch jetzt beruflich, da wir mit vielen

Firmen zu tun haben, bieten wir Seminare zum Thema Burn-out an. Das Spannende ist, dass etliche glauben sie würden nicht viel machen. Dabei schätzt das der Großteil total falsch ein. Die meist gefährdete Berufsgruppe sind halbtags beschäftigte Personen, die eigentlich gar nicht so viel arbeiten. Ich bin mit der Zeit darauf gekommen, dass Burn-out weniger mit der Arbeitszeit zu tun hat, als mit dem, was ich unterlasse oder vernachlässige. Es geht nicht nur darum, was ich alles mache, sondern eher: was vernachlässige ich alles? Das ist ein jahrelanger Prozess, in dem man beginnt wichtige Dinge zu beschneiden. Man will Karriere machen, dafür vernachlässigt man die Familie. Man vergisst auf Freunde oder Aktivitäten, die für einen bedeutend sind. Und irgendwann kann man einfach nicht mehr anknüpfen. Das Gemeine daran ist, dass man dabei zynisch wird und das Verpasste öfters schlecht redet, nur um das besser zu verarbeiten. Der Prozess ist immer der Gleiche: vernachlässigen, dann verleugnen, und zuletzt vergessen. Die wichtigste Frage, die man sich also stellen sollte, ist: Welche mir wichtigen Werte habe ich vernachlässigt oder bin ich dabei zu vernachlässigen?

— Glauben Sie, dass die Leute ihre Werte noch kennen?

Viktor Frankl sagt, wir haben ein gutes Sinnesorgan für Werte, und das ist das eigene Gewissen. Wenn das Gewissen ins Spiel kommt, sollte man nicht wegschauen. Das Leben ist idealerweise auf verschiedenen Werten aufgebaut und wenn ein Wert wegbriecht, kann es daher trotzdem stabil bleiben. Die meisten Leute bauen nur auf einen Wert,

meistens die Jugend, und dann bekommen sie mit 35 Jahren die erste Krise. Oder sie setzen alles auf ihre Karriere. Für mich war es das Klettern. Als mir das weggebrochen ist, war das wie die Hölle für mich.

— Wie viele Leute glauben Sie, sind von einem Burn-out betroffen ohne es zu wissen?

Das ist eine enorme Anzahl! Es gibt ganz klare Berufsgruppen, wie Lehrer, Ärzte, Anästhesisten, Halbtagsbeschäftigte. Der Zusammenhang zwischen diesen Berufsgruppen ist die hohe Verantwortung, die sie tragen und die oft geringe Wertschätzung, die sie bekommen. Das ist z.B. bei einem Anästhesisten meistens so, irre Verantwortung, null Wertschätzung. Wer kennt schon seinen Anästhesisten? Bei den Lehrern das Gleiche, „eh nur Urlaub, nichts zu tun, nur halbtags arbeiten“. Sie werden von der Gesellschaft verurteilt.

— Wie steinig ist der Weg zurück?

Der Weg zurück ist sehr mühsam. Du erlebst ein totales Vakuum. Du tust gar nichts mehr und hast wenig Freude. Wichtig ist es, langsam wieder an sein Wertesystem anzuknüpfen. Krankenstände dauern 1-2 Jahre. Wenn man überhaupt zurückkommt. Auch mein Weg hat Jahre gedauert.

— Was können Unternehmen tun, um ihre Mitarbeiter davor zu bewahren?

Es ist interessant zu sehen, was Unternehmen ihren Mitarbeitern anbieten. Sie bieten Fitness, Seminare für Time Management oder gesündere Ernährung. Burn-out beginnt bei einer persönlichen Fehlhaltung, nämlich dem Drang sich zu beweisen und

genau diese Fehlhaltung wird durch solche Initiativen noch unterstützt. Wenn man fitter ist, kann man noch mehr in den Tag rein arbeiten oder man hat ein Time Management und kann deswegen noch effektiver arbeiten. Man kann als Mitarbeiter also noch mehr vom Falschen tun. Unternehmen machen die Mitarbeiter fit für den Wahnsinn.

— Was sollte also stattdessen passieren?

Wir bieten Seminare, in denen wir das Bewusstsein darauf lenken, wie Burn-out eigentlich entsteht. Das ist für viele schon mal die erste Überraschung. Dann sollte man die richtigen Fragen stellen: Was ist mir wichtig? Welche wertvollen Ereignisse erlebe ich? Nicht nur, was tue ich, sondern vor allem: was unterlasse ich? Und da sind wir dann beim Thema Unternehmenskultur. Die hat einen großen Einfluss auf die Leistungsbereitschaft und das Leistungsvermögen von Menschen und demnach auch auf das Burn-out.

— Jetzt kann ich aber nicht jedem Mitarbeiter geben, was ihm wichtig ist ...

In der Neurobiologie haben sie in der Forschung unglaubliche Fortschritte gemacht. Sie haben erkannt, dass die zwei größten Motivatoren quer durch alle Kulturen Vertrauen und Kooperation sind. Also man sollte in einer Arbeitsumgebung sein, der man vertraut und die einem Vertrauen entgegenbringt und man sollte die Möglichkeit haben, etwas gemeinsam zu machen. Es wurden bei den härtesten Jobs der Welt Untersuchungen gemacht, wie zum Beispiel in Kohlebergwerken. Die kennen das Thema Burn-out nicht. Die Arbeiter müssen einander vertrauen können und kooperieren, damit alles gut verläuft. Die würden ihre Kollegen niemals im Stich lassen. In Unternehmen ist sehr viel von den richtigen Prozessen abhängig. Zentral ist also die Frage, wie man Prozesse gestalten kann, die auch flexibel sind. Den wichtigsten Einfluss hat dabei immer der unmittelbare Vorgesetzte. Wo sich die Führung in jede Kleinigkeit einmischt, kein Vertrauen entgegenbringt und keine Freiräume bietet, ist das Burn-out-Risiko groß.

— Welche negativen Signale kann der „Chef“ senden?

Ganz sicher Micromanagement. Und wenn er am Wochenende oder mitten in der Nacht eine Mail schickt. Auch wenn keine Antwort erwartet wird. Allein das

Versenden am Wochenende ist ein Zeichen und wenn ich die Nachricht dann auch noch lese, weckt es das Bedürfnis zurückzuschreiben. Prinzipiell sollte man es nicht befürworten, wenn Mitarbeiter am Wochenende arbeiten. Überlegen Sie mal, was die alles dadurch versäumen können. Dinge, die für den „Chef“ wertvoll sind.

— Glauben Sie, dass das noch zunehmen wird?

Ja! Jetzt bin ich schon seit zwölf Jahren in dieser Branche und es hat immer mehr zugenommen. Die Leistungsbereitschaft steigt, da die Jobs immer unsicherer werden. Meistens ist der größte Antrieb die Familie. Wir haben aber auch ein gesellschaftliches Problem. Wenn man viele Stunden arbeitet, bekommt man Anerkennung. Hingegen wenn man keine zwölf Stunden arbeitet, gilt man fast schon als faul. Oft geben Unternehmer dafür einen Bonus. Ein tolles Dienstauto zum Beispiel. Doch das ist keine Motivation, sondern ein Kick. Und in Wahrheit eigentlich Schmerzensgeld. Motivation kommt von innen heraus, jeder Mensch ist grundsätzlich motiviert. Unternehmen machen schon einen tollen Job, wenn sie ihre Mitarbeiter nicht demotivieren.

— Macht Angst unfrei?

Das ist ein sehr spannender Aspekt, den Sie ansprechen. Wenn man es aus der existentiellen Sicht betrachtet, dann bedeuten Angstzustände eine psychische Erkrankung. Die einfachste Definition aus meiner Sicht wäre, dass eine psychische Erkrankung immer die Abwesenheit von Freiheit bedeutet. Andererseits muss man sich das Thema Freiheit gut anschauen, sowohl für sich selbst, aber auch in einem Unternehmen. Ich erlebe, dass viele Menschen Freiheit damit verwechseln sich Optionen offenzuhalten. Dabei entsteht der Drang nach Freiheit ja oft nur aus der Unfähigkeit Verantwortung zu übernehmen. So war ich früher auch. Für mich war es unmöglich einen Termin auszumachen. Hätten Sie mich angerufen, hätte ich gesagt: „Keine Ahnung, was ich nächste Woche Mittwoch mache, rufen Sie mich am Mittwoch an.“ Dabei ist es doch so, wenn ich Optionen offenhalte, kann ich nie etwas wirklich machen. Und das würde einem unerfüllten Leben gleichkommen. Man muss schon eine Option wählen, die anderen sein lassen und Verantwortung übernehmen. Auch Unternehmen. Oft holen sich Un-

ternehmen Berater, wenn unangenehme Entscheidungen anstehen, um sich für viel Geld nicht nur die Entscheidung, sondern auch die Verantwortung abnehmen zu lassen. Entscheidungen zu treffen kann eben Angst machen. Als 1989 die Berliner Mauer gefallen ist, feierte man die Freiheit. Doch viele Menschen litten danach unter Angstzuständen, weil plötzlich der Staat keine Entscheidungen mehr für sie getroffen hat und sie selbst Verantwortung übernehmen mussten.

— Das würde dann bedeuten, dass man doch gerne in Strukturen lebt?

Untersuchungen zeigen: um optimal kreativ sein zu können, braucht der Mensch 60 % gute Gewohnheiten. 60 % des Tagesablaufes müssen gute Gewohnheiten sein, damit das Gehirn maximal kreativ sein kann. Struktur ist ja nicht schlecht. Im Chaos verliere ich unheimlich viel an Energie. Wichtig ist aber die Unterscheidung zwischen guter Gewohnheit und Zwang.



BIOGRAFIE

Thomas Hrovat war Extrembergsteiger und Kletterer. Nach seinem Burn-out studierte er Philosophie und machte eine Ausbildung in Logotherapie. Seit 1998 ist er Unternehmensberater und Mitbegründer von Azimut Consulting. Als Berater für Veränderungsprozesse betreut er Unternehmen weltweit und entwickelt Führungskräfte und Management in Organisationen.

The image shows a low-angle, upward-looking view of the ceiling of the Esterházy Palace in Eisenstadt, Austria. The ceiling is a masterpiece of Baroque stucco work and fresco painting. It features a central large oval fresco depicting a group of figures in a dramatic, cloudy setting. Surrounding this are numerous smaller, irregularly shaped fresco panels, some rectangular and some oval, each containing different scenes or figures. The entire ceiling is framed by elaborate, multi-layered stucco borders in shades of red, gold, and white, adorned with floral and scrollwork motifs. The lighting is soft, highlighting the intricate details of the artwork.

EHRWÜRDIGE MAUERN

MITTEN IM ZENTRUM DER BURGENLÄNDISCHEN HAUPTSTADT
EISENSTADT STEHT STOLZ UND ERHABEN DAS BEDEUTENDSTE KULTUR-
DENKMAL DES BURGENLANDES, DAS SCHÖNE BAROCKSCHLOSS
ESTERHÁZY. EIN ORT MIT GESCHICHTE UND TRADITION UND EINEM
BESTÄNDIGEN WANDEL RICHTUNG ZUKUNFT.



Jeder kennt dieses Gefühl, das uns in geschichtsträchtigen Räumen beschleicht. Wir werden leiser und kommen innerlich zur Ruhe. Wir spüren die Erhabenheit alter Gebäude, die schon lange vor unserer Zeit an ihrem Platz standen, und gleichzeitig die eigene Vergänglichkeit, weil sie uns wohl auch überdauern werden. Genauso geht es uns, wenn wir durch die schweren Türen des Schlosses Esterházy treten.

Große Namen

Die Geschichte des berühmten Wahrzeichens von Eisenstadt reicht bis ins Mittelalter zurück. Ende des 14. Jahrhunderts wurde die damalige Burg von der Familie Kanizai erworben und großzügig ausgebaut. 1622 gelangte das Bauwerk schließlich in den Pfandbesitz von Nikolaus Graf Esterházy, aber erst sein Sohn Paul I. ließ die Burg zu einem Schloss umbauen. Damals wurde auch der bedeutende Haydn-Saal errichtet, und noch heute, wenn man den Blick zur Decke richtet, kann man dort die Aufnahme Psyches in den Gotteshimmel beobachten. Im darauffolgenden Jahrhundert verewigte sich ein weiterer großer Name im Schloss. Fürst Anton ließ die Trakte, die heute dem Schloss gegenüberstehen und Restaurant und Vinothek beherbergen, als Stall- und Hauptwachgebäude errichten. Diese Räumlichkeiten werden auch in Zukunft wieder eine Rolle spielen, denn sie bieten genügend Platz für neue Ideen. „Uns schwebt eine moderne und hochwertige Shopping Mall vor. Wir wollen den Gästen auch in diesem Segment etwas bieten können“, erzählt Karl Wessely, der Leiter des kulturellen Betriebes der Esterházy Privatstiftung. Nach Ende der vierzig Jahre andauernden Verpachtung an

das Land Burgenland und der Rücknahme in die Verwaltung der Stiftung, hat man große Pläne für das Schloss.

200. Todestag von Haydn – ein Zäsur

Was Wolfgang Amadeus Mozart für Salzburg und Richard Wagner für Bayreuth, ist Joseph Haydn für Eisenstadt. 2009 jährte sich zum 200. Mal der Todestag des großen Komponisten, der mehr als vierzig Jahre Fürstlicher Kapellmeister am Esterházy Hof war. Die Esterházy Privatstiftung nutzte die Chance für die Region Eisenstadt und positionierte das Schloss traditionsgemäß wieder als kulturelles Zentrum von internationaler Bedeutung. Mit dem berühmten Haydn-Saal befindet sich noch heute, neben vielen anderen Schätzen, ein unglaubliches Juwel hinter dem Gemäuer, ein Juwel mit unglaublicher Akustik. Über Jahrhunderte förderten die Mitglieder der Fürstenfamilie den künstlerischen Austausch und waren zudem leidenschaftliche Sammler von Kunstschätzen. „Aus ihren Anschaffungen entstand eine wertvolle Sammlung und nicht, wie es leider manchmal der Fall ist, eine Ansammlung von Kitsch und Krempel“, so Karl Wessely. „Das Schloss Esterházy soll wieder zum Nukleus des alten pannonischen Kulturraumes werden“, sagt Wessely über die angepeilten Ziele des Schlosses. Um international als erstklassiger Kulturanbieter wahrgenommen zu werden, muss man bei Qualität und Frequenz eine kritische Wahrnehmungsgrenze überschreiten. Das haben wir beginnend mit 2011 zukünftig vor. Außerdem haben wir beschlossen, weiterhin zu sammeln. Ich habe immer gesagt, wer damit aufhört, der wird zu einem Museum. Und wir sind ein Kulturbetrieb.“ Gesammelt wird junge,

„WIR WOLLEN EINE SPIELFLÄCHE FÜR DIE PANNONISCHE KULTUR SEIN, DIE SICH HIER, IN DEN GESCHICHTSTRÄCHTIGEN MAUERN, BESTENS ENTFALTEN KANN.“

KARL WESSELY,
DIREKTOR ESTERHÁZY KULTUR

PRUNKVOLLE RÄUME

Im 18. Jahrhundert besteht in der Familie Esterházy, wie in fast allen Adelshäusern Europas, reges Interesse an der Chinoiserie. Der große Chinesische Salon (oben links) mit kostbaren, handgemalten chinesischen Tapeten zeugt davon.

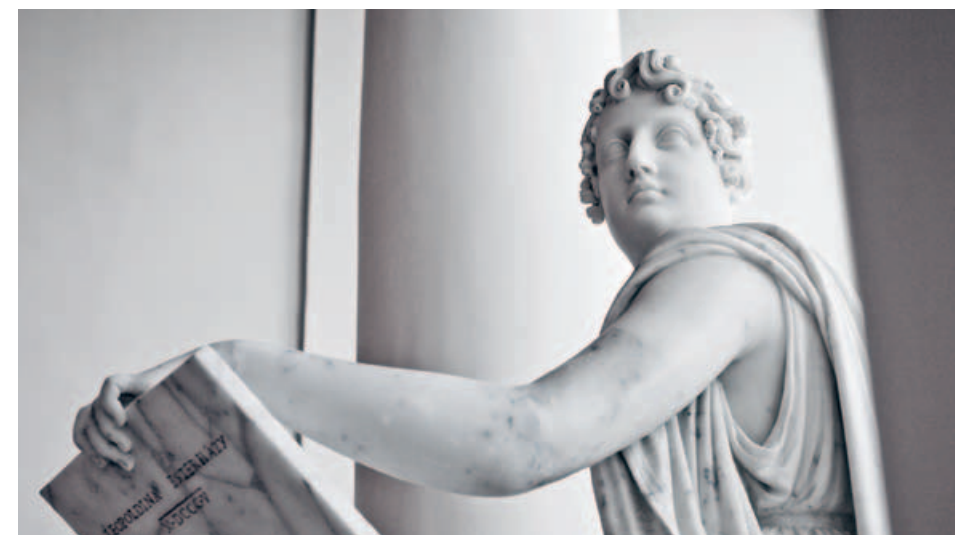
Der Spiegelsaal (unten rechts) war ursprünglich der Haupteingangsaal der Fürsten. Die klassizistische Sitzstatue von Prinzessin Leopoldina Esterházy (Mitte rechts) schuf der italienische Bildhauer Antonio Canova im Auftrag des Fürsten zu Beginn des 19. Jahrhunderts.

Der barocke Haydn-Saal ist das Prunkstück des Schlosses Esterházy. Mit seinen eindrucksvollen Fresken zählt er zu den schönsten Konzertsälen der Welt [siehe Seite 16 & 17].



DIE ESTERHÁZY-SAMMLUNG IST INTERNATIONAL VON GROSSER BEDEUTUNG ...

UND MIT JOSEPH HAYDN HAT EISENSTADT DAS, WAS SALZBURG MIT MOZART UND BAYREUTH MIT WAGNER HAT.



zeitgenössische und zentraleuropäische Kunst. Erfolgreich ist man auch mit der Weinkultur, das revitalisierte Weinmuseum erfreut sich großer Beliebtheit.

Spielfläche für Inszenierungen

Auch für die Zukunft ist Großes geplant, mit dem Ziel, dass sich der Kulturbetrieb positiv weiterentwickelt. Von der geplanten Shopping Mall in den ehemaligen Stallungen bis zu einem gehobenen Stadthotel reicht das Spektrum der Entwicklungsvorhaben für das städtische Ensemble rund um das Schloss. Man möchte dabei die kulturelle Vision nicht aus den Augen verlieren und dem Schloss und seiner Tradition unbedingt gerecht werden. Esterházy wird international als Premium Brand wahrgenommen und muss damit arbeiten. Das Erbe, das man angetreten hat, definiert sich nicht nur über die Erhaltung der Mauern, sondern auch über die Besspielung. Beim Werben um Besucher macht man nicht etwa an der pannonischen Grenze Halt, gezielt reist man nach Asien, in die USA und natürlich nach London, Paris und Berlin, um das Schloss, die Kultur und die einzigartige Region vorzustellen. Alle Welt soll diesen Landstrich mit seinem besonderen Flair, seinem Klima und der Nähe zu Wien erleben können. Wessely: „Die Geschichte des Schlosses ist geprägt vom Wandel der Zeiten und dem Geschmack der Besitzer und war immer Spielfläche für die Inszenierung von Politik und Kultur. Wir wollen eine Spielfläche für die pannonische Kultur sein, die sich hier, in den geschichtsträchtigen Mauern, bestens entfalten kann.“

400-JÄHRIGE KUNST- UND KULTURPFLEGE

Unter Fürst Nikolaus II. (1765-1833) wurde das Schloss nach den Plänen des französischen Architekten Charles Moreau teilweise im klassizistischen Stil umgebaut.

Vor 300 Jahren legte vor allem Fürst Paul I. Esterházy de Galántha den Grundstock für eine Reihe von Sammlungen: Kostbarkeiten europäischer Kultur.

EMPIRESAAL



Der Empiresaal war der ehemalige Speisesaal des Schlosses, der Anfang des 19. Jahrhunderts (im Empirestil) ausgestaltet wurde. Heute finden in dem Saal Konzerte, Lesungen, Empfänge, Dinners, Kongresse u.ä. statt.



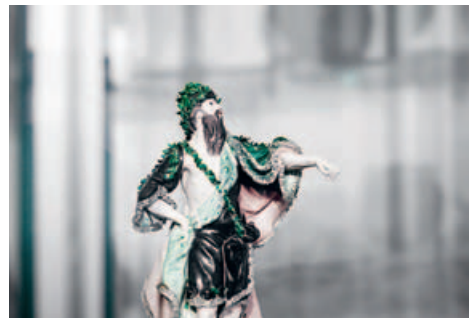
„DER GROSSE VORTEIL IST, DASS JEDER
BEREICH SELBSTSTÄNDIG IM COPLANNER
AGIEREN KANN. ER GARANTIERT ABER TROTZ-
DEM DIE EINHEITLICHKEIT IM BERICHTS-
WESEN, WAS FÜR MICH SEHR WICHTIG IST.“

ANDREAS EHRNGRUBER,
LEITUNG ESTERHÁZY F & C



Neben Pagoden, Teehäusern und chinesischen Pavillons im Garten holten sich die Esterházy's die exotische Atmosphäre des fernen Ostens auch in die Räume der Schlösser, indem sie die Wände mit chinesischen Tapeten schmückten. Der sogenannte Kleine Chinesische Salon (links) ist bis heute nahezu unverändert geblieben und zeigt Szenen chinesischer Bürgerfamilien beim Neujahrsfest.

DIE STIFTUNG UND DIE STRUKTUR: COPLANNER BEI ESTERHÁZY



NACH DEM TOD DES FÜRSTEN PAUL V. ESTERHÁZY IM JAHRE 1989 WAR ES DIE INTENTION SEINER GATTIN MELINDA ESTERHÁZY, DEN BEDEUTENDEN KULTUR- UND WIRTSCHAFTSBESITZ FÜR DIE ZUKÜNFTIGEN GENERATIONEN ZUGÄNGLICH ZU MACHEN. MIT DER GRÜNDUNG DER ESTERHÁZY PRIVATSTIFTUNG WURDE DER BESITZ DAUERHAFT IN ÖSTERREICH VERANKERT.

Bis vor wenigen Jahren war Esterházy im Wesentlichen ein land- und forstwirtschaftlicher Betrieb mit einigen Immobilien. Schon damals gab es eine Matrix-Struktur, allerdings weit weniger komplex als heute. Andreas Ehrngruber, der den Bereich Finanzen und Controlling leitet, erklärt das so: „Die Matrix-Struktur bedeutet, dass Esterházy zwar nach Rechtsträgern bilanziert, aber über die betriebswirtschaftlichen Unternehmensbereiche gesteuert wird.“

In jeder Stiftung stecken Vermögenswerte aus den verschiedenen Unternehmensbereichen. Um das Controlling perfekt gestalten zu können, wünschte man sich ein flexibles Reportingsystem, gleichzeitig ein Planungstool, mit dem man den Budgetierungsprozess abwickeln kann, zudem Excel-Kompatibilität und eine Software, die Schnittstellen problemlos bewältigt und auf die dezentrale Nutzung Rücksicht nimmt. Eine Komplexität, die mit dem Hinzukommen der Bereiche Kultur, historische Großbauten, Produk-

tion und Handel von Wein, nicht mehr so einfach zu bewältigen war. Die gesuchte Planungssoftware sollte in der Lage sein, die Matrix-Struktur transparent darzustellen, eine mehrdimensionale Darstellung ermöglichen und mit den starken wechselseitigen Verflechtungen des Unternehmens umgehen können. Esterházy legte zudem besonderen Wert auf einen verlässlichen Servicepartner, ein etabliertes Unternehmen mit wirtschaftlicher Verlässlichkeit und guter Service-Qualität.

Mit der CoPlanner-Software wurde gefunden, was man suchte und dringend brauchte. Die Struktur wäre mit Excel nicht mehr zu bewältigen gewesen. „Der große Vorteil ist, dass jeder Bereich selbstständig im CoPlanner agieren kann. Er garantiert aber trotzdem die Einheitlichkeit im Berichtswesen, was für mich sehr wichtig ist. Mit dem Excel Client können Präsentationen einfach gestaltet werden und der neue Web Client ermöglicht es uns, von unterwegs online auf den CoPlanner zuzugreifen. Das sind schon enorme

Vorteile neben der eigentlichen Erfüllung unserer Anforderungen“, so Ehrngruber. Ihm war zusätzlich wichtig, ein Tool zu haben, das es ihm jederzeit erlaubt eine Aussage sowohl über die Ergebnissituation des Rechtsträgers (Stiftungen, GmbHs) als auch der Unternehmensbereiche tagesaktuell und auf Knopfdruck zu tätigen. „So wie das Schloss sich ständig weiterentwickelt, haben wir auch ein System gesucht, das es ihm gleichtut. Und das hat sich mit dem CoPlanner bewahrheitet.“

ESTERHAZY GOES COPLANNER

Vor rund 400 Jahren legte die Familie Esterházy den Grundstein für eine lang andauernde wirtschaftliche und kulturelle Entwicklung. Heute werden die traditionellen Wirtschaftsbereiche – wie Forst- und Naturmanagement, Immobilien oder das Weingut – nach modernen und nachhaltigen Grundsätzen geführt.

Hinzu kommt der Bereich der Kultur: Heute verpflichtet der Stiftungsauftrag in Anknüpfung an die Familientradition der Kunst- und Kulturförderung, die Kunstschätze zu pflegen, zu erhalten und sie der Öffentlichkeit zugänglich zu machen.



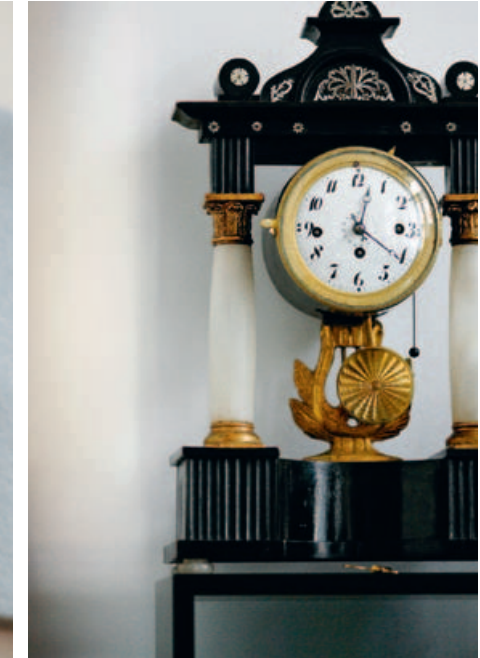
BLAUER SALON

Der „Blaue Salon“, der diese Bezeichnung erst im 20. Jahrhundert erhielt, war noch im 19. Jahrhundert Teil der privaten Gemächer der jeweiligen Fürstin.

EINE FRAGE DER ETHIK



EINE FÜHRUNGSKRAFT IST NICHT BESSER ODER SCHLECHTER ALS ANDERE MENSCHEN. IN IHREM BERUFLICHEN ALLTAG TRÄGT SIE ABER DIE GRÖSSERE VERANTWORTUNG FÜR EIN GESUNDES UND PRODUKTIVES MITEINANDER VON MENSCHEN. IHRE AUFGABE BESTEHT UNTER ANDEREM DARIN, ARBEITSBEDINGUNGEN ZU SCHAFFEN, DIE MORALISCHES HANDELN JEDERZEIT MÖGLICH UND SINNVOLL ERSCHEINEN LASSEN.



COUCH UND ALTAR

Dr. Arnold Mettnitzer ist Seelsorger und Psychotherapeut. Und immer auch auf der Suche nach Perspektiven neuer Lebensqualität in Unternehmen. In der „Unternehmenskultur“ sieht er den Schlüssel, der das unsichtbare Vermögen eines Unternehmens erst erschließt.

Was, wenn eine Führungskraft ihrer Verantwortung über weite Strecken nicht gewachsen ist? Ziemlich sicher gefährdet sie damit die Produktivität eines Unternehmens und das Wohlergehen der Mitarbeiter. Und eines darf man nicht außer Acht lassen: Ethisch handeln oder nicht ist in Wahrheit eine Grundsatzfrage. CoPlanner hat sich dazu mit dem Psychotherapeuten Dr. Arnold Mettnitzer über Ethik für Führungskräfte unterhalten.

— Wir beschäftigen uns mit dem Thema Ethik und Unternehmensführung. Ist das ein ungewöhnliches Paar oder ganz im Gegenteil: Können die beiden gar nicht ohne einander?

Sie können gar nicht ohne einander, da Unternehmen immer mit Menschen zu tun haben, und mit der Sorge, dass diese Menschen zu leben und zu arbeiten haben. Und

Ethik hat immer mit Menschen zu tun! Wie können Menschen miteinander umgehen, sodass sie voneinander profitieren, einander behilflich sind und die Begabungen der Menschen zu einem gemeinsamen Nutzen zusammenfinden.

— Aber ist es die Aufgabe eines Unternehmers beides zusammenzuführen?

Die Aufgabe eines Unternehmers, einer Unternehmerin besteht wohl darin, zu einem bestimmten und genau definierten Zweck ein Unternehmen zu gründen und dann Mitarbeiter zu suchen, die sich diesem Zweck verschreiben, die auch bereit sind mit ihrem Know-how, ihrer Arbeitskraft mitzuhelfen die Unternehmensziele zu erreichen. Der Unternehmer steht dabei immer im Spannungsfeld zwischen den Zielen seines Unternehmens und den Bedürfnissen seiner Mitarbeiter. Er darf weder das

Unternehmensziel noch die menschlichen Bedürfnisse seiner Mitarbeiter aus den Augen verlieren.

— Wie viele scheitern in diesem Spannungsfeld?

Wer immer hier scheitert, scheitert zunächst deshalb, weil er sich zu lange nur auf eine Seite schlägt und die Notwendigkeit der anderen Seite aus den Augen verliert. Wer zu lange nur auf die Produktionszahlen starrt, darf sich nicht wundern, wenn er irgendwann ohne Mitarbeiter dasteht. Und wer sich als „everybody's darling“ nur um die Mitarbeiter kümmert, wird sie zu guter Letzt nicht mehr beschäftigen können. Aber ich denke, man kann die Frage ja auch umkehren und sich die Frage stellen: „Wie vielen glückt das?“ Geglückte Modelle sind ein psychohygienischer Beitrag für das Wohlergehen eines Landes. Davon lebt die Gesellschaft.

— Das heißt, als Unternehmer trage ich nicht nur die Verantwortung für meine Mitarbeiter, sondern auch für die Gesellschaft?

Ja, ganz sicher, aber das ist eine Verantwortung, die von jedem Menschen zu erwarten ist. Eine Familie ist so stark wie ihr schwächstes Glied. Der Reichtum einer Gemeinschaft wird immer nur aus dem Kreativitätspotenzial seiner Mitglieder wachsen können. Man darf das Gemeinwohl nicht außer Acht lassen. Wenn man als Unternehmer nur den Profit im Blick hast, zu Lasten der Umwelt und anderer Menschen, auf Kosten nächster Generationen, dann ist das im höchsten Maße unethisch. Ich darf die ethischen Standards nicht nur als theoretische Absichtserklärungen vorfinden. Wenn ich einen Mitarbeiter frage, wie Normen und Werte im Unternehmen gelebt werden, und als Antwort ein müdes Lächeln erhalte, dann ist das kein gutes Zeichen.

— Wieso hat man trotzdem immer das Gefühl, dass zwischen Ökonomie und Ethik eine Spannung entsteht?

Die Ethik ist eine Kategorie der Philosophie, die sich um die Bedingungen bemüht, unter denen menschliches Miteinander verantwortlich lebbar ist. Die daraus gewonnenen Einsichten führen zu Normen oder Verhaltenskodizes, zu einer bestimmten Moral in einer Gruppe im Sinne eines Unternehmensziels oder eines gedeihlichen Miteinanders von Menschen. Ethik und Wirtschaft sind aufeinander bezogene Größen und voneinander lebende Größen. Wir sind durch die Erkenntnisse der Neuroökonomie in der Lage zu erkennen, dass die Soft Skills oder die große Summe der Selbstverständlichkeiten eines menschlichen Miteinanders einen wesentlichen Beitrag zur Produktivität eines Unternehmens beitragen können. Je wohler sich meine Mitarbeiter fühlen, umso größer wird ihre Bereitschaft sein, für die Ziele der Firma etwas zu leisten. Mitarbeiter auszunutzen ist unterm Strich nicht nur eine ausbeuterische Grundhaltung, sondern auch eine nachhaltige Selbstschädigung eines Unternehmens. Ausbeutung demotiviert und zerstört, sie treibt einen Keil zwischen Mitarbeiter und Unternehmer und schädigt nachhaltig das Klima unserer Gesellschaft!

— Wie schaffe ich Wohlbefinden und somit Motivation?

Jeder Mensch kommt mit zwei ganz großen Erfahrungen auf die Welt, aus denen sich die beiden großen Sehnsüchte seines Lebens erklären lassen. Bereits im Mutterleib hat er erfahren und „gelernt“, zu jemandem zu gehören und mit der Mutter so innig verbunden zu sein, wie er später in seinem Leben nie mehr mit einem anderen Menschen verbunden sein wird. Jetzt kommt dieser Mensch auf die Welt mit der großen Sehnsucht, es möge draußen in der Welt so weitergehen, es möge ihm auch dort möglich sein, zu jemandem zu gehören und mit anderen Menschen verbunden zu sein ... Gleichzeitig hat dieser Mensch im Mutterleib eine zweite Erfahrung gemacht: Er ist bereits in den ersten neun Monaten seines Lebens gewachsen, hat sich verändert und Fähigkeiten entwickelt. Jetzt kommt dieser Mensch auf die Welt, mit der zweiten großen Sehnsucht, es möge ihm auch außerhalb des Mutterleibes möglich sein, sich zu entwickeln und zeigen zu können, was er kann! Dort wo er hingehört, möchte er auch gerne wachsen ...

Im Zusammenhang mit unserer Frage nach der Ethik im Unternehmen bedeutet das: Wenn ein Unternehmer es schafft, einem Mitarbeiter das Gefühl zu geben, dass dieser willkommen ist und dazugehören darf, dann wird dieser Mitarbeiter seine zweite Grundsehnsucht ausleben wollen und dort mit aller Kraft und Leidenschaft seines Herzens zeigen, was er kann und daraus eine wesentliche Grundmotivation für den Verbleib in diesem Unternehmen aufbringen können. Darin liegt für mich die „neuroökonomische Grundlage“ aller Ethik, natürlich auch und hier besonders die Grundlage aller Ethik im Unternehmen.

— Kann man davon ausgehen, dass sich unethisches Verhalten nie rechnet?

Auf Dauer kann und darf sich unethisches Handeln nicht rechnen. Es gibt immer wieder Erfahrungen mit einer so genannten „Möchtegern-Ethik“, die Mitarbeiter ermutigt, Ideen zu Fragestellungen zu entwickeln, die insgeheim schon längst entschieden sind. Das sieht zwar zunächst

DER MENSCH ALS MASS DER WIRTSCHAFT

Noch immer halten manche Ethik in Unternehmen für ein notwendiges Übel, für etwas eher lästiges, das den Fortschritt hemmt. Arnold Mettnitzer sieht in Wirtschaft und Ethik keinen Widerspruch. Im Gegenteil.



LITERATURTIPPS

Joachim Bauer
Warum ich fühle, was du fühlst. Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneurone, Hoffmann und Campe, Hamburg 2005

Prinzip Menschlichkeit. Warum wir von Natur aus kooperieren, Hoffmann und Campe, Hamburg 2006

Suzanne Grieger-Langer
Die 7 Säulen der Macht, Junfermann Verlag, Paderborn 2006

Fred Luks
Endlich im Endlichen, metropolis, Marburg 2010

Harald Katzmaier und Harald Mahrer
Die Formel der Macht, Ecowin, 2011



DER KLANG MACHT DIE MUSIK

Der Mensch verlangt danach von anderen wertgeschätzt zu werden. Eine Grundsehnsucht, die alle in sich tragen. Auch Mitarbeiter: „Stimmt die Stimmung unter Mitarbeitern eines Unternehmens, dann wird die Unternehmenskultur auch positiv die Produktivität eines Unternehmens beeinflussen können.“

gut aus, fühlt sich aber sehr bald schlecht an, weil es aus einer ungesunden Mischung aus Motivation und Manipulation kommt. Hier wird bestenfalls mit Ethik kokettiert, letztendlich ist es aber nichts anderes als ein Machtspiel zum Zweck der Kontrolle. Die Gehirnforschung zeigt uns, dass Menschen ihre Entscheidungen im Blick auf den Vorteil treffen, den sie sich erhoffen. Sie fragen sich: „Was habe ich davon?“ Dieses Vorteilsstreben ist legitim. Die Lösung erfolgt durch Ausgleich der Interessen auf beiden Seiten.

Was aber, und das ist hier die entscheidende Frage, was ist ein VORTEIL? In alter Denkweise galt der maximale ökonomische Gewinn als Wertvorteil. In neuer Denkweise haben wir gelernt, dass Menschen nach den Kriterien der Neuroökonomie

ihre Entscheidungen treffen. Daher ist es dringend ratsam, nicht nur auf die ökonomische Seite zu starren und dort gelähmt wie das Kaninchen vor der Schlange zu stehen. Eine mir persönlich wichtige Grundregel lautet: Stimmt die Stimmung unter den Mitarbeitern eines Unternehmens, dann wird die Unternehmenskultur auch positiv die Produktivität eines Unternehmens beeinflussen können. Stimmung ist authentisch und meistens hört man es schon (am Telefon) am Klang der Stimme und im Ton hinter den Worten, wie es um einen Betrieb bestellt ist. Es ist eine der wichtigsten Aufgaben einer Führungskraft, in seiner Firma für das richtige Klima zu sorgen. Wichtig dabei ist, den Alltag so zu gestalten, dass sich am Ende des Tages „mit gutem Gewissen“ alle in die Augen und in den Spiegel schauen können. Denn auch

für Unternehmer und ihre Mitarbeiter gilt das Sprichwort: „Ein gutes Gewissen ist ein sanftes Ruhekissen.“

BIOGRAFIE

Dr. Arnold Mettnitzer, geb. 1952 in Gmünd/Kärnten, studierte Theologie in Wien und Rom, war Seelsorger in Gurk (1979-2001) und ist seit 1996 als Psychotherapeut in freier Praxis in Wien tätig. Er hält Vorträge und Seminare zu Fragen von Lebensqualität und seelischer Gesundheit und ist freier Mitarbeiter des ORF.

PUBLIKATIONEN

Dr. Arnold Mettnitzer
Klang der Seele: Sinn suchen, trösten, ermutigen in Psychotherapie und Seelsorge, 2009

Couch & Altar: Erfahrungen aus Psychotherapie und Seelsorge, 2008

HÜHNER LEGEN EIER

Gastkommentar Dr. Arnold Metznitzner

Franz Gsellmann (1910 - 1981), ein einfacher Bauer aus Edelsbach bei Feldbach in der Oststeiermark unternimmt in seinem Leben nur eine einzige Reise, die ihn 1958 als 48-Jährigen nach Brüssel zur ersten Weltausstellung nach dem Zweiten Weltkrieg führt. Mit dem Rucksack macht er sich auf die Reise, streng geheim, um in der Nachbarschaft nicht unnötiges Kopfschütteln zu erzeugen. In Brüssel angekommen steht er staunend vor dem Atomium, der 165-milliardenfachen Vergrößerung einer Eisenkristallstruktur. Nach Edelsbach zurückgekehrt beginnt er wie ein Besessener mit dem Bau „seiner Maschine“, deren Kern die Nachbildung dieses Atomiums darstellt. Bis zu seinem Tod im Jahre 1981 bastelt und werkt er daran. 23 Jahre lang klappert er die Flohmärkte bis Graz ab und sammelt von den Nachbarn Weggeworfenes und unnütz Gewordenes. 2000 Teile stehen ihm schließlich zur Verfügung, die er in seine „Weltmaschine“ einarbeitet und so aus Altem völlig Neues schafft.

Wer die Weltmaschine heute besucht, mag den Kopf schütteln über so viel Nutzloses und Zweckloses, vielleicht aber bleibt er auch staunend stehen und erkennt das Einzigartige dieses Werkes: Ein Mensch verwirklicht mit Leidenschaft und Begeisterung den Traum seines Lebens. Viele Menschen kommen über das Träumen in ihrem Leben nicht hinaus... Blaise Pascal hat gemeint, dass alle Menschen als Originale geboren werden, aber die meisten von ihnen als Kopien sterben. Im Blick auf das Leben des Franz Gsellmann besteht kein Zweifel: Er war ein Original! In der Art, wie er sich vom Atomium hat anstecken lassen, macht er Mut, nicht nur vom Leben zu träumen, sondern Träume zu leben. Franz Gsellmann macht Mut zur Originalität! Und gerade diese können wir in allen Lebenslagen gut gebrauchen. So auch in der Frage nach der Ethik in Unternehmen. Das Thema boomt, erst recht nach der Wirtschaftskrise hat sich die Notwendigkeit dafür bis in die Chefetagen großer Konzerne durchgesprochen, aber die Umsetzungsversuche kommen über wunderbare Formulierungen in Hochglanzbroschüren kaum hinaus. Und diese kreisen um die Frage, wie Menschen andere Menschen motivieren können. Frederick Herzberg hatte bereits 1968 in einer Fachzeitschrift mit dieser Frage aufhorchen lassen. Seither hat sich immer deutlicher gezeigt, dass in Betrieben, in denen die Stimmung stimmt, auch die Performance stimmt.

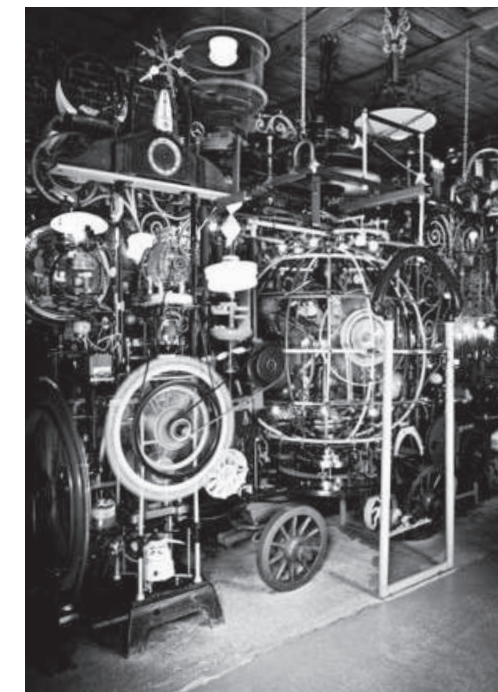
Eine gute und starke Unternehmenskultur ist bei Topunternehmen mit verschiedensten Stilen das Nonplusultra. In vielen

Bereichen hat deswegen in der Zwischenzeit der Wert des „Humankapitals“ den des Geld- und Sachkapitals überholt. Um das zu erreichen, braucht es aber Verantwortliche, die sich mit der Leidenschaft ihres ganzen Wesens auch den ethischen Fragen des betrieblichen Miteinanders stellen. Ihre Leidenschaft darf nicht nur der Produktion, sie muss auch den Menschen in den Produktionsstätten gelten. Dazu brauchen sie eine große Leidenschaft für den Menschen und ein kreatives Potential im Schaffen von Lebens- und Arbeitsbedingungen, die allen Beteiligten das Leben lebenswert erscheinen lässt. Die Voraussetzung dafür liegt in der Notwendigkeit, die Menschen, mit denen wir es zu tun haben, zu mögen. Wer andere Menschen nicht mag, ist unfähig mit ihnen zusammenzuarbeiten und erst recht wird

er unfähig sein, als Vorgesetzter mit seinen Mitarbeitern zurechtzukommen. Ingo Kleist, der innenpolitische Sprecher der SPD-Bürgerschaftsfraktion, hat vor Jahren zum idealen Profil eines neuen Polizeipräsidenten für Hamburg Folgendes gefordert: Man müsste jemanden finden, der die Würde eines Erzbischofs hat, die Selbstlosigkeit eines Missionars, die Beharrlichkeit eines Steuerbeamten, die Erfahrung eines Wirtschaftsprüfers, die Arbeitskraft eines Kulis, den Takt eines Botschafters, die Genialität eines Nobelpreisträgers, den Optimismus eines Schiffsbrüchigen, die Findigkeit eines Rechtsanwalts, die Gesundheit eines Olympiakämpfers, die Geduld eines Kindermädchens, das Lächeln eines Filmstars und das dicke Fell eines Nilpferdes.

Ein solcher Wunderwuzzi wird sich nicht so leicht finden lassen, aber: Ein solcher

Wunderwuzzi steckt in jedem Menschen – immer wieder, nur nicht immer in der idealen Tagesverfassung und nicht jederzeit abrufbar. In der Wirtschaft nennt man so einen Menschen einen „supportiv leader“ und versteht darunter einen, der anderen Menschen hilft, wieder in die Kraft zu kommen und ihre Potentiale zu entfalten. Was man dazu können muss, ist in erster Linie nicht die Verliebtheit ins Fachgebiet, sondern die Verliebtheit darin, Begeisterung an andere weiterzugeben. Wo immer wir hinschauen: Die Gesellschaft und darin eingebettet natürlich auch die Wirtschaft braucht Menschen, die in Gemeinschaften, Gruppen und Betrieben mit Visionen unterwegs sind, die Menschen ermutigen, begeistern und inspirieren. Die Afrikaner sagen: „Worte sind schön, aber Hühner legen Eier!“ In Bezug auf Fragen der Ethik für das betriebliche Miteinander erscheint es dringender denn je nötig, nicht nur Worte zu machen, sondern Eier zu legen.



DIE „WELTMASCHINE“

Detail des Lebenswerkes des Landwirts Franz Gsellmann, das heute noch in der Oststeiermark zu besichtigen ist.

BUSINESS INTELLIGENCE, ABER WIE?

WICHTIG BEI DER AUSWAHL EINES BUSINESS INTELLIGENCE SYSTEMS IST, DASS SIE IHRE ANFORDERUNGEN GANZ GENAU KENNEN. COPLANNER IST NICHT NUR FÜR DIE PLANUNG ZUSTÄNDIG, SONDERN HILFT AUCH BEI DER ERSTELLUNG EINES ANFORDERUNGSPROFILS. FOLGENDE FRAGEN SOLLTEN SIE SICH DABEI UNBEDINGT STELLEN:

BESTÄNDIGKEIT

Wie weit sollen bestehende und gut funktionierende Anwendungen im Anforderungskatalog berücksichtigt werden?

Was soll aus Sicht des des Anwenders unbedingt erhalten bleiben?

IT-INFRASTRUKTUR

Sind durch die Vorsystem-Plattformen, z.B. eine ERP-Lösung, IT-Einschränkungen für das zukünftige BI-Projekt zu erwarten?

Zum Beispiel: Betriebssystem, Datenbanken, Technologie, Excel als Frontend

PROBLEMLÖSUNG

Was sind die aktuellen Probleme hinsichtlich der Aufbereitung von Ist-Daten aus unterschiedlichen Vorsystemen?

Sollen Finanzdaten aus der Finanzbuchhaltung, Leistungsdaten aus der Kostenrechnung und Vertriebsdaten aus der Warenwirtschaft konsistent zusammengeführt werden?

ANALYSEN

Welche Business Intelligence-Komponenten sind Teil des angestrebten Projektes?

Zum Beispiel: Planung, Reporting, Ad-hoc-Analyse, Konsolidierung, Dashboarding

AUFGABEN

Welchen operativen Anforderungen soll das neue System genügen?

Zum Beispiel: Integrierte Unternehmensplanung, Vertriebsplanung, Kostenplanung, Investitionsplanung, Ist-Daten-Reporting

EINE AUSFÜHRICHE CHECKLISTE ZUR ERSTELLUNG EINES ANFORDERUNGSPROFILS FÜR IHR NEUES BI-SYSTEM FINDEN SIE AUF WWW.COPLANNER.COM.



