

## Bücher Top-Ten

- Scaling Up**  
(2) Verne Harnish, Gazelles, 2014, S.256, EUR 28,25, 978-0986019524  
Ein bärenstarkes Kompendium voll erstklassiger Tipps für Unternehmer, Führungskräfte und Talentmanager.
- Bold**  
(1) Peter H. Diamandis and Steven Kotler, Simon & Schuster, 2015, S.336, EUR 27,51, 978-1476709567  
Wer wagt, gewinnt - um die Welt zu verändern, braucht es Mut und Unternehmerteil.
- Money: Master the Game**  
(6) Tony Robbins, Simon & Schuster, 2014, S.656, EUR 27,53, 978-1476757803  
Erfolgreiche Geldanlage - sieben Gewinnstrategien für die persönlichen Finanzen.
- The Upside of Stress**  
(Neu) Kelly McGonigal, Avery, 2015, S.304, EUR 12,95, 978-1583335611  
Entscheidend ist, was man draus macht - Stress als Quelle von Gesundheit, Erfolg und Lebensglück.
- Misbehaving**  
(4) Richard H. Thaler, W.W. Norton, 2015, S.432, EUR 26,20, 978-0393080940  
Um ökonomische Modelle verlässlicher zu machen, braucht es nicht noch mehr mathematische Formeln, sondern mehr Menschlichkeit.
- Exponential Organizations**  
(5) Salim Ismail, Michael S. Malone and Yuri van Geest, Diversion Books, 2014, S.326, EUR 18,86, 978-1626814233  
Schlank+smart=erfolgreich - Willkommen im Informationszeitalter!
- The Great Divide**  
(Neu) Joseph E. Stiglitz, W.W. Norton, 2015, S.448, EUR 20,95, 978-0393248579  
Robin Hood for President! Die USA brauchen einen, der den Reichen nimmt und den Armen gibt.
- Phishing for Phools**  
(3) George A. Akerlof and Robert J. Shiller, Princeton UP, 2015, S.288, EUR 21,95, 978-0691168319  
Bleiben Sie auch online allen Tricksern, Manipulatoren, Schwindlern, Betrügnern und Lügnern eine Nasenlänge voraus!
- The Sales Acceleration Formula**  
(Neu) Mark Roberge, Wiley, 2015, S.224, EUR 22,70, 978-1119047070  
Verkaufen ist weniger Kunst als Wissenschaft - mit der Verkaufsbeschleunigerformel zum Erfolg.
- Data and Goliath**  
(Neu) Bruce Schneier, W.W. Norton, 2015, S.400, EUR 17,95, 978-0393244816  
Wir werden von Konzernen und Regierungen überwacht. Höchste Zeit, dass wir uns wehren.

**getAbstract**  
ist der weltweit größte Anbieter von Wirtschaftsbuchzusammenfassungen mit rund

10.000 Titeln im Angebot.

## In Kürze

## Exotenstatus bremst weibliche Führungskräfte

Je mehr Frauen in einem Unternehmen an der Spitze stehen, desto weniger unterscheidet sich ihr Verhalten von dem der männlichen Kollegen. Das zeigt eine Studie von Russell Reynolds Associates. 4345 psychometrische Profile von weiblichen und männlichen Entscheidern in 25 Ländern wurden unter die Lupe genommen. In Ländern mit einem unterdurchschnittlichen Anteil weiblicher Führungskräfte von weniger als 21 Prozent entsprechen männliche und weibliche Führungskräfte weitgehend dem klassischen Geschlechterstereotyp: Männer sind signifikant wettbewerbsorientierter, Frauen kümmern sich stärker um ihre soziale Umgebung. Ab einem Anteil von 22 Prozent nähern sich Managerinnen ihren männlichen Kollegen hinsichtlich der Durchsetzungsstärke an. Sind mehr als 26 Prozent der Führungspositionen mit Frauen besetzt, besteht bei der Wettbewerbsorientierung kein Geschlechterunterschied mehr. „Sobald Frauen ihren Exotenstatus verlieren, können sie ihre Stärken deutlich leichter im Geschäftsleben ausspielen“, sagt Studienautor Joachim Bohner von Russell Reynolds Associates. (gul)

## Arbeitswelt von morgen

## „Es gibt keinen idealen Weg“



„Es gibt zunehmend Frauen, die mit der Machokultur nicht groß werden wollen“, sagt Thomas Sattelberger, der sechs Jahre lang als Personalvorstand bei der Deutschen Telekom tätig war.

### Aus Angst vor Machtverlust wollen viele Firmenlenker ihre gewohnten Wege in der Unternehmensführung nicht verlassen. Ein Fehler, sagt Personalexperte Thomas Sattelberger.

**WirtschaftsBlatt:** Herr Sattelberger, mit dem New Work Award werden nicht die besten Unternehmen gesucht, sondern jene, die neue Wege aufzeigen, um Arbeit zu organisieren. Warum?

**Thomas Sattelberger:** Ich habe keine Lust auf diese Wettbewerbe, bei denen man mit Obstteln und Rückenschulungen etwas werden kann. Wir brauchen echte Veränderungen in der Arbeitswelt. Ich sehe in Deutsch-

land und Österreich zwei große Treiber. Die Unternehmen kommen an die Grenze ihrer Geschäftsmodelle. Sie lutschen nur noch weiter an alten Effizienzinnovationen. Die fehlende Reform der Arbeitswelt ist eine entscheidende Hürde bei der Innovation. Und sie haben sehr tradierte Unternehmenskulturen. Die Interessenlage und die Ansprüche der Menschen ändern sich - bei Jung und Alt. Natürlich gibt es in jeder Belegschaft einen Teil von Menschen, der alles mit sich machen lässt. Es gibt aber auch zunehmend Frauen, die mit der Machokultur nicht groß werden wollen. Talente unterschiedlichen Alters reagieren sehr sensibel auf schlechte Führung.

**Und da sehen Sie Nachholbedarf?**  
Die Antwort vieler Unterneh-

men ist es, einfach eine neue Schaufensterpuppe in die Auslage zu stellen - oder sie engagieren einen Feel-Good-Manager. Die Mitarbeiter merken, dass das nur Oberflächenkosmetik ist.

**Was machen die Finalisten im New Work Award anders?**

Uns interessiert nicht, ob es einen Fitnesstag oder ein neues Förderprogramm gibt. Uns interessieren Formen der Beurteilung von Mitarbeitern, neue Formen von Führungsbeteiligungen, neue Arbeitsmodelle. Echte Veränderungen und keine Simulationen. Es bewerben sich nicht die Porsches oder McKinseys, sondern viele kleine Unternehmen, die sich ernsthaft Mühe geben.

**Haben sie am Ende die Nase vorn?**  
Je digitaler das Geschäftssys-

tem, je mehr Transformationsdruck darauf ist, umso mehr Experimente sind nötig. Die große Herausforderung ist es, sich vom Prozessdenken und Stereotypen zu lösen. Es gibt keinen idealen Weg. Aber man kann ausprobieren, wie es ist, die Führungskraft abzuwählen oder die Mitarbeiter die Schichtpläne machen zu lassen. Dabei muss man sich bewusst sein, dass das schiefgehen kann - und dass das in Ordnung ist.

**Bei der Leobersdorfer Maschinenfabrik haben Auszubildende den gesamten Recruitingprozess für Lehrlinge übernommen. Was gefällt Ihnen an diesem Ansatz?**

Klassische Einstellungskriterien sind Potenzialverschwendung. Da kann man Normen entdecken, aber keine Potenziale. Sie wissen, ob jemand in Mathe die Schwellwerte erreicht, aber nicht, ob er woanders ein außergewöhnliches Talent hat.

**Warum tun sich viele schwer, den Hebel umzulegen?**

Die große Mehrheit der Unternehmen und ihre Erfüllungsgehilfen, die Personalabteilungen, waren oder sind passabel erfolgreich mit ihren alten Modellen: hierarchische Führung und Schulterklopfen. Das hat ja auch in vielen Punkten funktioniert. Sie verändern sich nur, wenn ihnen das Wasser bis zum Hals steht. Angst vor Machtverlust spielt dabei eine Rolle. Aber auch Angst, nicht mehr direkt auf den Menschen zugreifen zu können. Viele lieben die alten Routinen und wollen sich dabei nicht stören lassen. Nur ein kleiner Teil merkt es schon ein bisschen früher, dass Wandel angesagt ist.

**Ein Finalist ist ein Unternehmen, das nur von Montag bis Donnerstag arbeitet. Ist das ein Weg?**

Viele meiner Ideen sind mir beim Wandern in den Alpen eingefallen. Kreativität hört ja nicht mit der Stechuhr auf.

KATHRIN GULNERITS  
kathrin.gulnerits@wirtschaftsblatt.at

## Demokratische Unternehmen

## Ruf nach Mitbestimmung wird lauter

### Der Weg zu mehr Mitbestimmung und Selbstorganisation ist steinig, aber lohnenswert. Das zeigen zwei Ratgeber.

**WIEN.** Den eigenen Chef wählen oder die Firmenstrategie mitbestimmen: In der Theorie können sich dies viele Unternehmenslenker durchaus vorstellen. Die Praxis schaut bekanntlich anders aus - der Entfaltungsspielraum für Mitarbeiter ist überschaubar. Dabei wollen sich Mitarbeiter mehr einbringen. Von 1000 Befragten in einer deutschen Studie wünschen sich zwei Drittel demokratischere Unternehmen. Sie geben an, dass sie beispielsweise die Wahl von Führungskräften für wünschenswert, jedoch wenig realistisch halten. Auch von einem Großteil der Führungs-

kräfte werden die meisten Merkmale einer demokratischen Arbeitsorganisation als schwer realisierbar eingeschätzt.

## Abschauen nicht möglich

Einer, der sich getraut hat, ist Marc Stoffel. Der Chef des Schweizer Softwareanbieters Haufe-Umantis AG hat sich als Chef und 25 seiner Führungskräfte zur Wahl gestellt. „Man kann nicht nachlesen, wie es funktioniert. Wenn es scheitert, zeigen alle auf einen. Wichtig ist, dass wir daran glauben“, sagt Stoffel im Gespräch mit dem WirtschaftsBlatt.

Er rät, die Mitarbeit der Mitarbeiter aktiv einzufordern. „Sie sind viel weiter, als es ihnen die meisten Unternehmen zugestehen. Sie wollen einen Beitrag leisten.“ Beispiele wie jenes der Haufe-Umantis AG werden im



**Mitarbeiter wollen ihre Chefs auswählen - dürfen aber oft nicht.**

Buch „Das demokratische Unternehmen“ (60,70 €; Managementbuch des Jahres 2015) vorgestellt und dabei Vorteile, Chancen und Risiken aufgezeigt.

## Würdevollerer Weg

Auch Andreas Zeuch, Autor des Buchs „Alle Macht für niemand“ (Murrmann, 25,70 €) plädiert für mehr Mitsprache. „Gefühlt gibt es 99,9 Prozent hierarchisch geführte Unternehmen und sehr wenige, die auch andere Wege gehen. Für mich scheint die Arbeit in einem demokratischen Unternehmen fairer und würdevoller zu sein.“ Dabei geht es laut Zeuch nicht um ein Entweder-oder. „Beide Modelle funktionieren - das demokratische Unternehmen vielleicht einen Tick besser. Die entscheidende Frage ist: Wie wollen wir arbeiten?“ (gul)