



# DIE DINGE NEHMEN, WIE SIE KOMMEN

*Eingreifen und anleiten, ohne herrisch zu sein. **Den Mitarbeitern Raum geben und sie gleichzeitig unterstützen.** Diesen Mittelweg zu finden, ist für viele Führungskräfte eine große Herausforderung. Gerald Brandstetter hatte im kleineren Team Zeit, um diesen Balanceakt zu meistern, und wendet seine Erfahrung jetzt im großen Maßstab an.*

„Wenn ich nein gesagt hätte, hätte es ein anderer gemacht“, lautet die lapidare Begründung Gerald Brandstetters dafür, dass er im März die Leitung der Linzer Zweigstelle des technischen Gebäudeausrusters und Facility-Services-Anbieters Caverion übernommen hat. Damit ist er für 140 Mitarbeiter verantwortlich. Brandstetter ist gut im Unternehmen verwurzelt – vor zehn Jahren

kam er als Projektleiter zu Caverion, von 2011 bis heuer war er Teamleiter. Seinen Führungsstil aus dieser Zeit hat Brandstetter auf den neuen Posten übertragen: „Eigentlich mache ich fast das Gleiche, nur für mehr Leute“, sagt er und lacht. Er profitiere davon, dass er die Strukturen und Personen im Betrieb kennt: „Man weiß, was die Stärken und Schwächen sind, und weiß vor allem, wo man sich Informationen holen kann.“

Brandstetter ist es wichtig, dass seine Mitarbeiter sich einbringen können. „Es gibt Situationen, in denen man die beste Lösung findet, wenn man sie im Team ausdiskutiert. Manchmal muss man in einer Führungsposition aber eben doch die Entscheidungen alleine treffen. Da ist Fingerspitzengefühl wichtig.“ Deshalb versuche Brandstetter, auf seine Mitarbeiter zuzugehen: „Manche brauchen mehr Aufmerksamkeit, manche arbeiten lieber eigenständig. Das muss man respektieren.“

Umgekehrt legt Brandstetter darauf Wert, für seine Mitarbeiter verfügbar zu sein: „Manchmal kommen bei der Arbeit eben auch persönliche Probleme auf. Da versuche ich dann, aus meiner eigenen Erfahrung heraus mit Ratschlägen zu unterstützen.“ Besonders wichtig sei ihm, dass die Mitarbeiter auch mit Fehlern zu ihm kommen. „Man kann für alles eine Lösung finden, aber dazu muss man erst wissen, wo das Problem liegt.“

Eine neue Führungsaufgabe kostet vor allem eines: Zeit. „Man muss in so eine Aufgabe hineinwachsen, vorbereiten kann man sich fast nicht“, sagt Brandstetter, „es dauert ein bisschen, bis man mit den neuen Tätigkeiten vertraut ist.“ Das geht auch auf Kosten des Privatlebens. „Unter der Woche versuche ich, mit meiner Familie Zeit zu verbringen und am Wochenende noch etwas Sport zu treiben.“ Brandstetters Töchter, die vierzehn und 17 Jahre alt sind, waren wegen seiner neuen Stelle zuerst skeptisch: „Die erste Reaktion war: ‚Dann sehen wir dich ja noch weniger!‘ Aber letztlich haben sie die Entscheidung auch unterstützt, und ein bisschen stolz sind sie auch.“

Text | Valentin Bayer  
Susanna Wurm  
Foto | Brandstetter: Martin  
Anderl; Draxler:  
Pixelkinder;  
Renezeder: privat



## GERALD BRANDSTETTER

Leiter der Caverion-Zweigstelle Linz

**Ausbildung und Karriere** \_Lehre zum Betriebselektriker bei der voestalpine, dann Abend-HTL, danach Techniker bei der VA Tech Elin EBG und Nachfolgeunternehmen, seit 2010 zuerst als Projekt-, dann als Teamleiter bei Caverion, seit März 2020 Zweigstellenleiter der Caverion-Niederlassung Linz



## Erfahrungsaustausch

*Gerald Brandstetter stellt drei Fragen an zwei erfahrene Führungskräfte.*

**Peter Draxler** (links) ist Partner bei PwC und **Thomas Renezeder** (rechts) führt als Ground Operations Manager bei DHL Express Austria rund 200 Mitarbeiter. Beide sind Mitglieder im Vorstand des Wirtschaftsforums der Führungskräfte (**WdF**) in Oberösterreich und treffen sich regelmäßig zum gemeinsamen Austausch über Führungsthemen.

### **Welchen Themen räume ich zu Beginn der neuen Führungsrolle die höchste Priorität ein? Und wie schnell kann/soll ich Veränderungen vornehmen?**

**RENEZEDER** Das Kennenlernen der Menschen im Team, ihrer Hintergründe, Motivationen und Bedürfnisse ist für mich das A und O in jeder Startphase. Parallel dazu muss in einem neuen Bereich natürlich auch so schnell wie möglich der fachliche Einstieg gelingen. Dabei geht es nicht um Details, sondern darum, ein generelles, schlüssiges Gesamtverständnis für Inhalte, Prozesse und Verantwortlichkeiten zu entwickeln.

**DRAXLER** Und erst wenn man das Gefühl hat, ein gutes Verständnis des gesamten neuen Verantwortungsbereiches zu haben, sollten Veränderungen angestoßen werden.

### **Wie ziehe ich mich aus dem operativen Geschäft zurück, was ist zu delegieren, was erledige ich weiterhin selbst?**

**DRAXLER** Ich denke, es ist wichtig, die Rahmenbedingungen, Spielregeln, Meetingstrukturen und Zielsetzungen für seine Führungskräfte oder Teamleiter vorzugeben. Danach sollte die Führungsmannschaft möglichst frei agieren dürfen. Sonst kann man sich selbst nur schwer aus dem Tagesgeschäft zurückziehen. Allerdings: Wenn jemand aus dem Führungsteam Unterstüt-

zung braucht, dann muss man zur Stelle sein und helfen.

### **Wie schaffe ich mir Freiräume, um zu arbeiten?**

**RENEZEDER** Selbst als absoluter Verfechter der Open-Door-Policy schließe ich hin und wieder die Tür, um unterbrechungsfrei arbeiten zu können. Zusätzlich plane ich mittels Terminblocker im Kalender Freiräume. Stehen besonders knifflige Themen an, genehmige ich mir auch gerne mal einen Tag im Homeoffice.\_