



„Achtsamkeit passt überall und immer. An der Kassa, in der Ehe, in der Erziehung und auch im Management.“

YBF am
3.6.2025
Tickets:
ybf.cash.at

© Talentor Austria

Ein Führungsstil für alle Fälle?

Interview: Margaretha Jurik

Und es gibt ihn doch: den einen Führungsstil, der für alle Situationen und alle Menschen gleich gut geeignet scheint. Das meint nämlich Bernadette Arnoldner, Executive Director von Talentor Austria. Im CASH-Karrieretalk spricht sie außerdem darüber, wie man Mindful Leadership definiert und warum achtsames Führen nicht jedermanns Sache ist.

Nach der Beletage wird das Stiegenhaus etwas weniger opulent, die Wände sind nicht mehr vertäfelt und die Handläufe nur mehr aus Eisen. Doch das

Wiener Büro von Talentor ist dennoch üppig eingerichtet und steht dem Dienstleister für die Talentesuche im Executive Level optisch in nichts nach. Bernadette Arnoldner ist als Director

zuständig für den Kompetenzbereich Consumer Goods und Retail und führt zudem nach Eigenaussage achtsam. Ein Verdacht, der sich im Laufe des Gesprächs bestätigt, ja manifestiert.

CASH: Führen Sie gerne?

Bernadette Arnoldner: Ja, sehr gerne.

Wann haben Sie angefangen, achtsam zu führen?

Wahrscheinlich bereits zu der Zeit, als ich in einem multinationalen Konzern arbeitete. Da wird auf Führung, Feedback und Reflexion, aber auch Selbstreflexion viel Wert gelegt. Ich habe es jedoch wahrscheinlich noch nicht als Mindful Leadership wahrgenommen, doch jetzt sehe ich, es war der Beginn davon.

Was bedeutet dieser Führungsstil für Sie heute?

Vor allem bedeutet es, sich sehr auf den Menschen zu fokussieren, nicht nur auf die Unternehmenskennzahlen. Es geht darum, das Team dorthin zu bringen, die Ziele zu erreichen, dafür muss man sich und die anderen kennen und wissen wofür man steht. Es hat viel mit emotionaler Intelligenz zu tun, die Führungskraft muss wissen, wofür sie steht, authentisch zur eigenen Geschichte stehen und empathisch die Herausforderungen im Team managen, eine offene Fehlerkultur leben und klar kommunizieren, wohin die Reise geht. Dadurch fühlen sich die Mitarbeitenden besser verstanden und werden auch erfolgreicher agieren.

Das klingt alles unglaublich anstrengend ...

Ja! *(lacht)* Das ist sicherlich nicht jedermanns Sache. Ich glaube, dass sich viele Menschen in die Führung gedrängt sehen oder auch selber drängen, ohne dass sie das eigentlich wollen. Einige überschätzen sich, andere sind zu wenig selbstreflektiert.

Wie lange wird es dauern, bis sich dieser achtsame Führungsstil durchsetzt?

Wir befinden uns bereits im Wandel, es ist deutlich spürbar. Technologische Entwicklungen, Generationenwandel, neue Arbeitsmodelle, Komplexität, Wertewandel und noch vieles mehr zwingen uns dazu. Doch haben wir HR-Strategien in einer Zeit der Massenarbeitslosigkeit entwickelt, viele Personalabteilungen, aber auch Führungskräfte verhalten sich immer noch so. Der Führungsstil muss sich an die heutigen Bedingungen anpassen, weil sich die Arbeitswelt, die Ge-

sellschaft und die Erwartungen der Mitarbeiter:innen ständig verändern.

Kann man Mindful Leadership lernen?

Ja! Ich glaube, jeder Mensch kann zu sich stehen und sich selbst ergründen, seine Stärken und Schwächen kennenlernen und reflektieren. Aber man muss schon einsehen, nicht jede:r ist eine Führungskraft.

Glauben Sie, folgen Menschen am Arbeitsmarkt heute eher Unternehmen oder Personen?

Menschen verlassen meist kein Unternehmen wegen der Marke oder dem Unternehmen selbst. Da sind immer Menschen im Spiel, oft sind die Kolleg:innen ausschlaggebend, meist jedoch die Führungskräfte. Man fühlt sich zu wenig wahrgenommen, wertgeschätzt oder verstanden. Oder es fehlen die klar kommunizierten Ziele und Visionen.

Es gibt so viele Führungsstile, die in unterschiedlichen Situationen empfohlen werden oder angebracht sind. Wie ist das bei Mindful Leadership, geht das immer? Mit allen?

Ja.

Das wäre der erste Führungsstil, der immer passt.

Achtsamkeit passt überall und immer. An der Kassa, in der Ehe, in der Erziehung und auch im Management. Damit können wir Optimismus und Positivität ausstrahlen und dynamischer vorwärts gehen. Ein Chef muss ja auch nicht immer alles können, sondern sein Team über die verschiedenen Stärken führen und diese Talente wie einen Schatz hüten.

Was haben Sie gemacht, um sich selbst zu reflektieren?

Ich habe mich seit meiner früher Jugend bewusst mit herausfordernden Situationen auseinandergesetzt. Ich war mit 18 Jahren alleine in den Vereinigten Staaten für ein Jahr, dann habe ich nach dem Studium mit der Milchwirtschaft vorsätzlich eine männerdominierte Branche gewählt, in der ich wieder viele herausfordernde Situationen zu meistern hatte, während meiner zwölf Jahre bei Unilever hatte ich ebenfalls viele Chancen auf Selbstreflexion und Persönlichkeitsentwicklung. Dann habe ich mich in die Politik gewagt.

Was waren dort die großen Herausforderungen für Sie?

Meine Aufgabe in der Politik war unter anderem das Befindlichkeitsmanagement von Menschen und ihren Emotionen. Das ist manchmal schön, und manchmal wirklich nicht.

Welchen Tipp geben Sie anderen, um sich selbst besser kennenzulernen, so als Vorstufe für Mindful Leadership?

Sich selbst kennenzulernen: durch inspirierende Podcasts oder bei einem Lauf im Grünen, bei einer Meditation oder auch durch Psychotherapie oder durch freiwilliges Engagement. Jede:r muss für sich entdecken, wo sie oder er sich entfalten kann, wo seine Stärken und Talente liegen. Und auch, wo es notwendig ist, Nein zu sagen und seine Grenzen zu ziehen.

Sie sind Keynote Speaker bei unserer Young Business Factory am 3. Juni in Wien zu genau diesem Thema. Vielleicht als Vorgeschmack: Was kann man sich von Ihrem Vortrag erwarten?

Wie man sich selbst und seine Rolle hinterfragt, seine Persönlichkeit und Positionierung festigt. Zudem werde ich anregen, Leadership anders zu denken, wie es der Wandel der Zeit verdient. Ich werde Impulse besonders für junge Menschen in den ersten Führungsaufgaben mitgeben.

Herzlichen Dank. •

ZUR PERSON

Bernadette Arnoldner verantwortet bei Talentor Austria den Executive Search-Kompetenzbereich Consumer Goods & Retail.

Die langjährige Consumer-Goods-Managerin widmet sich der Suche und Auswahl von Führungskräften in der Konsumgüter-Branche von der Erzeugung über die Produktion bis zum Handel. Die diplomierte Ernährungswissenschaftlerin kann auf 15 Jahre als Managerin in der Konsumgüter-Branche zurückblicken. Nach verschiedenen Stationen in der österreichischen Milchindustrie war sie zwölf Jahre lang bei Unilever in internationalen und österreichischen Funktionen in den Bereichen R&D, Public Affairs, Category Marketing und Vertrieb tätig.