# Der Mann, der alles überlebte

**Porträt.** Fast 40 Jahre ist Josef Ehrenhöfer bei seinem Arbeitgeber. Dessen Name änderte sich sechsmal. Heute heißt er Hewlett Packard. Ehrenhöfer überstand sechs Merger und einen Split.

VON ANDREA LEHKY

An seinem ersten Arbeitstag fuhr der blutjunge HTL-Ingenieur Josef Ehrenhöfer im Zug zur Einschulung nach Holland. Als er ein halbes Jahr später zurückkam, gab es den Arbeitgeber nicht mehr. Unidata hatte sich aufgelöst, war zu Philips Data Systems geworden. Man hatte bloß vergessen, es ihm zu sagen.

Das war 1976. Heute ist der 59-Jährige beim Computerriesen Hewlett Packard der Vice President Enterprise Services CEE. Er selbst wechselte den Arbeitgeber nie. Trotzdem lassen sie sich nicht an einer Hand abzählen. Ehrenhöfer erlebte sechs Merger und einen Split. Was er dabei gelernt hat, erzählt er hier.

Nach seiner Rückkehr aus Holland kletterte er rasch die Karriereleiter hinauf. „Zuletzt war ich der jüngste Prokurist." Zuletzt, das war 1992, als die Firma erneut geschluckt wurde, diesmal von Digital Equipment. Man bot ihm an, das europaweite Support Management aufzubauen. Dafür sollte er ganz nach Holland übersiedeln.

„Meine Familie war anfangs gar nicht begeistert. Die Kinder waren zwölf und 14 Jahre alt. Die erste Liebe . . . sie sollten nachkommen. Kaum war ich zwei Wochen dort, hieß es nicht mehr aufbauen, sondern auflösen." Ein Jahr später war das erledigt. Ehrenhöfer kehrte zu den Seinen nach Wien zurück, die gar nicht erst übersiedelt waren. „Das war eine wichtige Lektion: Nie die Heimatbasis aufgeben."

Blick zurück mit Lächeln in den Augen: Josef Ehrenhöfer über die Kunst, mit Veränderungen umzugehen. [ Clemens Fabry ]

### Achte die Scheidenden

1994 bis 1998 verbrachte er im Schwarzwald, um dort die Integration eines weiteren Zukaufs, Kienzle Data Systems („die haben auch Kuckucksuhren gemacht") zu leiten. Es erforderte einiges Fingerspitzengefühl, die bislang patriarchalisch geführten Mitarbeiter in eine amerikanische Firma zu integrieren.

Kaum zurück, wurde Digital Equipment von Compaq aufgesogen: „Diesmal war es schmerzhaft." Zwei diametral entgegengesetzte Kulturen prallten aufeinander, die eine traditionsbewusst und mit hoher Serviceorientierung, die andere auf schnelllebige Innovationen fokussiert. „Wenn Firmen miteinander verschmolzen oder aufgelöst werden, denken viele Entscheider eher mechanisch. Sie sehen vorrangig die finanziellen Synergien. Aber man darf nicht auf die Menschen vergessen – einschließlich jener, die das Unternehmen verlassen müssen."

Ehrenhöfer begriff, wie wichtig gütliche Trennungen sind: „Wenn die Verbleibenden sehen, dass man mit den Scheidenden fair und korrekt umgeht, glauben sie an die neue Firma. Sie verstehen ohnehin, dass nicht alle bleiben können."

### Vergiss nie auf den Kunden

2002 wurde Compaq unter großem Mediengetöse mit Hewlett Packard verschmolzen. HP wiederum gab 2014 (einige Umorganisationen später) bekannt, sich aufzuspalten: in eine Firma für PC und Drucker und eine für Lösungen, Software und Infrastruktur, der auch Ehrenhöfer angehört.

Wie kommt man mit so vielen Veränderungen zurecht? „Bloß keine Angst haben. Man kann sich nicht immer die beste Lösung aussuchen. Aber man sollte auch nicht zu viele Kompromisse machen. Sonst fehlt die Motivation."

Sein Rezept: jede neue Situation möglichst rasch verstehen und sofort beginnen, einen (positiven) Beitrag zu leisten: „Manchmal hatte ich jährliche Jobfolgen. Da muss man schnell sein, denn im nächsten Jahr beginnt die nächste Runde." Im neuen Umfeld baute er dann rasch ein Netzwerk auf, ohne sein altes zu vernachlässigen: „So wächst es ständig."

Ehrenhöfer verstand, dass auch Kunden und Partner von der Veränderung betroffen sind. „Sie brauchen viel Aufmerksamkeit. Wenn man nachher analysiert, warum etwas gut oder weniger gut lief, dann waren es die mechanischen Dinge genauso wie die emotionalen."

### ZUR PERSON

**Josef Ehrenhöfer** ist Vice President Enterprise Services CEE bei Hewlett Packard. Obwohl er selbst nie den Arbeitgeber wechselte, bescherten ihm Merger gleich sechs davon im Lauf seiner fast 40-jährigen Karriere: Unidata, Philips Data Systems, Digital Equipment, Kinzle, Compaq und HP. Mit 1. August spaltet sich HP in zwei Unternehmen auf: eines für Geräte, eines für Services. Diesem wird Ehrenhöfer angehören.

## SPRECH BLASE

VON MICHAEL KÖTTRITSCH

### „Quäl dich, du Sau"

Warum „Geht nicht, gibt's nicht" nicht nur motiviert.

Weil gerade die Tour de France wieder rollt, eine kleine Motivation: „Quäl dich, du Sau", schrie der deutsche Radprofi Udo Bölts 1997 seinen Teamkollegen Jan Ullrich auf der 18. Etappe an, um ihn (letztlich erfolgreich) zum Sieg zu treiben. Was Bölts sagen wollte: „Geht nicht, gibt's nicht!" Mit anderen Worten: Leistung geht. Kreativität geht. Damit wird vielfach scheinbar Unmögliches möglich.

Die Sprechblase „Geht nicht, gibt's nicht" wirkt zugleich als Totschlag-Phrase: Wer „Geht nicht, gibt's nicht" zu hören bekommt, steht unweigerlich als fantasieloser Leistungsverweigerer da. Und wer will das schon.

Manchmal gibt's „Geht nicht" doch. 2003 ging die Baumarkt-Kette Praktiker, die mit dem Slogan „Geht nicht, gibt's nicht" geworben hatte, in Konkurs. Jens Korff erzählt in „Die dümmsten Sprüche aus Politik, Kultur und Wirtschaft" von einem deutschen Konzern: Dessen Spitze sagte 1994 zu, in Saudiarabien in fünf Monaten eine Zementfabrik für 100 Millionen Mark zu errichten.

Ein „Geht nicht" wollte man nicht hören. Ein Jahr und enorme Konventionalstrafen wegen des versäumten Termins später war der Konzern pleite.

michael.koettritsch@diepresse.com

# KMU kennenlernen – und von ihnen lernen

„Presse" und Erste vergeben Plätze für KMU-Ideen-Nacht.

Mehr als 310.000 KMU, also kleine und mittlere Unternehmen, gibt es in Österreich. Sie spielen eine wesentliche Rolle für den Wirtschaftsstandort.

Mit der KMU-Ideen-Nacht am 13. August an der WU Wien trägt die Erste Bank dem Rechnung und lädt Interessierte ein, andere KMU kennenzulernen und voneinander zu lernen. 40 KMU aus verschiedenen Ländern präsentieren ihre Ideen, ihre Geschäftsmodelle und ihre Erfolgsrezepte.

„Die Presse" vergibt in Zusammenarbeit mit der Erste Bank drei Freiplätze an Unternehmen: Sie können in der Ideen-Nacht ihre unternehmerischen Innovationen und unkonventionellen Erfolgsstorys als Living Book vor großem Publikum vorstellen. Die Bewerbung per E-Mail ist noch bis 23. Juli möglich. (red.)

Bewerbung: innovation@erstebank.at

# Freude aus der Arbeit gewinnen

**Gesundheit.** In Stegersbach werden kommende Woche Gesundheitsthemen diskutiert. Darunter auch die Frage: Wie geht es den Mitarbeitern im Gesundheitssektor?

Bei der Patientenorientierung im Gesundheitssektor verhält es sich möglicherweise wie bei der Kundenorientierung im Verkauf: Seit Jahren sprechen alle darüber, bloß die Kunden merken nichts davon.

„Durch Arbeitsfreude, Leidenschaft und Begeisterung zu erfolgreicher, patientenorientierter Dienstleistung im Spital" heißt daher auch der Titel der Keynote von Trainer und Coach Gerhard Vater beim Gesundheitskongress am 8. und 9. Juli in Stegersbach.

Jeder Mensch habe sich schon einmal die „Montagsfrage" gestellt, wie Vater sie bezeichnet: Warum muss ich mir diese Arbeit immer wieder antun? Sich diese Frage zu stellen sei kein Makel, doch es gelte, eine gute Antwort darauf zu finden, sagt er.

Oft würden Menschen unter genau dem leiden, was ihr Job ist: Der Verkäufer gerät in Stress, wenn er es mit Kunden zu tun hat, die nicht wissen, was sie wollen. Menschen im Gesundheitswesen würden sich zum Teil aufgrund des Helfersyndroms aufreiben.

Vier Themen, vier Fragen zur Arbeitsfreude gelte es zu reflektieren, ist Vater überzeugt:

▶ Was ist der Zweck, was ist das Ziel meines Tuns?
▶ Was treibt mich an?
▶ Worüber freue ich mich in Zusammenhang mit meiner Arbeit? Worauf bin ich stolz?
▶ Was würde der Welt, was würde meinen Kunden oder meinen Patienten fehlen und abgehen, wenn ich dieser meiner Arbeit nicht nachginge?

### ZUR PERSON

**Gerhard Vater** ist einer der Keynote-Speaker beim Gesundheitskongress für Entscheidungsträger aus den Gesundheitsberufen am 8. und 9. Juli in Stegersbach. Sein Thema: „Durch Arbeitsfreude, Leidenschaft und Begeisterung zu erfolgreicher, patientenorientierter Dienstleistung im Spital".
www.lsz-consulting.at

Denn letztlich gehe es im Gesundheitsbereich, aber auch in allen anderen Branchen darum, Freude *aus* der Arbeit zu gewinnen. Das sei, sagt Vater, etwas ganz anderes als Freude *an* der Arbeit.

### Was kann ich bewirken?

Der Gedanke an die Freude aus der Arbeit habe nicht nur das Tun und die daraus resultierenden Erfolge im Blick. Mehr noch: Es gehe darum, darauf zu schauen, was diese Erfolge bewirken. Oder umgekehrt formuliert: Wie würde die Welt aussehen, gäbe es diese unsere Erfolge nicht?

Für Pflegepersonal oder Ärzte könnte der bloße Erfolg Heilung oder Schmerzlinderung bedeuten. Das, was die erfolgreiche Behandlung aber bewirke, könne heißen: Der Patient kann sein Leben wieder genießen, kann Sport treiben, Zeit mit Familie und Freunden in anderer Qualität verbringen.

Diese Freude aus der Arbeit aber sei kein Selbstläufer, schränkt Vater ein: „Sie setzt Arbeit an der Freude voraus." (mhk)

## NACHRICHTEN

### „Eintauchen" in Digital Strategy

McKinseys Business Technology Office lädt Studierende und Doktoranden zum Workshop „Eintauchen" über digitale Herausforderungen im öffentlichen Sektor nach Istanbul. Bewerbungen sind bis zum 12. Juli möglich.
www.eintauchen.mckinsey.de

### Personalcontrolling für Führungskräfte

Am 15. September startet der zehntägige Lehrgang Personalcontrolling des Controller Instituts. Konkrete Praxisfälle vermitteln Führungskräften Controlling-Bewusstsein für den HR-Bereich.
anmeldung@controller-institut.at

### Wien: Infoabend Fern-Uni Hagen

Am 15. Juli ab 17 Uhr wird in Wien die Fern-Uni Hagen vorgestellt. Einschreibungen für die berufsbegleitenden Studien sind bis 31. Juli möglich.
www.fernstudien.at