

„Ich agiere wie beim Curling, bin die mit dem Besen“

Mindshare-CEO Friederike Müller-Wernhart bereitet seit 15 Jahren das Eis für ihr Team auf. Glatteis kennt sie nicht, mehr das Wechselspiel von Speed und Entschleunigung

Porträt von
Jürgen Hofer

Früher trieb es sie zum Starkwind-Surfen über das Wochenende an den Gardasee. Fuhr bei der Heimreise die Nacht mit dem Auto durch. Kurze Dusche, danach direkter Dienstantritt im Büro. Heute verbringt Mindshare-CEO Friederike Müller-Wernhart ihre Freizeit entspannt im Grünen. Spricht

„Glatteis? An das denke ich gar nicht, mich fasziniert vielmehr die Geschwindigkeit.“

von der Kraft der Entschleunigung. Denn Pausen seien unabdingbar, nicht nur in einem geschwindigkeitsgetriebenen Geschäft wie jenem der Mediaplanung, das nebenbei auch von Bauchgefühl, Vertrauen und Teamgeist lebe.

„Das Zulassen von Pausen ist ein Anspruch an alle Manager“, so Müller-Wernhart, die die Leitung der viertgrößten Mediaagentur des Landes seit nunmehr 15 Jahren inne hat. Jahresumsatz: mehr als 230 Millionen Euro Bruttowerbevolumen. Sie selbst hätte diese Erkenntnis im Laufe ihres beruflichen Schaffens nicht nur für sich gewonnen, sie würde auch ihren Mitarbeitern diese Freiheit einräumen. Freiräume und Pausen sind Teil ihres Führungsstils geworden, erzählt sie im Eckbüro im sechsten Obergeschoß, unweit der Station Wien-Mitte in der Vorderen Zollamtstraße. Sie, die ein Unternehmen mit 67 Mitarbeitern leitet, holt Gäste persönlich beim Empfang ab. Kredenz Kaffee in einem penibel aufgeräumten Büro.

Von der BWL zum ORF

„Phasen der Entschleunigung sind immens wichtig, sonst verbrennt man heillos“, so die Agenturbefehlin, die in einem datengetriebenen, sich oftmals in Sekunden veränderndem Umfeld, die Geschwindigkeit tagtäglich selbst miterlebt – und im Schildern dieser und in der sich wandelnden Bedeutung von Spannung und

Entspannung zugleich gedanklich in ihre beruflichen Anfänge zurückfällt, als in den 80er- und 90er-Jahren ihrer Ansicht nach eine „Unkultur des Durcharbeitens“ herrschte. Eine Zeit, die Müller-Wernhart offensichtlich in vielerlei Hinsicht prägte.

Ein Zeithorizont, in dem sie auch das Wechselspiel von Geschwindigkeit und Stillstand kennen lernte: „Ich bin mittlerweile großer Anhänger davon, dass man in Wellen arbeitet. Es braucht Zeit, in der man extrem engagiert ist, sich dann aber auch geistige Pausen nimmt, inne hält, reflektiert und zulässt, nichts zu denken. Diese Freiheiten räume ich meinen Leuten auch ein – vor allem die Stürmer, die voran preschen, verstehen dies und nehmen das an. Die tauchen geistig komplett ab. Der geistige Ausstieg bedeutet auch, seinen Geist klar zu machen für neue Herausforderungen.“

Ermöglichen, schneller zu sein

Dabei setzt sie vor allem in den Führungspositionen auf langjährige Mitarbeiter, die ihr Glauben schenken. „Das ist der Grundstock, dass wenn ich eine Erkenntnis in eine gewisse Richtung habe, sie mir vertrauen und folgen.“ Das Team bestehe dabei naturgemäß aus sehr unterschiedlichen Persönlichkeiten; „das Zusammenspiel, sie ihren Weg gehen und sie machen zu lassen – und wenn sie schneller sind als ich ihnen zu ermöglichen, so schnell sein zu können wie sie wollen – das ist meine Aufgabe. Da sehe ich mich als Enabler, als Ermöglicher. Ich erachte es als eine wichtige Führungsqualität zu wissen, dass man im entscheidenden Moment einen Schritt zurück oder zur Seite zu machen hat.“

Dabei dürften Mitarbeiter eben gerne schneller sein als sie, auch, da sie in der Tiefe wesentlich mehr fachliches Know-how hätten als sie selbst. „Ich agiere wie beim Curling, bin diejenige mit dem Besen: Ich wische den Boden, damit die Curlingsteine noch weiter und schneller rutschen können.“ Eine Metapher, bei der Müller-Wernhart nicht an Ausrutscher denkt. „Glatteis? An das denke ich gar nicht, mich fasziniert vielmehr die Geschwindigkeit.“

Dabei wählt sie ihre Worte mit Bedacht. Legt nach Fragen oftmals kürzere Pausen ein, um nachzudenken, und dann umso bestimmter zu antworten. Lächelt. Diese besonnene Art lässt einem Einblick geben, wie sie die Geschehnisse der Mediaagentur lenkt. Früher noch Gardasee mit Po-

wer-Sport, manchmal auch Freeclimbing oder Snowboarden, stellt sich heute der Garten als Gegenpol zur Geschwindigkeit dar. Es fällt der Begriff der Eremitage, wohl bewusst überzeichnend. Dann würde bei der Gartenarbeit auch oft stundenlang nicht gesprochen werden. Der ständige Speed, das ständige Aktiv sein, wie eben in früheren Jahren, „das geht nur bis zu einem bestimmten Alter – mittlerweile führen eben andere Dinge zur Erfüllung“.

Und trotzdem: ganz los lassen sie ihre Gedanken nie. „Ich war immer schon eine Vorantreiberin, habe Trends aufgesogen.“ Auch, da sie mit ihrer Vergangenheit in der Markenführung und dem im Studium vermittelten Sinn fürs Verkaufen einen Sensor für den Markt entwickelt habe. „Mein persönlicher Werdegang war meinem Gespür für Neues und Trends enorm zuträglich – und der daraus resultierende Ansatz sicher ein Vorteil gegenüber der klassischen Mediaplanung.“ Diese sei aus ihrer

Sicht zwar extrem datengetrieben und faktenbasierend, aber nach wie vor mit einer würzigen Prise Bauchgefühl versehen. „Ich sitze – im übertragenen Sinn – vor einer Wand an Informationen, die auf mich einprasseln und die ich verarbeite. Und mein Bauch verarbeitet mit. Intuition ist im Endeffekt Statistik, also statistisches Wissen.“ Man könne weitaus mehr leisten, wenn man diesem Bauchgefühl Bedeutung beimesse und so auch Erfahrung zulasse, als wenn man sich rein nur auf Informationen versteife, die man im jeweiligen Moment zur Verfügung habe.

„Es geht um das große Ganze, wie Systeme agieren, interagieren – sich Teilaspekte zu einem Bild formen. Informationen, die man durch Zulassen von Schlüssen und Rückschlüssen erhält, ergeben in den richtigen Momenten ein Bild oder eine Erkenntnis, die dann zur Lösung oder zu einer Entscheidung führen.“ Bilder, die sich nicht nur um Medien und den Markt drehen – und die sie dann in ihren im-



Friederike Müller-Wernhart, seit 2000 CEO der GroupM-Agentur Mindshare. © Inge Prader

Über Friederike Müller-Wernhart

Nach Handelsakademie und Studium der Betriebswirtschaftslehre an der WU Wien mit den Schwerpunkten Revision, Personalwirtschaft und Unternehmensführung nahm die Laufbahn 1986 im Marketing bei Unilever Österreich ihren Anfang. 1990 holte sie der österreichische Nahrungsmittelkonzern Agrana für Marketingagenden. Die Karriere ging rasant voran mit dem Wechsel zum ORF im Jahr 1993, Key Account Managerin in der Hauptabteilung Werbung. Vier Jahre später gliederte der öffentlich-rechtliche Rundfunk seine Werbeagenden in die Tochter ORF-Enterprise aus, Müller-Wernhart avancierte zum Mitglied der Geschäftsleitung. Als sich der damalige Geschäftsführer der Mindshare, Rudolf Wolfbauer, im Jahr 2000 in den Ruhestand verabschiedete, stieg sie endgültig in die allererste Reihe auf, wechselte und übernahm die Führung der Mediaagentur.

mer bei der Hand befindlichen Notizbüchern niederschreibt: Skizzen, oftmals nur kurze Sätze; Überlegungen, die ihr spontan einfallen; Ergüsse, die sie irgendwann zu einem Buch verarbeiten möchte. „Mein Gehirn arbeitet auch ohne mich, ununterbrochen, und wirft mir Results aus. Wir sind ganz weit voran in der geistigen Industrialisierung. Und da muss man effizient alles aufnehmen was rauskommt, braucht aber auch Pausen.“

Facebook-Stream und brand eins

Ruhezustände, die Müller-Wernhart auch in anderen Lebensbereichen wiederfindet. Auch im Medienkonsum: Beruflich konsumiere sie alles, was ihr in die Hände falle. Privat läuft das Fernsehen quasi ständig. Daneben erwähnt Sie ihr Smartphone als wichtige Quelle: Facebook mit seinem Newsfeed als für sie „eigenes Magazin“, dazu die Onlineplattformen der großen Medienhäuser. Vor allem am Sonntag die großen Ausgaben auf Papier. Daneben *Vogue*, *Elle*, *Woman*, *brand eins*, aber auch *Servus in Stadt und Land*. Da stehe bei ihr zuhause eine Kiste mit allen möglichen Zeitungen und Magazinen, die schleppt sie durch die eigenen vier Wände, liest und vertieft Information. Nur: Radio im Auto hört sie beispielsweise nicht. Auch Musik nicht mehr. „Autofahren ist für mich Stille. Stille für die Ohren.“ Da ist sie wieder, die kurze Pause, in einer so bewegten Zeit. Denn die nächste Hochgeschwindigkeitsphase kommt bestimmt. •