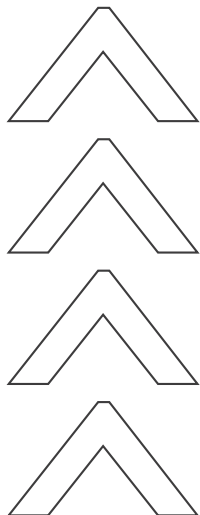


»» LEADERSHIP

2022 WAR ERNEUT VON UNERWARTETEN EREIGNISSEN GEPRÄGT. IN UNTERNEHMEN SIND FÜHRUNGSKRÄFTE MEHR DENN JE GEFORDERT, RASCH AUF VERÄNDERUNGEN ZU REAGIEREN UND ENTSCHEIDUNGEN TRANSPARENT ZU KOMMUNIZIEREN.

TEXT | ANGELA HEISSENBERGER

DURCH DIE KRISE FÜHREN



W

ie gut die Unternehmenskultur tatsächlich ist, zeigt sich meist erst in der Krise. Lieferengpässe, Preissteigerungen, Remote-Work und hybride Arbeitsmodelle stellen Betriebe seit vielen Monaten auf eine harte Probe. Führungskräfte tragen in dieser Zeit eine besondere Verantwortung. »Krisen verlangen nach klarer Kommunikation und schnellen Entscheidungen – dabei können

Geschäftsführer*innen einen wichtigen Beitrag leisten, um ihr Unternehmen während der Krise zu stabilisieren«, erklärt Patrizia Tonin, Vorsitzende der Österreichischen Vereinigung für Supervision und Coaching (ÖSV). »Dafür braucht es Wachsamkeit und Interesse, um zu erkennen, was sich intern und rund um das Unternehmen tut.« Auch das Etablieren einer angemessenen Fehlerkultur hilft dabei, das Team besser durch die Krise zu führen.

Das gestaltet sich umso schwieriger, seit Remote-Work und hybrides Arbeiten infolge der Pandemie inzwischen in vielen Betrieben zur Normalität

Fotos: iStock, Tom Pire Photography



gehören. Mitarbeiter*innen kommen nur an einzelnen Tagen oder gar nur zu Meetings ins Büro, selten trifft die gesamte Belegschaft zusammen. »Für Führungskräfte bedeutet die räumliche Distanz, dass sie Präsenz zeigen und mit ihren Mitarbeiter*innen angemessen in Kontakt bleiben müssen. Und zwar nicht nur, wenn es um dringliche Anweisungen oder Probleme geht«, sagt Tonin. Ihrer Erfahrung nach bleibt allzu oft die zwischenmenschliche Komponente auf der Strecke. Während ein paar Worte der Anerkennung und Empathie im täglichen persönlichen Umgang leichter fallen, müssen Führungskräfte auf Distanz digital aktiv werden oder zum Telefon greifen.

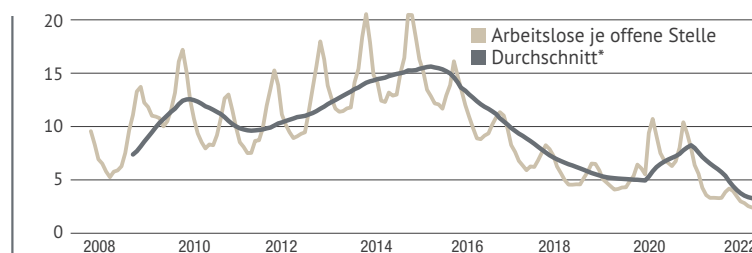
Das Bedürfnis nach Sicherheit ist jedoch in Krisenzeiten größer – diese Sicherheit glaubhaft zu vermitteln, erfordert Zeit und Sichtbarkeit. Gerade in kritischen Situationen, die Stress oder Angst hervorrufen, wird von Führungskräften erwartet, dass sie souverän auftreten und handeln. Auch wenn sie selbst emotional unter Strom stehen, müssen sie die Balance zwischen Vorsicht und Zuversicht finden.

UNGELOSTE NACHFOLGEFRAGE

Eines der eklatantesten Probleme – der Personalmangel – wird sich in den kommenden Jahren durch die anstehenden Pensionierungen der geburtenstarken

FACTS WIE VIELE ARBEITSLOSE AUF EINE OFFENE STELLE KOMMEN

Anzahl der Personen



Quelle: Agenda Austria, BMA.

Anmerkung: Arbeitslose Personen inkl. Schulungsteilnehmer*innen, * zwölfmonatiger gleitender Durchschnitt.

>>> LEADERSHIP



Arnold Marty, Roy C. Hitchman AG: »Themen, die CEOs auf der Agenda haben sollten.«

Fünf Schlüsselkompetenzen für den Erfolg

Die Arbeitswelt verändert sich in einem nie dagewesenen Tempo. Traditionelle Ansätze und Planungsmethoden genügen nicht mehr, um die Fülle der Anforderungen zu bewältigen. Arnold Marty, Partner der Roy C. Hitchman AG, identifiziert folgende Fähigkeiten, über die ein oder eine CEO heute verfügen sollte, um ein Unternehmen erfolgreich zu führen:

1

SINNSTIFTUNG

☞ In den Unternehmen ist ein Generationenwechsel in Gang. Bereits in wenigen Jahren werden Millennials den Großteil der Managementpositionen einnehmen und die Generation Z die Mehrheit der Belegschaft ausmachen. Diese Generationen vertreten andere Werte und Ansätze; der Sinnhaftigkeit der Arbeit kommt zentrale Bedeutung zu. Es liegt am CEO, den sinnstiftenden Beitrag jedes und jeder Einzelnen ungeachtet der Hierarchiestufe aufzuzeigen. Gerade in Zeiten des Arbeitskräftemangels gilt es, das Potenzial der eigenen Mitarbeiter*innen konsequent zu fördern und zu nutzen.

rungskräfte und Mitarbeitende begegnen einander auf Augenhöhe. Lösungen zu Problemstellungen werden heute im Kollektiv erarbeitet.

4

WACHSTUMS-MINDSET

☞ Damit Unternehmen unter schwierigen Bedingungen nachhaltig wachsen können, müssen sich CEOs von fixen Denkmustern lösen. Die ausschließliche Fokussierung auf festgelegte Strategien, Ziele und Ergebnisse reicht nicht mehr aus. Im Mittelpunkt steht nun die Performance des Teams, das sich – angespornt durch den oder die CEO im Idealfall selbst herausfordert und stetig verbessert.

2

NEUE TECHNOLOGIEN

☞ Künstliche Intelligenz, Machine Learning, Robotics, Automatisierung, Cloud Computing und Digitalisierung prägen unseren Alltag und können Unternehmen zu Effizienzgewinnen und Wettbewerbsvorteilen verhelfen. Erfolgreiche CEOs müssen entscheiden, welche Technologien sie einsetzen, um neue Businessmodelle zu entwickeln und Prozesse zu beschleunigen.

5

STAKEHOLDER-MANAGEMENT

☞ Neben der eigenen Organisation werden externe Interessengruppen immer wichtiger, nicht zuletzt durch ESG- und CSR-Richtlinien. Die Ansprüche der Gesellschaft an die Unternehmen in Bezug auf ökologisches und soziales Handeln haben exponentiell an Bedeutung gewonnen und bergen Chancen, aber auch Risikopotenzial. Etwaige Verfehlungen werden innerhalb kürzester Zeit via Social Media publik und können für Unternehmen mitunter existenzbedrohend sein. Umsichtige CEOs haben diese Themen auf der Agenda und planen proaktiv entsprechende Strategien und Maßnahmen.

3

DEZENTRALES LEADERSHIP

☞ Um auf die Schnellebigkeit des Marktes reagieren zu können, müssen starre Hierarchien aufgebrochen werden. Füh-

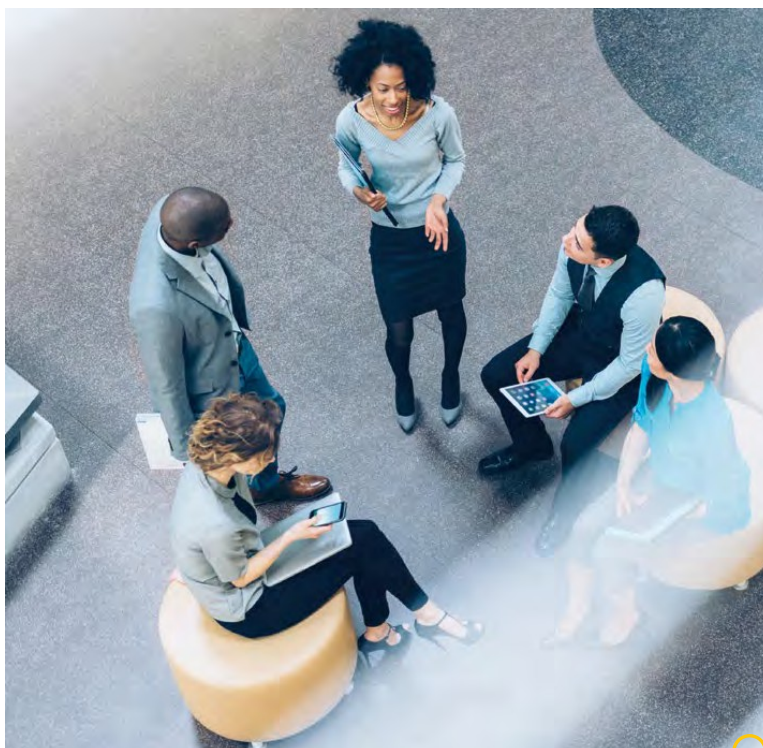
1960er-Jahrgänge noch verschärfen. Der demografische Bruch am Arbeitsmarkt setzt sich unaufhörlich fort, auch Führungspositionen sind in großer Zahl betroffen. Bis zum Jahr 2050 wird die Zahl der Menschen über 65 Jahre in Österreich um rund 900.000 steigen, während die Zahl der erwerbsfähigen Personen um rund 320.000 (5,8 %) zurückgehen wird.

Trotzdem haben laut »Deloitte Leadership Survey 2022« viele Betriebe noch keine strategische Nachfolgeplanung in die Wege geleitet. »60 Prozent der befragten Unternehmen sehen sich mit einer stark zunehmenden Zahl an Pensionierungen konfrontiert«, betont Gudrun Heidenreich-Pérez von Deloitte Österreich. »Über

drei Viertel geben an, dass bis zu 25 Prozent ihrer Führungskräfte in den kommenden fünf Jahren in den Ruhestand gehen werden.«

Umso überraschender, dass sich die Betriebe noch nicht intensiver mit der Nachbesetzung leitender Funktionen auseinandergesetzt haben. »Nur jedes zweite Unternehmen verfügt über eine strategische Nachfolgeplanung. Das ist ein ernstzunehmendes Versäumnis, denn fehlendes Nachfolgemangement birgt große Risiken für die gesamte Organisation in sich«, erklärt die Leadership-Expertin. Angesichts knapper Ressourcen wird es zunehmend schwieriger, rechtzeitig Führungskräfte zu finden, die den aktuellen Herausforderungen gewachsen sind.

Fotos: Lenovo



DAS GRÖßTE POTENZIAL AN MÖGLICHEN FÜHRUNGSKRÄFTEN WIRD NICHT AUSGESCHÖPFT: FRAUEN.

FRAUEN IN DER MINDERHEIT

Das größte Potenzial an möglichen Führungskräften wird bei weitem nicht ausgeschöpft: Frauen. Bezüglich Chancengleichheit besteht in den Spitzenfunktionen der heimischen Wirtschaft noch großer Aufholbedarf. Im Topmanagement sind Frauen nach wie vor in der Minderheit, wie die Arbeiterkammer alljährlich im »Frauen.Management.Report« dokumentiert. In den 200 umsatzstärksten Unternehmen Österreichs waren Anfang 2022 von 609 Geschäftsführungsposten 555 der Funktionen von Männern belegt (91 %).

Noch deutlicher fällt die Unterrepräsentanz von Frauen in den Vorständen der börsennotierten Gesellschaften aus: Nur 18 von 220 Vorstandspostionen sind weiblich besetzt. In jedem fünften ATX-Unternehmen gibt es im Vorstand und im Aufsichtsrat keine einzige Frau.

Fotos: iStock, Deloitte, iefilmage



*Gudrun Heidenreich-Pérez, Deloitte:
»Fehlendes Nachfolgemanagement.«*

Im »Global Gender Gap Report 2021« des Weltwirtschaftsforums belegt Österreich somit unter 157 Ländern lediglich den 88. Rang.

Einen kleinen Lichtblick gibt es dennoch: Die seit 2018 geltende verpflichtende Quotenregelung für die Neubestellung in Aufsichtsräten – 30 Prozent Frauenanteil in börsennotierten Unternehmen sowie Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten – macht sich langsam bemerkbar. Während die Geschäftsführung meist eine reine Männerdomäne bleibt, nehmen in den Aufsichtsräten Frauen mittlerweile 28 Prozent der Plätze ein.

»Ohne Quote gibt es keine Veränderung«, bestätigt Deloitte-Partnerin Gundi Wentner. »Mehr Frauen im Aufsichtsrat führen zwar nicht automatisch zu mehr Frauen in den anderen Top-Führungspositionen im Unternehmen. Dennoch können Aufsichtsräte den Rekrutierungsprozess von Vorstandspostitionen beeinflussen. Strukturierte Auswahlverfahren, bei denen Frauen ihr Potenzial zeigen können, sind daher unabdinglich.« An den zentralen Hebeln der Macht sitzen nach wie vor fast ausschließlich Männer, obwohl die positiven Auswirkungen von Diversität im Management auf Umsatz und Rentabilität durch zahlreiche Studien belegt ist.

ALS COACH FÜHREN

Keine Branche wird vom Personal-mangel verschont. Um Fachkräfte zu gewinnen und dauerhaft im Unternehmen zu halten, nehmen Führungskräfte eine wichtige Position ein. Laut »Hernstein Management Report« sind neun von zehn Befragten überzeugt, dass die künftige Rolle von Führungskräften vor allem darin bestehen wird, als »Coach« die Potenziale der Mitarbeitenden zu entfalten. Der Fokus liegt auf Unternehmenskultur und Identität, weniger auf Strategie und Kennzahlen.

Führungskräfte müssen den Beschäftigten eine Perspektive geben, die über die bloße Erledigung von Aufgaben hinausgeht. Arbeit soll Sinn machen – fair bezahlt und für ein Unternehmen, das seine ökologische und soziale Verantwortung ernst nimmt. Das Bedürfnis nach mehr Lebensqualität erstreckt sich auch auf die Arbeitswelt. Die Umstellung auf eine Viertagewoche ist ebenso Ausdruck dieser Entwicklung wie ein höheres Augenmerk auf die Gesundheit der Mitarbeiter*innen. ■