title: **gehört (gehö1t)**
issue: **09/2022**
page: **MittenimLeben1, 9, 10, 12**

META Communication International
Zum eigenen Gebrauch nach §42a UrhG.
Anfragen zu weiteren Nutzungsrechten an den Verlag oder Ihren Medienbeobachter

title: **gehört (gehö1t)**
issue: **09/2022**
page: **MittenimLeben1, 9, 10, 12**

Die Kultur des Miteinanders ist für angehende Führungskräfte heute schon Alltag.

Bosse haben ausgedient

Moderne Unternehmensführung ist kooperativ, moderierend, fördernd und fordernd zugleich. In der Nuancierung können sich aber spannende Unterschiede ergeben.

Als promovierte Physikerin, langjährige Top-Managerin am AIT Austrian Institute of Technology und später bei Wien Energie, ist Brigitte Bach seit mehr als einem Jahr Vorständin bei der Salzburg AG. Da hat sie eine Herkulesaufgabe zu bewältigen: Energiewende, Transformation in Mobilität und Stromproduktion, Forschen an neuen Wasserstoff-Technologien, allein das wäre schon viel. Doch hinzu kommen Telekommunikation – die Salzburg AG ist ein führender regionaler Anbieter –, sowie IT-Themen und Cybersecurity. Man ahnt die Komplexität der Aufgaben, und Bach sagt das auch: „Klimawandel, Druck zu mehr Resilienz, dazu die Digitalisierung oder die Auswirkungen der sozialen Medien, immer mehr Kunden wünschen sich rein digitale Bedienung, gleichzeitig haben wir viele, die auf den persönlichen Kontakt größten Wert legen. Wir arbeiten an der Implementierung von künstlicher Intelligenz. Wir leben also in einer hochkomplexen Zeit und in einer heterogenen Gesellschaft mit unterschiedlichsten Ansprüchen und Wertewelten.“ Bach gibt ein Beispiel: „Wir sehen eine völlige Umkehr im Arbeitskräftepotenzial. Bewerber setzen Unternehmen auf ihre Shortlist, nicht wie früher umgekehrt.“ Führungskompetenzen müssen ein Spiegelbild all dieser Entwicklungen sein. Das heißt für Brigitte Bach beispielsweise, Vielfalt ins Unternehmen zu bringen, verschiedene Sichtweisen einzubinden und wertzuschätzen. „Man muss mit der noch arbeitenden Baby-Boomer-Generation ebenso umgehen können wie mit der X-, Y- und Z-Generationen und alle schätzen“, sagt Bach. Auf Augenhöhe arbeiten, partnerschaftlicher und respektvoller Umgang, inklusive Führung, Nutzen von unterschiedlichem Know-how – also eine moderierende Führung? Durchaus, so Bach: „Zuhören können und wollen, Meinungen und Fakten von anderen einholen, strategische Analysen beachten, abwägen und im Team diskutieren“, fasst das Bach zusammen. Aber: „Eine oder einer muss die Entscheidung treffen. Das ist die Führungskraft, die das verantwortet. Dabei ist wesentlich, dass die Entscheidung wohlüberlegt ist. Aber man kann Dinge auch zu Tode diskutieren. Es gibt einen Punkt, ab dem man nicht mehr schlauer wird.“ Wobei es auch immer wieder

META Communication International
Zum eigenen Gebrauch nach §42a UrhG.
Anfragen zu weiteren Nutzungsrechten an den Verlag oder Ihren Medienbeobachter

title: **gehört (gehö1t)**
issue: **09/2022**
page: **MittenimLeben1, 9, 10, 12**

Brigitte Bach: „Command and control geht nicht mehr, weil es auch zu langsam ist. Man muss Resilienz entwickeln."

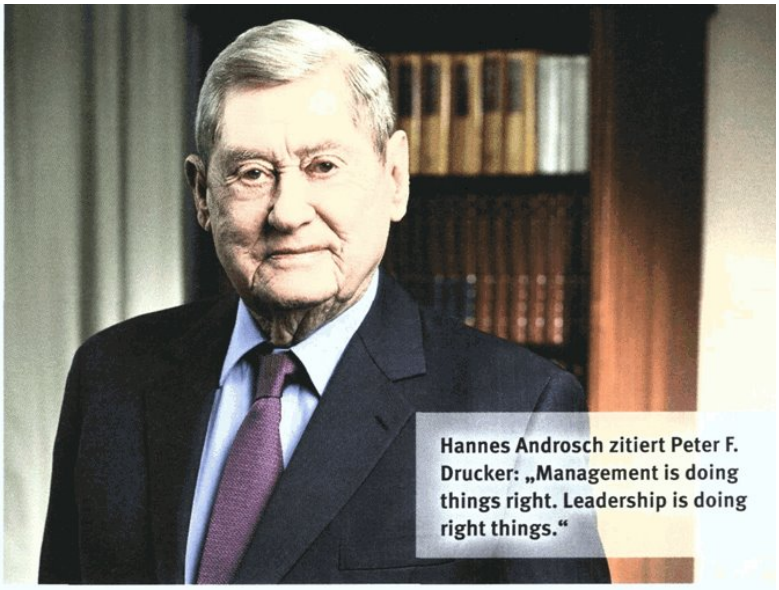
Entscheidungen gibt, die Menschen in ihrem Arbeitsumfeld betreffen – Re- oder Neuorganisationen etwa. „Da gibt es immer andere Meinungen und auch sehr persönliche Befindlichkeiten. Hier ist Fingerspitzengefühl gefragt. Aber manchmal muss man Dinge auch einfach machen." Wie würde Brigitte Bach Ihren eigenen Führungsstil beschreiben? „Immer mehr in Richtung inklusive Führung, wertschätzend, zuhören, Mitarbeiter einbinden", sagt sie, „aber auch sich trauen, authentisch zu sein, bestimmte Werte in der Zusammenarbeit zu leben, offen und transparent zu agieren, durchaus auch mutig." Besonders wichtig ist ihr eine klare Vision: „Es braucht eine dezidierte Strategie, die Mitarbeiter müssen den Zug zum Tor spüren. Dann gehen die Menschen mit. Command and control geht nicht mehr, weil es auch zu langsam ist. Man muss Resilienz entwickeln. Dazu ist es wichtig, sich nicht auf Einzelpersonen zu verlassen und sich in der Führung diverser als bisher aufzustellen." Brigitte Bach will mit der Salzburg AG die Energiewende mitgestalten und zum Besten der Gesellschaft, des Bundeslandes und des Unternehmens vorantreiben – über Salzburg hinaus. Sie will die Digitalisierung durch den Ausbau von Netzen und neuen Kundenservices forcieren, aber auch intern damit die Effizienz steigern. Was ist ihr persönlicher Tipp für die Führungskräfte von morgen? „Fachlich gut ausbilden. Man kann nicht alles wissen, was es braucht, aber man benötigt eine gute Basis. Die eigene Persönlichkeit weiterentwickeln – nicht alles auf sich beziehen, eine gewisse strategische Flughöhe erreichen. Das tun, was einem Freude macht und sich auf seine eigenen Werte besinnen. Im positiven Sinne angreifbar werden – sowie transparent und authentisch seinen Wertekanon vorleben."

Lernen von Peter F. Drucker

Fragt man den Citoyen Hannes Androsch, Ex-CA-Generaldirektor, Ex-Vizekanzler, Ex-Finanzminister und international erfolgreicher Industrieller (u.a. AT&S und Salinen Austria) nach seiner Befindlichkeit, so antwortet der 84-jährige so pointiert, wie man es von ihm kennt: „Wenn ich klagen würde, würde es auch nichts nützen, Klagen macht nur Sinn für Anwälte. Im Übrigen, zu Tode gejammert ist auch gestorben." Es ist genau diese Art von Humor, die Androsch zu einem der beliebtesten Politiker gemacht hat. Heute gibt er seine Erfahrungen gerne weiter. Welche Art der Führung in Wirtschaft und Gesellschaft ist morgen gefragt? Der Altmeister der Managementlehre Peter F. Drucker, der aus Wien stammte und ein hohes Alter erreichte, habe für Unternehmensstrategie und -führung richtunggebend festgehalten: „Management is doing things right. Leadership is doing right things." Neben Mission und Strategie, so Androsch, gehöre zu erfolgreicher Unternehmensführung Personalrekrutierung, Personalführung und Personalentwicklung: „Das, was man Human Resource Development nennt. Der langjährige erfolgreiche Chef von General Electric Jack Welch hat das mit der Feststellung auf den Punkt gebracht: es gilt ´to energize people´. Will man also Mitarbeiter motivieren, beflügeln und befeuern, setzt dies voraus, dass man sie wahrnimmt, wertschätzt und ihnen Anerkennung zollt." Es gehöre aber auch dazu, sie einzubinden in die Gesamtzielsetzung des Unternehmens, um den Sinn ihrer eigenen Aufgabe verstehen und einordnen zu können, dafür aber auch größtmögliche selbstständige Gestaltungsmöglichkeit einzuräumen, um das gewünschte Commitment zu erreichen und den nötigen Spirit zu schaffen. Dazu gehört auch die laufende Information über die Gesamtziele, damit jedes Rädchen seine eigene Tätigkeit und ihre Wichtigkeit einzuschätzen vermag. Von großer Wichtigkeit ist auch Fehlertoleranz nach dem Motto „jeder Fehler ist ein Gewinn, sofern er nicht wiederholt wird" walten zu lassen. Allerdings lässt sich nicht vermeiden, dass man faule Äpfel aus dem Korb entfernt, um Weiterverbreitung zu verhindern. Ebenso ist durch Weiterbildung sicherzustellen, dass, wo immer möglich, Aufstiegsmöglichkeiten durch Weiterbildung eröffnet werden. Zusammengefasst heißt dies, wie bei einem Orchester, einem Theaterensemble oder einer Fußballmannschaft, alles zu tun, um das Zusammenspiel, die Zusammenarbeit zur Teambildung zu fördern. Konkret die Mitarbeiter gut bezahlen und vor allem gut behandeln. Wie das alles in der

META Communication International
Zum eigenen Gebrauch nach §42a UrhG.
Anfragen zu weiteren Nutzungsrechten an den Verlag oder Ihren Medienbeobachter

title: **gehört (gehö1t)**
issue: **09/2022**
page: **MittenimLeben1, 9, 10, 12**



Hannes Androsch zitiert Peter F. Drucker: „Management is doing things right. Leadership is doing right things."

Praxis funktioniert hat Androsch schon als Bub gelernt: „Mein Großonkel und meine Großtante hatten einen Bauernhof. Sie haben ihre Mitarbeiter besser behandelt als die Nachbarn. Daher hatten sie bei gleicher Bezahlung die besseren Mitarbeiter. Das Prinzip gilt auch bei großen Betrieben mit 30.000 und mehr Mitarbeitern. Wir haben in Österreich viele Unternehmen, die das offenbar richtig machen, sonst wären sie nicht so erfolgreich."

Ein ewiger Balanceakt

„Die Herausforderungen sind groß zur Stunde", sagt Hans Roth, Aufsichtsratsvorsitzender der Saubermacher Dienstleistungs AG. Mitarbeiter:innen finden, vor allem LKW-Fahrer:innen oder IT-Fachkräfte, mit den steigenden Energie- und Treibstoffkosten umgehen, die Mio. Euro an Mehrkosten verursachen, der Klimawandel, die Folgen der Pandemie aber auch generell eine gespaltene Stimmung im Land – die Themen sind vielfältig. „Uns hilft, dass wir uns schon seit jeher regelmäßig mit den Themen Strategie und Organisation befassen. Mir war es auch immer wichtig, ein klares Leitbild zu entwickeln, das Orientierung gibt und das den Saubermachern und unseren Kunden und Partnern zeigt, wofür wir stehen, wer wir sind und welchen Mehrwert wir leisten." In der Firmenorganisation kann Hans Roth auf ein breites Spektrum an Erfahrungen und Können seiner Kollegen zählen. „Daher haben wir auch die Corona-Herausforderungen gut gemeistert. Wir haben z.B. 16.000 Tests selbst in der Firma gemacht. Wir haben die Leute geschult. Wir haben unseren Verein Helping Hands erweitert und tun das weiterhin, wollen Hilfe für Menschen in Notsituationen bieten, auch über die Firma hinaus." Roth sieht sich auch in der Rolle als Anwalt der Menschen, die mit den Teuerungen nicht umgehen können: „Bei den Strompreisen wird die Regierung was machen müssen. Das sind sonst zu große Kostentreiber. Aber das wird sich auch mal wieder normalisieren." In seiner Firma hat Hans Roth schon seit der Gründung Wert auf Verantwortung gelegt. „Wir kommunizieren wertschätzend. Wir wollen begeistern, motivieren, mitnehmen. Das ist eigentlich immer schon meine Überzeugung gewesen. Das sind die Zutaten für eine gute Atmosphäre im Unternehmen. Wir sind uns aber auch bewusst, dass wir Verantwortung übernehmen – für die Menschen, die Umwelt, für die Gesellschaft. Wir wirtschaften menschengerecht." Ein eigener Werte- und eine Mitarbeiterbeirat sorgen mit dafür, dass diese Überzeugungen auch gelebt und gegebenenfalls angepasst werden. „Ich habe mit drei Mitarbeitern vor vielen Jahren begonnen. Bei rund 3500 Saubermachern kann man nicht mehr mit jedem persönlich sprechen. Aber man kann glaubwürdig sein, damit man die Menschen erreicht. Da habe ich mich immer mehr als Begleiter gesehen, nicht als Aufseher." Generell geht es in der Führungskultur klar zum „Wir" und zum „Miteinander". Hans Roth: „Es ist auch immer stärker ein Drahtseilakt zwischen Life-and-Work-Balance. Ich bin überzeugt: Eine gute Balance ist wichtig, damit man sich wohlfühlt und die Arbeit gerne macht. Wir Unternehmen müssen beispielsweise darauf schauen, möglichst flexible Arbeitszeitmodelle zu bieten." Umfassende Aus- und Weiterbildung ist auch ein wichtiges Thema. „Ein gutes Unternehmen ist in gewisser Weise wie eine intakte Familie. Die Leute wollen und sollen sich wohlfühlen." Welchen Tipp gibt es für junge Menschen? „Nicht darauf schauen, was man verdient, sondern das machen, was man gerne tut und wofür man geeignet ist. Nur dann kann man erfolgreich sein und Leidenschaft entwickeln. Und das spüren dann auch die Kunden und Kollegen."

Hans Roth: „Ein gutes Unternehmen ist in gewisser Weise wie eine funktionierende Familie. Die Leute wollen und sollen sich wohlfühlen."

META Communication International
Zum eigenen Gebrauch nach §42a UrhG.
Anfragen zu weiteren Nutzungsrechten an den Verlag oder Ihren Medienbeobachter