



BILD: SHUTTERSTOCK - STEURY - STOCK.ADOBE.COM

Die Welt braucht neue Chefs

Eine Generation, die von Hierarchien nichts mehr hält, trifft auf noch nie da gewesene Probleme und Herausforderungen über den gesamten Globus. Das könnte man auch als Chance sehen.

Die Arbeitswelt von morgen braucht neue Chefs und Managerinnen und ein neues Führungs- und Managementverständnis. Für die jungen Menschen haben Hierarchien keine Bedeutung mehr, genauso wenig die Haltung, dass „oben“ gedacht wird und die richtigen Entscheidungen getroffen werden, „unten“ hingegen umgesetzt und gearbeitet wird. Doch wie gelingt sie, die „gute Führung“, wie müssen Führungskräfte von morgen gestrickt sein?

Für den Unternehmensentwickler Gerald Ziegler ist diese Frage eher zweitrangig. Es gehe vielmehr darum, die Welt zu retten, die Wirtschaft und das Arbeiten neu zu leben, nicht mehr und nicht weniger. Die nachfolgende Generation könne dabei einen wertvollen Beitrag leisten, ist er überzeugt. „In Summe habe ich oft das Gefühl, die Welt wird nach wie vor gemanagt wie in der industriellen Revolution“, sagt Ziegler. Dabei lebten wir in der größten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Transformation aller Zeiten, Corona, der Ukraine-Krieg, die Umweltkatastrophe und die Rohstoffknappheit sowie die Lieferkettenthematik seien dabei nur die Auswirkungen. Fakt ist, sagt Ziegler: „Wir haben die Welt an die Wand gefahren, tun aber so, als könnte es weitergehen wie bisher.“

Die Denkweise der meisten Führungskräfte fußt auf einer Zeit, in der es stets nur bergauf gegangen ist. Die Gegenwart zeigt sich jedoch komplexer als bisher gewohnt und vor allem unvorhersehbar, unberechenbar und unsicher. „Mit unserem bisherigen linear-eindimensionalen Denken stoßen wir hier an unsere Grenzen. Wir müssen erkennen, dass wir vieles einfach nicht berechnen und beherrschen können“, betont Ziegler. Die Denkstrukturen, in denen wir gefangen sind, tun dabei ihr Übriges: Dinge werden gesehen, wie sie gesehen werden sollen oder wollen, was wir nicht kennen, sehen wir nicht. So wie die amerikanischen Ureinwohner keine Vorstellung von Schiffen hatten und we-

der die damit einhergehende Gefahr erkannten noch beim Ankommen der ersten Siedler die Flucht ergriffen, so würden wir aktuell mit den brennenden Themen umgehen: Unsere Gehirnstruktur ist so geschaffen, dass das Unbekannte nicht sichtbar wird. Und so warten wir hoffnungsvoll darauf, dass die großen Themen sich von selbst lösen. Ziegler ist zudem der Meinung, dass uns eine starke Angstkultur inneohnt, die durch die Pandemie seitens der Politik noch befeuert worden sei.

Nähe und Beziehung sind Grundbedürfnisse

Bei all diesen Themen könnte die Zusammenarbeit mit der nachkommenden Generation fruchtbar sein, glaubt der Wirtschaftsberater: Die jungen Menschen sind in einer anderen Welt aufgewachsen, haben andere Werte und Vorstellungen vom Leben und der Arbeit, die auch für die ältere Generation von Nutzen sein könnten. „Ich bin der Meinung, dass jeder Mensch motiviert ist, über Potenziale verfügt, aber auch Schwächen hat, vor allem interessiert ist, zu lernen“, sagt Gerald Ziegler. Jeder Mensch möchte seinem Leben einen Sinn geben, will gesehen werden und über Selbstwirksamkeit verfügen.

„Unsere psychologischen Grundbedürfnisse sind Nähe beziehungsweise Beziehung, Autonomie und Kompetenz, ohne die wir nicht überleben könnten.“ Dieser Wunsch prägte sich im Gehirn ein, auch als junger Mensch oder Erwachsener will man in einer Gemeinschaft aufgehoben sein, aber auch über eine gewisse Autonomie verfügen, sein Leben selbst bestimmen zu können. Gerald Ziegler sagt dazu: „Das sind Themen, die ich mit Firmen bespreche: Was können wir tun, damit wir dort die jungen Menschen abholen, sie ernst nehmen und ihre Kompetenzen stärken? Wie können wir ihnen Entwicklungschancen anbieten?“

Dazu gehört, zu vertrauen, dass die übertragenen Aufgaben wirklich gemacht werden, Stichwort mobiles flexibles Arbeiten. Die Mitarbeiter sollten selbst bestimmen können, wann, wo und wie sie am besten ihre Leistung erbringen. Auch beim Thema Innovation könne man ruhig die jüngere Generation mehr ranlassen, ist der Unternehmenscoach überzeugt.

Als Beispiel nennt er Gastronomie- und Tourismusbetriebe. Gerade diese leiden aktuell unter Personalmangel. „Aber nur die Speisekarte zu reduzieren oder die Mitarbeiterzimmer neu zu streichen reicht nicht. Wir brauchen grundlegend neue Konzepte und Ansätze. Da gilt es zu klären, was ist unsere Identität, wofür gibt es uns überhaupt, was ist unser Sinn und Zweck, was können die Mitarbeitenden dazu beitragen und wie können sie ihre Ziele und Vorstellungen damit verwirklichen.“ Aber auch die Frage, wie können wir Menschen am Unternehmenserfolg beteiligen, Stichwort „Verantwortungsgemeinschaft“, wird uns in Zukunft beschäftigen.

Ein Durchtauchen wird es nicht geben

Christina Schweiger leitet den Studienbereich Human Resources & Organization Study Programs an der FH Wien der WKW. Sie beobachtet, dass die heimischen Betriebe mittlerweile weltweit nach geeignetem Personal suchen. Für die HR-Büros bedeutet dies neue Agenden: für die künftigen Mitarbeiter Visa besorgen, Wohnungen, Schulplätze für die Kinder und so weiter. Die meisten Betriebe haben sich aus der Schockstarre nach der Pandemie befreit, sind aber noch immer überfordert in der Frage: Wie handhabt man das Arbeitskräfteproblem bestmöglich? Ein Durchtauchen in der Hoffnung, die Probleme lösen sich von selbst, sei dabei jedenfalls keine gute Strategie, sagt Christina Schweiger, bei den wichtigen Themen wie Digitalisierung oder Klima-

wandel gebe es keinen Rückwärtstrend. „Hier sind die öffentlichen Institutionen und die Politik gefordert, an einem realistischen Ist-Bild zu arbeiten“, sagt die HR-Expertin. Auch innerhalb der Unternehmerrschaft brauche es ein produktives Miteinander und mehr Austausch: Dies betreffe vor allem Branchen, die der Mitarbeitermangel hart trifft, etwa die Gastronomie und Freizeitwirtschaft. Ein gemeinsames Auftreten und Präsentieren der Region oder der Anziehungspunkte beispielsweise hätte für alle positive Effekte, ist Schweiger überzeugt. „Man kann auch gemeinsam Seminare organisieren, in denen Lösungen für die vielfältigen Probleme besprochen werden.“

Um junges Personal zu finden, sind die HR-Abteilungen mehr als bisher gefordert, die Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz mit den Lebensrealitäten der Menschen kompatibel zu gestalten. Keine einfache Aufgabe, findet Christina Schweiger, vor allem, wenn es um die Frage geht, wo die Grenzen zu setzen sind. Was biete ich als Arbeitgeber und was geht zu sehr in den privaten Bereich? Vor allem: Versucht man, den Wünschen der Bewerber zu entsprechen, was ist mit den länger im Unternehmen befindlichen Menschen, die jahrelang und selbstverständlich unter schlechteren Bedingungen gearbeitet haben? Die HR-Expertin sieht die neuen Führungsqualitäten darin, den Teammitgliedern auf Augenhöhe zu begegnen und den Rahmen für die Form des Arbeitens zu stecken sowie das Teamgefüge optimal zu koordinieren. Die neuen Chefinnen und Chefs sind mehr Coach und Entwickler als Befehlshaber, die von oben bestimmen, was zu tun ist. Auf jeden Fall gilt es, die Generationen zusammenzubringen und Teams so zu bilden, dass alle voneinander profitieren. Christina Schweiger glaubt schon, dass es in der Arbeitswelt einen Reset braucht, da sich letzten Endes das Mindset der Unternehmer, Manager und Führungskräfte ändern müssen. „Die, die hier nicht mitziehen können, werden hängen bleiben.“

ANZEIGE

Studium mit Jobgarantie

Akademische Ausbildung auf höchstem Niveau und die enge Vernetzung mit der regionalen Wirtschaft sind Markenzeichen der FH Salzburg. 12.000 Absolvent*innen sind mittlerweile erfolgreich im Berufsleben tätig.

Das Studienangebot der FH Salzburg umfasst 18 Bachelor- und 12 Masterstudiengänge – im Modus Vollzeit bzw. berufsbegleitend – sowie zusätzliche Aus- und Weiterbildungsangebote. In den Masterstudiengängen werden berufsfeldspezifische Fach- und Führungskompetenzen vermittelt. Der berufsbegleitende Modus ermöglicht den Studierenden, diese Kompetenzen direkt im Arbeitsalltag umzusetzen.



Die FH Salzburg vernetzt nachgefragte Fach- und Führungskräfte mit zukunftsorientierten Unternehmen. BILD: SN/FH SGB/WILDBILD

Optimaler Berufseinstieg

Das Career Center der FH Salzburg unterstützt Studierende mit einem umfangreichen Service für den perfekten Berufseinstieg. Studierenden und Alumni der FH Salzburg steht eine moderne Job- & Karriereplattform zur Verfügung, die sie bei der Praktikumssuche, beim Vorbereiten eines

Bewerbungsgesprächs und beim Einstieg in die Berufswelt unterstützt – eine Win-win-Situation für Studierende und auch für Unternehmen.

Informieren & bewerben

Für alle Fragen rund um das Studium steht unser Team der Studienberatung zur Verfügung. Unter STUDIENTBERATUNG@

FH-SALZBURG.AC.AT oder telefonisch unter +43 50 2211-1022 oder -1023



FH Salzburg

13. Juni:

Live-Chat Special „Betriebswirtschaft studieren“ von 14 bis 17 Uhr
WWW.FH-SALZBURG.AC.AT

