

FÜHRUNGS- KRÄFTE NEWS

Aktuelles und
Wissenswertes für
einen gelungenen
Führungsalltag



© Peter Chernatev/istock



- Durch Zuhören mehr erreichen
- Nachhaltige Entwicklungsziele als Wachstumsmotor für KMU
- Führen Sie SINN-voll?
- Gewinnbringend anlegen: Als EinsteigerIn an die Börse

- 3 Erfolgsfaktoren für die Personalentwicklung
- Der versteckte Erfolgsfaktor – mit interkultureller Kompetenz Managementfehler vermeiden
- Die Zukunft der Arbeit: Generationen aktiv managen



DURCH ZUHÖREN MEHR ERREICHEN

Echtes Zuhören führt zu gegenseitigem Verständnis, mehr Klarheit und tieferen Beziehungen. Doch dazu gehört weit mehr, als den anderen ausreden zu lassen, ihm in die Augen zu sehen oder aufmerksam zu nicken. Gastautor Jürgen Melmuka über die Basis des guten Zuhörens.

Werden Führungskräfte über die Wichtigkeit von Zuhören in ihrer täglichen Arbeit befragt, erhält man viel Zustimmung. Die häufigsten Aussagen sind: „Zuhören ist eine der wichtigsten Techniken überhaupt“, gefolgt von „Ich denke, ich bin ein/-e gute/-r ZuhörerIn“. Wenn die MitarbeiterInnen dieser Führungskräfte befragt werden, ergibt sich jedoch ein komplett anderes Bild: „Uns hört ja sowieso niemand wirklich zu“ oder „Was wir wollen, interessiert niemanden“. Dieser blinde Fleck, der echtes Zuhören bedeutet, zieht sich durch viele Unternehmen und Führungsetagen.

Dabei liegt im echten Zuhören eine große Chance: Hören Führungskräfte ihren MitarbeiterInnen wirklich zu, fördert dies die Problemlösungskompetenz und langfristige Lösungen können schneller erreicht werden. Echtes Zuhören stärkt Beziehungen, Vertrauen und Bindungen, es fördert den Informationsaustausch und bringt gleichzeitig Emotionen, Stimmungen und Hintergründe zutage.

Grundlegend für wirksames Zuhören ist die eigene Haltung und Einstellung. Das Modell Ha-Te-Co bildet eine klare und nachvollziehbare Struktur für wirksames Zuhören in Vertrieb und Führung ab. Die Haltung (Ha) ist

dabei das Fundament, auf dem jede weitere Technik (Te) und die Codierung (Co) von Botschaften folgt. Da Zuhören immer in einem Dialog stattfindet, ist die eigene Haltung dem/der GesprächspartnerIn gegenüber von enormer Wichtigkeit. Diese baut laut Ha-Te-Co auf folgenden Elementen auf:

Akzeptanz und Achtsamkeit – die Basis guten Zuhörens

Akzeptanz steht für das vorbehaltlose Aufnehmen von Informationen ohne sofortige und unmittelbare Wertung. Das heißt, offen zu sein für das, was kommt.

Schildert der/die MitarbeiterIn der Führungskraft ein Problem, wird in deren Kopf unmittelbar ein Handlungs- und Denkmuster aktiviert.

Dieses besteht aus sofortiger Bewertung der Situation, der Frage nach Schuld und Verantwortung, Lösungsanspruch im Sinne des Unternehmens, eventueller Sorge in puncto der eigenen Stellung im Unternehmen u.v.m.

Dadurch gibt es kaum Raum für eine Vertiefung des Gesprächs. Die Führungskraft ist bereits mit Lösungen beschäftigt, schreibt Urteile und Schuld zu. Echte Akzeptanz hat hier keinen Platz.

Natürlich ist es Aufgabe des/der Vorgesetzten, Lösungen zu finden und Verantwortung zu übernehmen. Die Frage ist nur, wann er/sie mit der Lösungssuche beginnt und ob diese nicht dem Ziel im Wege steht. Je mehr der Fokus weg vom Gegenüber geht, desto eher werden Informationen überhört – vor allem in Hinblick auf emotionale Zwischentöne. Werden diese ignoriert, findet die Lösung jedoch

womöglich nur zum Teil gemeinsam mit dem/der MitarbeiterIn statt. Es fehlt das Gefühl der Akzeptanz. Daher: Je später die Wertung, desto nachhaltiger die Lösung!

Achtsamkeit im Gespräch bedeutet, den Fokus auf folgende Elemente zu lenken: das Gegenüber, den Gesprächsinhalt und die emotionale Stimmung des Gegenübers. Dabei sollte alles weggelegt werden, was das bewusste Zuhören, die Konzentration und die Empathiefähigkeit stört. *Es gilt, den Affengeist, der von Idee zu Idee hüpfert, zu bändigen, den Körper und die Aufmerksamkeit dem/der Sprechenden zuzuwenden und Informationen frei von Wertung aufzunehmen.* Das ist Achtsamkeit und diese hat große Wirkung: Unmittelbar wird sich die Körpersprache in einen Modus voller Konzentration und Zuwendung begeben, man wird ganz automatisch signalisieren, wie interessiert man ist. Gestik und Mimik folgen der inneren Haltung, die Ausstrahlung wird erfüllt von der positiven Kraft wirksamen und echten Zuhörens.

Einfach tun

Wer richtig zuhört, erfährt Neues und achtet auf Details. Führungskräfte, die aufmerksam und aktivierend zuhören, können die Potenziale ihres Teams intensiver entfalten. Das führt nicht nur zu besseren Ergebnissen, sondern steigert auch die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen.



Jürgen Melmuka

Seit mehr als 20 Jahren als Vertriebs- und Kommunikationstrainer aktiv. Er sieht sich selbst als begeisterter Zuhörer und vermittelt seine Leidenschaft zum Thema Zuhören in Seminaren, Coachings und Fachartikeln sowie in seinem Podcast „Einfach Zuhören“.



Richtig zuhören – mehr erreichen

18.11.2020 oder 29.4.2021
wifiwien.at/25303x

NACHHALTIGE ENTWICKLUNGSZIELE ALS WACHSTUMSMOTOR FÜR KMU

Spätestens seit Greta Thunbergs Medienpräsenz ist das Thema Nachhaltigkeit massentauglich geworden. Man spricht so viel über Klimawandel und Ökologie wie nie zuvor. Wesentlich für die globale Klimaänderung sind ein gesamthafte Bild und ein gesamthafter Wandel – der immer mehr Fahrt aufnimmt und sich auf unterschiedlichen Ebenen bemerkbar macht.

Der Druck kommt von vielen Seiten: die KonsumentInnen wollen grünere Produkte; die Gesetzgeber setzen auf positive Verstärkung bei nachhaltigem Verhalten; *die Gesellschaft verlangt entsprechende Aktivitäten auf Unternehmerseite – insbesondere die junge Generation und die Älteren*; und last, but not least sind es InvestorInnen, die nachhaltige Anlagemöglichkeiten suchen und damit die Finanzierung von Projekten und Ideen ermöglichen oder vergünstigen.

Die nachhaltigen Entwicklungsziele der Vereinten Nationen geben für alle Stakeholder einen Rahmen und die Richtung vor. Sie umfassen 17 ausformulierte Ziele, wie z.B. Ziel 1: Keine Armut, Ziel 4: Hochwertige Bildung, Ziel 7: Saubere Energie, Ziel 13: Klimaschutzmaßnahmen, Ziele 14 und 15: Leben unter Wasser und an Land. 193 Staaten haben die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung im September 2015 beschlossen. Und werden damit die 20er-Jahre zu einem entscheidenden Jahrzehnt machen.

Das Ende des „grünen Mascherls“

KMU sind gefordert und aufgerufen, sich auf diesen Wandel rechtzeitig einzustellen, denn das Thema Nachhaltigkeit ist wesentlich mehr als nur ein Modetrend. *Reine Marketingmaßnahmen und „grüne Mascherl“ waren in der Vergangenheit bereits ein Vorteil gegenüber MitbewerberInnen*. In Zukunft wird das jedoch bei Weitem nicht ausreichen. KMU sollten sich intensiv mit ihren Möglichkeiten und Chancen in Zusammenhang mit den nachhaltigen Entwicklungszielen auseinandersetzen. Erkennt man die eigene Position, heißt es, eine gesamthafte Strategie zu entwickeln und konsequent umzusetzen.

Das Thema hat enorm viel Potenzial. Richtig umgesetzt und konsequent gelebt, kann es



Innovationstreiber sowie Erfolgs- und Wachstumsmotor für Unternehmen sein. Bei zu geringer Beachtung lauern zahlreiche Risiken. Allen voran Reputationsrisiken, die laufend ansteigen. *Durch den Wettbewerb ist außerdem von teilweise disruptiven Veränderungen in allen Branchen auszugehen, die ganze Geschäftsfelder obsolet machen könnten, weil z.B. etwas Energieeffizienteres gefunden/erfunden wurde*. Ferner laufen Inaktive Gefahr, nicht nur neue Entwicklungen zu verschlafen, sondern auch Kriterien nicht zu erfüllen, die von Banken und InvestorInnen, aber auch von GeschäftspartnerInnen immer häufiger eingefordert werden: Wer hier nicht up to date ist, wird höhere Finanzierungskosten in Kauf nehmen müssen und damit handfeste Wettbewerbsnachteile haben.

Es ist Zeit zu handeln

Die Überlegungen machen es bereits deutlich. Es braucht in diesem Jahrzehnt eine glaubwürdige, durchdachte Strategie in Richtung nachhaltiges Wirtschaften, die sich mit den nachhaltigen Entwicklungszielen auseinandersetzt und alle Bereiche und interne sowie externe Prozesse berücksichtigt: insbesondere eine adäquate Produktstrategie, Produktionsprozesse, Kommunikation nach innen und außen sowie „People Management“.

Die Möglichkeiten für KMU sind dabei vielfältig und individuell höchst unterschiedlich. Für alle gleichermaßen gilt nur eines: Es ist Zeit zu handeln. Chancen und Risiken sind aus heutiger Sicht noch nicht klar zu sehen,

trotzdem ist Abwarten keine ratsame Strategie. Um zukunftsfit zu sein, braucht es mutige Schritte und klare Positionierungen. Starten Sie daher besser heute als morgen mit einer gründlichen Analyse des Themas Nachhaltigkeit, des Spannungsfeldes Ökonomie – Ökologie – Soziales und den Auswirkungen in Ihrem Unternehmen.



Mag. Erika Karitig

Ihr Thema ist das Spannungsfeld Ökonomie, Ökologie und Gesellschaft. Als Kapitalmarktexpertin setzt sie auf den Hebel des Kapitals als größten Treiber für notwendige Veränderungen und unterstützt proaktiv die SDGs der Vereinten Nationen.



Nachhaltige Entwicklungsziele als Wachstumsmotor für KMU

9.–10.12.2020 oder
27.–28.4.2021
wifwien.at/24348x

Business Espresso: Macht Nachhaltigkeit Sinn?

5.5.2021
wifwien.at/BusinessEspresso

FÜHREN SIE SINN-VOLL?



Mit einer 180 Jahre alten Technologie werden uns Elektroautos buchstäblich in die Zukunft führen. In ähnlicher Weise wird ein mehr als 80 Jahre altes Motivationskonzept von Unternehmen und Führungskräften wiederentdeckt, um heutige und künftige Herausforderungen zu meistern.

Kostensenkung, Zeitdruck, MitbewerberInnen, Kundenanforderungen – trotz dieser Belastungen soll eine Führungskraft effektiv bleiben und MitarbeiterInnen zu Höchstleistungen motivieren. Gleichzeitig soll die Belegschaft bis ins hohe Alter gesund und leistungsfähig bleiben. *Wie kann man menschenwürdig und nachhaltig führen und gleichzeitig selbstbewusst und leistungsorientiert bleiben?* Der Wiener Psychiater Viktor E. Frankl hat gezeigt, dass auch in schwierigsten Situationen ein persönlicher Sinn gefunden werden kann. Führungskräfte sollten daher die Auswirkungen einer sinnvollen Arbeit auf Motivation, Leistung und Gesundheit kennen, um individuelle Sinnerfüllung zu ermöglichen.

Das Streben nach Glück macht keinen Sinn

Viktor Frankl hat gezeigt, dass das existenzielle Sinn-Bedürfnis des Menschen viel stärker ist als das Bedürfnis nach Geld, Macht, Spaß oder Selbstverwirklichung. *Erging noch einen Schritt weiter und sagte provokant: „Das Streben nach Glück ist unmöglich. Der Mensch sucht nicht nach Glück, sondern nach einem Grund, um glücklich zu sein.“* Glück, Freude und Zufriedenheit sind nicht Voraussetzung, sondern Ergebnis von Sinnerfüllung. Dies gilt nicht nur im Privatleben, sondern auch im Beruf, und zwar für Führungskräfte und Mitarbeitende. Frankl stellte bereits

vor 80 Jahren einen Zusammenhang zwischen persönlicher Sinnverwirklichung und deren gesundheitlichen Auswirkungen her. Heute wird er durch eine Reihe von wissenschaftlichen Studien bestätigt. Die deutsche Gesundheitskasse AOK hat dazu einen 600-seitigen Studienbericht über den Zusammenhang zwischen Sinn und Gesundheit in der Arbeit erstellt, und Frankl wird gleich auf der ersten Seite zitiert (AOK Fehlzeitenreport 2018).

Viele Wege führen zum Sinn

Sinn kann allerdings nicht vom Management vorgegeben, gestiftet oder angeordnet werden. Führungskräfte sollten vielmehr Rahmenbedingungen schaffen, die sinnerfülltes Arbeiten ermöglichen. *Dazu genügt es nicht, den Mitarbeitenden den Zweck des Unternehmens zu erklären. Menschen müssen ihren persönlichen, individuellen Beitrag und dessen Auswirkung als sinnvoll erkennen.* Darüber hinaus sollten die positiven Aspekte wertgeschätzt werden, um unsere Arbeit als sinnvoll zu erkennen. Wir neigen dazu, berufliche Vorzüge als selbstverständlich zu betrachten, aber das sind sie nicht. Weiters haben Zugehörigkeit und Zusammenarbeit einen großen Einfluss darauf, ob die Arbeit als sinnerfüllt erlebt wird oder nicht. Und gerade da kann jede/-r einzelne MitarbeiterIn einen wirksamen Beitrag leisten. Betriebliche Gesundheitsförderung und Burnout-Prävention

liegen nämlich nicht nur in der Verantwortung des Managements. Ein/-e einzelne/-r MitarbeiterIn kann durch andauerndes, sinnwidriges Verhalten die Gesundheit der KollegInnen beeinträchtigen.

Es kommt auf die innere Einstellung an

Und selbst wenn man all das erfolglos versucht hat, bleibt unsere innere Einstellung als letzte Gestaltungsmöglichkeit. Gerade das macht Frankls Sinnlehre auch angesichts schwierigster, unabänderlicher Rahmenbedingungen robust und zuverlässig. Anstelle der naheliegenden Frage „Warum ich?“ sollten wir uns dann fragen: „Wozu fordert mich das heraus?“ Oder noch besser aufhören zu fragen und anfangen zu antworten. So wie Frankl betonte: „Das Leben stellt uns Fragen, und wir sollen antworten, und somit die Verantwortung für unser Leben übernehmen.“ Durch eine Veränderung meiner Einstellung kann ich sogar in Situationen, in denen nichts anderes mehr zu gestalten ist, einen persönlichen Sinn verwirklichen.



Dr. Harald Pichler

Nach seinem Biochemie-Studium an der TU Wien war er 15 Jahre lang Führungskraft in Forschung und Industrie. Heute ist er Leiter des Schwerpunkts „Wirtschaft.Arbeit. Sinn“ am Viktor Frankl Zentrum und wendet seit mehr als 20 Jahren die Lehre Viktor E. Frankls im Berufs- und Führungskontext an.



Sinn-erfüllt führen und arbeiten

15.–16.10.2020 oder

22.–23.4.2021

wifwien.at/24113x

Business Espresso:

Macht Nachhaltigkeit Sinn?

5.5.2021

wifwien.at/BusinessEspresso



GEWINNBRINGEND ANLEGEN: ALS EINSTEIGER/-IN AN DIE BÖRSE

Wie die Börse und der Wertpapiermarkt ticken, weiß Mag. Gerald Siegmund, Vorstandsvorsitzender der FAME Investments AG. Wir möchten von ihm wissen, welche Fehler man als EinsteigerIn besser vermeidet, woher die Scheu vieler vor der Börse kommt und welchen Rat er Neo-AnlegerInnen mit auf den Weg gibt.

Herr Siegmund, nehmen wir an, ich hätte etwas Geld übrig und möchte dieses in Wertpapieren anlegen. Was würden Sie mir als Erstes raten?

Zuallererst sollte man sich selbst als InvestorIn kennenlernen. Wer weiß, warum und wofür er anlegen möchte, kann viel leichter sein Anlageuniversum einschränken und passende Wertpapiere finden. Also fragen Sie sich: Wofür möchte ich das Kapital wann verwenden? Welches Risiko möchte ich eingehen? Was ist mir bei der Geldanlage besonders wichtig – z.B. Liquidität, Nullrisiko oder Nachhaltigkeit?

Wann sind Wertpapiere eine sinnvolle Anlageform?

Aktien und Co. sind genauso ein Vermögenswert wie Bargeld. Entscheidend ist, welche Widmung, also welcher Verwendungszweck, hinter den einzelnen Werten steht. Das Geld für den nächsten Urlaub in Aktien anzulegen, macht genauso wenig Sinn, wie mit 20 die Pensionsvorsorge im Sparschwein zu sammeln. Im derzeitigen Niedrigzinsumfeld ist eine Veranlagung in Wertpapieren de facto unumgänglich, möchte man auch nur die Kaufkraft seines Vermögens erhalten. Allerdings gilt es zu bedenken, dass in Wertpapieren angelegtes Geld nicht täglich fällig ist.

Woher kommt die Scheu, die viele Menschen dennoch davon abhält, ihr Geld an der Börse anzulegen?

Woran denken wir, wenn wir Börse hören? Meist fallen uns Berichte über Crashes und

Dramen am Aktienmarkt ein. Ganz einfach, weil sich daraus gute Schlagzeilen machen lassen. Über die Jahre holen die Gewinne die Verluste mehr als nur auf. Aber das geschieht langsam, Börsentag für Börsentag, und ist den wenigsten bewusst. Wenn man sich ausrechnet, was man in den letzten Jahren am Sparbuch durch Inflation verloren hat, stellt sich die Frage, ob man sich nicht vielmehr davor fürchten sollte.

Was sind die 3 größten Fehler, die man am Anfang unbedingt vermeiden sollte?

1. Nicht investieren.
2. Sich am Beginn zu wenig mit dem eigenen Anlageziel und der persönlichen Anlagestrategie befassen.
3. Verkaufen in der Krise.

Stichwort Krise: Welche Rolle spielt die Psychologie dabei?

Der größte Risikofaktor in der Geldanlage ist man selbst. Neben grundlegenden Kapitalmarktkennntnissen ist das Wissen über Wirkungsweisen unseres Denkens und Empfindens in Sachen Geld maßgeblich für den Anlageerfolg. Auch der Umgang mit Informationen, also den Medien, ist entscheidend. Denn die Finanzpsychologie zeigt: Mit einem Anstieg der Informationsmenge kann sich die Entscheidungsqualität verschlechtern. Wer also präventiv sein Krisenverhalten durchdenkt und Verhaltensrichtlinien definiert, trifft klar bessere Anlageentscheidungen.

Was sollte man immer bedenken?

Es gilt allgemein der Grundsatz, dass mehr Ertrag nur mit einem Mehr an Risiko erzielt werden kann. Das heißt nicht, dass man sein Geld wie quasi im Casino aufs Spiel setzt. Umsichtig vorgegangen, kann man schöne Erträge bei einem überschaubaren Risiko erzielen. Wird jedoch ein hoher Ertrag bei niedrigem oder keinem Risiko versprochen, ist höchste Vorsicht geboten!

Das Seminar „Börse- und Wertpapierwissen für EinsteigerInnen“ richtet sich an PrivatanlegerInnen, die einen ersten Eindruck über die Börsenwelt und Finanzmärkte erlangen wollen. Was dürfen sich die TeilnehmerInnen erwarten?

Man bekommt von Profis kompaktes Finanz- und Börsenwissen vermittelt – und das in entspannter Atmosphäre am Hubertussee bei Mariazell. Jede/-r TeilnehmerIn ist nach diesem Einstiegsseminar mit den nötigen Grundlagen und wertvollen Tipps ausgestattet, um sich selbst ins Börsengeschehen einzubringen, die ersten Schritte am Kapitalmarkt mit Erfolg zu meistern und nicht allzu leicht das Opfer diverser FinanzjongleurlInnen zu werden.

Zum Abschluss: Haben Sie noch einen Rat für angehende AnlegerInnen?

The trend is your friend – until the end! Auf den zweiten Teil dieser alten Börsenweisheit wird leider allzu oft vergessen. Denn: An den Börsen ist zwar – wie im Lotto – alles möglich, aber im Gegensatz dazu ist hier nicht nur einfach Glück erforderlich, um seinen Gewinn auch zu erzielen.



Mag. Gerald Siegmund, CEFA

Vorstandsvorsitzender der FAME Investments AG. Er berät Stiftungen, Banken, Unternehmen und Privatpersonen in deren Eigenveranlagung und strategischen Ausrichtungen bei Zinsen und Währungen. Daneben Vortragender und Lektor an Fachhochschulen und Universitäten.



Börse- und Wertpapierwissen für EinsteigerInnen – Weiterbildung mit Erholungsfaktor

8. – 12.6.2020 oder

7. – 11.9.2020

wifwien.at/39700x

wienerboerse

In Kooperation mit

3 ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIE PERSONALENTWICKLUNG

„Wer immer tut, was er schon kann, bleibt immer das, was er schon ist.“ (Henry Ford)

Organisations- und Personalentwicklung (PE) sind untrennbar miteinander verbunden: Personalentwicklung berücksichtigt die Kultur, um möglichst wirksam zu sein. Sie formt aber auch Kultur und wird dadurch wirksam. Worauf es bei der PE in modernen leistungsorientierten Organisationen ankommt, fasst Mag. (FH) Iris Schatzl nachfolgend zusammen.

Unter Personalentwicklung versteht man nach Manfred Becker¹ „alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden“. Welche Prozesse und Instrumente der Personalentwicklung ein Unternehmen braucht, ergibt sich dabei vor allem aus seiner Größe, dem Reifegrad und der Kultur. Allgemein betrachtet zeigen sich insbesondere 3 Erfolgsfaktoren:

1. Personalentwicklung ist Chefsache.

Wenn strategische, nachhaltige Personalentwicklung (PE) gelingen soll, braucht es die Verantwortung aller Beteiligten und den besonderen Fokus der Geschäftsführung. Das heißt in erster Linie:

- Auftrag von der Geschäftsführung
- Strukturelle Positionierung und Kompetenz der damit beauftragten Stelle
- Bewertung von Führungsleistung hinsichtlich der Mitarbeiterentwicklung

Nur wenn die mit Personalentwicklung beauftragte Stelle gut im Unternehmen positioniert ist und ausreichend Durchsetzungskraft und Kompetenz hat, wird die nachhaltige Umsetzung der PE-Strategie gelingen.

Operative Personalentwicklung ist dabei Aufgabe aller Führungskräfte. Sie werden von der Funktion Personalentwicklung unterstützt – nicht nur mit Prozessen und Werkzeugen, sondern auch in der Stärkung ihrer eigenen Entwicklungs- und Führungskompetenz. Ebenso wichtig ist die Stärkung der Eigenverantwortung der MitarbeiterInnen für ihre individuelle Leistungserbringung und Entwicklung im Unternehmen.



2. Personalentwicklung hat eine strategische Ausrichtung, Zielsetzung und Kontrolle.

Im Sinn von Peter Druckers „you cannot manage what you cannot measure“ gilt es auch für die Personalentwicklung, Aufwand und Nutzen sichtbar zu machen.

Dafür sind vor allem von Bedeutung:

- Von den Unternehmensstrategien abgeleitete PE-Strategien und -Ziele sowie aussagekräftige Erfolgsindikatoren
- Erhebung der IST-Situation und Durchführung von zielorientierten Maßnahmen
- Kontrolle und Verbesserung aussagekräftiger Leistungsindikatoren (Key Performance Indicators – KPIs) für PE-Maßnahmen sind zum Beispiel die interne Bewerbungsrate für Führungsfunktionen im Vertrieb, der Anteil weiblicher IT-Kräfte oder die Karriereentwicklung bei den AbsolventInnen eines High-Potential-Programms.. Die KPIs für PE-Maßnahmen können sich auch auf ein unternehmerisch übergeordnetes Ziel beziehen, wie zum Beispiel die Cross-Selling-Rate im Vertrieb zu steigern, um den Umsatz zu erhöhen. Wichtig ist, dass die Zielerreichung durch die getätigte PE-Maßnahme direkt beeinflussbar ist, und dass der KPI in Hinblick auf das gesetzte Ziel relevant ist.

3. Die Organisation lernt zu lernen.

In einem Unternehmen geht es um zwei Arten von Lernen: Das Lernen eines einzelnen Menschen und das Lernen der gesamten Organisation. Beide Arten sind essenziell, damit die Organisation sich weiterentwickeln kann. In diesem Zusammenhang sind vor allem folgende Aspekte zu berücksichtigen:

- Erhöhung der Partizipation und Selbstregulation
- Etablierung einer Reflexions-, Fehler- und Innovationskultur

■ Wissensmanagement und Prozessorientierung

Erfolgsfaktoren für individuelles Lernen sind erfahrungsbasierte und umsetzungsorientierte Lernmethoden, das Verinnerlichen sowie das Anwenden des „Neuen“ im Alltag. Hilfreich für eine Organisation, um Lernen zu lernen, sind möglichst flache und dezentrale Strukturen, funktions- und bereichsübergreifende Kommunikation, Prozessdenken, Netzwerkbildung und ein gesammeltes, für alle zugängliches Wissen.

Was ein Unternehmen also in Zukunft braucht, um lebensfähig zu bleiben, sind insbesondere die Fähigkeiten zu Reflexion, Flexibilität, Resilienz, Kollaboration und Kokreation. Diese Skills in die Unternehmens-DNA zu schleusen, ist die Herausforderung für die Personalentwicklung. Inwieweit diese 3 Erfolgsfaktoren für postmoderne pluralistische bzw. integrale evolutionäre Organisationen gemäß Frederic Laloux („Reinventing Organizations“) relevant scheinen, reflektiert die Autorin unter blog.wifiwien.at.



Mag. (FH) Iris Schatzl

Systemische Unternehmensberaterin für Personalwesen mit Erfahrung aus über zwei Jahrzehnten in namhaften Unternehmen unterschiedlicher Größe.



Erfolgsfaktoren für nachhaltige Personalentwicklung

19.11.2020 oder 8.6.2021
wifiwien.at/24336x

DER VERSTECKTE ERFOLGSFAKTOR – MIT INTERKULTURELLER KOMPETENZ MANAGEMENTFEHLER VERMEIDEN

Im interkulturellen Management beeinflussen unterschiedliche Nationalitäten, Mentalitäten, Religionen und Sprachen meist unsichtbar das Verhalten von MitarbeiterInnen und Führungskräften. Wird die kulturelle Unterschiedlichkeit ignoriert oder werden Kulturen gar abgewertet, kann es zu Missverständnissen, Widerstand oder Illoyalität kommen. All das wirkt sich negativ auf den Unternehmenserfolg aus.



Es war einer dieser Abende, an dem es nicht leicht war, ein Taxi zu bekommen. Die Stadt schien im Verkehr unterzugehen. Ich stand mit Deniz, meinem Arbeitskollegen, auf der Straße. Wir hatten die letzten Stunden beim Abendessen intensiv diskutiert. Wir verabchiedeten uns mit einer herzlichen Umarmung, als das Taxi endlich da war. Ich fiel erschöpft auf die Rückbank.

Im Stau ließ ich den Abend und die stressreichen Tage zuvor Revue passieren: Der Geschäftsführer unserer Ländergesellschaft hatte überraschend gekündigt. Die MitarbeiterInnen waren extrem verunsichert und aufgebracht. Die Gerüchteküche brodelte. Dennoch gelang es mir in wenigen Tagen – gemeinsam mit dem lokalen Management – wieder für Optimismus zu sorgen. Dabei war ich von der ausgesprochenen Herzlichkeit angegan. Nach den unzähligen Meetings der letzten Tage hatte ich das Gefühl, vollständig im Team der Führungskräfte akzeptiert zu sein. Insbesondere zu Deniz hatte ich ein beinahe kumpelhaftes Verhältnis aufgebaut.

Später in meinem Hotel schlief ich beruhigt ein. Ich hatte ja nun einen Vertrauensmann vor Ort. Gemeinsam würden wir die Zeit bis zur Bestellung der neuen Geschäftsführung gut meistern. Am folgenden Tag flog ich heim. Am nächsten Morgen schon rief mich Deniz am Mobiltelefon an. Er kündigte. Unser ehemaliger Geschäftsführer hätte ihm ein attraktives Jobangebot gemacht.

Wie war das nur möglich? Was hatte ich übersehen?

Die Monate danach zwangen mich zur Analyse. Heute ist mir klar, was ich damals falsch eingeschätzt hatte: *Ich war verleitet, das Verhalten von KollegInnen und MitarbeiterInnen im vertrauten österreichischen Kontext zu interpretieren. Tatsächlich agierte ich aber in einer anderen Kultur.*

In einer **High-Kontext-Kultur**¹ sind Gastfreundschaft und Höflichkeit unumgänglich. Daher wurden mir diese auch selbstverständlich entgegenbracht. Eine **polychrome Kultur**¹ bewertet eine langjährige persönliche Beziehung tendenziell wichtiger als die Bindung zu einem Konzern, was die Loyalität zum Ex-Chef erklärt. Eine große **Machtdistanz**² bedeutet, dass Vorgesetzte mit hoher Selbstverständlichkeit akzeptiert werden. Meine Funktion verschaffte mir also automatisch Macht. Eine hohe **Unsicherheitsvermeidung**² attestiert, dass ungewisse Situationen höheren Stress auslösen als bei uns. In diesem Kontext war die Situation, die ich im Unternehmen vorfand, normal. Ein **indirekter Kommunikationsstil**¹ verschleierte tendenziell echte Meinungen und Intentionen. Was ich als Offenheit und Akzeptanz wahrgenommen hatte, war also nicht die ganze Wahrheit.

Diese Analyse entlang einer kleinen Auswahl von Kulturdimensionen beleuchtet eindeutige Unterschiede in Denkstruktur, Handlungsmustern, Werten und Kommunikationsstil. Im Umgang mit Menschen aus anderen Ländern

hat jede/-r von uns schon solche Andersartigkeit erlebt. Diese als Verschiedenheit zu verstehen, bedeutet, die Regeln und Normen der eigenen Kultur nicht als Maßstab anzulegen. Das ist der erste Schritt zum Aufbau interkultureller Kompetenz.

Es scheint naheliegend, dass Mitarbeiterführung im internationalen Bereich herausfordernd sein kann. Wir können sie aber erlernen. Dabei ist es gar nicht so wichtig, möglichst viele Sprachen zu beherrschen. Wichtiger ist, sich vor Augen zu halten, dass jeder Mensch das Produkt der Sozialisation in seiner Kultur ist, aus der niemand ausbrechen kann. Grundlagenwissen über die kulturellen Strukturen und Eigenschaften helfen, Muster zu erkennen und Signale zu dekodieren. So kann man Ursachen für Konflikte und Missverständnisse erkennen und sie gegebenenfalls beseitigen.

Auch in meinem Fall hätte mir mehr interkulturelle Kompetenz geholfen, die Lage besser einzuschätzen. Ich hätte Maßnahmen einleiten können, um die Fluktuation mit allen negativen Begleiterscheinungen niedrig zu halten. Das hätte dem Unternehmen Geld und mir Nerven erspart.



Mag. Dominik Lindner

Er ist Partner bei ADISON OG und verfügt über langjährige Erfahrung im internationalen Management in den unterschiedlichsten Ländern, u.a. bei Baumit International. Seit seinem Studium beschäftigt ihn die Herausforderungen wirksamer Führung im interkulturellen Kontext.



**Interkulturelle
Führungskompetenz**

16.–17.11.2020 oder

18.–19.5.2021

wifwien.at/24114x

DIE ZUKUNFT DER ARBEIT: GENERATIONEN AKTIV MANAGEN

Mit dem Eintritt der Generation Z in die Arbeitswelt sind die Unternehmen erstmals gefordert, 4 Generationen mit einer Unternehmenskultur zu motivieren und zu binden sowie eine Arbeitsumgebung zu schaffen, in der sich jede Generation wohlfühlt. Nur wenige Führungskräfte sind darauf vorbereitet. Gerade in den Unterschieden der Generationen liegen große Innovations-, Produktivitäts- und Effizienzpotenziale der Unternehmen, gleichzeitig aber auch die größte Gefahr, die MitarbeiterInnen zu demotivieren und ihr Engagement zu verlieren.

Wenn Babyboomer und die Generationen X, Y und Z gemeinsam im Unternehmen arbeiten, prallen unterschiedliche Lebenswelten aufeinander. *Jede Generation hat nicht nur ihre eigene Einstellung und Denkweise, sondern auch bestimmte Anforderungen.* Damit die Zusammenarbeit zwischen Alt und Jung am Arbeitsplatz funktioniert, sind die Führungskräfte gefordert, den „Culture Clash“ der Generationen zu meistern und als Erfolgsfaktor der Zukunft zu nutzen.

Vertrauenskultur motiviert Alt und Jung

Der demografische Wandel verändert unsere Arbeitswelt spürbar. Die Ansprüche und Bedürfnisse der MitarbeiterInnen werden dabei immer vielfältiger. Nach einer Definition von Ralf Overbeck Anfang der 1980er-Jahre bedeutet Generationenmanagement: *„Eine sinnstiftende und adressatengerechte Menschenführung und somit Unternehmensführung auf der Basis gegenseitigen Respekts und gegenseitiger Wertschätzung aller in einem Unternehmen vertretenen Generationen und deren Lebensleistungen mit dem Ziel einer generationsübergreifenden Vertrauenskultur und nachhaltigen Geschäftsentwicklung.“*

Unternehmen und Führungskräfte werden unweigerlich mit Altersdiversität und komplexen sowie sich schnell verändernden Unternehmensumwelten konfrontiert. Verstehen sie die unterschiedlichen Motive der Generationen und leiten daraus Handlungsempfehlungen für den Führungsalltag ab, können sie eine generationsübergreifende Vertrauenskultur schaffen.

Herausforderung der Zukunft: Altersdiversität in Teams

Weniger, älter, bunter – so stellt sich die Belegschaft in vielen Unternehmen und der Arbeitsmarkt dar. *Dies trägt dazu bei, dass auch die Bedürfnisse der potenziellen BewerberInnen, aber auch der bestehenden MitarbeiterInnen, immer individueller werden.* Auch wenn die Grenzen zwischen Generationen fließend und eine exakte Abgrenzung nicht immer eindeutig möglich ist, wird bereits auf den ersten Blick eines klar: mit einem „One-fits-all“-Ansatz ist es hier nicht getan – zu unterschiedlich sind die Werthaltungen, zu verschieden die Interessen. Dies führt oft zu Missverständnissen in der Zusammenarbeit und Führungsarbeit.



© Bildmontage: RS3 Werbe GmbH,
Foto: Matej Kastelic/Shutterstock.com

Um diesen neuen Anforderungen einer stärkeren Individualisierung und Flexibilität entsprechend Rechnung zu tragen, haben sich im Unternehmenskontext individualisierte personalwirtschaftliche Gestaltungslösungen entwickelt, die sich unter dem Schlagwort lebensphasenorientiertes Personalmanagement wiederfinden. *Denn Menschen besitzen in jeder Lebensphase besondere Stärken. Treffen verschiedene Lebenswelten aufeinander und ist Wertschätzung im Spiel, entsteht Energie und Raum für Neues.* Menschen lernen voneinander. Die unterschiedlichen Erfahrungen und Kompetenzen als Ressource zu erkennen und zu nutzen, ist das Geheimnis des Erfolgs generationsübergreifender Teams. Der Mix der Generationen schafft einen optimalen Nährboden, um Wissen zu teilen und zu vermehren – im Sinne einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung.



**Business Espresso:
Babyboomer versus
Generation YouTube**
Herbst 2021
wifiiwien.at/BusinessEspresso

Haben Sie Fragen?
Wir stehen Ihnen gerne zur Verfügung:



Mag. Alexandra Konrad
Produktmanagement
WIFI Management Forum
T 01 476 77-5234
konrad@wifiiwien.at



Mag. (FH) Gabriele Kögl
Produktmanagement
Wiener Börse Akademie
T 01 476 77-5235
koeglg@wifiiwien.at

Buchung:
Kundenmanagement und -service
T 01 476 77-5238
managementforum@wifiiwien.at

Oder buchen Sie einfach online:
wifi.at/managementforum

Österreichische Post AG
NZ 02Z032241M
MEDIENHABER UND HERAUSGEBER:
Wirtschaftskammer Wien | Straße der Wiener Wirtschaft 1, 1020 Wien
Abteilung WIFI Wien, WIFI Management Forum
INHALT: aktuelle Informationen für Führungskräfte
AUSGABE: 10/2020 | Offenlegung: wko.at/wien/offenlegung
DRUCK: Ferdinand Berger & Söhne Ges.m.b.H
GRAFIK: Haslacher ID-design