

EINMAL KRISE MIT AUFSCHWUNG, BITTE!

**47 TOP-EXPERT*INNEN VERRATEN
IHRE ERFOLGSGEHEIMNISSE**



PMM



EDITH KARL, RUDOLF PUSTERHOFER



Klimaneutral

Druckprodukt

ClimatePartner.com/12518-1907-1001



Mut ist die wichtigste aller Qualitäten
eines Menschen,
da Mut die Grundlage für alle anderen
Qualitäten und Tugenden darstellt.

Winston Churchill

Einmal Krise mit Aufschwung, bitte!

47 TOP-ExpertInnen verraten
ihre Erfolgsgeheimnisse

Edith Karl
Rudolf Pusterhofer

Einmal Krise mit Aufschwung, bitte!

47 TOP-ExpertInnen verraten ihre Erfolgsgeheimnisse

Sonderausgabe

Autoren: Edith Karl, Rudolf Pusterhofer

Paperback ISBN 978-3-902955-17-3

eBook ISBN 978-3-902955-18-0

© 2021 PowerManagement Media

Herausgeber Rudolf Pusterhofer

Schmiedgasse 9a/5, 8605 Kapfenberg - Austria

Covergestaltung: Samanta Cadosch

Lektorat: Anna Singer, münchen lektorat

Für Fragen und Anregungen:

verlag@powermanagement.at

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ohne Zustimmung des Verlags ist unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Weiterführende Hinweise *siehe letzte Seite*

Liebe begeisterte LeserInnen!

Schon lange kenne ich Frau Edith Karl und Herrn Rudolf Pusterhofer gut und bin über ihr Engagement immer wieder positiv überrascht. Sie nutzten die Zeit der Krise, in der alle geplanten Vorträge, Klausuren und Workshops nicht stattfinden konnten zu Interviews mit Top-ExpertInnen aus der Wirtschaft. So entstand ihr neuestes Buch „Einmal Krise mit Aufschwung, bitte!“

Darin wird deutlich, wie sehr die Krise eingeschlagen hat und betroffen machte, aber auch, welche Lösungen gefunden wurden, damit umzugehen.

Zum Glück hat in sehr vielen Branchen die Konjunktur auch während der Pandemie nicht allzu sehr nachgelassen, daher habe ich viele Menschen in meiner Umgebung getroffen, die diese menschlichen Störungen - sich nicht zu treffen, nicht auszugehen, nicht mit Freunden zu feiern - ganz gut überwunden haben. Viele Berufsgruppen, wie Hotels, Restaurants, Eventgesellschaften und andere, denen das Glück nicht so hold war, waren schon ziemlich verzweifelt, bis die klaren Richtlinien der Regierung kamen und sie im Großen und Ganzen zum Unterschied vom benachbarten Ausland finanziell doch sehr unterstützt wurden.

Bei einigen Bereichen, wo die Konjunktur sehr gut gelaufen ist, kommen nun neue Herausforderungen, wie Lieferengpässe, Preiserhöhungen etc., die es auch zu meistern gilt. Ich bin meinen Vorständen, Führungskräften und MitarbeiterInnen sehr dankbar, die - ohne es zu wissen - auf die Corona Krise gut vorbereitet waren, sodass die Heimarbeit in der Praxis, aber auch digital sehr gut funktioniert hat. Unabhängig davon haben 37 hauseigene Tester über 15.000 Tests an mir aber auch an unseren MitarbeiterInnen vorgenommen. Auch dies gab Sicherheit und Zuversicht. Wir werden uns im Haus auch weiterhin sehr bemühen, auf den gesundheitlichen Bereich unserer MitarbeiterInnen ein wachsames Auge zu haben und ihnen dabei helfen, gesund zu bleiben!

Vieles ist in dieser digitalen Zeit eben anderes geworden, wie das Reisen, das Kommunizieren und ich bin selbst überrascht, wie schnell wir uns daran gewöhnt haben. Ob dies alles ohne der Corona Krise möglich gewesen wäre, würde ich bezweifeln.

Immer mehr Führungskräfte erkennen die Bedeutung von Strategie und professionellem Führen. Für viele Unternehmen stellt sich nun die Frage, wie wird wohl die Zukunft sein, wird sich mein Geschäft verändern, was muss ich nun tun, was ist richtig, was kann ich lassen, wie muss ich mich neu organisieren? Wie hart trifft mich der Fachkräftemangel?

Dabei stellte ich wieder fest, dass nicht nur die Großen die Akzente gesetzt haben, sondern auch viele kleine mittelständische Betriebe sich schnell angepasst haben und positiven Nutzen aus dieser Situation ziehen konnten.

Wie wird es da und dort weitergehen? Wird die Digitalisierung das allein beherrschende Modell sein? Ist es gar nicht mehr notwendig, mit dem Kunden persönlich in Kontakt zu treten? Kommen die Leute noch ins Restaurant oder lassen sie sich alles zustellen, weil es so einfach und bequem ist? Ich selbst möchte in vielen Bereichen das tun, was ich immer getan habe, den direkten persönlichen Kontakt zum Kunden halten, ihn zu fragen, was kann ich noch besser machen, was braucht er, was er noch nicht hat oder dem Mitarbeiter in die Augen zu schauen und ihn fragen, wie geht es dir, fühlst du dich wohl, kann ich dir irgendwie helfen? Ich werde dies deswegen machen, weil mir persönliche Wertschätzung sehr wichtig ist und ich glaube, dass auch viele in dieser digitalisierten Welt - mit all seinen Vorteilen - auch vereinsamen werden.

Dennoch haben wir die Digitalisierung, ich kann fast sagen weltweit, in führende Position vorangetrieben und dabei viel investiert.

So sehen wir dank unseres tollen Teams sehr zuversichtlich in die Zukunft und hoffen, durch Fleiß, Innovation, intensive Weiterbildung und Kundennähe diese Situation gut zu meistern. Die Produkte, die wir neu geschaffen haben, sind nachhaltig, fördern das Recycling, verkürzen die Wege. Was sehr spannend dabei war, dass wir mit unserer Digitalisierungsoffensive dabei viele neue Projekte gefunden haben, an dessen Möglichkeit wir vorher nicht gedacht haben.

In dem Buch „Einmal Krise mit Aufschwung, bitte!“ erfahren Sie weitere Lösungsansätze von 47 Top-ExpertInnen, so wie der beiden seit 35 Jahren engagierten Coaches, Berater, Vortragenden und Autoren Edith Karl und Rudolf Pusterhofer. Schöpfen Sie aus dem Vollen.

Ganz herzlich,

Ihr Hans Roth

Vorsitzender des Aufsichtsrates der
Saubermacher Dienstleistungs AG

www.saubermacher.at

Inhaltsverzeichnis

So schnell verändert sich die Welt im wahrsten Sinne des Wortes.	11
UnternehmerInnen, GeschäftsführerInnen und Top-Führungskräfte in ihrem Umfeld.....	13
Die teilnehmenden Personen und ihre Organisationen.....	15
Unsere Schwerpunkt-Fragen	23
Herausforderungen und Sorgen	25
1 - Fehlende Planbarkeit.....	29
2 - Wegbrechende Geschäftsfelder.....	31
3 - Globalisierung - welche Vor- und Nachteile bringt sie?.....	37
4 - Fachkräftemangel bedroht die Wirtschaft.....	43
5 - So wirkte sich Homeoffice auf alle Beteiligten aus.....	59
6- Führen und remote führen - wo ist der Unterschied?.....	65
7 - Kommunikation mit KundInnen	79
8 - Bildung und Weiterbildung entscheiden über den Erfolg.....	85
Chancen und Learnings aus der Krise	97
Wie soll unser Leben nach der Krise aussehen?	117
Über die Autorin	129
Unternehmen strategisch in die Zukunft führen	130
Führung 4.0.....	131
Speakerin Edith Karl	132
Erfolgswissen für Mensch und Wirtschaft „Der Podcast für Ihren Erfolg“	133

So schnell verändert sich die Welt im wahrsten Sinne des Wortes

Am 9. März 2020, einem Montagabend, befanden wir uns in der FH Joanneum Campus Kapfenberg im Audimax. Nach einführenden Worten von Prof. Dr. Martin Tschandl, Studiengangsleiter vom Institut Industrial Management – Industriewirtschaft lauschten ca. 150 Leute gespannt dem Vortrag von Dr. Claus J. Raidl, Vizepräsident des Europäischen Forums Alpbach, mit dem Titel „Ist der Wirtschaftsstandort Österreich zu retten?“.

Die Stimmung war bereits leicht beunruhigt. Gerüchte von einem Virus aus China kursierten da und dort. Wuhan ist weit weg, hätte man sich denken können. Es häuften sich aber auch immer mehr Todesfälle im benachbarten Italien. Wir reichten einander nicht mehr die Hände. Beim Buffet standen wir allerdings noch relativ dicht. An den Stehtischen ebenfalls. Der Mensch ist offensichtlich ein soziales Wesen, doch die Stimmung war gedämpfter – und die Aula leerte sich früher als sonst üblich.

Was haben Sie am Freitag, dem 13. März 2020, gemacht? Wo waren Sie gerade, wie Sie die Nachrichten von und über Corona und die neuen Regeln in Österreich erreicht haben? Wir alle sollten von heute auf morgen unser soziales Leben auf ein Minimum reduzieren, privat und beruflich. Schnell war klar, eine Pandemie ist ausgebrochen. Was diese neue Situation genau für Sie bedeuten würde, wurde Ihnen wahrscheinlich erst nach und nach klar. Bis dahin gab es bei den allermeisten Menschen einen Tsunami an Emotionen. Niemand wusste, wie es weitergehen würde. Sorgen, Ängste, Frustration schlugen ihre Wellen. Dem Himmel sei Dank, dass viele zurück zu Zuversicht, Mut und Umsicht fanden.

Schnell haben sie sich mit der Situation auseinandergesetzt, sie von allen Seiten betrachtet, in Krisensitzungen – bereits virtuell oder in großen physischen Abständen voneinander – gemeinsam erste Vorgehensweisen beschlossen. Menschliche Nähe bei physischen Abstandsregeln.

Haben Sie, liebe Leserin, lieber Leser, sich auch mit Fragen beschäftigt wie:

Was bedeutet das für mich und meine Familie?

Wie wirkt sich das auf mein Unternehmen aus?

Welche Möglichkeiten zur Schadensbegrenzung habe ich?

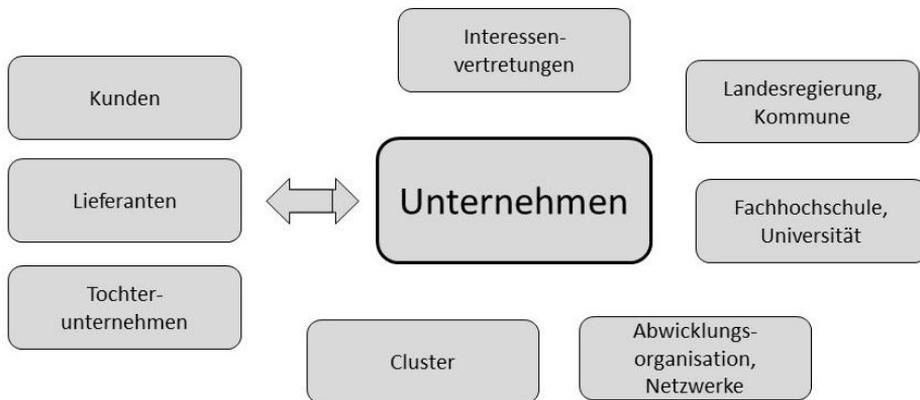
Heute wissen wir: Bereits während der Krise stiegen manche auf wie ein Phönix aus der Asche.

Uns war und ist wichtig, wie die Unternehmungen mit dieser belastenden Situation zurechtkamen und zurechtkommen. Selbstverständlich stehen sie nicht für sich allein im luftleeren Raum. Sie agieren im Umfeld von Interessenvertretungen, Abwicklungsorganisationen, stehen unter dem Einfluss von Bundesregierung, Landesregierung und Kommunen, bilden Cluster und forschen gemeinsam mit Fachhochschulen und Universitäten. Zusammen mit ihren Tochter- und Schwesterunternehmen und ihren LieferantInnen arbeiten sie engagiert für ihre KundInnen.

Wir wollten die Situation erkunden. Aus diesem Grund führten wir von Anfang März bis Ende Mai 2021 47 Gespräche mit ExpertInnen aus allen diesen Bereichen. Die Gespräche dauerten zwischen 25 Minuten und einer Stunde. Es handelt sich um rückblickende Blitzlichter aus dem Leben und Arbeiten unserer AnsprechpartnerInnen und um ihre Ausblicke in die Zukunft. Diese Gespräche verliefen spannend und bezogen immer auch das oben genannte Umfeld zumindest teilweise mit ein. Leitende Persönlichkeiten aus dem Umfeld berichteten ihre Erfahrungen mit den Unternehmungen und auch aus ihrer eigenen Organisation.

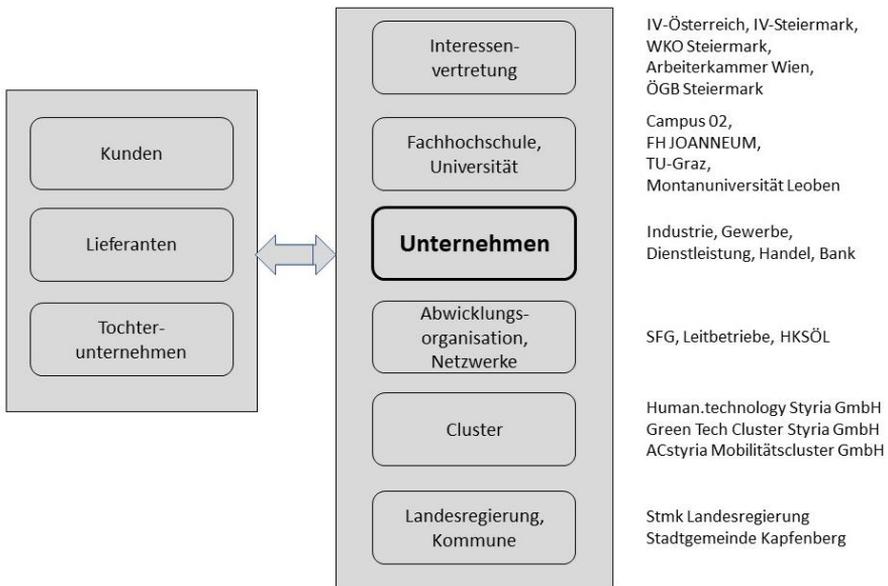
Aus diesem Grund führen wir keine Statistiken über die Häufigkeit von Nennungen. Es ging immer um eine Vielzahl von Personen und oft auch Unternehmen, die von den Berichten betroffen waren und teilweise noch sind. Alle Aussagen finden sich in den Texten wieder, natürlich ohne Hinweis auf den Urheber.

UnternehmerInnen, GeschäftsführerInnen und Top-Führungskräfte in ihrem Umfeld



Wir sind sehr dankbar für die hochinteressanten Gespräche mit diesen herausragenden ExpertInnen. Niemals ging es um theoretische Konstrukte, sondern immer um gelebte Erfahrungen aus der Praxis. Obwohl diese Menschen selbst zeitlich eng getaktet sind, schenkten sie uns ihre wertvolle Zeit. Lassen Sie sich inspirieren.

UnternehmerInnen, GeschäftsführerInnen, Top-Führungskräfte



Wir danken den ExpertInnen, die an unserer Befragung teilgenommen haben. Wir durchleuchteten ein weites Themenfeld und schürften auch in die Tiefe. Lassen Sie sich inspirieren von Berichten über viele Herausforderungen, Bewältigungsstrategien und Lösungsansätze.

Unsere wunderbaren GesprächspartnerInnen berichten durchwegs aus verschiedenen Blickwinkeln. Häufig bekleiden sie mehrere Funktionen und führen gleichzeitig ein Unternehmen. Sie sehen das Geschehen immer auch aus Sicht ihrer KundInnen und LieferantInnen.

Die teilnehmenden Personen und ihre Organisationen

In der Reihenfolge der Interview-Durchführung:

Urs Weber, Generalsekretär
Handelskammer Schweiz-Österreich-Liechtenstein – HKSÖL
www.hk-schweiz.at

Dr. Karl-Heinz Dernoscheg, MBA
Direktor der Wirtschaftskammer Steiermark
www.wko.at

DI Dr. Maximilian Oberhumer
Obmann der Sparte Industrie in der Wirtschaftskammer Steiermark
www.wko.at

DI Dr. Maximilian Oberhumer
Geschäftsführer der Sappi Austria Produktions-GmbH & Co KG
www.sappi.com

Mag. Martin Binder, MBA, STB/WP
*Geschäftsführer der BG&P Binder Grosseck & Partner Steuerberatung
und Wirtschaftsprüfung GmbH*
www.bgundp.com

DI Dr. Johann Harer
Geschäftsführer der Human.technology Styria GmbH
www.humantechnology.at

Ing. Bernhard Puttinger, MBA
Geschäftsführer der Green Tech Cluster Styria GmbH
www.greentech.at

Dipl.-Ing. Dr. Sabine Herlitschka, MBA
CEO der Infineon Technologies Austria AG
www.infineon.com/cms/austria/de/

Dipl.-Ing. Dr. Sabine Herlitschka, MBA
Vize-Präsidentin der IV-Österreich
www.iv.at

Dr. Nikolaus Kawka
Geschäftsführer der Zühlke Engineering (Austria) GmbH
www.zuehlke.com/de

FH-Prof. Mag. Dr. Martin Tschandl
Institutsleiter Industrial Management FH JOANNEUM
www.fh-joanneum.at

Mag. Kristina Edlinger-Ploder
Rektorin CAMPUS 02 Fachhochschule der Wirtschaft GmbH
www.campus02.at

FH-Prof. DI Dr. techn. Udo Traussnigg
Studiengangsleiter Automatisierungstechnik FH CAMPUS 02
www.campus02.at

DI Stefan Seidel
CTO der Pankl Racing Systems AG
www.pankl.com

KoR Manfred Kainz
Geschäftsführer der TCM International Tool Consulting & Management GmbH
www.tcm-international.com

Ing. DI Dr. mont. Astrid Arnberger
Head of Research & Development
der Saubermacher Dienstleistungs AG
www.saubermacher.at

Mag. Christian Wimmer
Geschäftsführer der SERVICE&MORE GmbH
www.serviceandmore.at

Dipl.-Ing. Harald Riedlhuber
Geschäftsführer der PAYER Medical GmbH
www.payergroup.com

Dr. Markus Tomaschitz
Chief Human Resources Officer der AVL LIST GMBH
www.avl.com

Mag.Dr.h.c. Monika Kircher
Aufsichtsrätin, Vorsitzende des IV-Frauennetzwerkes
www.iv.at

Dr. Oliver Kröpfl
Vorstand der Steiermärkische Bank und Sparkassen AG
www.sparkasse.at

MMag.a Barbara Eibinger-Miedl
Landesrätin für Wirtschaft, Tourismus, Regionen, Wissenschaft
und Forschung
www.wirtschaft.steiermark.at

Marco Hornegger
Geschäftsführer der Möbel Maier GmbH
www.moebel-maier.at

Dipl.-Ing. Christa Zengerer
Geschäftsführerin der ACstyria Mobilitätscluster GmbH
www.acstyria.com

Ing. Josef Herk
Präsident der Wirtschaftskammer Steiermark
www.wko.at

Mag. Christoph Ludwig
Geschäftsführer der
Steirische Wirtschaftsförderungsgesellschaft m.b.H. SFG
www.sfg.at

Mag. Gernot Pagger
Geschäftsführer der Industriellenvereinigung Steiermark
www.steiermark.iv.at/de/

Thomas Heller
Geschäftsführer der Emmi Österreich GmbH
www.emmi-austria.at

Ing. Hugo Sampl
Geschäftsführer der Ing. Hugo Sampl GmbH
www.sampl.com

DI Dr. Harald Holzgruber
Geschäftsführer der INTECO melting and casting technologies GmbH
www.inteco.at

Josef Mair, MBA, MSC
Geschäftsführer der A. Heuberger Eloxieranstalt GmbH
www.heuberger.at

Mag. Hannes Frech
CFO der KSV1870 Holding AG
www.ksv.at

Bmstr. Dipl.-Ing. Wolfgang Kradischnig
Geschäftsführer der Delta Holding GmbH
www.delta.at

Christiane Wenckheim
Aufsichtsratsvorsitzende der Ottakringer Getränke AG
www.ottakringerkonzern.com

Ing. Michael Winkelbauer
Geschäftsführer der Winkelbauer GmbH
www.winkelbauer.com

Friedrich Kratzer
Bürgermeister der Stadtgemeinde Kapfenberg
www.kapfenberg.gv.at

Univ.-Prof. Dr. Karin Schaupp
Vorsitzende des Universitätsrates der TU Graz
www.tugraz.at

Dr.Mag.pharm. Karin Schaupp
Intern. Innovation and Business Consulting
www.strategy.at

DI Dr. Markus Baldinger, MSc, MBA
Geschäftsführer der PÖTTINGER Landtechnik GmbH
www.poettinger.at

Mag. Klaus Fetka
Personalleiter Österreich Porsche Holding Gesellschaft m.b.H.
www.porsche.co.at

Mag. Silvia Hruška-Frank
Leiterin der Abteilung Sozialpolitik, Arbeiterkammer Wien
www.wien.arbeiterkammer.at

Dr. Roland Winkler
Head of Strategy,
AT & S Austria Technologie & Systemtechnik Aktiengesellschaft
www.ats.net

Mst. Christian Lazarevic
Geschäftsführer der Roto Frank Austria GmbH
www.roto-frank.com

Univ.Prof. Dipl.-Ing. Dr. mont. Dr.-Ing.E.h Peter Moser
Head of Chair, Vice Rector of Montanuniversität
Chair of Mining Engineering and Mineral Economics
MONTANUNIVERSITÄT LEOBEN
www.unileoben.ac.at

Bundesrat Horst Schachner
Vorsitzender des Gewerkschaftsbundes (ÖGB) in der Steiermark
Zentralbetriebsrat der Holding Graz

Ing. Josef Lanzmaier
Geschäftsführer der EXEL Composites GmbH
www.exelcomposites.com

Mag. Monica Rintersbacher
Geschäftsführerin der LEITBETRIEBE AUSTRIA
www.leitbetriebe.at

Mag. Bernadette Hawel
Bundesgeschäftsführerin der FiW - Frau in der Wirtschaft
www.wko.at/unternehmerin

Baurat h.c. DI Martin Leitl
*langjähriger Geschäftsführer der Leitl-Werke GmbH und Präsident der ACR,
Forschungsnetzwerk - Austrian Cooperative Research*
www.leitl.at

Susanne Feiel, BA MA
Head of Departments
Resources Innovation Center Leoben
www.ric-leoben.at

Montanuniversität International
Relations Office
www.international.unileoben.ac.at

Unsere Schwerpunkt-Fragen

Wie sehen Sie die Situation der produzierenden und forschenden Betriebe des Mittelstands und der Industrie, wenn Sie an Ihre GeschäftspartnerInnen denken?

Was sind die zwei größten Herausforderungen, die Sie derzeit bewältigen müssen?

Was haben Sie bisher alles getan, um diese zu überwinden?

Was ist Ihnen beim Lösen der anstehenden Probleme wichtig?

Wenn Sie sofort etwas ändern könnten – vielleicht sogar als Zauberer oder als gute Fee –, was wäre das?

Worauf freuen Sie sich am allermeisten, wenn Sie diese Probleme gelöst haben?

In den Gesprächen kristallisierten sich folgende Themenschwerpunkte heraus:

Herausforderungen, Sorgen und erste Bewältigungsstrategien
wegbrechende Geschäftsfelder
die Auswirkungen der Globalisierung
der Fachkräftemangel
das Homeoffice
Führung sowie Führung aus der Distanz
Strategien zur Krisenbewältigung
Kundenkommunikation
Bildung und Weiterbildung
Chancen und Learnings aus der Krise
Wie geht es weiter: Lösungsansätze

Herausforderungen und Sorgen

Die Coronakrise bedeutet auch für erfahrene UnternehmerInnen den tiefsten Einschnitt seit Beginn ihrer Berufstätigkeit. Die Wucht der Pandemie übertraf alles bisher Dagewesene. Die Ereignisse überschlugen sich oft im Stundentakt. Von überall her auf der Welt erreichten uns Bilder des Schreckens. Mit einem Ereignis dieser Dimension hatte schlicht niemand Erfahrung. Im Führungskreis war schnell klar: Wir müssen Wege durch das Dickicht finden, es gilt zu handeln. Besonnen und rasch.

„Zu Beginn war es ein Krisenmodus in tiefster Betroffenheit. Niemand wusste, was wir machen sollen. Es wurde deutlich, es gibt Belastungsfähige im System und weniger Belastbare. Im Großen und Ganzen aber war der Zusammenhalt gut.“

Folgende Gedanken trieben die Verantwortlichen an:

„Größte Sorge: Wie kann ich den Betrieb aufrechterhalten, wie das Geschäft in Gang halten, gibt es noch Kunden, die bezahlen können, kann ich Produkte liefern, die jemand kauft, bleiben die Transportwege aufrecht, wie gelingt es, die eigene Belegschaft gesund zu erhalten, wie überstehen wir das bis zum Wirksamwerden von Impfungen?“

„Es ist höchste Zeit für viele, über ein adaptiertes neues Geschäftsmodell nachzudenken – Corona hat Änderungen beschleunigt –, jetzt müssen wir unsere Geschäftsmodelle daran anpassen, Reisebüros, Hotels z.B. brauchen noch viele Corona-Unterstützungen, Kurzarbeit federt einiges ab, manche stellen sich um auf Take-away und die Zusammenarbeit mit einem Lieferservice.“

In vielen Organisationen und Unternehmen tagte erst einmal der Krisenstab. Es zeigte sich schnell, wer seine Fassung fast schon verloren hatte und wer rasch, mutig und respektvoll mit den Menschen und der Situation umgehen konnte. Zuerst mussten die Führungskräfte einander stärken. Führungskräfte dürfen nie glauben, die Welt bricht zusammen. Sie steht bereits seit einiger Zeit und wird es weiterhin tun. Dann galt es, die Mitarbeitenden klug durch die Krise zu führen. In den Medien und den sozialen Medien übertraf man einander mit Horrormeldungen. Doch es galt, einen kühlen Kopf und ein warmes Herz zu bewahren, selbst stark zu bleiben und andere abzustützen.

Folgende Fragen stellte man sich in den Unternehmungen:

Was ist uns auch in dieser Zeit noch immer möglich? Was können unsere MitarbeiterInnen besonders gut?

Welche Veränderungen müssen wir dringend vornehmen?

Wie sehr sind unsere KundInnen und LieferantInnen von der Pandemie betroffen und wie wirkt sich das auf uns aus?

Benötigen wir Kurzarbeit? Müssen wir Mitarbeitende freisetzen?

Wie können wir die unerwarteten Freiräume, die sich ergeben, nutzen, um uns zukunftsfit aufzustellen?

In einigen Häusern gab es dann einen kurzen Shutdown, um alle Maßnahmen bezüglich Corona umzusetzen. Innerhalb von drei Tagen waren in vielen Häusern alle Betroffenen technisch für ihr Homeoffice ausgestattet. Wo es notwendig war, gab es für kurze Zeit Kurzarbeit. Mitarbeiter wurden in diese Maßnahmen mit eingebunden und verstanden schnell, dass so ihre Arbeitsplätze mit hoher Wahrscheinlichkeit gerettet werden.

Schnell einigte man sich in den hier befragten Unternehmen darauf, im nächsten Schritt alle Vorkehrungen für die **Gesunderhaltung der MitarbeiterInnen** zu planen und radikal umzusetzen. Es galt, Cluster von Infizierten zu vermeiden.

Sicherheitsmaßnahmen mussten umgesetzt werden. Sofort wurden Teststraßen zum täglichen Testen und Fiebertemperaturen aufgezogen, Ständer mit Desinfektionsmittel gut im Unternehmen verteilt. Manche Unternehmen hatten bereits Impfstraßen vorbereitet, um mit dem Impfen unverzüglich starten zu können. Betriebsärzte und Sanitäter standen bereit. In einem Unternehmen wurde ein Corona-Notfallstab installiert. Eine Corona-Beauftragte kannte alle diesbezüglichen Gesetze und konnte alle Anfragen beantworten.

In der Produktion wurden die Abstandsregeln, wo irgend möglich, auf zwei Meter gesetzt. Arbeitsabläufe wurden so optimiert, dass auch Personen, die bereits infiziert waren, ohne es zu wissen, möglichst niemanden anstecken konnten. Das ständige Lüften gehörte bald zu den neuen Regeln. So vermeidet man Kontakt-1-Personen. Viele Betriebe hatten FFP1-Masken eingeführt, bevor sie verpflichtend waren. Plastikwände wurden aufgesetzt.

In den Fertigungshallen war das Thema Abstand kaum ein Problem. In den Sozialräumen gab es Regelungen, um hier zu viel Nähe zu vermeiden. Teilweise wurden auch Teeküchen in den Produktionen eingerichtet. So ersparten sich die Kollegen nicht nur die Wege zu den Sozialräumen, sie hatten auch mehr Raum zur Verfügung.

Um die eigene Belegschaft zu schützen, mussten Lkw-Fahrer sich vor dem Tor telefonisch anmelden.

In vielen Betrieben gab man Gratisobst aus. Vitamine unterstützen die Gesundheit.

Es galt, klare Regeln im Werk zu schaffen und sie den MitarbeiterInnen verständlich zu machen. So gab es tatsächlich kaum Verbreitungen innerhalb der Betriebe. Die Leute verstanden, dass dieses Vorgehen ihrem gesundheitlichen Schutz dient. Verständnis und Eigenverantwortung nahmen zu, auch wenn die Auflagen unangenehm waren. Der Gemeinschaftsgeist verstärkte sich. Man hielt zusammen. Sogar standortübergreifend. Während die Situation bei uns noch nicht so dramatisch war, bat in einem Unternehmen das Werk in Hongkong um Masken, da sie selbst keine hatten. Man sendete ein kleines Kontingent. Einige Tage später wäre das nicht mehr möglich gewesen.

Ausnahmslos alle sind sich einig, dass die Pandemie der Digitalisierung einen unvorhergesehenen Wachstumsschub verpasst hat. Was unter anderen Bedingungen noch viele Jahre gedauert hätte, passierte nun fast schon wie selbstverständlich innerhalb von Wochen. Homeoffice wäre in vielen Unternehmen noch lange nicht spruchreif gewesen, wenn man es nicht überhaupt abgewürgt hätte. In der Not werden plötzlich große Vorteile erkennbar, aber auch die Grenzen. Dazu im Thema Homeoffice mehr zu den Erfahrungen der Befragten.

Am zermürbendsten war für alle Befragten die **mangelnde Planbarkeit**. UnternehmerInnen und Führungskräfte waren bis dato gewohnt, kurz-, mittel- und langfristig zu planen und entsprechend zu handeln. Plötzlich wusste kaum noch jemand, was die nächsten Tage bringen würden. Was bleibt wie lange strengstens untersagt, welche Verbote kommen wann dazu? Wie wirkt sich das auf die davon betroffenen Menschen aus? Kann das Unternehmen unter solchen Bedingungen überleben?

Folgende Themenschwerpunkte kristallisierten sich in den Gesprächen deutlich heraus:

1. Fehlende Planbarkeit
2. Wegbrechende Geschäftsfelder
3. Globalisierung – welche Vor- und Nachteile bringt sie
4. Bedrohlicher Fachkräftemangel
5. So wirkte sich Homeoffice auf alle Beteiligten aus
6. Führen und remote führen
7. Kommunikation mit KundInnen
8. Bildung und Weiterbildung entscheiden über den Erfolg

1 – Fehlende Planbarkeit

Corona stellte unsere Welt weitgehend auf den Kopf. Unternehmer planen gerne. Sie setzen üblicherweise kurz-, mittel- und langfristige Ziele. Unternehmer und Top-Führungskräfte setzen sich häufig selbst enge Zeitvorgaben. Das erübrigte sich plötzlich für viele. Vorschriften setzten ihrem Tun ein jähes Ende. Viele mussten ihr Geschäft schließen. Vortragende durften nicht mehr öffentlich auftreten. Selbst die Arbeit im Büro wanderte von einem Tag auf den anderen in das meistens noch nicht geplante Homeoffice. Niemand wusste, wie lange diese Krise dauert. Das verunsicherte viele. Die Produktion lief in den meisten Betrieben recht schnell wieder an.

Fehlende Planbarkeit wurde zumeist als erste Herausforderung genannt. Die meisten suchten nach Möglichkeiten, zu handeln. Sie orientierten sich schnell an den dringendsten Vorschriften wie die Pandemie sie vorsah und packten an.

Bemerkenswert war für viele, wie schnell sie plötzlich Tools nutzten, die sie zwar schon längere Zeit hatten, aber kaum verwendeten. Konferenztools wie ZOOM oder Microsoft Teams gehörten dazu.

Im Vorteil waren jene Unternehmen, die einer klare Strategie als Leitlinie folgen konnten. Diese Unternehmen waren auch schon fortgeschritten im Bereich digitale Transformation. Andere erkannten unter diesem Leidensdruck, dass sie keine Zeit mehr verlieren durften.

„Gar nicht so wenige Unternehmen investieren jetzt. Beispielsweise in den Sektor der erneuerbaren Energie. Dafür gibt es auch Förderungen durch die öffentliche Hand.“

„Wir haben uns im Führungskreis zusammengesetzt und an unserer Strategie gearbeitet. Dabei haben wir den Zusammenhang mit dem zweiten großen Treiber, dem Klimawandel deutlich gesehen.“

„Nach dem ersten Ärger über die sich dauernd verändernden Zurufe haben wir kurze Zeit stillgehalten und uns umgesehen. Die angestrebte Klimaneutralität ist eine wirtschaftliche Chance für uns.“

„Wir haben einen Innovationsmanager und einen Spezialisten für digitale Transformation eingestellt.“

„Wir sollten grüne Technologien EU-weit skalieren. Dann könnten viele erkennen, dass es wesentlich riskanter ist, in solche Technologien nicht zu investieren.“

2 - Wegbrechende Geschäftsfelder

Für alle deutlich sichtbar brachen im Tourismus und in der Gastronomie die Geschäftsfelder radikal weg. Die Betretungsverbote machten Hoteliers und Wirten schwer zu schaffen. Die Umsätze brachen fast zur Gänze ein. Ein solcher Einschnitt trifft auch einige produzierende Betriebe. Wer Lebensmittel herstellt, wusste:

„Unsere Lebensmittel haben ein Verfallsdatum. Derzeit ist die Mengensteuerung schwer planbar. Zu große Vorräte würden verderben, aber wenn alles wieder aufgeht, bestellen wieder alle wie verrückt.“

„Unser Braumeister ist sehr sorgsam. Wir konnten die Stadthotellerie und die Gastronomie nicht beliefern. Trotzdem ist nur wenig Bier verdorben. Wir haben es an unsere Mitarbeiter verschenkt.“

Weitere wegbrechende Geschäftsfelder ergaben sich in der Krise:

„Als unser Werk in Indien geschlossen wurde und nur noch systemrelevante Produkte erzeugt werden durften, haben die Leute dort schnell reagiert und auf Leiterplatten für Beatmungsgeräte umgestellt. In der Produktion waren dieselben Leute beschäftigt, im Engineering konnten sie Experten aus den eigenen Reihen einsetzen. Der Vorteil einer großen internationalen Organisation besteht darin, viele unterschiedliche Experten zu haben und sie unterschiedlich einsetzen zu können.“

Niemand blieb untätig:

„Wer bei uns in die Luftfahrt liefert, investierte mehr Zeit in die Forschung.“

„Wir haben sofort einen Innovationsmanager eingestellt.“

„Die Flieger, die jetzt ein Jahr und mehr auf dem Boden gestanden sind, sind älter geworden. Die Firmen müssen Flieger nachkaufen, andere müssen gewartet werden. Wir haben eine kleine und feine Entwicklungsabteilung für die benötigten Teile. Schon jetzt haben wir wieder interessante Entwicklungsaufträge.“

Glauben Sie, Hochschulen sind von einer Pandemie weniger betroffen, so ein Einschnitt würde sie weniger tangieren? Weit gefehlt. Wie in der Skizze ersichtlich, sind auch Hochschulen stark vernetzt mit den Unternehmen und den Organisationen in ihrem Umfeld.

„Unternehmen wollten nicht, dass die Studierenden in die Hochschule kommen, aus Angst vor Ansteckungsgefahr – obwohl bei Übungen im Labor Masken getragen, die Abstandsregeln eingehalten wurden und nur getestete Studierende mitmachen durften.“

Ausnahmslos alle Hochschulen fragten sich schnell: Wie können wir weitermachen? Sie fanden Wege. Vorlesungen konnten online besucht werden. Das war für berufstätige Studierende sogar vorteilhaft, fielen doch die Wegzeiten weg.

Unternehmen nützten die Zeit, um mit Universitäten in Projekten zusammenzuarbeiten. Man war und ist auf der Suche nach Innovationen. Die Pandemie mit ihren Auftragsausfällen ließ Zeit dafür.

Neue Geschäftsfelder entstehen

Wenn einige Geschäftsfelder wegbrechen, rücken andere umso mehr in den Blickpunkt. Wir leben in einer äußerst interessanten, forschungsintensiven und innovativen Zeit.

Der Klimawandel verlangt dringend nach Lösungen. Manchmal könnte man glauben, die Wirtschaft verfällt deswegen noch mehr in Angst und Schockstarre als wegen der Pandemie. Doch die Lösungsansätze in Richtung Klimawandel sind alles andere als technik- und wirtschaftsfeindlich. Ganz im Gegenteil. Die Technik ermöglicht viele saubere Innovationen und Lösungen. Damit lässt sich gutes Geld verdienen und die Umwelt schonen. Im günstigsten Fall schließen sich solche Unternehmen auch noch zu Clustern zusammen. Beispiele dafür sind in der Steiermark:

der Green Tech Cluster

der ACstyria Mobilitätscluster

die Human.technology Styria GmbH

In allen drei Clustern entstehen innovative und umweltfreundliche Lösungen für KundInnen aus aller Welt. Schauen wir uns diese drei Cluster näher an.

Der Green Tech Cluster

Die Mission Innovation Austria (MIA) vom 28. bis zum 29. April 2021 mit dem Slogan „damit Energieinnovation gelingt“ fand zum ersten Mal online statt. Sie hob auch das Thema der Kreislaufwirtschaft in einem eigenen Block hervor.

Der Green Tech Cluster durfte bei der Programmgestaltung unterstützen und die Session „Batterien: Design, Sicherheit und Recycling“ sowie die anschließende Diskussionsrunde moderieren und begleiten.

Im Green Tech Valley in Graz in der Steiermark haben zwanzig weltweit führende Technologieunternehmen ihren Sitz. 220 kleine, mittelgroße und große Clusterunternehmen forschen, entwickeln und bedienen die Märkte von hier aus. 20 Technologieführer und 14 Kompetenzzentren bilden einen Hotspot für Klimaschutz- und Kreislaufwirtschaftslösungen. Spannende Start-ups ergänzen die innovative Unternehmenslandschaft.

In nur zehn Jahren haben diese Unternehmen die Anzahl ihrer MitarbeiterInnen verdoppelt und ihren Umsatz verdreifacht.

Unternehmen werden bei wachsenden Klima- und Kreislaufösungen unterstützt. Das Valley ist der Nährboden für diese Innovationen und eine grünere Zukunft. Der Cluster fördert exzellente Forschungs- und Leuchtturmprojekte. Und für die Clusterpartner entstehen Verbindungen zu den globalen Ökosystemen. Mit der Cluster-Strategie „2020-2025“ wächst der Cluster in Österreich und international weiter.

„Auch in einigen Unternehmen dieses Clusters gab es kurzfristig Auftragsdelingen, doch die wachsen sich langsam aus. Nachhaltigkeit ist der Tipping Point.“

Der ACstyria Mobilitätscluster

Mit der Initiierung des Autoclusters im Jahr 1995 haben die Verantwortlichen in der Steiermark enormen Weitblick bewiesen: Hier werden seither Synergien zwischen großen und kleinen Betrieben sowie zwischen Forschungseinrichtungen und Hochschulen genutzt, hier werden Netzwerke verdichtet und Visionen realisiert.

„Was mit drei Leitbetrieben 1995 begann, ist heute ein Mobilitätsökosystem, das rund 300 steirische Betriebe in den Bereichen Automotive, Rail Systems und Aerospace vereint.“

Heute besteht ACstyria aus rund 300 Unternehmen mit mehr als 70.000 MitarbeiterInnen. Ihr Umsatz beträgt rund 17 Milliarden Euro.

Im Bereich Mobilität veränderte sich in den letzten Jahren viel. Allein das Thema der unterschiedlichen Antriebssysteme wird uns noch lange begleiten. Diesel, Benzin, E-Mobilität oder doch Wasserstoff – was wird sich durchsetzen? Bleiben uns weiterhin mehrere Antriebssysteme erhalten – und wie wirkt sich das auf die Materialien, auf die Menge der Teile im Karosseriebau aus? Leichtbauteile für E-Autos sind anders herzustellen als die bisher üblichen Bauteile für Autos. Wie werden Batterien entsorgt? Es darf geforscht werden, nicht nur an diesen Herausforderungen. Das Auto wird mehr und mehr zu einer Ansammlung an Daten, die gesammelt und ausgewertet werden müssen. Weiß das Auto bald mehr über uns und unser Fahrverhalten als wir selbst? Gehen wir davon aus.

Die Pandemie verlangt, die Unsicherheit durch ständig flexibles Handeln auszugleichen. Die Digitalisierung hat bezüglich Mobilität zu massiven Veränderungen geführt.

„Früher bin ich für ein Drei-Stunden-Meeting nach Shanghai geflogen. Das würde jetzt niemand mehr machen. Das wird natürlich die Luftfahrt zu spüren bekommen. Privat werden die Leute weiter gerne fliegen, im Businessbereich eher bedacht und sorgsam ausgewählt.“

Die Auftragslage beim Bereich Automotive ist noch gedämpft, weil sie abhängig von der Situation der KonsumentInnen ist. Wer um seinen Job bangt, denkt jetzt nicht daran, sich ein neues Auto zu kaufen. Andere besitzen viel Geld, weil sie es nicht ausgeben konnten für Reisen, Gastronomie, Kultur, Sport. So kaufte sich manch einer einen Kleinwagen, weil er die öf-

fentlichen Verkehrsmittel vermeiden wollte, um sich nicht mit dem Virus zu infizieren.

Der Mobilitätscluster dreht sich längst nicht mehr nur um Autos. Er umfasst die gesamte Mobilität.

„Der Mobilitätscluster hat sich neu aufgestellt:

Es gibt jetzt fünf Bereiche:

innovative Antriebs- und Fahrzeugkonzepte

autonome Systeme – alles was mit autonomem Fahren und Fliegen zusammenhängt

Mobilitätsservices – wie komme ich mit verschiedenen Verkehrsmitteln von A nach B, bis hin zum Flugtaxi

Digitalisierung und digitale Geschäftsmodelle

Decarbonized Value Chain – Leichtbau, Lebensdauerbetrachtungen vom Rohstoff bis zum Recycling – CO₂-Fußabdruck spielt eine wichtige Rolle.“

In jedem dieser Themen steckt Wachstum drin. Das zieht junge Menschen besonders an, weil es sich um umweltverträgliches Wachsen handelt. Es findet ein Transformationsprozess statt, damit wurden schon neue PartnerInnen dazugewonnen. Viele sehen die Zukunft in datengetriebenen Autos.

Human.technology Styria GmbH

Der steirische Humantechnologie-Cluster (Human.technology Styria/HTS) steht im Zentrum einer internationalen Innovations- und Zulieferregion, welche die gesamte Wertschöpfungskette der Life-Science-Branche abdeckt.

„Hier weiß man kaum noch, was morgen passiert, Entwicklungen überschlagen sich fast. Viele haben Umsatzsteigerungen, vor allem mit Medizinprodukten, corona-interessanten Produkten, aber auch Produktionstechnologien, Materialwissenschaft, Automatisierung, biomedizinische Sensortechnologien, Softwarelösungen oder Biomarkerforschung und Anwendung für Diagnose und Therapie.“

Digitalisierung und künstliche Intelligenz eröffnen in diesen Unternehmen ein weites Feld für Forschung, Entwicklung und Produktion.

Gesundes und aktives Altern gilt als Leuchtturmprojekt. Medizintechnik, Pharma und Biotechnologie ziehen junge Start-ups an und schaffen wirtschaftlichen Mehrwert.

Ältere Menschen wollen lange selbstbestimmt leben. Alte und Kranke wünschen sich, so lange wie irgend möglich, mobile Pflege. Smarthome-Technologie ermöglicht das.

„Künstliche Intelligenz bietet optimale Möglichkeiten zur Unterstützung der Diagnose an. So kann man beispielsweise mit einer App erkennen, ob man Hautkrebs hat oder nicht. Das erspart den Menschen unnötige Wartezeiten beim Arzt und dieser kann sich den Patienten widmen, die ihn tatsächlich benötigen. Auch die Telemedizin setzt sich in anderen Ländern bereits mehr durch als bei uns hier.“

„Monitoring-Programme können Herzbeschwerden schneller erkennen, Arztbesuche verringern, rechtzeitiges Erkennen auch von anderen Gefahren – das alles gehört in unser Gesundheitssystem integriert.“

Mit solchen Maßnahmen zur Prävention ließen sich große Summen für Spitalbehandlungen einsparen.

Gesunde, sportliche Menschen nützen gern die hier erzeugten Wearables. Ein Beispiel gefällig? In Funktionssportkleidung werden durch ein besonderes Stickverfahren intelligente Sensoren eingearbeitet, die Vital- und Bewegungsdaten aufzeichnen und analysieren. Dazu gehören Daten wie Herz- und Atemfrequenz, der Kalorienverbrauch oder Geschwindigkeit und Beschleunigung. Dabei handelt es sich um eine echte Disruption, kaum jemand kann solche Funktionsshirts herstellen, der Markt dafür ist groß.

Fazit

Wenn Geschäftsfelder wegbrechen, bricht im ersten Moment die bisherige Welt zusammen. Das sieht zumindest eine Zeit lang so aus. Sobald man sich von dem Schrecken erholt hat, tauchen neue, ergiebige Aufgaben auf. Sie sind darauf abgestimmt, die derzeit aktuellen Problemstellungen in Angriff zu nehmen.

3 - Globalisierung - welche Vor- und Nachteile bringt sie?

Durch die Globalisierung vergrößert sich der Markt, sagen die einen, weil wir leichter KundInnen und eine größere Auswahl an LieferantInnen finden. Der Welthandel ist wichtig für den Wohlstand.

Globalisierung ist eine Gefahr, betonen andere. Unsere regionalen Produkte können dem Preisdumping nicht standhalten, ohne Qualität einzubüßen. Wir machen uns abhängig von Lieferungen aus fernen Kontinenten.

Wer hat recht? Wir haben uns umgehört.

Warum gibt es derzeit gravierende Lieferengpässe?

Dieser Geschäftsführer verfügt über jahrzehntelange Erfahrung in puncto Risikoeinschätzung. Für sein Unternehmen wäre es ein großes Risiko, die Rohware nicht rechtzeitig zur Verfügung zu haben.

*„Lieferantenprobleme? Wir kaufen lediglich **Rohstoffe**, wie beispielsweise Zinkbarren, Stahl und Aluminium, sowie Kleinteile, wie beispielsweise Miniprofile, zu. Mit unserer extrem hohen Fertigungstiefe sind wir weniger abhängig von Lieferanten. Um unsere Verfügbarkeit von Rohmaterialien sicherzustellen, bauten wir massiv Bestände auf. Lagerhallen mit genügend Platz haben wir. So konnten wir unsere interne Fertigung aufrechterhalten. Das ist extrem wichtig, da wir andere Branchen in großen Mengen beliefern. Verspätungen hätten hohe Pönale-Kosten für uns bedeutet.“*

Ein strategischer Denker sieht es so:

„Auch das Supply-Chain-Management ist strategisch auszurichten. Wenn man gerade Auftragsengpässe hat und sofort die Bestellmengen zurückfährt, wie das die Autoindustrie gemacht hat, hat das Folgen, weil die Computerindustrie zur gleichen Zeit hochgefahren ist. Die großen Halbleiterfabriken haben dann ihr Geschäft umgestellt, beispielsweise auf Cloud-Computing. Wenn die Automobilindustrie jetzt wieder große Mengen bestellt, können sie nicht so ohne Weiteres umrüsten. Das braucht seine Zeit.“

Und weiter: *„Aus jeder Krise gehen diejenigen gestärkt hervor, die ihre Strategie unbeirrt weiterfahren und ihre Strategien implementieren. Auch wenn das in solchen Situationen leichter gesagt als getan ist.“*

Für global agierende Unternehmen war die Unsicherheit groß, weil jegliche Planbarkeit bei Tochterunternehmen, beispielsweise in China, fehlte. Niemand wusste, wann dort wieder aufgesperrt werden dürfte. Wöchentliche und tägliche Videokonferenzen waren die Grundlage für das unternehmerische Fahren auf Sicht.

Global Player mit Werken in fast allen Kontinenten unterstützten einander nach Kräften. So wurde ein neues Unternehmen in China hochgezogen, jedoch konnten die LieferantInnen der Maschinen aus den USA und aus Europa diese dann aufgrund der Reisebeschränkungen und Quarantänebestimmungen nicht in Betrieb nehmen. Stattdessen kam Hilfe von einem weiteren asiatischen Schwesterunternehmen.

Maschinenherstellern, deren Betriebe wieder hochfahren, beschert die Zulieferindustrie Engpässe, weil diese selbst Probleme mit Rohstoffen hat. Bei Stahl, Kunststoff, Elektronik und Kleinteilen verlängert sich die Lieferzeit erheblich, wahrscheinlich noch ein halbes Jahr und länger.

Die Baubranche läuft wieder auf vollen Touren. Da eine große Baustelle mit bis zu hundert Gewerben kooperiert, ist der Hauptauftragnehmer auch von den LieferantInnen seiner Gewerbebetriebe abhängig. Diese bekamen ihre Rohstoffe oft nicht mehr aus China, dafür aus anderen Ländern, allerdings um 30 bis 40 Prozent teurer. Die erheblich gestiegenen Mehrkosten konnten natürlich nicht an den Auftraggeber weitergereicht werden. Das Wissen darum vertiefte allerdings die Beziehung zu diesem Kunden.

Unternehmen, die mit langen Vorlaufzeiten arbeiten, hatten keine Probleme mit ihren LieferantInnen.

Einige Interviewpartner wünschten sich, die EU möge Lager anlegen für systemrelevante Rohstoffe.

Ein Lieferproblem der ganz anderen Art:

„Mein Lieferant hat zwar die Rohstoffe, steht aber an der Grenze und kommt nicht weiter.“

Die Reisebeschränkungen und die Quarantänebestimmungen hinderten einige österreichische Unternehmen daran, ihren Lieferpflichten nachzukommen. Um Anlagen installieren und warten zu können, kamen zu einem normal üblichen Aufenthalt von zwei Tagen in China beispielsweise zweimal vierzehn Tage Quarantäne dazu. So wurden aus zwei Tagen dreißig.

Zusammengefasst:

Lieferengpässe entstehen häufig dann, wenn KundInnen, die vorher viel geordert haben, plötzlich nicht mehr nachbestellen, weil plötzlich ein anderer Hype aufgetaucht ist. Die Zulieferfirmen beliefern dann andere KundInnen, die gerade einen Aufschwung erleben.

Wenn dann die ehemaligen KundInnen wieder bestellen, gibt es einen Lieferengpass. Jedes Umrüsten benötigt Zeit. Rohstoffe werden zeitweise in übergroßen Mengen geordert – dann wieder nicht mehr.

Heute spricht man oft vom Halbleitermangel.

Sehen wir uns ein Beispiel an: Vor 15 Jahren war die Frage, ob wir noch in der Lage sind, elektronische Geräte zu bauen, wenn uns doch die Seltenen Erden fehlen. Seltene Erden kommen beispielsweise in der Elektrotechnik und der Elektronik zum Einsatz. Diese Metalle ermöglichen die Produktion von Superkondensatoren und supraleitenden Komponenten, die in Speicherchips von Computern zum Einsatz kommen, sowie das Herstellen von Festplatten, Spezialgläsern, LCD-Bildschirmen und Energiesparlampen – um nur einige Anwendungsfelder zu nennen. Diese Seltenen Erden kommen beispielsweise in China vor. Ihre Gewinnung verursacht gewaltige Umweltschäden. Dabei entsteht ein giftiger Schlamm, der beim Abbau die menschliche Gesundheit der ArbeiterInnen, das Grundwasser und damit wieder die menschliche Gesundheit gefährdet.

„Viele industrialisierte Länder haben sich von Dingen verabschiedet, die Teil des gesamten Systems sind, weil diese Sachen die Umwelt belasten und schmutzig sind – frei nach dem Motto: Solange der Himmel über uns sauber ist, kümmert es uns nicht, wenn er in Peking, Rio oder São Paulo schmutzig ist. Europa hat alles, was schmutzig ist, nach China, Afrika und in andere Länder verlagert.“

China hat dann überraschend die umweltschädliche Förderung der Seltenen Erden zurückgefahren. Der erhöhte Eigenbedarf und strengere Umweltschutzaufgaben gaben den Ausschlag. Preissteigerungen von bis zu 1000 Prozent führten zu Substitutionen, der Markt pendelte sich wieder ein.

Diese Abhängigkeit vom chinesischen Markt, die damit verbundenen volatilen Preise und die Umweltschutzaufgaben veranlassen HerstellerInnen dazu, mit Hochdruck an Substituierungen zu arbeiten. Auch das Thema Recycling gilt es im Auge zu behalten.

Es gilt heute mehr denn je, unseren Bedarf an Rohstoffen zu überlegen – immer unter dem Gesichtspunkt, wie eng wir alle auf dieser Welt miteinander verbunden sind.

Wie viel von den derzeit so schwer erhältlichen Rohstoffen wie Zink, Stahl, Aluminium, Holz und anderen Rohstoffen benötigen wir tatsächlich? Was bedeutet es für uns im Westen, wenn in anderen Kontinenten die Gesundheit der Menschen derart gefährdet wird?

„Die Corona-Krise hat aufgezeigt, wie global vernetzt wir alle sind – wie fragil das System ist.“

„Es ist nicht genug, darauf zu achten, ob der Baum bei uns schön grün ist, der muss auf der ganzen Welt schön sein. Themen wie Klima und CO₂-Emissionen sind globale Krisenthemen. Die löst man nicht, indem man das eigene Umfeld schön gestaltet, es aber egal ist, woher meine Produkte kommen.“

„Dasselbe gilt für unser Klima. Themen wie CO₂-Emissionen und atmosphärische Emissionen sind globale Themen. Durch Corona merken wir jetzt, dass beispielsweise Fahrräder nicht geliefert werden – aber die Dinge sind schon viel kritischer geworden. Wenn wir uns in eine größere wirtschaftliche Entwicklung hineinentwickeln, was zum Glück nicht der Fall zu sein scheint, müssen wir Systeme stabiler aufstellen und partnerschaftlich global angehen.“

Bedenken wir auch die elektronische Vernetzung der Welt. In den USA legte eine Hackergruppe die Pipelines der USA still. Wenn man sich jetzt vorstellt, es ginge nicht um eine Pipeline, sondern um ein Krankenhaus oder andere kritische Infrastrukturen, dann ist der Bombenbastler lange nicht mehr die kritische Figur – es ist tatsächlich die elektronische Vernetzung der Welt. Dafür brauchen wir dringend Lösungen, sonst begleiten uns solche Dinge öfter. In der Montanuniversität Leoben werden in Richtung Klimaschutz, Rohstoff und Energie, Werkstoffe, Prozesse und Produkte sowie Recycling Lösungen erarbeitet und junge Menschen ausgebildet, die dann ihrerseits Lösungen für die dringenden Probleme erarbeiten können.

Können wir in Europa mit China und den USA mithalten?

„Wir müssen als Europäer Standards setzen, gemeinsame Grundwerte. Das ist vor dem Hintergrund unserer Vielfalt nicht ganz einfach, muss aber möglich sein.“

Um autark zu werden, können wir mithilfe der Digitalisierung sicherlich einige Produktionen wieder zurückholen. Dabei bietet uns die fortschreitende Digitalisierung eine Chance, es gilt aber auch mindestens ebenso große Herausforderungen zu bewältigen. Massenproduktionen und alle nicht anspruchsvollen Arbeiten klappen nicht in einem Hochlohnland wie Österreich. Das können andere Länder billiger. Wir brauchen hier qualifizierte Menschen mit einer guten Ausbildung, da gibt es bereits einen Engpass.

Es fehlt auch noch die passende Infrastruktur. Die Anzahl der Unternehmen in der Steiermark, die sich mit künstlicher Intelligenz beschäftigen, weil sie diese selbst anwenden oder entwickeln wollen, wird sich verdreifachen. Es braucht aber die passende Infrastruktur, sonst kann künstliche Intelligenz, beispielsweise Virtual Reality, nicht umgesetzt werden. Solche Unternehmen müssen sich auf eine entsprechende Infrastruktur verlassen können, bevor sie die dazugehörigen Investitionen tätigen. Hier müssen wir in Österreich besser und schneller werden. Für solche Zukunftsthemen wäre es wichtig, dass die öffentliche Hand weitsichtig Geld investiert und eine Infrastruktur aufbaut, die dem 21. Jahrhundert gerecht ist.

„Wir haben durch die Pandemie in der Digitalisierung einen Riesenschritt gemacht, der uns zehn Jahre nach vorne katapultiert hat. Diesen Schritt müssen wir jetzt in allen Strukturen abbilden, wenn wir die Chance nützen wollen, einige Produktionen zurück nach Österreich zu holen und neue Unternehmen anzulocken.“

„Die Angst vor der Digitalisierung ist in der Bevölkerung viel geringer geworden, weil die Leute erkannt haben, wo die Vorteile liegen von Dingen, die man früher gar nicht andenken wollte.“

Im Gesundheitsbereich tun sich für das Nutzen der künstlichen Intelligenz breite Felder auf, die die Versorgung der Patienten und Pflegebedürftigen verbessern und dabei kostengünstiger sind.

„Dazu müssen wir von der Datenleitungsstruktur gut angebunden sein und Systeme installieren, die für ganz Österreich gültig sind, und nicht jeweils neun Systeme – für jedes Bundesland ein eigenes –, die nicht miteinander kompatibel sind.“

Fazit

Die Globalisierung verschaffte vielen exportierenden Unternehmen Vorteile. Ihre Geschäfte blieben stabil.

Andere kämpften mit Lieferproblemen und Rohstoffengpässen. Lösungsvorschläge zum Bewältigen dieser Herausforderungen sind in diesem Kapitel zusammengefasst, inklusive Ideen, wie Europa mit den USA und China mithalten kann.

4 - Fachkräftemangel bedroht die Wirtschaft

Die meisten Unternehmungen, Betriebe und Organisationen klagen über einen eklatanten Fachkräftemangel. „Was nützen volle Auftragsbücher, wenn zu wenige Leute da sind, um sie abzuarbeiten?“ Diesen Satz haben wir unzählige Male gehört.

„Was die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und das Management geleistet haben, ist schon unglaublich. Das Hierarchiesystem wird sich aber dramatisch ändern, weil Junge dorthin gehen werden, wo sie als Person wahrgenommen werden, und wo die Hierarchien flach sind.“

„Die Generation Y weiß, dass sie nur wenige sind und gebraucht werden. Die sind aber gerne bereit, zu arbeiten. Sie wollen Erfolg haben. Die älteren Chefs werden da gut damit zurechtkommen, sie haben ja auch diese Krise gemanagt. Sie sind lernfähig, weil sie denken: Was ist das Beste fürs Unternehmen? Dafür tun sie viel, alles, dafür sind sie flexibel.“

„Fachkräftemangel? Kein Wunder. Lehrlinge wurden viel zu lange minderwertig behandelt. Die Gleichstellung zwischen Arbeitern und Angestellten hat lange gedauert – es wird überbordende Wertschätzung brauchen, damit dieser Makel einmal weg ist. Wir müssen die Meister den Akademikern gleichstellen. Der Meister, die Meisterin – das muss einem Bachelor gleichgestellt sein.“

„Wir müssen uns als Gesellschaft weiterentwickeln. Dabei werden wir emotional mächtig investieren müssen.“

„Eltern sollten nicht mehr sagen: Wenn du sonst nichts kannst, machst du halt eine Lehre. Viele Eltern sehen es immer noch als eine Katastrophe, wenn ihr Kind eine Lehre machen will. Man kann tolle Karrieren machen mit Lehre.“

„Wir bilden selbst Lehrlinge aus und achten auf die Durchlässigkeit dieses Bildungsweges: Lehre mit Matura, Maturanten als Lehrlinge. Nach der Matura wollen viele etwas schaffen, das sie sehen und greifen können. Ein anspruchsvoller, digitalisierter Lehrberuf kommt da gerade recht.“

„Ein Facharbeiterjob ist heute viel intelligenter und anspruchsvoller als früher. Das bekommen gar nicht mehr alle hin.“

„Österreich ist ein produzierendes und ein exportierendes Land – deswegen sind Fachkräfte und Fachwissen wichtig.“

„Manche Unternehmen mussten Leute entlassen, weil sie durch Corona zu wenig Arbeit für sie hatten. Einige von ihnen haben inzwischen einen anderen Arbeitsplatz gefunden und angenommen. Die kommen nicht mehr zurück.“

„Ich darf im Moment gar nicht so viel verkaufen, sonst schaffe ich die Arbeit mit meinen Mitarbeitern nicht. Gerade nehme ich neue Leute auf. Die sind im Training. Das AMS (Arbeitsmarktservice) unterstützt uns dabei.“

„Die Arbeitslosenzahlen sind hoch. Es waren noch nie so viele Lehrstellen unbesetzt wie jetzt. Es gibt zu wenig Berufsinformation. Die jungen Leute kennen die vielen Möglichkeiten nicht, daher bleiben sie in der Schullaufbahn, bis sie es nicht mehr schaffen.“

„Manche Mitarbeiter nützten die Krise, um sich neu zu orientieren.“

Wie stehen Sie zu Fachkräften mit Migrationshintergrund?

Dazu gibt es in der Unternehmerschaft bereits langjährige Erfahrungen. Besonders interessant sind Aussagen von Unternehmern, die selbst im Ausland gearbeitet haben.

„Ich habe in den USA gearbeitet. Dort war man freundlich und unterstützend zu mir. Die Sprachbarrieren waren unerwartet hoch, weil es in Amerika noch mehr regionale Unterschiede in der Sprache gibt als bei uns in Österreich. Ich habe mich da hineingekniert und die Leute behandelten mich hilfsbereit und freundlich.“

„Ich habe mir gedacht, in Deutschland kann es doch gar nicht so schwer sein, in die betriebliche Gemeinschaft hineinzuwachsen. Es fiel mir dann aber doch schwer, weil die Leute dort Vorbehalte hatten.“

„In den 60er und 70er-Jahren habe ich in meinem Betrieb Jugoslawen aufgenommen. Die packten schnell an. Wir freuten uns gemeinsam über ihre recht leichte Integration.“

Weitere Aussagen von erfahrenen Unternehmern in den Jahren nach 1980 lassen sich zusammenfassen wie folgt:

„Anfang der Neunziger-Jahre begann der Jugoslawienkrieg. Das Kriegsgeschehen löste in der österreichischen Nachbarschaft Sorge und auch Angst aus. Unternehmer im grenznahen Gebiet erinnern sich, dass die Flüchtlinge in dieser Zeit unwilliger als früher aufgenommen wurden. Man machte es ihnen nicht einfach, sich hier etwas aufzubauen. Ihre Kinder erlebten das mit. Sie arbeiteten später fleißig, schotteten sich aber ab, weil sie die Integration als schwer erlebt haben. Sie fühlten sich nicht willkommen geheißen. Schulprobleme belasteten sie. In Klassen mit 90-

100% Migration hatten sie wenig Chance Deutsch zu lernen und mit österreichischen Kindern in Kontakt zu kommen. Lehrer hätten für diese Aufgabe mehr Unterstützung gebraucht, um diese Kinder in kleineren Klassen fördern zu können. Aber das war nicht der Fall. Die Schulabgänger konnten daher weder sinnerfassend lesen, noch beherrschten sie die Grundrechnungsarten. Ihre Eltern konnten ihnen nicht helfen, da sie selbst nicht das Rüstzeug dazu hatten. Ihnen selbst ist es nicht besser ergangen.“

Große Unternehmen bezahlen „Nachhilfelehrer“, damit ihre Lehrlinge den versäumten und doch dringend benötigten Lernstoff nachholen können und in der Lage sind, die Berufsschule erfolgreich abzuschließen.

Kleinere Unternehmen können das nicht leisten. Sie freuen sich über Lehrlinge, die nach der Matura einen Beruf erlernen wollen. Sie nehmen trotzdem auch MigrantInnen auf.

Eines versteht niemand:

„Viele Flüchtlinge wollen arbeiten. Lange Zeit dürfen sie das nicht. So bald als möglich beginnen sie eine Lehre. Das Unternehmen will sie gerne nach ihrem Lehrabschluss weiter beschäftigen. Doch spätestens nach Ende der Lehre werden sie abgeschoben.“

Wir brauchen diese Menschen genauso wie sie uns brauchen. Integration lässt sich nicht mit Geld allein bewerkstelligen. Es braucht dazu auch Menschen, die ihre Hand reichen. Begegnen wir einander auf Augenhöhe. Klare Regeln verständlich ausgedrückt schaffen Klarheit. Wer sie einhält wird gefördert. Wer unsere Kultur und die Rechte der Frauen missachtet, findet keinen Platz hier. Selbstverständlich können wir nicht mehr Flüchtlinge aufnehmen, als wir integrieren können.

„Wir sollten nicht jammern über die Zuwanderer. Wir brauchen sie, sonst können wir den Wettbewerb nicht schaffen.“

Das Thema neue Mitarbeiter finden beschäftigt die Befragten intensiv.

„Wir müssen uns überlegen, wie wir unsere Marke auch für neue Mitarbeiter interessant gestalten.“

„Hidden Champions sind zu sehr hidden. Man kennt sie nicht, weil das, was sie produzieren, in die Produkte anderer Unternehmen eingebaut wird. Sie selbst machen keine Werbung. Dadurch kennt der Endkunde sie nicht. Auch potenzielle Arbeitnehmer wissen nichts von ihnen. Das bekommen sie zu spüren.“

„Junge Leute machen nicht mehr einfach das, was man ihnen sagt. Sie hinterfragen alles, wollen den Grund dafür wissen. Das ist oft anstrengend.“

„Die Jungen wissen genau, dass sie auf dem längeren Ast sitzen. Es gibt viel weniger von ihnen, als gebraucht werden.“

Das sind nur einige der unzähligen Aussagen zum Thema Fachkräftemangel.

Um junge Fachkräfte anzuwerben, ist es notwendig, aber noch nicht hinreichend, mit seiner Marke für die KundInnen sichtbar zu sein. Große Vorteile hat, wer auch seine Marke für die MitarbeiterInnen demonstriert. Am besten in den Kanälen, in denen sich die Zielgruppe der potenziellen MitarbeiterInnen aufhält.

Der Mangel an Fachkräften zeigt sich deutlich vor dem Hintergrund des demografischen Wandels.

In den Industrieländern bekommen Paare immer weniger Kinder. Dafür gibt es mehrere Gründe. Hier interessiert uns eine Folge dieses Wandels: der Mangel an Fachkräften. Es gibt in unseren Breiten wesentlich weniger junge Menschen, als gebraucht würden.

In immer mehr Unternehmen arbeiten bereits vier Generationen. Nicht immer verläuft die Zusammenarbeit reibungslos. Sie birgt Stolpersteine und zugleich enorme Vorteile.

Sehen wir uns die unterschiedlichen Generationen näher an. Es spricht natürlich einiges dagegen, Menschen einer Generation einfach zu clustern. Natürlich gibt es eine größere Bandbreite innerhalb dieser Generationen. Statistisch gesehen lassen sich aber doch ein paar typische Verhaltensweisen feststellen.

Die Generation Babyboomer: 1946 bis 1965

Inmitten des Wirtschaftswunders der Nachkriegsjahre wurde im deutschsprachigen Raum die höchste Geburtenrate gemessen, die es jemals gab. In der Nachkriegszeit brach buchstäblich der Babyboom aus. Das änderte sich erst mit Einführung der Antibabypille im Jahr 1965.

Die **Babyboomer** zeichneten sich durch eine große Hoffnung auf eine bessere Zukunft aus. In der Nachkriegszeit verbreitete sich ein neues Wohlstandsgefühl. Bildung war endlich für alle zugänglich. Babyboomer identifizierten sich mit ihrer Arbeit. Leistungswille war großgeschrieben und wurde auch vom Arbeitgeber erwartet. Hierarchien waren klar definiert. Der Begriff „Workaholic“ hat hier seinen Ursprung. Statussymbole wie ein ansehnlicher Dienstwagen, der prestigeträchtige Firmenparkplatz oder ein großes Büro mit dickem Teppich ließen viele Strapazen vergessen.

Man wollte etwas schaffen. Haus und Garten, zwei Kinder und ein Hund waren das Ziel vieler Familien. Dafür brauchte man Geld. Manche Frauen mussten arbeiten, um die Haushaltskasse aufzufüllen. Die meisten waren allerdings Mütter und Hausfrauen und hielten ihrem Mann den Rücken frei. Einige wenige schauten sich bereits nach eigenen Karrieremöglichkeiten um. Die waren allerdings nicht unumstritten.

Es wurde befolgt, was angeordnet war. Das Leben war überschaubar. Veränderungen setzten sich nur langsam durch. Von Digitalisierung war noch lange nicht die Rede.

Generation X: 1966 bis 1980

Auch diese Generation hat das Ziel des beruflichen Vorankommens. Die heute 40- bis 50-Jährigen sind gut ausgebildet. Ihr Ziel bei der Jobsuche ist das berufliche Vorankommen. Sie gelten als ambitioniert, ehrgeizig, individualistisch. Sie arbeiten, um sich ein materiell abgesichertes Leben leisten zu können. Anders als die Generation der Babyboomer steht die Arbeit aber nicht mehr an erster Stelle, sondern dient als Mittel zum Zweck.

Angehörige der Generation X verhalten sich pragmatisch, suchen nach Unabhängigkeit, Freiheitsgrade in der Arbeitsgestaltung sind ihnen wichtig. Zeit ist bereits wertvoller als Geld.

Videospiele nahmen in deren Jugend viel Platz in der Freizeit ein – sie kamen als Erste in Kontakt mit neuen Technologien wie Computer und Mobiltelefon. Die Work-Life-Balance ist ihnen wichtig. Musik und Filme spiel-

ten eine kulturelle Rolle in dieser Generation. Es begann eine kritische Einstellung zum Konsum.

Generation Y: 1981 bis 1995

Die Generation Y bekam die Jahrtausendwende bewusst mit, daraus resultierte auch das passende Synonym „Millennials“. Die „Gen Y“ ist die bis dato am besten erforschte aller Generationen.

Für diese Generation gehören das Internet und der Umgang damit zum Lebensalltag. Sie sind die Digital Natives, also bereits von Kindheit an mit technologischen Medien vertraut.

Die Arbeit soll vor allem Sinn machen und Abwechslung bieten. Diese Wünsche sind nicht wirklich neu, sie wurden nur bisher kaum so konsequent umgesetzt.

Schon Viktor Frankl sagte: *„Der Mensch ist das Wesen, welches nach dem Sinn des Lebens sucht.“*

Sie sind gute Teamplayer – offline und online. In der virtuellen Welt sind sie exzellent vernetzt. Sie teilen nicht mehr streng zwischen Arbeit und Privatleben. Beide Bereiche verschmelzen zunehmend. Für sie gilt „Work-Life-Blending“. Private Angelegenheiten sollten auch während der Arbeitszeit geregelt werden können, gleichzeitig ist man jedoch auch bereit, bei Bedarf in der Freizeit zu arbeiten.

Die Angehörigen der Generation Y schätzen Homeoffice und die Möglichkeit, von überall aus arbeiten zu können. Bei der Jobsuche ist ihnen das wichtig.

Die Vorgesetzten der vorigen Generationen sind auf dieses Verhalten noch nicht eingestellt. Neue Arbeitszeitmodelle stehen erst am Beginn. Ältere Vorgesetzte schätzen selbstverständlich Arbeitnehmer, die auch in ihrer Freizeit Calls und Mails entgegennehmen. Homeoffice und flexibles Arbeiten verlangen ihnen aber trotzdem eine große Portion Vertrauen ab.

Die Kommunikation der Generation Y verschiebt sich immer mehr in digitale Gefilde. Diese Altersgruppe ist 24 Stunden online.

Für Unternehmen gilt: Nicht nur die so dringend benötigten MitarbeiterInnen kommunizieren immer häufiger digital, beispielsweise auf Jobbörsen, auch KundInnen gehören zunehmend dieser Generation an. Die Begegnungen mit ihnen, die sogenannten Touchpoints, finden zu einem beachtlichen Teil in den sozialen Medien und im Internet statt.

Die jungen Menschen der Generation Y wissen natürlich, dass es viel weniger von ihnen gibt, als gebraucht werden. Und sie wissen auch, dass die Generation nach ihnen, die sogenannte Generation Z, niemals ohne Internet gelebt hat. Die können sich ein Leben ohne Internet gar nicht vorstellen.

Wenn man jetzt bedenkt, dass ein großer Teil der digitalen Transformationen in den Unternehmen noch zu tun ist und außerdem nie enden wird, erkennt man leicht, wie wichtig die Generation Y ist, um die Unternehmen zukunftsfit zu machen. Diese digitalen Könnern werden von erfolgreichen Unternehmen weltweit umworben. Das Silicon Valley lockte bereits einige der besten Köpfe in die USA. Das ist in Zeiten des demografischen Wandels für den deutschsprachigen Raum und für Europa eine Katastrophe. In der künstlichen Intelligenz stecken viele Möglichkeiten, beispielsweise mit dem Einsatz von Robotik und Drohnentechnologie die Landwirtschaft zu revolutionieren. Doch wer soll diese Schätze heben?

Unsere Betriebe stehen ständig im Wettbewerb mit Unternehmungen weltweit. Das Tempo der Weiterentwicklung steigt rasant an. Man kann guten Gewissens sagen: Die Welt wird nie wieder so langsam sein wie heute. Der Einsatz intelligenter Technologie, die Informations- und Datensammlung und ihre Verwertung in Echtzeit werden es uns ermöglichen, Krankheiten zu besiegen, Menschen zu richtigen Entscheidungen anzustoßen. Doch dazu muss man willens und in der Lage sein. Die Generationen Y und Z sind das.

Zusammenfassend kann man sagen: Wenn die Angehörigen der Generation Y Sinn in der Arbeit sehen, setzen sie sich voll ein, Arbeit und Privatzeit fließen dann ineinander über. Sie arbeiten gerne in Teams mit interessanten KollegInnen zusammen und suchen nach Möglichkeiten, sich weiterzuentwickeln. Sie sind lernbereit und wollen Spaß bei der Arbeit haben. Sie bevorzugen es, selbstständig und unabhängig arbeiten zu können. Man setzt ihnen am besten Ziele. Den Weg dorthin finden sie selbst.

Eine Führungsposition streben nur wenige von ihnen an. Sie arbeiten sich gerne in ein Thema ein, durchleuchten es mit KollegInnen. Deshalb bevorzugen sie Fachkarrieren.

Generation Z: 1996 bis 2010

Die in der Mitte der Neunzigerjahre Geborenen strömen jetzt vermehrt auf den Arbeitsmarkt. Anders als die Generation Y gibt es für die Generation Z wieder eine klare Trennung von Arbeit und Freizeit. Die persönliche Verwirklichung nimmt einen hohen Stellenwert ein – die Arbeit kommt danach. Vor Führungspositionen scheuen sich die Digital Natives der Generation Z eher, ein geregelter 9-to-5-Job ist das bevorzugte Arbeitszeitmodell der jungen Nachwuchskräfte.

Die mit YouTube, Snapchat und Instagram aufgewachsenen Digital Natives sind technisch sehr versiert. Sie sind in der besonderen Situation, inmitten der digitalen Transformation groß geworden zu sein, und sind den vorherigen Generationen im Umgang mit modernen Medien einen Schritt voraus. Die Grenze zwischen realer und virtueller Welt verwischt immer mehr.

Selbstverwirklichung suchen sie vor allem in der Freizeit und in sozialen Kontakten. Sie wünschen sich freie Entfaltung, sind sich aber auch der Unsicherheiten dieser Zeit bewusst. Ratlos probieren sie unterschiedliche Wege aus.

Durch die immer größer werdende Informationsflut und die negativen Schlagzeilen aus den Nachrichten sind die Angehörigen der Generation Z weniger optimistisch als die Millennials. Sie sehnen sich nach Sicherheit und Nachhaltigkeit und sind bereit, einen Beitrag dafür zu leisten. Hier lässt sich das Beispiel der globalen sozialen Bewegung „Fridays for Future“ als Beispiel nennen.

Wie schon bei der Generation Y findet man die Touchpoints mit der Generation Z in der digitalen Welt. Diese ist sehr geschickt darin, relevante Informationen zu filtern. Deshalb sind bei ihnen gerade die Werbeformen erfolgreich, die eine direkte Einbeziehung der User fordert. Platte Werbung verbannen sie aus ihrem Umfeld.

Erfahrungen mit der Generation Z:

„Manche aus dieser Generation kommen noch mit den Eltern zum Einstellungsgespräch. Manche Eltern können das Projekt „optimiertes Kind“ nicht loslassen. Andere wiederum kümmern sich gar nicht um die Jugendlichen.“

Wie wirken sich diese rapiden Veränderungen der letzten Jahrzehnte auf die Unternehmen aus?

Manche ältere UnternehmerInnen und Führungskräfte nehmen die Tatsache der Veränderungen in den letzten Generationen noch nicht ernst, wundern sich lediglich, warum ihr Arbeitstag immer noch anstrengender wird. Solche Menschen hören schon mal ein leises „O.K. Boomer“ hinter ihrem Rücken.

Andere erkennen die Situation, stehen ihr aber noch abwartend gegenüber.

Immer mehr UnternehmerInnen und Führungskräfte begreifen diesen Wertewandel als Chance. Corona hat uns zehn Jahre nach vorne katapultiert hinsichtlich der Digitalisierung. Diese Menschen erkennen jetzt, wie viel sie in den letzten Monaten bewältigen konnten, weil sie es mussten. Blitzschnell konnten sie Homeoffice ermöglichen, obwohl sie es vorher verwehrt hatten. Innerhalb weniger Tage haben sie sich an häufige Videokonferenzen gewöhnt. Die Möglichkeit dazu hätte schon länger bestanden, war bis dahin aber abgelehnt worden. Inzwischen schätzt man die Vorteile der Zeitersparnis und erkennt, wie umweltfreundlich dieses Konferieren ist im Vergleich zum Vielfliegen und zu tagelangen Autofahrten. Vom gesundheitlichen Vorteil einmal ganz abgesehen.

Natürlich existieren auch Nachteile zu diesem neuen Verhalten. Diese werden wir noch durchleuchten. Dennoch ist klar geworden: Die Digitalisierung schreitet unaufhaltsam voran – ob wir das wollen oder nicht. Wir müssen uns wohl oder übel darauf einstellen. Digitalisierung ist kein Projekt, das man beginnt und wieder abschließt. Es handelt sich hier vielmehr um einen Transformationsprozess, der außer Technik und der Breitbandtechnologie vor allem die Menschen braucht. Nur gemeinsam mit den MitarbeiterInnen können die nächsten Schritte festgelegt, umgesetzt und gelebt werden.

Genau dazu braucht es die Fähigkeiten aller vier Generationen. Junge, technologisch gut ausgebildete Leute verstehen schnell, worum es geht, und helfen weiter. Erfahrene Führungskräfte setzen den Rahmen, sind als Führungskräfte ein Fels in der Brandung. Wenn sie einander auf Augenhöhe begegnen, wertschätzend aufeinander eingehen, neugierig Fragen zum Geschehen stellen und aufmerksam den Fortschritt im Auge behalten, gehen die MitarbeiterInnen gerne diesen Weg mit.

In einem solchen Unternehmensklima zieht man die passenden Fachkräfte an. Da klappt es auch gut zwischen den Generationen.

„Viele Ältere wissen es bereits zu schätzen, dass Jüngere ihnen zum Beispiel im Bereich soziale Medien weiterhelfen können.“

Was den Fachkräftemangel betrifft, stehen die Unternehmen in einem Umfeld, das sich auch erst transformieren muss. Da der Druck sehr groß ist, besteht Hoffnung, dass bald immer mehr Menschen beginnen, umzudenken. Mehr dazu im Thema Führung und remote führen.

Was ist ein Facharbeiter wert? Das Image der Lehrberufe

Wir haben die Worte vieler Eltern aus unserer Jugendzeit noch im Ohr. Sie erklärten fast unisono: Wenn du nichts lernst, musst du eben arbeiten, in die Lehre gehen. Ein solches Angebot voller Missachtung fanden nur wenige reizvoll. Da quälten sie sich schon lieber vier weitere Jahre durch die ungeliebte Schule. Eigentlich wollten sie glücklich werden. Aber dann sind sie doch etwas anderes geworden.

Heute werden gute FacharbeiterInnen händeringend gesucht.

Betriebe können ihre vollen Auftragsbücher nicht abarbeiten, weil ihnen tüchtige Fachkräfte fehlen. Was müssen diese Menschen können? Lehrberufe sind wesentlich anspruchsvoller geworden, als sie es je waren. Es gibt keinen Lehrberuf mehr, der nicht bereits weitgehend digitalisiert ist. Die jungen Leute müssen sich schon hineinknien, wenn sie ein Gewerbe erlernen wollen oder immer öfter sogar eine Kombination aus zwei Gewerben.

Um das Image der Lehrberufe anzuheben, wurden verschiedene Vorschläge entwickelt:

Zuallererst gilt es für jede einzelne Persönlichkeit, ihr Mindset bezüglich Lehre zu prüfen und, wenn notwendig, den Menschen in diesen Berufen bewusst mehr Wertschätzung entgegenzubringen. Das verstehen grundsätzlich fast alle. Das Umsetzen dieser Erkenntnis fällt allerdings kaum jemandem leicht. Selbst Lehrlingsausbilder und Unternehmer, die sich vehement dafür einsetzen, Lehrlingen ihren Wert zuzugestehen, sagen manchmal: „Klar gelten die weniger als Maturanten.“

Besonders belastend für Unternehmen, die Lehrlinge ausbilden, ist die Tatsache, dass viele der jungen Menschen nicht sinnerfassend lesen können, Probleme mit den Grundrechnungsarten haben und sich oft nicht klar ausdrücken können. Das gilt durchwegs auch für junge Menschen ohne Migrationshintergrund.

Bereits im Vorfeld gilt es, publik zu machen, wie stark bisherige Lehrberufe verändert, neuesten Technologien angepasst und somit aufgewertet wurden.

Coronabedingt fielen im Jahr 2020 und auch noch 2021 viele Möglichkeiten, mit den Jugendlichen in Kontakt zu treten, weg. Wie gut, dass unsere Welt schon gut digitalisiert ist und die Generation Z so gut damit umgehen kann. Die WKO stellte Virtual-Reality-Brillen zur Verfügung. Danach greifen diese jungen Menschen gerne. Damit bekommen sie spielerisch Einblick in verschiedene Lehrberufe.

Vor allem die sogenannten MINT-Berufe (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik) sollen erlebbar gemacht werden.

Immer mehr Unternehmen gehen den Weg, die jungen Menschen während der Lehre beim Lernen zu begleiten. Sie stellen stundenweise LehrerInnen ein oder übertragen diese Aufgabe an LehrlingsausbilderInnen mit besonderem Engagement. Dafür brauchen diese allerdings Zeit.

Der Aufwand lohnt sich. Auf diese Weise fühlen sich die jungen Arbeitskräfte gut aufgehoben. Ein förderliches Betriebsklima, interessante KollegInnen und Möglichkeiten, sich weiterentwickeln zu können, schätzen ArbeitnehmerInnen und bleiben dem Unternehmen treu. Dazu kommt, dass Lehrberufe krisensicher sind.

Die beste Wirkung erzielen Vorgesetzte, die selbst mit gutem Beispiel vorgehen und auch darüber berichten:

„Ich forciere massiv die Facharbeiterausbildung, meine Leute sollen möglichst gleich eine Mehrfachlehrlingsausbildung absolvieren. Die jungen Menschen lernen zugleich zwei Lehrberufe, z.B. Werkzeugbau und Gießereitechnik oder Oberflächentechnik und Mechatronik. Damit war ich schon im ORF Steiermark im Thema Zukunftsmacher. Diese Doppellehre bringt den Riesenvorteil der Flexibilität – die können auch kleine Störungen gleich selbst beheben. Auf dieses selbstständige Arbeiten sind sie auch stolz. Das erhöht die Attraktivität des Berufes. Ich selbst hab auch mit

einer Doppellehre begonnen. Jetzt bin ich Geschäftsführer. Ich schätze meine Mitarbeiter wahrscheinlich deshalb mehr, weil ich selber von der Basis komme.“

Manche Betriebe haben ein eigenes Lehrlingsausbildungszentrum und bieten viel Unterstützung, Excel-Kurse, technisches Zeichnen, zusätzliche Kurse für junge FacharbeiterInnen, die zwei Berufe erlernen. Die Digitalisierung macht die Lehrberufe interessant und attraktiv.

Es gibt auch die Möglichkeit, erwachsene Arbeitslose als Lehrlinge auszubilden.

„Wenn es zu wenige Fachkräfte gibt, wäre es eine gute Möglichkeit, sich als Unternehmen im AMS vorzustellen. Unternehmen können dort Menschen für ihre Aufgaben und Möglichkeiten interessieren und inspirieren. Man darf nicht glauben, die Arbeitslosen wollen nicht arbeiten. Manche brauchen anfangs allerdings noch mehr Unterstützung bei ihrem Wiedereintritt ins Berufsleben. Das AMS unterstützt die Lehrlingsausbildung, egal, in welchem Alter zukünftige Lehrlinge damit beginnen. Weitere Förderungen für das Unternehmen sind vorgesehen. Das hilft dem Unternehmen und den arbeitssuchenden Menschen.“

„Wir setzen schon lange auf Lehrlingsmarketing. Oft wollen Maturanten nach der Matura einen Beruf erlernen, der Beruf soll durchlässig sein. Sie wollen etwas gestalten und sich dabei weiterentwickeln.“

„Handwerksberufe sind total digital, viel hochwertiger als früher. Grundvoraussetzung dafür ist die Basisbildung, die Schule. Da hat unser Schulsystem Nachholbedarf. Um die Ganztagschule geht kein Weg herum. Im Volksschulalter brauchen Kinder bestens ausgebildete PädagogInnen, die sie auch bei ihrem Sozialverhalten fördern. Diese Wende müssen wir noch hinbekommen.“

Neue Lehrberufe bieten gute Chancen

Es sind unzählige Lehrberufe neu dazugekommen, die kaum jemand kennt. Machen Sie die Probe aufs Exempel und fragen Sie junge Menschen, gerne auch ältere, welche Berufe sie kennen. Seien Sie neugierig, ob jemand den Beruf industrielle Mechatronik kennt. Wahrscheinlich sind es nur wenige. Es gibt noch viel mehr neue Berufe. Eine kleine Auswahl finden Sie hier:

Entsorgungs- und Recyclingfachkraft

Attraktive Jobzukunft in der Kreislaufwirtschaft – Fachverband Entsorgungs- & Ressourcenmanagement bringt moderne Ausbildung auf den Weg

Fertigungsmesstechnik mit den zwei Schwerpunkten Produktmessung und Produktionssteuerung

Medizinproduktekaufmann/-frau

Mechatronik – Spezialmodul Additive Fertigung

Verpackungstechnik

Binnenschifffahrt

DatenexpertIn

Plattform-ManagerIn

„Es ist uns wichtig, Lehrlinge selbst auszubilden. Das sind unsere zukünftigen Führungskräfte.“

„Wir haben Zuwanderer in unserem Land. Diese Menschen wollen gerne eine Lehrlingsausbildung bei uns absolvieren. Sie sind fleißig und beliebt, außerdem gut integriert in ihrer Wohngegend. Wir brauchen diese Menschen dringend. Warum werfen wir solche Potenziale wieder aus unserem Land?“

Lehrberufspakete 2020 modernisieren die Ausbildung

www.wko.at/service/stmk/bildung-lehre/lehrberufspakete-2020-modernisieren-ausbildung.html

Bauakademie www.ooe.bauakademie.at

Hat man es erst geschafft, ausreichend Fachkräfte an Bord zu haben, gilt es nun, diese im Betrieb zu halten.

„Wir bieten viele Möglichkeiten zur Weiterbildung an. Das schätzen die jungen Mitarbeiter sehr.“

„Meine Mitarbeiter haben helle Arbeitsplätze mit guter Luftreinhaltung, wo auch die Lärmbelastung gegen Null geht, weil Sägen und andere lautstarke Maschi-

nen eingehaust sind. Es gibt bei uns auch große Sozialräume mit eigener Teeküche in der Produktion, subventionierte Kaffeeautomaten, genug Parkplätze am Standort. Die Anbindung an das öffentliche Verkehrsnetz funktioniert.“

„Wir zeigen hier deutlich die Wertschätzung der Arbeit, stellen Dienstkleidung zur Verfügung und reinigen sie auch.“

„Unsere jungen Mitarbeiter helfen den Älteren bei den digitalen Aufgaben, ich behalte aber auch meine älteren Mitarbeiter, auch wenn sie schon eingeschränkter sind in ihrer Leistung.“

„Die Leute legen Wert auf ein attraktives Standardpaket mit passendem Gehalt. Sie arbeiten gerne für eine Marke. Sinn und Purpose sind Anziehungspunkte. Sie schätzen Flexibilität und Work-Life-Balance. Der städtische Bereich wird vorgezogen. Ausschlaggebend für das längerfristige Bleiben ist die Führungskraft.“

„Weiterbildung wird immer wichtiger. Immer mehr wollen 30 Stunden arbeiten und nebenbei studieren. Bei tüchtigen Leuten fördern wir das.“

So schafften es unsere Top-ExpertInnen, ihren Betrieb wieder schnell hochzufahren.

In Zeiten von Auftragsrückgängen wurden MitarbeiterInnen in Kurzarbeit geschickt und einige entlassen.

Jetzt kommen wieder mehr Aufträge, als manche erwartet haben – leider fehlen derzeit in einigen Betrieben die passenden MitarbeiterInnen zur Auftragslage.

Andere Betriebe freuen sich über die vollen Auftragsbücher und fahren ihren Betrieb wieder hoch. Was haben diese Betriebe anders gemacht?

Sie hielten laufend Kontakt mit den MitarbeiterInnen, die in Kurzarbeit weilten. Immer öfter waren sie beschäftigt in dieser Zeit. Sie fühlten sich aber auch den Menschen verbunden, die sie entlassen mussten. Auch mit ihnen sind sie in Kontakt geblieben. Nicht mit allen, aber umso mehr mit denjenigen, die sie wieder einstellen wollten. Die sind dann auch gerne wieder gekommen. Nur wenige haben sich inzwischen umorientiert.

Besonders wirksam können jene Betriebe wieder volle Fahrt aufnehmen, die die Zeit der Krise nutzten, um mit ihren Leuten aufzuarbeiten, was in Zeiten starker Auslastung liegen geblieben ist. Was wollte man ändern, was vertiefen, was gleich belassen? Prinzipiell sind sie ihre Strategie weitergefah-

ren. Etwas reduziert, aber prinzipiell in dieselbe Richtung. Ihre MitarbeiterInnen spürten deutlich, dass sie wichtig waren, und legten sich ins Zeug. Das hat in jedem Betrieb anders ausgesehen, je nach Branche. Der Zusammenhalt war wichtig und festigte sich noch mehr.

Fazit

Der demografische Wandel behindert massiv Ihren Aufschwung. Was nützen die inzwischen wieder vollen Auftragsbücher, wenn sie nicht abgearbeitet werden können. Ältere Menschen ziehen sich langsam zurück. Es herrscht Fachkräftemangel. Junge Menschen sind nicht im ausreichenden Maß vorhanden. Gut ausgebildete, ab 1980 Geborene verhalten sich deutlich anders als ihre Eltern. Sie bringen gute Leistungen, verlangen aber mehr Freiraum. Das sorgt mitunter für Unverständnis bei älteren Chefs.

In immer mehr Betrieben arbeiten bereits fünf Generationen zusammen. Gebraucht werden sie in den meisten Betrieben alle noch. Führungskräfte haben die Aufgabe, das Zusammenwirken der Generationen zu hervorragenden Ergebnissen für das Unternehmen zu steuern.

5 - So wirkte sich Homeoffice auf alle Beteiligten aus

Manche wünschten sich schon lange, zumindest zeitweise im Homeoffice arbeiten zu dürfen. Die Vorgesetzten bewilligten es aber nicht. Andere arbeiten schon längst von allen möglichen Plätzen dieser Erde aus mit ihrem Laptop. Sie bringen gerne und pünktlich die gewünschten Ergebnisse.

Manche Vorgesetzte wollen ihre MitarbeiterInnen gerne beim Arbeiten sehen. Zumindest dann, wenn ihnen gerade danach ist. Warum wollten diese Vorgesetzten lange nichts wissen von Homeoffice. Ist das ein Leistungskiller? Oder macht es doch zeitweise Sinn?

Wir haben einige Antworten dazu zusammengefasst.

„Im Homeoffice konnten auch unsere Risikopersonen in gleicher Qualität weiterarbeiten wie bisher.“

„Homeoffice wird sich bei uns etablieren. Dafür müssen wir die rechtliche Situation, Versicherungstechnisches und die notwendigen Technologien festlegen und weiterhin bereitstellen. Breitband wird immer wichtiger.“

„Bei uns waren innerhalb von drei Tagen alle im Homeoffice. In jeder Abteilung ist nur eine Person anwesend. So können wir schnell reagieren und sind immer erreichbar.“

„Ich wechsele nur noch von einem Kanal zum nächsten. Online hat seine Tücken.“

„Man kann kaum noch jemanden telefonisch erreichen. Die Leute sind fast schon im Minutentakt im geplanten Videoeinsatz.“

„Die Umstellung auf Homeoffice und Videomeetings musste sich erst einpendeln. Den Jungen fehlt der gemeinsame Kaffee. Für Mütter mit Kindern im Home-schooling war die Belastung besonders groß.“

„Homeoffice wird extrem kontrovers gesehen. Die einen freuen sich, weil sie im Homeoffice konzentrierter arbeiten können. Andere fühlen sich nur noch als Roboter und fürchten, den Kontakt zur restlichen Belegschaft zu verlieren.“

„Die Work-Life-Balance wird für Mitarbeiter schwerer, weil sie nicht abschalten können im Homeoffice. Sie fühlen sich verpflichtet, immer erreichbar zu sein.“

„Im Office wird die Kollaboration noch mehr zunehmen, im Homeoffice arbeiten wir dann eher an den geplanten Konzepten.“

„Ich war früher gegen das Homeoffice, weil ich Präsenz zeigen und erleben will. Ich bin überrascht, dass meine Mitarbeiterinnen im Homeoffice noch mehr arbeiten. Eine gute Mischung von ein bis zwei Tagen pro Woche wird sich durchsetzen.“

„Homeoffice wird mehrheitlich positiv gesehen, trotzdem wollen fast alle wieder zurück ins Büro.“

„Homeoffice hat sich in vielen Bereichen bewährt. Der persönliche Kontakt fehlt aber vielen sehr. Innovationen werden weniger. Hybride Varianten sind wichtig – auch, um nicht zu vereinsamen.“

„Homeoffice hat von einem Tag auf den anderen bei uns geklappt. Arbeit und Privates verschmelzen allerdings stark miteinander. Uns fehlen auch die gemeinsamen Verkostungen.“

„Bei meinen MitarbeiterInnen im Homeoffice muss ich noch mehr aufpassen, dass ich erkenne, wenn sie sich überfordern. Wenn ich erkenne, dass es zu viel wird, bespreche ich Pausen- und Auszeiten mit ihnen. Auch Priorisieren ist immer wieder angesagt. Das nimmt dann Stress raus.“

„Mobile Working ist nicht aufzuhalten. Junge Menschen wollen nicht nur im Homeoffice arbeiten, sondern überall, wo sie gerade sind. Im Kaffeehaus, am Strand oder wo auch immer.“

„Sensible Daten schicken wir nicht ins Büro, dafür haben wir dislozierte Plätze geschaffen.“

„Homeoffice, kleine Wohnungen und Familie passen nicht gut zusammen.“

„Homeoffice war in der Vergangenheit nicht erwünscht. Corona hat aber eine Umstellung in den Köpfen bewirkt. Jetzt können 50 Prozent der Belegschaft zu Hause arbeiten, die andere Hälfte ist im Büro. Wir wechseln im festgelegten Rhythmus.“

„In manchen Gemeinden dürfen auch alleinerziehende Mütter ihre Kinder nicht in den Kindergarten schicken, wenn sie im Homeoffice arbeiten. Unsere Landespolitiker haben das so angeordnet.“

„Der fehlende Glasfaserausbau ist hinderlich. Nichts geht weiter.“

„Wenn Leute sich fürs Homeoffice ein Büro anmieten, ist das kontraproduktiv. Man könnte sich auch im Büro zurückziehen und die Tür schließen, wenn man Ruhe und Konzentration braucht.“

„Dauernde Erreichbarkeit macht die Konzentration im Homeoffice zunichte.“

„Männer haben oft auch zu Hause einen Arbeitsplatz für sich. Frauen finden sich oft am Küchentisch und am Stockerl wieder. Das ist sehr ungesund, weil es Rücken- und Nackenschmerzen verursacht.“

„Durch das Homeoffice besteht die Gefahr, dass sich die Mitarbeitenden vom Arbeitgeber entkoppeln.“

„Homeoffice ermöglicht Unternehmen, auch in entlegenen Gegenden Mitarbeiter zu finden. Die müssten dann keine weiten Wege ins Büro in Kauf nehmen. Da muss dann nur noch das Breitband, die Glasfaser funktionieren.“

„Vielleicht werden sich unsere Büros verändern, Desksharing kommt sicher.“

„Sogar Sekretariatskräfte wurden ins Homeoffice geschickt. Das hätte früher niemand für möglich gehalten.“

Welche Erfahrungen haben Sie selbst im Laufe dieses Jahres gemacht? Welche Meinung vertreten Sie derzeit?

Homeoffice wurde verpflichtend, wo Abstandsregeln nicht eingehalten werden konnten. Die Pandemie hat die Digitalisierung vorangetrieben, vor allem in Richtung Kommunikation. Was zuvor niemand für möglich gehalten hätte, brachte man plötzlich selbst in kürzester Zeit zum Funktionieren.

Seither haben Führungspersönlichkeiten und Mitarbeitende viel Erfahrung gesammelt.

Zusammenfassend lassen sich Vorteile und Grenzen von Homeoffice erkennen.

Vorteile

Homeoffice ist eine gute Möglichkeit, in Krisenzeiten den Betrieb aufrechtzuerhalten.

UnternehmerInnen, die Homeoffice bis zum Ausbruch der Pandemie ablehnten, erkannten: In der Krise geht es um das Wesentliche. Da hat sich Homeoffice sogar bewährt, obwohl beim Einführen sicher nicht alles berücksichtigt wurde.

Viele Menschen im Homeoffice lernten, sich zu organisieren, den Tag einzuteilen.

Die Digitalisierung ermöglicht das Arbeiten aus der Entfernung. Alle konnten die technischen Möglichkeiten schnell installieren und nutzen. Die Beteiligten haben Aufgaben bewältigt, die sie zuvor so nicht gekannt oder weggeschoben haben.

Homeoffice eignet sich gut für Beschäftigte, die zu Hause die Möglichkeit haben, ungestört arbeiten zu können. Dazu gehören zumindest eine ungestörte Ecke mit einem Schreibtisch, eine gute Beleuchtung und ein Internetanschluss. Ein rückenfreundlicher Bürosessel erspart vermeidbare Rücken- oder Nackenschmerzen.

Viele schätzen es, sich Zeit und Geld für Wegzeiten zur Firma und wieder nach Hause zu ersparen. Diese Zeit nutzen sie zum Arbeiten.

Grenzen

Der WLAN-Platz zu Hause ist umkämpft.

Wer „nebenbei“ Kinder im Homeschooling-Modus hatte oder sie nicht in den Kindergarten bringen durfte, war heillos überfordert.

Arbeitszeit und Privatzeit überschneiden sich zum Nachteil der Privatzeit.

Viele vereinsamen zu Hause. Der Kontakt zu den KollegInnen fehlt – auch der schnelle Austausch zwischendurch beim Kaffeeautomaten oder beim Vorbeigehen an Büros.

Kreative Ideen entstehen vor allem bei extrovertierten Personen eher im gemeinsamen Gespräch, weniger in der Abgeschlossenheit des Homeoffice.

Die Vorgesetzten sind nicht immer mit der Leistung zufrieden.

Die MitarbeiterInnen fühlen sich allein gelassen, wissen oft nicht, welche Arbeit die höchste Priorität hat.

Abschließend kann man sagen:

Die Beteiligten schätzen die Möglichkeiten des Homeoffice, freuen sich aber auch sehr auf persönliche Begegnungen in den Büros.

Ob sich jetzt wohl manche auf dem Weg ins Büro sogar auf die eher nervigen KollegInnen freuen?

Fazit

Wenn Führungskräfte bereits bisher ihren Mitarbeitenden vertrauten, erhalten sie auch aus dem Homeoffice gute Ergebnisse.

Der Zeitgewinn durch das Entfallen von Wegzeiten entfällt allerdings für manche durch das nähere Zusammenrücken von Arbeitszeit und Familienzeit. Das spürten vor allem Mütter, die mit ihren Kindern Homeschooling bewältigen mussten. Viele arbeiten dafür auch noch in den Nachtstunden.

Für manche besteht die Gefahr der Vereinsamung. Vermutlich bleibt in vielen Unternehmen ein Mix aus Homeoffice und Büro erhalten.

6- Führen und remote führen – wo ist der Unterschied?

Aus den bisherigen Statements geht eindeutig hervor, dass Unternehmen, die eine klare Strategie erarbeitet haben und diese während der Pandemie weitergefahren sind, weniger Liefer- und Rohstoffprobleme hatten.

Zusätzlich konnten sie in der Zeit eingebrochener Aufträge und behördlicher Verbote gemeinsam mit ihren MitarbeiterInnen Lieengebliebenes und Aufgeschobenes aufarbeiten. Die Mitarbeitenden wussten das sehr zu schätzen. Es hat alle im Unternehmen zusammengeschweißt.

Im Kapitel „Fachkräftemangel bedroht die Wirtschaft“ wurde zusätzlich klar, dass junge Menschen UnternehmerInnen und Führungskräfte nach dem „**Warum**“, dem „**Why**“ des Unternehmens fragen. Sie erkundigen sich auch genau danach, welchen „Nutzen – Purpose“ ein Unternehmen der Gesellschaft bietet, also das „**Wofür**“ der geleisteten Arbeit. Besonders gerne heuern sie in Unternehmen an, die für den Klimaschutz, für die Umwelt und für die Gesundheit der Menschen tätig sind.

Auch flexibles Arbeiten und Führen aus der Entfernung poppten immer wieder auf.

Sehen wir uns daher die folgenden Teilbereiche zum Thema Führung und remote führen genauer an.

Sinn und Zweck – Why und Purpose – des Unternehmens und des persönlichen Arbeitseinsatzes

MitarbeiterInnen informieren und miteinbeziehen – heute vermehrt digital, aber auch immer noch im Direktkontakt

Agil führen

Remote führen

Sinn und Zweck des Unternehmens und des persönlichen Arbeitseinsatzes

Menschen brauchen ein „**Warum**“ für ihre Arbeit. Warum machen sie so engagiert, was sie tun? Die einen beschäftigen sich gerne mit Textilien, die anderen sind Techniknerds und lösen gerne knifflige Probleme, andere fahren oder fliegen sogar Rettungseinsätze usw. Solche Menschen arbeiten am liebsten in einem Unternehmen, in dem sie ihrer Leidenschaft frönen können.

Wer beispielsweise gerne mit Textilien arbeitet, hat viele Möglichkeiten. Vielleicht heuert er in einem Unternehmen an, das sich auf Outdoorbekleidung spezialisiert hat. Da passt das eigene Warum zu dem des Unternehmens. Dieses will OutdoorsportlerInnen wetterfeste und möglichst auch reißfeste Kleidung anbieten. Dort arbeiten Menschen gemeinsam daran, KundInnen mit bester Outdoorausrüstung vor Wind und Wetter zu schützen.

Ein Warum ist notwendig, aber nicht hinreichend, um Menschen – beste MitarbeiterInnen und interessante KundInnen – zu begeistern. Dazu braucht es mehr. Es stellt sich immer wieder die Frage: Was bietet dieses Unternehmen der Gesellschaft? Welchen **Nutzen** – Purpose – hat die Welt davon, dass es dieses Unternehmen gibt? In diesem Fall wird während der Produktion so wenig Wasser verbraucht wie irgend möglich. Die umweltschädigenden Perfluorcarbone (PFC) werden bereits durch naturfreundliche Stoffe ersetzt. Klarerweise ist das auch für die menschliche Haut sinnvoll und gesund. Die Produktionsprozesse werden immer wieder überarbeitet.

KundInnen greifen gerne zu. Wenn man ihnen den Vorteil der Stoffe und der Produktionsart aufzeigt, akzeptieren sie auch höhere Preise.

Für die Generationen Y und Z zählen solche Unternehmenswerte hoch. Sie wollen abends gerne erzählen, welche sinnvolle Arbeit sie in einer umweltfreundlichen Unternehmung leisten.

Es gibt noch viele Beispiele für Betriebe mit solchen Grundsätzen. Die Zeit ist mehr als nur reif dafür. Oder hätten Sie gedacht, dass Bio-Lebensmittel aus der Region plötzlich vermehrt gekauft werden? Menschen sind lernfähig und erkennen, was ihnen guttut.

Mit „Why“ und „Purpose“ lassen sich MitarbeiterInnen gerne führen, weil sie dabei Kraft und Stärke spüren.

Natürlich lässt sich auf einer solchen Basis eine gute **Strategie** aufbauen. Man weiß, wo man hinwill.

Ganz besonders erfolgreich ist ein Familienunternehmen, weil die Unternehmerfamilie sogar selbst Strategiesitzungen unter externer Anleitung macht, um sich gut abzustimmen und zu festigen. So werden sie gemeinsam zu einem festen Fundament für das Unternehmen. Die Strategie lässt sich dann im Unternehmen ausrollen – natürlich unter der Mitwirkung der MitarbeiterInnen.

„Ich hab selbst Organisationspsychologie studiert, wie ich in den Aufsichtsrat gewechselt bin. Berufsbegleitend.“

„Unsere Vorstände laden einmal pro Monat alle ein und besprechen die aktuelle Lage. Die Mitarbeiter dürfen anonym Fragen einreichen. Natürlich fragen sie nach, wie die jeweilige Situation die Menschen betrifft. Die Leute erfahren rechtzeitig, wenn hier etwas Neues entsteht.“

„Ich geh auch durch die Räume, man darf mit mir eigene Ängste ansprechen. Die meisten kenne ich persönlich mitsamt ihrer Familiengeschichte, weil ich auch hin und wieder jemanden auf einen Kaffee in die Kantine einlade.“

Auch ein anderer Familienunternehmer schilderte:

„Wir treffen uns zum Wochenende zwei Tage in einem riesig großen Raum, wo wir die vorgeschriebenen Abstände einhalten können. Dort arbeiten wir mit externer Unterstützung an den Themen: Was hat sich bewährt, was passt weiterhin und welche neuen Geschäftsfelder bauen wir auf?“

Auch hier war von Anfang an klar, dass danach die Mitarbeitenden in die nächsten Schritte miteinbezogen werden.

„Wenn die Leute miteinbezogen werden, müssen sie sich keine Sorgen machen und können gleich konstruktiv arbeiten. Ansonsten bräuchten sie viel Zeit zum Nachdenken und Grübeln über ihre Situation und mögliche Gefahren für sich selbst.“

Eine klare Strategie ist ein guter Nährboden für Innovationen.

Innovationen ergeben sich aus dem unbedingten Willen, den KundInnen mehr zu bieten, als sie erwarten. Sie entstehen auch aus dem Erkennen derzeit noch fehlender Dienstleistungen und Produkte. Auch Umweltschutz und Klimawandel liefern laufend Impulse für Neues.

„Je klarer die Mitarbeitenden ihr eigenes Warum und Wofür in ihrem Unternehmen leben können, umso engagierter setzen sie sich dafür ein, Prozesse zu optimieren und Kunden zu begeistern.“

Klarerweise lässt man in einem solchen Unternehmen beispielsweise nicht einfach irgendwo auf weit entfernten Kontinenten billig produzieren, in baufälligen Fabriken und zu menschenverachtenden Arbeitsbedingungen. Beispiel: Wertvolle Kleidung ist kein Wegwerfprodukt. Man trägt sie gerne lange und schont auch dadurch die Umwelt. Dasselbe gilt auch für andere Produkte. Es ist entscheidend, schon bei der Entwicklung daran zu arbeiten, wie das Produkt umweltfreundlich entsorgt werden kann, wie man relevante Stoffe herauslösen und wiederverwerten kann.

Für die menschliche Psyche ist es sehr gesund, das eigene Konsumverhalten nach diesen Kriterien auszurichten. Menschen, die in einem solchen Unternehmen arbeiten, gestalten ihr Arbeitsklima produktiv und inspirierend. KundInnen schätzen wertvolle Kleidung auf ihrer Haut oder das gute Gewissen, wenn sie Produkte kaufen und anwenden, die mehrmals wiederverwendet werden können.

Gute Beispiele für zeitgemäße und gelungene Innovationen finden in den hier beschriebenen Clustern statt.

Die Industriellenvereinigung weist deutlich auf die beachtlichen Erfolge hin, welche die steirischen Cluster mit ihren Unternehmen für die Umwelt schaffen.

„Durch den weltweiten Einsatz steirischer Umwelttechnologien konnten 2019 Emissionen im Umfang von 700 Megatonnen CO₂ eingespart werden. Das entspricht den Emissionen von ganz Kanada. Die Steiermark als kleine Region ist also mit ihren Technologien und ihrem Know-how groß genug, um global spürbare Effekte auf das Klima zu erzielen.“

Wer das weiß, ist stolz und zufrieden, in einem solchen Unternehmen Werte zu schaffen und dem Klimawandel entgegenwirken zu können.

MitarbeiterInnen informieren und miteinbeziehen – heute vermehrt digital

„Wir haben eine komplett papierfreie Kommunikation aufgebaut. Es gibt kein schwarzes Brett mehr, nur noch Touchscreens mit Icons – da sind alle Informationen für Besucher, allgemeine Themen etc. aufgeführt.“

„Die MitarbeiterInnen können sich über Touchscreens über den ganzen Sozialbereich informieren. Sie sehen schnell, was es Neues gibt. Wir haben keine Zettelwirtschaft mehr. In der Pandemie ging vieles schneller als bisher. Jetzt haben wir ein digitales Werkzeugbuch, eine digitale Auftragssteuerung. Die Prozesse konnten wir so leaner und effizienter gestalten.“

Die Digitalisierung hat eine immense Antriebskraft bekommen. Jetzt gilt es, die Menschen auf diesem Weg mitzunehmen.

„Wer glaubt, man stülpt das alles über die Mitarbeiter drüber, der liegt falsch.“

„Wichtig ist: Man muss die Kultur verstehen, man muss die Menschen verstehen, die müssen damit arbeiten. Daher haben wir viele Schulungsmaßnahmen geplant und auch schon durchgeführt, die die MitarbeiterInnen befähigen, mit Touchscreen, Tablets usw. umzugehen.“

Das Menschliche bleibt auch bei der Digitalisierung das Wichtigste.

„Der menschliche Bereich wurde unterschätzt. Wir haben ambitionierte Strategiepläne mit hohem Wachstum. Es wird sich einiges ändern, auch für die Mitarbeiter. Jetzt gilt es, das Mindset, die geistige Einstellung dazu zu entwickeln.“

„Als fast alle in Kurzarbeit waren, sind schon Ängste hochgekrochen. Da war es wichtig, den Menschen zu erklären, dass genau das der Bestandssicherung dient.“

„Auch wenn ich glaube, etwas schon oft erklärt zu haben, kommen immer wieder Sorgen hoch. Dann muss ich bei diesen Sorgen ansetzen und nochmals erklären, wie es weitergeht.“

Die Technik beschert den Unternehmen viele Möglichkeiten, sich weiterzuentwickeln, zu wachsen. Jetzt braucht es Personen mit dem richtigen Mindset. Menschen, die neugierig sind, gerne mit Neuem experimentieren, die mit ihren Emotionen wie Angst, Sorgen, Bedenken, Befürchtungen, aber auch Ungeduld und Ärger umgehen können.

Hier sind UnternehmerInnen und Top-Führungskräfte gefragt.

„Das Leben gibt dir, was du dem Leben gibst. Wenn man beispielsweise seine MitarbeiterInnen nicht schätzt, tun die auch weniger.“

Die Aufgabe von Führungskräften ist es, beweisendes Vorbild zu sein. Das ist eine der anspruchsvollsten Führungsaufgaben. Sie besteht zuerst darin, selbst diese Emotionen zu durchleben. Es ist wichtig, sie nicht sofort wegzuschieben, wenn sie auftauchen. Wer sofort meint, so etwas nicht zu empfinden, Pandemie hin und her, ist wahrscheinlich schon zu einem Teil unlebendig. Wesentlich zielführender ist es, so einem unwillkommenen Gast in die Augen zu schauen. Angst, was willst du mir sagen? Was befürchte ich warum? Wie kann ich diese Befürchtung konkretisieren, eingrenzen und bewältigen? Aus unserer Erfahrung verschwindet die Angst bei näherer Betrachtung schnell. Sie mag nicht gerne angesehen werden. Da verschwindet sie lieber. Sehr sinnvoll. Sollten solche „Gäste“ zur Unzeit kommen, hilft es auch, sie auf einen Zeitpunkt zu vertrösten, bis man sich ihnen widmen kann: Heute um zwanzig Uhr kümmere ich mich um dich, jetzt muss ich arbeiten. Dieses zugesagte Date ist selbstverständlich einzuhalten.

Wer so mit sich selbst umgeht, ruht immer mehr in sich, gewinnt eine kraftvolle Ausstrahlung und versteht auch seine MitarbeiterInnen. Auch Mitarbeitende haben ihre Tiefs. In Zeiten von Veränderungen noch mehr als sonst. Das darf sein. Niemand soll solche Emotionen wegleugnen. Eine solche Zeit sollte halt nicht länger als drei Wochen dauern. Mit einiger Übung werden es bald nur drei Tage sein. Später reichen drei Stunden, um wieder klarzukommen. So baut man innere Stärke auf. Sprechen Sie mit Ihren Leuten darüber, wie es ihnen geht. Es braucht selten sofort Lösungen. Menschen wollen gesehen werden – dafür reicht oft ein freundlicher Blick. Manchmal hilft ein kurzes Gespräch, wo man primär zuhört.

„Es gibt einfach Hochs und Tiefs im Alltag und im Leben. Da muss man durch.“

Die Unsicherheit macht vielen Mitarbeitenden und natürlich auch den Führungskräften zu schaffen.

„Das Fortschrittsnarrativ ist großer Verunsicherung gewichen. Unsicherheit ist für viele Menschen schwer zu ertragen. Ganz besonders für Techniker.“

„Ambiguitätstoleranz zählt jetzt. Agilität wird immer wichtiger – Selbstvertrauen ist dafür entscheidend. Wir gehen jetzt in vielen kurzen Wegen zum Ziel. Manchmal fischen wir im Trüben, das Tempo steigt. Fehler passieren. Fehler gehören einfach dazu – je früher sie passieren, umso schneller haben wir sie wieder im Griff. Fehlertoleranz ist wichtig, weil das Tempo steigt.“

„Es ist ok, auch mal etwas nicht zu wissen und zuzugeben, dass man es nicht weiß. Dazu gehört Demut. Dann können Führungskräfte sagen: Lasst uns gemeinsam überlegen, wie wir da rauskommen, wo der Weg weitergeht. Gemeinsam können die besten Lösungen entstehen.“

„Junge Menschen gehen durchaus selbstbewusst und mit einem guten Kompass ausgestattet durch solche Situationen. Sie haben gelernt, mit Unsicherheiten umzugehen. Das ist keine verlorene Generation, sie organisieren sich selbst und eigenverantwortlich.“

Wer sich jetzt mit seinen MitarbeiterInnen verbindet, ihnen ein Fels in der Brandung ist, darf sich über engagierte und treue MitarbeiterInnen freuen. Ein solches Unternehmensklima spürt man bereits beim Eingang. So bewältigt man gemeinsam jede Herausforderung.

„Dafür sind UnternehmerInnen und Top-Führungskräfte wie geschaffen“, sagen Servicegeber, die viele von ihnen gut kennen, weil sie mit ihnen zusammenarbeiten.

„Unternehmer tun alles dafür, dass ihr Unternehmen überlebt. Sie stärken den Zusammenhalt mit den Mitarbeitern. Gemeinsam improvisieren sie. Das hat Kräfte freigesetzt. Sie jammern wenig.“

„Unternehmer versuchen mit aller Kraft durchzuhalten, egal, was auf sie zukommt. Hauptsache, das Unternehmen gedeiht.“

Der Dank ist diesen Führungspersönlichkeiten gewiss:

„Wenn wir weitere Fachkräfte brauchen, helfen die MitarbeiterInnen mit, welche zu finden. Sie können Bekannte aus ihrem Kreis empfehlen und unser Inserat auf ihrem LinkedIn-Profil vernetzen. Wenn das klappt, bekommen sie einen zusätzlichen Urlaubstag dafür.“

Selbstverständlich fragt man bereits in vielen Betrieben: *„Wie schaffen wir agilere Prozesse?“*

Agil führen

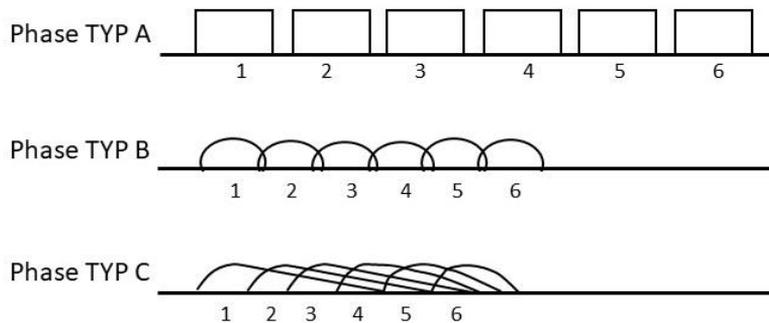
„Führung funktioniert heute anders. Wir dürfen nicht Anwesenheit belohnen, sondern den Output. Es geht darum, was die Menschen leisten, und nicht darum, wie lange sie im Büro sitzen.“

„Die Pandemie hat uns um zehn Jahre weiterkatapultiert. Da stellt sich schnell folgende Frage: Wie schaffen wir agilere Prozesse? Die Beta-Version ist stark im Kommen.“

Wie kommt es zu diesem Ruf nach agileren Prozessen? Den haben die KundInnen angestoßen mit ihren Wünschen nach schneller Lieferung, nach möglichst individualisierten Produkten und kleinen Mengen. Da war vielerorts große Ratlosigkeit. Wie soll das alles gewinnbringend gelingen?

Menschen wachsen mit ihren Anforderungen. Gute Fachkräfte waren vorhanden. Wie konnte man sie optimal einsetzen? Und besonders wichtig: Wie erhält man schnellstmöglich Feedback von den KundInnen, ob die Arbeit für sie passt?

In der klassischen Produktentwicklung schloss man jeden Arbeitsschritt ab, erst danach begann ein neuer. Inzwischen experimentieren Teams damit, den nächsten Schritt schon zu beginnen, während die andere Gruppe den begonnenen Schritt zu Ende führt. Es hat sich bewährt, zunehmend zeitgleich zu arbeiten.



Quelle: Takeuchi und Nonaka

Je mehr Arbeitsschritte sich überschneiden, umso schneller sind die Teams. Diese Teams sind crossfunktional zusammengesetzt, es arbeiten also Fachkräfte aus allen Fachbereichen in den einzelnen Teams gemeinsam an der Themenstellung. Es werden immer nur kleine Schritte gesetzt, um schnell Feedback zu erhalten. Daraus lernt man und kann die Erkenntnisse sofort im nächsten Schritt umsetzen. Hier spricht man vom beschleunigten Lernen am Produkt. Es sind immer KundInnen in der Feedbackrunde dabei. Das Risiko, bis zum bitteren Ende an den KundInnen vorbeizuarbeiten, ist somit ausgeschlossen. Das Tempo erhöht sich drastisch.

Klarerweise bedeutet dieses crossfunktionale Vorgehen ein heftiges Umdenken für ältere UnternehmerInnen und Führungskräfte. Eine fachübergreifende Teamarbeit erfordert den Willen, jeweils Andersdenkende zu verstehen und sich mit ihnen austauschen zu wollen. Das kann anstrengend sein, aber auch äußerst zielführend, weil man so zusammenwächst und schneller gemeinsam Erfolge erzielt. Das ist entscheidend für den Wettbewerb mit den USA und China. Europa will Partner sein, nicht Schlusslicht.

Es gibt bereits gut erprobte Methoden für agiles Arbeiten. Wir nennen hier Scrum, Kanban, Design Thinking und Lean Startup.

Achtung: Diese Methoden bringen nur dann Erfolg, wenn das Mindset, die innere Haltung hier mitgehen. Leider kann man ein Unternehmen auch „zuscrummen“. Dann entsteht viel verbrannte Erde. Es geht tatsächlich nichts ohne eine weise Führung an der richtigen Stelle.

Selbstverständlich bewährt es sich auch nicht, sofort das gesamte Unternehmen auf diese agilen Methoden umzustellen. Das hält kein Unternehmen aus. Es gilt also Bewährtes zu bewahren, um langfristige Kundenaufträge vertragsgemäß sauber abarbeiten zu können. Bei passenden neuen Projekten empfiehlt es sich, agile Methoden einzusetzen. Selbstverständlich nur mit Fachkräften, die da auch gerne mitmachen. So erzielt man erste Erfolge und macht weitere Menschen im Unternehmen neugierig.

Noch etwas: Beim agilen Arbeiten entstehen Beta-Versionen. Das neue Perfekt heißt unperfekt. Laden Sie die Leute aus der Generation Y ein, die wissen, wie es geht, und sehen Sie, was sich daraus ergibt.

Teams gemeinsam mit ExpertInnen von außen aufzubauen, bringt UnternehmerInnen viel Erleichterung. Sie müssen sich dann nicht mehr zehn bis zwölf Stunden täglich abmühen. Das schadet der Gesundheit und dem Wohlbefinden.

„Ich möchte nie mehr wieder solche Anrufe bekommen, wo ein Unternehmer an Corona gestorben ist. Sein Unternehmen ist verwaist dagestanden. Niemand in der Familie hat sich dafür interessiert. Hundert Mitarbeiter wussten plötzlich nicht, wie es weitergeht. Zum Glück konnten wir helfen und ein Management-Buyout in die Wege leiten.“

Die Zeit der Einzelkämpfer ist vorbei. Das Wissen ist längst zu umfangreich, es wächst zu schnell weiter und ist meistens viel zu unübersichtlich für Einzelpersonen. Vertrauen kann Leben retten. Gut, dass sie das wissen.

Wie viel besser hat es da der Unternehmer getroffen, der mir berichtet hat: *„Bei uns haben die Leute gerne mitgetan bei den neuen Methoden. Sie fanden es anregend. Ein dreiundsechzigjähriger Mann hat sich auch in eine solche Arbeitsgruppe gemeldet. Sie hatten alle Freude bei der Arbeit und brachten schnell gute Ergebnisse.“*

Remote führen

Remote führen ist die Königsdisziplin beim Führen. Das zuvor erwähnte Vertrauen verhilft dabei zum Erfolg. Vor allen Dingen dann, wenn es echt und ehrlich gemeint ist.

Das Homeoffice war für viele die Nagelprobe.

„Bei uns bekamen die Führungskräfte, die ihren Mitarbeitern vertrauen, sehr gute Ergebnisse, die anderen nicht.“

In der Psychologie nennt man diesen Effekt Self-Fulfilling Prophecy. Ganz ehrlich, für wen geben Sie lieber Ihr Bestes, für jemanden, der ihnen nichts zutraut, sie sogar für faul hält, oder für Menschen, die ihnen vertrauen und davon ausgehen, dass Sie Ihr Bestes geben?

Methodenwissen ist auch von Nutzen.

Viele hielten kurze Morning-Meetings über ZOOM oder MS Teams ab. Es ging nur um zwei Fragen:

Bin ich mit meiner Aufgabe von gestern zurande gekommen oder brauche ich Hilfe?

Weiß ich genau, was ich heute zu tun habe und an wen ich mich wenden kann, wenn etwas nicht klappt?

Achtung: Niemand darf rückdelegieren. Die Hilfe besteht in Tipps zur Selbsthilfe. Daran wachsen die Menschen.

So manche kluge Führungspersönlichkeit hat auch per ZOOM oder MS Teams erkannt, wenn MitarbeiterInnen offensichtlich Probleme hatten. Mit dem oder der hat er später das Gespräch unter vier Augen gesucht. Oft reichten schon ein Hallo, wie geht's und ein paar belanglose Worte, um eine Person lächeln zu lassen. Warum?

Menschen wollen gesehen, wahrgenommen werden.

Einfühlsame Führungskräfte meldeten sich auch von Zeit zu Zeit, um nachzufragen, ob das Gegenüber etwas braucht, ob es gut läuft mit der Familie und dem Homeoffice. Kleine Tipps erzielten oft große Freude.

Eine Führungskraft meinte:

„Ich kenne meine Leute, ich merk, ob ich jemanden sofort ins Büro holen muss, weil der sich sonst scheiden lässt. Mit anderen geh ich mal im Park eine Runde, dann passt wieder vieles.“

Ein Thema bei den unzähligen Videokonferenzen ist die Zeiteinteilung. Es ist einfach unmenschlich, Meetings im Halbstundentakt ohne Pause dazwischen aneinanderzureihen. Menschen müssen auch mal durchatmen, ins Bad gehen oder sich die Beine vertreten. Vom Kaffee zwischendurch ganz zu schweigen. So viel Zeit muss sein. Bei Bedarf sollen auch Zeiten blockiert werden können, in denen man ungestört nachdenken und konzipieren kann. Das fördert gute Leistungen.

Remote führen hat sich auch in Universitäten und Fachhochschulen bewährt. Vortragende konnten schnell ihre Vorlesungen online halten. Das ist vor allem bei berufstätigen Studenten auf viel Beifall gestoßen.

Auch remote arbeiten bedeutet, Ergebnisse abzuliefern. Das funktioniert vor allem dann, wenn Ziele klar abgesprochen, in Teilziele heruntergebrochen und mit Terminen vereinbart werden.

Die Pandemie veranlasste Unternehmen zu besonders verantwortungsvollem und kreativem Handeln.

„Mit MS Teams haben wir sogar hybride Meetings abgehalten. Wir wollten nicht riskieren, dass die gesamte Geschäftsführung in einem Raum sitzt. Wäre einer an Corona erkrankt, hätten auch alle anderen in Quarantäne müssen. Das wollten wir vermeiden. Also war nur einer von uns im realen Meetingraum gemeinsam mit einem Moderator und drei anderen, es war ein großer Raum. Die anderen waren remoted, also vor ihrem Bildschirm live zugeschaltet. Im Meetingraum gab es Moderationskarten, die haben wir gemeinsam platziert, die anderen konnten sich virtuell einschalten und mitgestalten. In agilen Sprintübergängen haben wir innerhalb von zwei Wochen alles in digitalen Boards abgebildet.“

„Wir haben ein Digitalisierungsforum gegründet, wo wir die Aktivitäten in der Firma bündeln und zusammenführen. Die Pandemie hat unsere Digitalisierung massiv beschleunigt.“

Zusammenfassend ist anzumerken:

Wer schon vor der Pandemie eine gute Beziehung zu seinen Mitarbeitenden aufgebaut hatte, schaffte das auch beim Führen aus der Entfernung. Manche erkannten während der Zeit der fast leeren Büros, wie wichtig ihnen die Menschen waren.

Methoden, die man vorher schon kannte, hätte man freiwillig früher nicht so eingesetzt. Video-Calls? Never ever! Und plötzlich sah man bisher unbekannte Vorteile. Ein Vorstand erzählte:

„Wir behalten die Online-Meetings auch bei, wenn wir alle im Haus sind. Die Sitzungen verlaufen wesentlich näher an der Agenda, als wenn wir alle in einem Raum sitzen. Aber nachher gehen wir auf einen gemeinsamen Kaffee.“

In einem Punkt waren sich alle einig: *„Videokonferenzen sind sehr anstrengend. Man wird körperlich total steif und die Augen brennen oft. Die Konzentration ist so hoch, dass man früher müde wird als in einer normalen Sitzung. Zu viele davon am Stück sind schwer zu verkraften.“*

Zwei bis drei Tage pro Woche im Homeoffice wollen die meisten unserer Top-ExpertInnen beibehalten.

Strategie-Klausuren im Topmanagement werden als bedeutsam für weitere Erfolge angesehen.

Alle planten, nach der Pandemie gemeinsam das Beste aus allen Erfahrungen zu sammeln und beizubehalten.

Fazit

Remote führen zeigt deutlich auf, worauf es ankommt beim Führen. Die Menschen suchen Sinn in ihrer Arbeit und wollen etwas beitragen zu einem großen Ganzen. Wer Sinn in seiner Arbeit sieht, engagiert sich gerne. Wer beitragen kann zu etwas, das größer ist als er selbst, ist stolz auf sein Unternehmen.

Dafür enthält das Kapitel einige Beispiele. Unternehmer, die für sich und ihr Unternehmen ein Warum und ein Wofür haben, finden leicht die passenden Mitstreiter. Diese engagieren sich dann gerne für die Unternehmensziele.

Neue Arbeitsmethoden wenden sie gerne an, bei der digitalen Transformation sind sie wichtige Treiber in Richtung Unternehmenserfolg.

Die besten Ergebnisse mit remote Arbeiten erreichen Führungskräfte, die loslassen können. Das spornt ungemein an.

7 - Kommunikation mit KundInnen

Durch die Pandemie veränderte sich nicht nur die Kommunikation mit den Mitarbeitenden und Arbeitsmethoden. Auch die Kontakte mit den KundInnen waren einer Belastungsprobe und größeren Sorgen ausgesetzt.

„Sobald die Reisebeschränkungen gültig waren, befürchteten wir, ab jetzt gibt es keine Aufträge mehr, keine Projekte, keine Verhandlungen.“

„Früher war klar, wenn etwas mit einem Kunden zu besprechen war, komm ich hin, egal, wie weit weg er ist. Da war ich schon mal zwanzig Stunden unterwegs nach Deutschland für zwei Stunden Besprechung.“

„In Asien konnten wir die Besuche bündeln. Trotzdem bedeuteten drei bis vier Kundenbesuche in China eine Woche Reisezeit.“

Doch Not macht nicht nur erfinderisch, sondern auch mutig.

„Ich hätte nie gedacht, dass Kunden die Videotelefonie akzeptieren. Ohne die Pandemie würden sie es wahrscheinlich heute noch als Respektlosigkeit bewerten, käme ich nicht sofort persönlich.“

Nicht nur die Kommunikation mit den Mitarbeitenden hat sich verändert, auch die Zusammenarbeit mit den KundInnen wandelte sich also in einem Ausmaß, das sich niemand zuvor hätte vorstellen können.

„Theoretisch verfügen wir schon lange über die technischen Möglichkeiten, den Kunden digital zu begegnen. Wir wären aber nie auf die Idee gekommen, diese intensiv zu nützen.“

„Nach der ersten Schockstarre erkannten wir, wie wir noch zielführender mit unseren Kunden zusammenarbeiten können.“

„Wir haben von Beginn an Kontakt zu unseren Kunden gehalten. Die Kunden waren anfangs sehr kommunikativ, dann eher still. Viele waren frustriert bis wütend auf den Staat, weil sie nicht aufsperrten durften.“

„Ich war in einem Meditationsretreat, um mich auszubalancieren, und ich habe sehr viel Sport gemacht. Danach konnte ich die positive Stimmung weitergeben, das Vertrauen zu Lieferanten und Kunden wirkte. So haben wir es leichter miteinander.“

Videokonferenzen – auch mit KundInnen

„Wir durften nicht reisen, daher erstellten wir rasch digitale Verkaufsunterlagen. Die funktionieren sehr gut. Mit Produktvideos erklären wir die Funktionen unserer Geräte. Nachher befragen wir die Kunden, was sie wie verstanden haben und wo noch Unklarheiten sind. Das lässt sich dann leicht ändern.“

„Unsere Videodemos werden immer klarer und sogar fröhlicher.“

„Wir fragen unsere Kunden, wie wir die Demo-Videos so optimieren können, dass sie diese für ihre Kunden verwenden können. Je leichter unsere Kunden ihre Kunden zufriedenstellen können, umso besser ist es auch für uns.“

„Mit unseren Erklär-Videos können wir immer wieder arbeiten. Diese Arbeit zahlt sich aus.“

Produktvideos geben guten Gesprächsstoff für den Kundenkontakt. Auf Fragen, wo der Schuh drückt, was sie sich von einer guten Lösung wünschen, erfahren sie viel über die bewussten und oft sogar unbewussten Wünsche ihrer KundInnen. Besonders wertvoll bei solchen Gesprächen ist, dass die KundInnen sich verstanden fühlen und die danach angebotenen Lösungen gerne annehmen. Schließlich haben sie selbst dabei mitgearbeitet.

Wichtig: Auch wenn sie hochtechnische Produkte erzeugen, vergessen Sie bitte nicht, zusätzlich zu den Produkteigenschaften, den Features, auch den gefühlten Nutzen zu erfragen und anzubieten. KundInnen kaufen nicht nur Sachwerte. Sie wünschen sich mit ihren Anschaffungen mehr Freude mit bequemerer Handhabung, Statusgewinn bei ihren KundInnen und BesucherInnen, Zufriedenheit, weil sie so nachhaltig produzieren können, usw.

Mit der **virtuellen Brille** führten Möbelhäuser und ImmobilienmaklerInnen ihre KundInnen durch Räume, die sie vorab gestaltet hatten. Es ist schier unglaublich, wie lebensecht so ein virtueller Spaziergang sein kann. Man fühlt sich tatsächlich drinnen in der zuvor noch unbekanntem Umgebung. Das erleichtert erste Orientierungen und eine zielführende Vorabauswahl, bevor man sich in der Realität ansieht, was man erwerben möchte. Keine Frage, ein solches Vorgehen schätzen beide Seiten, spart es doch eine Menge Zeit und damit auch Geld. In Zeiten der Pandemie mit ihren Betretungsverboten und Lockdowns ermöglichte die virtuelle Brille immer noch, mit KundInnen in Kontakt zu treten und zu arbeiten.

„Wir wollen auch noch andere Prozessteile in der Customer Journey digitalisieren. Das ist aber gar nicht so einfach. Der direkte Kontakt darf nicht verloren gehen.“

Es lohnt sich für jedes Unternehmen, zu erforschen, auf welchen Wegen ihre KundInnen sie das erste Mal entdeckt haben und wann sie immer wieder auf sie aufmerksam wurden. Wer digitales Marketing in sozialen Medien oder über Google nützen möchte, benötigt viel Wissen über seine Zielgruppe. Erst dann poppt man überall da auf, wo die ZielkundInnen sich gerade befinden. Bis das gelingt, hat man einige Fehlversuche. Aber wie heißt es so schön? Machen Sie Ihre Fehler schnell und lernen Sie daraus.

Sie sind ein B2B-Unternehmen und glauben, für Sie gilt das alles nicht? Da irren Sie. Es ist unglaublich, auf welchen Kanälen man von KundInnen entdeckt wird und welche Themen da jeweils wirken.

Weil wir gerade beim Entdecktwerden sind: Auch die Hidden Champions müssen nicht immer so hidden sein. Klar will man vermeiden, dass die Konkurrenz etwas abkupfern kann. Aber ganz ehrlich, das können Sie sowieso nicht verhindern. Wer am Ball bleibt, kann immer wieder als Erster in seiner Liga punkten. Und das soll gesehen werden.

Zum digitalen Marketing und Verkaufen gilt es einige Schritte abzuklären:

Wie stellen wir uns auf unserer Homepage dar? Können die BesucherInnen sofort erkennen, was sie hier bekommen? Können die BesucherInnen Informationen downloaden? Wie können InteressentInnen mit Ihnen in Kontakt treten?

Wenn Sie Anzeigen schalten: Wo landen Ihre InteressentInnen danach? Wir empfehlen eine Landingpage, die nur das eine Produkt oder die eine Dienstleistung zeigt, für die Sie werben. BesucherInnen sollen genau davon nicht abgelenkt werden. Diese Seite führt dann zum nächsten Schritt auf der Kundenreise. Hier können Sie ein kostenloses Informationsgespräch anbieten oder ein Webinar. Zur Terminplanung für Gespräche eignet sich das Tool Calendly gut.

Wie können wir in Kontakt bleiben mit den KundInnen? Dafür eignet sich das E-Mail-Marketing bestens. Kurze Mails in regelmäßigen Abständen zu bestimmten Aspekten Ihres Angebots oder zu aktuellen Themen mit

nützlichen Tipps werden gerne gelesen. Achtung: Auf die Betreffzeile kommt es an. An dieser Stelle entscheiden Ihre KundInnen, ob sie diese Mail lesen. Bei der Entscheidung über die Zeitabstände gilt: Fingerspitzengefühl zählt, Regelmäßigkeit bewährt sich. So bleiben die Themen im Kopf der KundInnen erhalten und stehen bald an erster Stelle, wenn Ihr Thema gerade aktuell ist.

Virtuelle Messen

Der Lockdown machte Kongresse, Messen, Ausstellungen, Tage der offenen Tür, Jubiläen unmöglich. Solche Situationen lassen viele Veranstalter virtuell aktiv werden.

Es entstanden virtuelle Studios in allen Formaten und mit allen nur möglichen Präsentationen.

Sie wollen mehr wissen über digitales Marketing?

Auf www.mutzurdigitalisierung.com können Sie kostenlos mein Buch „Anleitung zum digitalen Marketing“ downloaden.

Niemand hätte vor der Pandemie gedacht, welche Möglichkeiten die digitale Zusammenarbeit mit KundInnen öffnet. Video-Meetings ersparen große Mengen an Zeit und Geld. Vorausgesetzt, man stellt sich voll und ganz auf die KundInnen und auf den Verkaufsprozess ein, dann lässt sich die Beziehung zu den KundInnen sogar vertiefen. Selbstverständlich sind persönliche Zusammentreffen wichtig, erfreulich und nicht vollständig wegzudenken.

Kundenkommunikation kreativ gestalten

Die Chancen durch die Digitalisierung in der Kundenkommunikation feuerten auch die Kreativität an. Um sich als Servicegeber von anderen abzuheben, schien es wichtig, für die Mitglieder einen vielfältigen Kommunikationsplan zu erstellen. Auch jetzt kommen noch unterschiedliche Tools zum Einsatz. Neben den bisher eingesetzten Newsletters, Blogs und social-Media-Beiträgen setzt man auch auf Briefe – immer wieder auch von Hand adressiert und mit „echter Briefmarke“ versehen.

Auch mit per Post versandten Paketen mit einigen netten „Goodies“ – wie z.B. Schokolade, einem attraktiven (Firmen-)Buch nach einer Pressekonferenz. In Mailings erfreuen sie ihre Kunden/Mitglieder beispielsweise mit einer aktuellen Studie.

Trotz des Gebots, physische Distanz einzuhalten (Stichwort Babyelefant) zwischen sich zu wahren, freute man sich über einen Stadtspaziergang in entspannter Umgebung.

Fazit

Digitale Tools eröffnen bisher ungeahnte Chancen, mit KundInnen in Kontakt zu kommen und sich in ihrem Kopf festzusetzen.

Wer es schafft, einen guten Mix zwischen digitalen und direkten Austausch zu schaffen, hat durch die Pandemie gewonnen.

8 - Bildung und Weiterbildung entscheiden über den Erfolg

Anregungen für unser Bildungssystem aus der Wirtschaft

In weiten Teilen der Wirtschaft herrscht Unzufriedenheit mit dem derzeitigen Bildungssystem vor. Man weiß, wie sehr sich einige LehrerInnen engagieren und wie viel sie damit bei den Kindern erreichen. Es gibt aber leider auch sehr viele Beispiele, die etwas anderes erzählen:

„Der Basisunterricht braucht üben, begreifen, soziales Miteinander, Texte sinnerfassend lesen und dann wiedergeben können. Das leistet die Volksschule derzeit nicht. Die gesamte Pflichtschule entlässt junge Menschen, die weder sinnerfassend lesen noch die Grundrechnungsarten können. Das kann sich eine Volkswirtschaft nicht leisten.“

„Lehrer müssten mehr Lernbegleiter sein als Vortragende.“

„Das Bildungsvolksbegehren sollte endlich umgesetzt werden. Wir produzieren sonst ein Sozialproletariat.“

„Das Bildungssystem ist in den letzten dreißig Jahren nicht besser geworden. Man macht die Schwachen nicht stärker, indem man die Starken schwächt und die Ausbildung nach unten nivelliert.“

„Die Lehrer meinten bei einer Befragung, die Sozialkompetenzen sind durch Homeschooling deutlich weniger geworden. Die Fähigkeiten, selbstständig zu arbeiten, zu recherchieren sind aber explodiert bei den Jugendlichen.“

„In einem Hochlohnland wie Österreich muss auch die Bildung in der Weltspitze mit dabei sein. Es braucht verstärkten Werkunterricht, musischen Unterricht, auch beim Lernen ist es entscheidend, ins Miteinander gehen. Es ist wichtig, auch am Nachmittag in der Schule gemeinsam Sport zu betreiben, zu musizieren, zu gestalten.“

Diese Wünsche an das **Bildungssystem** sind allesamt nicht neu. Durch Homeschooling und Homeoffice sind sie wieder deutlich aufgepoppt. Sehen wir uns unser Bildungssystem näher an. Wie kann es die Wünsche von Kindern, Eltern, der Gesellschaft und der Wirtschaft erfüllen? Wie können LehrerInnen den Unterricht so gestalten, dass sie gerne mit Kindern und Jugendlichen arbeiten?

Elementarpädagogik

Viele der befragten ExpertInnen sind davon überzeugt, dass bereits die **Elementarpädagogik** wertvolle Arbeit leistet. Ab dem dritten Lebensjahr sollte daher der Kindergarten für alle verpflichtend sein. Dort sollten die Kinder die deutsche Sprache erlernen, um den Schulbeginn für alle zu erleichtern. Die Kinder könnten dadurch früh mit anderen Kindern unterschiedlicher Herkunft, Kultur und Hautfarbe gemeinsam spielen und Spaß haben.

In diesem Alter sind die Kinder vielseitig interessiert, wollen möglichst alles erkunden und bewegen sich gerne. Diese wichtigen Eigenschaften und Fähigkeiten sollen sie beibehalten und ausbauen. Im Kindergarten bekommen sie viele Möglichkeiten, im Freien zu spielen, Materialien auszuprobieren und soziale Fähigkeiten im Zusammenspiel mit anderen Kindern zu lernen.

Bis zu diesem Zeitpunkt sind Kinder neugierig und kreativ, sie schaffen gerne Neues allein und mit anderen gemeinsam.

Doch dann setzt eine neue Ära ein.

Die Volksschule, auch Grundschule genannt

In der **Volksschule** ändert sich für die meisten vieles. Häufig sagen Erwachsene zu den Kindern, jetzt beginnt der Ernst des Lebens. Es heißt stillsitzen, zuhören, was die Lehrkraft vorträgt, und sich darauf vorzubereiten, möglichst die erwünschten Antworten zu geben, wenn man gefragt wird. Die Kinder haben viel zu selten die Möglichkeit, sich den Lernstoff selbst forschend anzueignen. In vielen Schulen gibt es noch die Schulglocke, die den Vormittag in Lerneinheiten zerteilt. Jetzt beginnt die Arbeit nach Vorschrift. Zum Glück arbeiten bereits in vielen Volksschulen Lehrkräfte ohne Bindung an die von der Glocke vorgegebene Zeit. Schulen mit einem Schulgarten ermöglichen den Kindern auch mehr Bewegung im Freien.

In diesem Lebensabschnitt ist die Begegnung mit fördernden Lehrpersonen prägend und daher wichtig. Zum Glück gibt es seit jeher immer wieder solche Persönlichkeiten. Sie prägen die Kinder nachhaltig für ihr Leben.

Die Ganztagschule sollte nach Meinung vieler verpflichtend sein. Das wäre eine große Chance für Kinder, deren Eltern ihnen nicht beim Lernen helfen können.

Kinder in diesem Alter nehmen leicht neues Wissen auf. Daher hilft es ihnen dabei, ihrem Interesse und Lerntempo gemäß vorgehen zu können. Digitale Lernformen unterstützen Kinder und LehrerInnen gleichermaßen. Die Kinder können nach Bedarf wiederholen, was sie noch nicht verstanden haben. LehrerInnen gewinnen Zeit, die praktische Anwendung des Gelernten anzuregen und zu begleiten.

In diesen Jahren sollten Kinder intensiven Kontakt mit den MINT-Fächern haben (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik). Diese Fächer kann man pädagogisch geschickt aufbereiten. Vieles kann man spielerisch, mit einfachen Experimenten ausprobieren. So bekommen die Kinder Lust, sich mit diesen Wissensgebieten abzugeben.

Leider üben noch immer viele Eltern ab dem vierten Schuljahr zusätzlich Druck auf ihre Kinder aus. Sie mögen bitte sehr gute Noten heimbringen, damit sie in einer allgemeinbildenden höheren Schule Aufnahme finden. Diese steht viel höher im Kurs als eine der vielen Lehrberufe, die den Jugendlichen interessante Berufsfelder eröffnen. Wer glaubt, dass Lehrlinge weniger Grips haben müssen als OberstufenschülerInnen, unterliegt einem leider jahrzehntelangen, wenn nicht noch einem viel älteren Vorurteil. Alle Lehrberufe stellen höhere Anforderungen als in früheren Jahren und weisen einen hohen Digitalisierungsgrad auf. Das duale Bildungssystem achtet auf eine praxisrelevante Ausbildung in den Betrieben und modernste Anforderungen für die Zukunft.

Bereits in den unteren Jahrgangsstufen kann man die verschiedenen Berufe vorstellen. Lehrausgänge in Unternehmen, Besuche von Menschen mit interessanten Berufen, die kleine Schritte ihrer Arbeit vorzeigen und erzählen, was sie in ihrem Arbeitsalltag gerne machen und kleine Aufgaben für die Kinder vorbereiten.

Kinder finden den Zugang zu den technischen Berufen leicht, wenn sie Gelegenheit bekommen, Bekanntschaft damit zu machen.

Wer in einer **allgemeinbildenden höheren Schule** landet, ist nun dem strengen Zeitdiktat unterworfen. Hier geht es darum, Fehler auszumerzen, immer wieder zu üben, was man noch nicht gut genug kann. Leider denken nur wenige LehrerInnen daran, primär die Stärken der Kinder zu erkennen und diese weiterzuentwickeln. Stärken sind die Goldnuggets für das spätere Berufsleben.

Sowohl in den Neuen Mittelschulen als auch in den allgemeinbildenden höheren Schulen wird großer Wert darauf gelegt, den SchülerInnen ihre Fehler aufzuzeigen. Natürlich müssen relevante Schwächen durch Verstehen und Üben abgemildert werden. Die Betonung auf die Stärken der SchülerInnen sollte dennoch im Vordergrund stehen, werden sie doch dadurch in ihrer Einzigartigkeit und ihren Fähigkeiten bestärkt. Durch den Fokus auf ihre Stärken wächst das Selbstwertgefühl der jungen Menschen. Das unterstützt sie dabei, ihre Leistungen weiterhin zu optimieren und mit Freude dranzubleiben. Digitales Lernen soll eine Ergänzung in der Schule sein.

Wir leben in einer Zeit, die auf Innovationen angewiesen ist. Neues zu entwickeln, setzt eine entsprechende Fehlerkultur voraus. Wer keine Fehler macht, probiert sicher nichts Neues aus. Dieses Verhalten ist allerdings der größte Fehler. Bereits in der Schule sollten Fehler nicht als Versagen, sondern als Lernchance genützt werden.

So wie Unternehmen den Umstieg auf das Homeoffice in vielen Bereichen schafften, waren auch die Schulen gezwungen, aus der Ferne, also remote zu lehren. Das war für die meisten LehrerInnen Neuland. Zum Glück können junge Lehrende gut umgehen mit der Digitalisierung. Mussten die SchülerInnen sich zuerst schriftliche Aufgaben holen und dann wieder abliefern, nahm das digitale Lernen zunehmend Fahrt auf. Nach und nach waren viele mit Laptops ausgestattet und konnten zu Hause den Worten ihrer LehrerInnen lauschen. Mit der Zeit sendeten sie auch die Aufgaben ein.

„Ältere Lehrer lernten die Technik für das Homeschooling von ihren jungen Kollegen.“

„IV Steiermark kaufte 400 Laptops für Kinder, die keinen hatten. Das Land hat dann nachgezogen.“

„Auch in der Schule soll digitales Lernen eine Ergänzung sein.“

„Die Kinder müssen den Umgang mit der Digitalisierung bereits in der Schule lernen.“

„Alle sehnen sich wieder nach dem normalen Schulbetrieb. Die Gleichaltrigen brauchen den Kontakt untereinander und auch zu den Lehrern.“

Einschub: In Finnland leben laut mehrerer Untersuchungen die glücklichsten Menschen. Ihr Schulsystem nimmt alle SchülerInnen mit, sie lassen kein Kind zurück. Im PISA-Test schneiden finnische SchülerInnen wesentlich besser ab als österreichische. Interessant ist dort die Auswahl der LehrerInnen. Die Auswahlkriterien sind streng. Aufgenommen werden nur diejenigen, die beweisen können, dass sie gerne mit Kindern lernen. Geduld, Einfühlungsvermögen, Begeisterungsfähigkeit zählen. Dafür werden Lehrpersonen gut bezahlt und genießen ein hohes Ansehen.

Finnland bietet sicher Impulse für Interessierte anderer Länder, die sich dort umsehen wollen. Dann gilt es, gemeinsam zu überlegen, was von dem Erlebten man wie bei uns anwenden könnte.

Wichtig: kapieren, nicht kopieren.

Wenn die Sprache auf Schulsysteme kommt, wo die Kinder nicht bereits ab dem zehnten Lebensjahr getrennte Wege gehen, und man versucht, niemanden zurückzulassen, wird häufig der Ruf nach Begabtenförderung laut. Natürlich ist auch dieser Aspekt bei der Bildung wichtig.

Begabtenförderung

Es gibt bereits Schulen, die es sich zur Aufgabe machen, Begabte besonders zu fördern. Neben speziellen Ausrichtungen auf Sport oder Musisches gibt es Einrichtungen wie die Sir Karl Popper Schule in Wien, um nur eine zu nennen.

Der Lehrberuf ist anspruchsvoll und herausfordernd. Wer Kinder und junge Menschen von Herzen mag und sie in ihrer Entwicklung stärken will, findet allerdings jede Menge Erfüllung dabei. Solche LehrerInnen sind keine Pauker, sie sind Lernbegleiter. Immer mehr von ihnen bieten ihren SchülerInnen die Möglichkeit, Lernstoff selbst zu erarbeiten. Sie setzen Impulse, nützen Videos und erarbeiten gemeinsam den praktischen Nutzen des Gelernten. Im Deutschunterricht kann man beispielsweise ein kurzes Theaterstück erarbeiten. Das fördert die Kreativität, die Ausdrucksweise, die Artikulation beim Sprechen und noch viel mehr.

Fachübergreifend in Richtung Mathematik lassen sich Eintrittskartenpreise berechnen. Will man ein kleines Buffet anbieten, und wenn ja, wer bestückt es? Zieht man dann die entstandenen Kosten ab, bleibt ein Reingewinn. Was soll damit geschehen? Will man auch zu Spenden aufrufen? Wenn ja, wie und wann legt man wem Rechnung, was mit dem Geld geschehen ist?

Ein Wunsch zum Schluss: Die beste Vorbereitung für das Leben erhalten Jugendliche, wenn sie bereits in der Schule fachübergreifendes Lernen und Arbeiten erleben und erlernen dürfen.

Wie wäre es, ein Land geografisch zu durchleuchten, die Geschichte zu verstehen, Beispiele aus der Literatur zusammenzutragen und Flora und Fauna näher zu betrachten. Wie könnte man berühmte Persönlichkeiten aus der Geschichte bis heute näher erforschen? Wer wagt es, einer eindrucksvollen Persönlichkeit in diesem Land ein paar Fragen zu stellen und sie um Antwort zu bitten – in welcher Form, mit welchem Medium? Wie könnte man diese Informationen nutzen, wie in Kontakt bleiben?

Mit welchen Gefühlen würde man ein Land bereisen, das man zuvor so gründlich studiert hat? Um wie viel besser könnten wir durch so einen Unterricht Land und Leute verstehen? Wie viel mehr Verständnis hätten wir für Unterschiede von Menschen und Regionen?

Fachhochschulen und Universitäten

Die **Fachhochschulen** und **Universitäten** haben zumindest zwei Funktionen. Sie sind wichtige Ausbildungsinstitutionen für Studierende und unverzichtbare Begleiter der Unternehmen. Darüber hinaus verbinden sie sich mit anderen Hochschulen und Universitäten und gestalten gemeinsame Projekte.

Fachhochschulen

Auch die Fachhochschulen mussten lernen, Vorträge auf Distanz zu gestalten.

„Jedes Monat haben wir ein neues Werkzeug ausprobiert, es wieder verworfen, gemeinsam daraus gelernt und wieder neu gestartet. Niemand hat erwartet, dass alles gleich perfekt läuft. So konnten wir alle gemeinsam lernen.“

„Wir haben hybride Varianten versucht, dann wieder nur online gearbeitet.“

„Wir sind selbst im Lernmodus, wie unsere Studierenden.“

Last, but not least:

Auch die ProfessorInnen verbrachten viel Zeit im Homeoffice. Die Hochschulen wirkten geisterhaft leer, wenn sie dort ankamen. Das war ein abrupter Wechsel. Bis vor Kurzem hallte buntes Stimmengewirr durch die Gänge, Stiegenhäuser und Lehrsäle und dichter Trubel füllte das Haus.

Technische Universität

Die Technische Universität Graz eröffnete eine Smart Factory – eine Lernfabrik für agile und datensichere Fertigung. Unter anderem förderte auch die Wirtschaftskammer Steiermark diese Lernfabrik mit. Sie wurde am 8.4.2021 eröffnet.

„So werden technologiebasierende Kooperationen weiter vorangetrieben, damit niemand mehr in Schockstarre verfällt.“

Montanuniversität

An der **Montanuniversität Leoben** passieren zukunftsweisende Projekte und Aktivitäten. Es geht darum, Lösungen für aktuelle Themenstellungen zu erarbeiten und junge Menschen auszubilden, die später selbst Lösungen erarbeiten und anbieten können.

„Es ist durch die Coronakrise noch deutlicher sichtbar geworden, wie vernetzt wir alle sind und wie fragil das System ist. Früher wollte man an der Montanuniversität etwas entwickeln und zur Verfügung stellen, das sauber und in Ordnung ist, der Rest war Sache des Konsumenten.“

„Heute sehen wir die globale Dimension unseres Handelns. Wir können nicht länger Ressourcen nach Belieben entnehmen und unseren Müll in andere Kontinente führen. Wir müssen uns von gewissen Technologien verabschieden und neue, effizientere Technologien forcieren. Dabei ist es unverzichtbar, die Menschen mitzunehmen. Das ist entscheidend für das Zusammenwirken der Gesellschaft, des Konsumenten mit den Produzenten, mit den Technikern. Das Miteinander derer, die etwas produzieren, mit denen, die das Erzeugte konsumieren, zählt.“

„Wir müssen jetzt in einen Punkt hineinkommen, wo wir erkennen, es zählt die Funktionalität und es ist genauso wichtig, darüber nachzudenken, wie wir die Stoffkreisläufe schließen. Es darf uns nicht egal sein, dass wir mit unseren Produkten andere Kontinente versauen.“

„Das transdisziplinäre Vernetzen hat in letzter Zeit auch viele nichttechnikaffine Menschen an die Montanuniversität gebracht. Das ist eine gute Entwicklung, dabei besteht aber noch enormer Aufholbedarf. Wir müssen uns stärker mit der Gesellschaft und gesellschaftlichen Belangen verschränken.“

Getriggert durch E-Autos gibt es weltweit neue Rohstoffprojekte, die entwickelt werden. Das geschieht unter enormem Zeitdruck – man will möglichst schnell liefern können. Umwelt- und Sozialfragen kümmern dabei oft niemanden.

„Fridays for Future hat schon wichtige Impulse gesetzt. Wir müssen uns aber nicht abschaffen, um Klimaneutralität zu erreichen.“

„Die Forschung zeigt Lösungsansätze auf: Kohlenstoff ist eigentlich ein Baustein des Lebens. Besonders häufig kommt er in Kohle, Öl und Erdgas vor. Öl ist eigentlich gespeicherte Sonnenenergie – wir nehmen aber viel zu viel davon. Wir nutzen die Energien, die die Sonne uns in den Planeten gespeichert hat – Öl, Gas, Biomasse –, bevor wir diese Energie konvertieren. Wir müssen den Kohlenstoff rausholen. Dazu sind große Projekte gelaufen mit tollen Ideen zum Dekarbonisieren der Energieressourcen, der Produktionsprozesse. Partnerschaftlich zwischen Energie und Gesellschaft wird man Schritt für Schritt eine carbonbasierte Energieversorgung und Produktionsprozesse CO₂ neutralisieren. Dann gilt es noch nachzudenken, wie man das entnommene CO₂ nützen kann.“

Auch Interessenvertreter wünschen sich: *„Öffentliche und politische Diskussionen in den Bereichen Verbrennungsmotoren, Elektromobilität und Energieversorgung sollten von allen Seiten möglichst unaufgeregt, dafür aber umso faktenbasierter von FachexpertInnen geführt werden. Politiker sind dazu weniger geeignet.“*

Es gibt noch viel Forschungsarbeit in Universitäten gemeinsam mit den Unternehmen. Die Wissenschaft regt die Forscher zur Neugierde auf noch unbekanntes Möglichkeiten an. Je weniger Emotionen, wie beispielsweise die Sorge, Altgewohntes loslassen zu müssen, hier mitspielen, umso fortschrittlicher können Unternehmen arbeiten und umso schneller erreichen wir dabei unsere Klimaziele.

„Die Montanuniversität Leoben ist nicht nur in einer Europäischen Hochschulallianz vertreten, sondern übernimmt zugleich auch die Projektkoordination der European University on Responsible Consumption and Production (EURECA-PRO).“

Die Allianz besteht aus sieben Hochschulen aus unterschiedlichen Fachbereichen: vier technische Universitäten, zwei Volluniversitäten und eine Fachhochschule. Dieser interdisziplinäre und neuartige Ansatz mit dem thematischen Fokus auf das 12. Entwicklungsziel der Vereinten Nationen „Verantwortungsvoller Konsum und Produktion“ (Sustainable Development Goal SDG12) ist das Aushängeschild des Hochschulnetzwerkes. Des Weiteren wird durch die Allianz ein effektiver Beitrag zur Transformation des europäischen Hochschulraums mit Einbindung des 4. Entwicklungszieles „Hochwertige Bildung“ gewährleistet werden.

Folgende Hochschulen formen EURECA-PRO:

- Montanuniversität Leoben, Österreich (als Koordinator)*
- Technische Universität Bergakademie Freiberg, Deutschland*
- Schlesische Technische Universität, Polen*
- Universität León, Spanien*
- Hochschule Mittweida, Deutschland*
- Technische Universität Kreta, Griechenland*
- Universität Petrosani, Rumänien“*

EURECA-PRO versteht sich als ein globales Bildungs-, Forschungs- und Innovationszentrum für verantwortungsvollen Konsum und die verantwortungsvolle Produktion von Ressourcen und Gütern. Innovation gilt als Schlüssel, die angestrebte CO₂-Reduktion und damit das Klimaziel der EU zu erreichen. Technologische, ökologische, politische, ökonomische und gesellschaftliche Aspekte fließen in diese Forschung und Bildung mit ein.

„Die transnationalen Allianzen verknüpfen das Wissensdreieck Lehre, Forschung und Innovation und den Dienst an der Gesellschaft.“

Studierende lernen so bereits in ihrer Ausbildung agiles, fachbereichsübergreifendes Arbeiten.

Berufliche Weiterbildung in Unternehmen

Wie viel Wissen die jungen Menschen auch immer mitbringen, wenn sie in die Unternehmungen eintreten, es gilt weiterhin, für Weiterbildung in den Betrieben zu sorgen. Manche Unternehmen haben Akademien aufgebaut, wo fachliche Weiterbildung stattfinden kann.

„Das spektakuläre Dienstauto ist kein Thema. Weiterbildung zählt wesentlich mehr bei den jungen Leuten.“

„Unsere Akademie am Firmengelände kommt sehr gut an. Dort treffen wir auch zu gemeinsamen Grillabenden zusammen.“

„Die Leute schätzen ihre Arbeit wieder und lernen gerne weiter dafür.“

„Im Lehrlingsausbildungszentrum bieten wir viel Unterstützung. Auch nach der Ausbildung bieten wir hier Kurse an.“

„Wir sind alle nach langer Zeit der Berufstätigkeit wieder in einen Lernmodus gekommen. Es reicht nicht mehr, nur im Operationsmodus zu arbeiten, wo wir alle wissen, was wir zu tun haben. Wir mussten wahnsinnig viel lernen durch diese Krise und sind noch lange nicht damit fertig.“

„Wir sind so lahm gewesen vor der Krise beim Umsetzen der Digitalisierung. Plötzlich haben wir mit einer Affengeschwindigkeit nachgeholt.“

„Die Krise hat uns ins Lernen hineinkatapultiert.“

„Die Industrie muss schneller und flexibler werden. Man muss lernen, sich besser anzupassen.“

„Wir müssen jetzt analysieren, was wir nach der Krise besser machen wollen als bisher.“

„Fachliches Lernen fällt den meisten Menschen nicht schwer, das haben sie gelernt. Wesentlich anstrengender ist es für viele, ihre Komfortzone zu verlassen und ihren Geist, die innere Haltung, das Mindset weiterzuentwickeln. Daher ist Weiterbildung in Persönlichkeitsbildung und Führung 4.0 ausschlaggebend für zukünftiges Gelingen. In Zeiten der rasanten Veränderungen brauchen wir vor allem ein

möglichst krisenfestes Mindset und viel Resilienz für alles, was auch immer kommen mag. Das ist eine wichtige Voraussetzung dafür, sich selbst, die uns anvertrauten MitarbeiterInnen und das Unternehmen zum Erfolg zu führen.“

Dem ist nichts mehr hinzuzufügen, außer:

Ziehen Sie sich zurück in eine Strategie-Klausur mit dem Führungskreis. Wenn die wichtigsten Know-how-TrägerInnen zusammenkommen, ebnen sie mit externer Unterstützung schnell den Weg für eine Zukunft mit großem Aufschwung.

Fazit

In der Pflichtschulausbildung ist es wichtig, den jungen Menschen möglichst bald und oft Einblick in das Arbeitsleben zu bieten. Allgemeinbildung bildet einen Grundstock für das Leben. Der Einblick in die Welt der Arbeit zeigt den SchülerInnen auf, wie sie ihr Wissen im Arbeitsleben anwenden können.

In Hochschulen und Universitäten forscht und lehrt man derzeit, wie die Anforderungen von aktuellen Krisen mit modernsten Technologien bewältigbar werden.

Wissen wächst rapid an. Unternehmen, die laufend in die Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden investieren, profitieren am meisten davon.

Chancen und Learnings aus der Krise

Niemand hat sich diese Krise gewünscht. Die meisten hätten am liebsten so weitergemacht wie bisher. Und doch spürten einige deutlich, dass sich etwas anbahnt. Diese Krise beutelte viele Menschen mehr als je zuvor. Niemand hatte Ähnliches je schon erlebt. Inzwischen sehen viele bereits Licht am Ende des Tunnels, gar nicht so wenige stehen bereits wieder in der Sonne. Das ist ein guter Zeitpunkt, sich zu fragen, was man aus der Krise lernen kann. Warum? Weil die nächste Krise sicher kommt. Die Frage ist, wann und wie heftig sie uns wieder erreichen wird.

Re-Regionalisierung in den Lebensmittelproduzierenden Betrieben

setzte sich vermehrt durch. Der Käse aus den Alpen, oft sogar vom Bauern aus der Nachbarschaft steht zuverlässig zur Verfügung, häufig sogar sehr preiswert. Daher setzten KonsumentInnen immer häufiger auf regionale Angebote. So rückten auch die Menschen aus der Region wieder näher zusammen. Man konnte sich aufeinander verlassen.

„Es musste nicht unbedingt Käse aus Frankreich auf den Tisch. Es war natürlich nicht leicht, genau die Menge an Käse zu produzieren, die der Verbraucher abnimmt. Erfreulich war, dass wertvollere Käsesorten mehr gekauft wurden als in normalen Zeiten. Wenn die Menschen schon keine Restaurants besuchen konnten, wollten sie sich wenigstens zu Hause verwöhnen.“

Die Pandemie verdeutlicht die Bedeutung der digitalen Transformation.

„Wer schon früher digitale Geschäftsmodelle oder hybride Varianten hatte, ist besser durch die Krise gekommen. Innerhalb eines Jahres ist das für andere schwer aufholbar.“

„Wir haben schon vorher viel in Richtung Digitalisierung gemacht. Darauf konnten wir jetzt aufsetzen. Trotzdem ist auch bei uns noch viel Luft nach oben.“

Viele erkannten den Nutzen einer klaren Strategie

„Auch in Krisensituationen ist es wichtig, weiterhin strategisch zu denken. In jeder Hinsicht. Das gibt den Mitarbeitern ein Gefühl von Sicherheit und auch die Lieferanten kehren uns dann nicht den Rücken zu.“

Diese Aussagen zielen alle auf die Wirksamkeit einer Strategie ab, weil sie eine wichtige Grundlage für vernünftige Planbarkeit und Geschäftsbeziehungen bietet.

Strategie

Wer eine klare Strategie hatte, war fein heraus aus den größten Gefahren. Die Strategie war hilfreich wie ein Handlauf in schwierigem Gelände. Was bringt eine Strategie?

Warum

Wer ein Warum hat für sein Leben, hüpft morgens munter aus dem Bett und freut sich auf den neuen Tag. Häufig trifft bei solchen Menschen das private Warum mit dem Warum des Unternehmens zusammen. Weiter oben haben wir dieses Thema behandelt. Erinnern Sie sich an das Beispiel des Erzeugers von umweltverträglicher Outdoor-Kleidung. Die einen werken gerne mit Stoffen, die anderen erforschen Gewebestrukturen und welche weiteren als die bisher bekannten Fasern die gewünschten Eigenschaften aufweisen. Auch die Auswahl der Farben fordert Geschmack, chemisches Wissen um deren Zusammensetzung und umweltfreundliche Abbaubarkeit, Hautverträglichkeit – um nur einige Grundlagen für solche Entscheidungen zu nennen.

Wofür

In diesem Beispiel wurde auch gleich das Wofür klar. Nachhaltigkeit und Umweltschutz spielen hier eine entscheidende Rolle.

Hinter diesem Warum und dem Wofür steckt Haltung, Einstellung. Darin liegt Kraft. Damit schafft man Vertrauen. Die MitarbeiterInnen wissen, woran sie sind in diesem Unternehmen. Stolz erzählen sie, was sie hier schaffen und wie beispielhaft das Unternehmen produziert. Auch die KundInnen wissen, worauf sie sich hier verlassen und was sie ihrerseits ihren KundInnen zusagen können. Themen wie Nachhaltigkeit bei der Erzeugung beeindrucken immer mehr Menschen. Ein ansprechendes Erscheinungsbild des Unternehmens in seinem Auftreten nach außen löst zusätzlich Sympathie aus.

Geschäftsfelder

Auf einer solchen Grundlage ergeben sich die Geschäftsfelder fast automatisch. Man spricht Menschen an, die sich gerne im Freien bewegen und reißfeste, ansehnliche und auch haltbare Kleidung bevorzugen. Der Mehrpreis dafür wird gerne in Kauf genommen, weil diese Stücke länger gute Begleiter sind als Billigware. Weniger Chemikalien im Wasser bei der Produktion und Pflege der Kleidung gilt als wirksames Kaufargument für alle, denen ihr gutes Gewissen wichtig ist.

„Wer international tätig ist, konnte die Krise besser bewältigen.“

Darum akquiriert man gerne KundInnen aus dem nahen und fernen Ausland. Es liegt auch nahe, weitere Einsatzmöglichkeiten für Materialien dieser Art zu suchen. Forschung und Innovation bleiben auf der Tagesordnung. Gut so, die Zukunft kann kommen.

ZielkundInnen

Wanderer, Freizeitsportler, aber auch professionelle Tourengerer wie Bergführer, Bergretter, Schitourengerer, Händler und andere sind interessante ZielkundInnen. Es gibt viele Möglichkeiten, mit diesen Menschen in Kontakt zu bleiben. Sie sind für spezielle Hilfen und Tipps immer aufgeschlossen und behalten ein solches Angebot im Gedächtnis. So lohnt es sich, mit KundInnen und InteressentInnen in Kontakt zu bleiben.

LieferantInnen, Lieferkette

Wer ein so klares Konzept verfolgt, weiß genau, welche Materialien zu kaufen sind. Es lässt sich meistens auch gut abschätzen, wie viel davon man auf Lager haben möchte. Es empfiehlt sich natürlich, mit geeigneten LieferantInnen im dauerhaften Kontakt zu bleiben. Erst im persönlichen Austausch erfahren kluge EinkäuferInnen, wohin die LieferantInnen sich entwickeln, was sie noch alles bieten können und welche zusätzlichen Geschäfte man gemeinsam in Angriff nehmen möchte.

Um Abhängigkeiten zu vermeiden, wählen manche je nach Produkt, das sie erzeugen, mehrere LieferantInnen. Es stellt sich auch die Frage, wie unabhängig diese ihrerseits von ihren UnterlieferantInnen sind.

Wie umweltfreundlich und nachhaltig produzieren diese LieferantInnen und ihre UnterlieferantInnen? Unter welchen Bedingungen arbeiten deren MitarbeiterInnen in den Fabriken?

Bislang ging es um Fakten, sachliche Argumente. Vergessen Sie niemals, darüber hinaus auch menschlich in Kontakt zu bleiben mit ihren LieferantInnen. Ein Beispiel dazu: Ein Coachingkunde aus dem Topmanagement erklärte uns im Brustton der Überzeugung, dass er mit LieferantInnen nicht so viel menschliche Beziehung aufbauen muss. Schließlich ist er der Kunde und die anderen wollen Geld verdienen. Außerdem hat er immer mehrere LieferantInnen für seinen wesentlichen Bedarf.

Er hatte tatsächlich viel um die Ohren, wir konnten verstehen, dass er Zeit einsparen wollte. Wir rieten ihm trotzdem, ein möglichst tragfähiges

Verhältnis zu seinen LieferantInnen aufzubauen. Es kommen immer wieder Zeiten von Rohstoffknappheit. Wir fragten eindringlich: Was vermuten Sie, wen LieferantInnen dann zuerst beliefern? KundInnen, mit denen sie sich verbunden fühlen oder die anderen? Wer weiß heute, ob nach dem Beliefern von VorzugskundInnen noch Ware übrig ist?

Leider hat er unseren Rat in den Wind geschlagen. Zwei Jahre später war er wieder bei uns. Was um Himmels Willen er nur tun soll, wollte er wissen. Die meisten seiner LieferantInnen lassen ihn erbärmlich hängen.

Jetzt verstand er, wie wichtig es ist, in Zukunft gute Beziehungen zu seinen LieferantInnen aufzubauen. Das gelingt selbstverständlich auch im Zeitalter des Internets. Welche Botschaften versenden Sie? Sind es immer nur kühle, sachliche Bestellungen oder Reklamationen? Oder versenden Sie auch ab und zu Freundlichkeiten? Greifen Sie auch hin und wieder zum Hörer? Vor allem dann, wenn es gerade keine Reklamation gibt? Einfach für ein freundliches Danke.

Umfeld, Region

Es zahlt sich aus, Ihr Unternehmen zuerst in der unmittelbaren Nachbarschaft vorzustellen. Dazu eignet sich ein Tag der offenen Tür mit einer Führung durch das Unternehmen. Je klarer die Menschen in der Nachbarschaft sehen, was und wie dieses Unternehmen in ihrer unmittelbaren Nähe erzeugt, umso mehr Vertrauen entsteht auch in der Nachbarschaft. Natürlich lässt sich das auch auf die weitere Region ausdehnen.

Nutzen der Strategie

Wer eine klare Strategie erarbeitet hat, kennt seine Richtlinien in guten und in schlechten Zeiten. Das bewahrt vor unbedachten Handlungen. Wer seine Geschäftsfelder kennt, handelt klar. Oft winken neue am Horizont, die man so gerüstet in aller Ruhe genau betrachten und sich dann dafür oder dagegen entscheiden kann.

Wer strategisch denkt, handelt nicht im Stress, bestellt nicht einmal sehr viel Ware oder Rohstoff und dann wieder nichts mehr und lässt sich auch nicht von dubiosen Billigangeboten verführen. So bleibt man weiterhin berechenbar und damit zuverlässig für seine LieferantInnen.

Jetzt stellt sich nur noch die Frage: Wie können Unternehmen die für sie am besten geeignete Strategie entwickeln? Wir raten, nehmen Sie eine exter-

ne Beratung als Moderation und Impulsgebung. In einer solchen Klausur für das Topmanagement können alle Beteiligten offen ihre Befürchtungen, Wünsche und Anliegen für die weitere Zukunft des Unternehmens formulieren. Aus diesem Fundus erarbeiten alle die für das Haus passende Strategie. Ziele werden klar formuliert. Was gemeinsam erarbeitet wird, wird auch gemeinsam umgesetzt. Selbstverständlich arbeiten die Schlüsselführungskräfte danach mit ihren Mitarbeitenden daran, wie diese beitragen können, die gemeinsamen Ziele zu erreichen. Mit diesem Vorgehen setzen sie Anreize für alle, die gemeinsame Strategie mitzutragen und gemeinsam gesetzte Ziele mit ihren Ergebnissen zu stärken.

Strategie ist unumgänglich. Trotzdem wusste Peter Drucker: Culture eats strategy for breakfast. Strategie darf nicht auf tönernen Füßen stehen. Der Unternehmenskultur kommt hohe Bedeutung zu. Sie ist ein Konglomerat aus vielen Puzzlesteinen im Unternehmen. Sie zeigt sich unmissverständlich in der Art, wie alle KollegInnen miteinander umgehen, welche Wertschätzung sie einander entgegenbringen. Auch KundInnen erkennen deutlich, wie in einem Unternehmen der Hase läuft. Wir empfehlen Vorgesetzten, inkognito in ihren Büros anzurufen oder eine Anfrage zu stellen. Manche haben sich andere Begrüßungen und Antworten erwartet. Ihre KundInnen auch. Führung trägt stark zur Unternehmenskultur bei.

Führung 4.0

Unser Menschenbild

Ihr Menschenbild prägt Ihr Führungsverhalten nachhaltig.

Es herrscht Fachkräftemangel, sagen viele. Viele meinen, überhaupt keine MitarbeiterInnen zu finden. Und an Führungsaufgaben sind immer weniger Menschen interessiert. Wie kann man das verändern, fragen sich immer mehr UnternehmerInnen und Führungskräfte. Mahatma Ghandi wusste die Antwort:

Sei du selbst die Veränderung, die du dir wünschst für diese Welt.

Es gibt auch umsichtige UnternehmerInnen, die sich was einfallen lassen, um neue MitarbeiterInnen anzuziehen. Haben sie dann Leute erreicht, tun sie viel, um sie zu halten.

„Es gibt viele Arbeitslose, aber um die Fachkräfte, die wir haben wollen, bemühen sich viele. Da muss ich mich als Arbeitgeber so aufstellen, dass ich attraktiv bin für neue Kräfte.“

„Dem Thema remote arbeiten kommt große Bedeutung zu. Speziell die junge Generation denkt stark im Thema Sinnstiftung, aber auch im Sinn von Beruf und Familie.“

Als Führungskraft beweisendes Vorbild sein, kostet manchmal zusätzliche Kraft und Nerven. Diesen Einsatz betrachten Sie am besten als Investition.

Zurzeit sind wir alle pandemiemüde. Das Verzicht auf Vergnügungen in Gesellschaft, die Einsamkeit, die Überforderung durch eine zu starke Arbeitsanhäufung, die Sorgen um die eigene Gesundheit und um die der Nächsten, das Unplanbare, die finanzielle Ungewissheit zerran an den Nerven vieler. Je mehr ihre Mitarbeitenden unter einem solchen Druck stehen, umso mehr Sicherheit wünschen sie sich von ihren Führungskräften.

Wer davon überzeugt ist, dass die Leute nur unter Druck arbeiten, tritt BewerberInnen anders entgegen als jemand, der anderen offen entgegenkommt. InteressentInnen und MitarbeiterInnen spüren, welcher Wind ihnen da entgegenweht. Natürlich gehen sie zu den Anbietern, wo sie Wertschätzung und Wachstumschancen erkennen. Vor allem die junge Generation Y bevorzugt Unkompliziertes. Zum Beispiel das Anwerben nach völlig anderen Regeln als bisher. Mit Pfiffigkeit und Kreativität für wenig Geld erschließen Sie neue Quellen interessanter BewerberInnen. Lassen Sie uns gemeinsam darüber nachdenken. Der War for Talents hat schon längst begonnen.

Die Generation der Babyboomer muss hier über ihren Schatten springen. Sie selbst durchliefen oft eine harte Ausbildungszeit. Danach mussten sie sich hochdienen und möglichst ständig verfügbar sein. Es gab genug von ihnen. Jeder konnte durch mindestens eine andere Person schnell ersetzt werden. Sie alle wollten ihre Familien ernähren und nach Möglichkeit Statussymbole wie ein Haus, mindestens ein komfortables Auto und ein Feriendomizil erwirtschaften. Die Ausbildung der Kinder ließ man sich eben-

falls etwas kosten. Zähne zusammenbeißen und durch, war immer wieder die Devise, wenn es Unstimmigkeiten mit den Vorgesetzten gab.

Jeder versteht, dass das Umdenken nach mehreren Jahrzehnten dieser Ausprägung schwerfällt. Andererseits sind es genau diese Babyboomer, die schon viele Krisen überwunden und viele Herausforderungen gemeistert haben.

Der Sprung in die Veränderung mit den jungen, eher unkomplizierten Menschen lohnt sich. Sie kennen sich aus mit den Anforderungen der Digitalisierung und arbeiten meistens entspannt mit der Generation Z zusammen. Wie gelingt ihnen das? Sie haben längst eingesehen, dass sie nicht so technikaffin sind wie diese junge Generation, die quasi schon mit dem Handy als verlängertem Arm zur Welt gekommen ist. Daher übertragen sie gerne spezielle Fachaufgaben an diese jungen Kräfte.

Unser Führungsverständnis

Schließen wir hier nahtlos mit dem Thema Delegieren an. Inzwischen erkennen alle das rasante Tempo, mit dem die Digitalisierung fortschreitet und auch fortschreiten muss. Wir sind davon überzeugt, dass die Welt nie mehr so langsam sein wird wie heute. Was liegt also näher, als sich mit den besten Fachkräften zu umgeben. Darunter sind viele aus der Generation Y und bereits auch aus der Generation Z.

Der Führungsstil „Command and Control“ hat ausgedient. Vereinzelt kommt er noch immer vor. Fachkräfte nehmen sich dann in ihrem Engagement zurück, arbeiten nach dem Motto „Dienst nach Vorschrift“ oder verlassen das Unternehmen.

Kennen Sie den Spruch „Unsere Jugend ist heruntergekommen und zuchtlos. Die jungen Leute hören nicht mehr auf ihre Eltern. Das Ende der Welt ist nahe.“? Es handelt sich um einen Keilschrifttext aus Ur um 2000 v. Christus. Seither tauchen in regelmäßigen Abständen ähnliche Texte auf.

Inzwischen hat sich viel verändert. Die Wirtschaft hat wesentlich dazu beigetragen.

„Ich nehme gerne junge Mitarbeiter auf. Die helfen den Älteren bei den digitalen Aufgaben.“

„Meine Mitarbeiter kommen lieber früher, fangen gerne um sieben Uhr morgens an, um den Nachmittag genießen zu können.“

Wer wurde durch folgende Aussage bekannt?

„Den Beweis der Tüchtigkeit erbringt man nicht so sehr in dem, was man selber leistet, als vielmehr durch die Leistungen derer, mit denen man sich zu umgeben versteht.“

Richtig. Sie stammt von Andrew Carnegie, einem schottisch-US-amerikanischen Stahlmagnaten, der von 1835 bis 1919 lebte. Der Mann dachte damals schon wie ein Ypsiloner heute.

Besser kann man das Thema Delegieren und das dazugehörige Führungsverständnis nicht beschreiben.

Unser Mindset heute

Mindset bedeutet Haltung, geistige Einstellung. Diese Haltung soll natürlich zum Positiven führen – beruflich und privat. Geistige Einstellung besteht aus Denkweisen, Überzeugungen und Verhaltensmustern. Diese entwickeln Menschen im Laufe der Jahre bis Jahrzehnte. Bei vielen geschieht das weitgehend unbewusst.

Krisen lassen uns erkennen, wie stark unser Mindset ist, über wie viel Resilienz, also Widerstandskraft, wir verfügen, wenn es anstrengend wird. Wer auf persönliche Ressourcen zurückgreifen kann, kommt schnell aus einem Tief heraus. Auch Vertrauen und Mut gehören zu einem starken Mindset.

Weder das eigene Mindset noch das der anderen gedeiht einfach so auf Bäumen. Wir müssen es uns erarbeiten und ein Leben lang hegen und pflegen. Geistige Fitness bis ins hohe Alter ist der Lohn dafür. Tüchtige Führungspersönlichkeiten verhelfen auch ihren Mitarbeitenden zu einem starken Mindset.

Es erhebt sich also die Frage, wie man so ein Mindset hegen und zum Wachsen anregen kann. Dazu gibt es Experimente von Carol Dweck. Sie erkannte, wie wichtig es ist, Kinder richtig zu loben. So ließ sie Kinder her-

ausfordernde Aufgaben lösen. Sie teilte sie in zwei Gruppen ein. Die Kinder der einen Gruppe lobte sie für ihre Intelligenz und Begabung. Die anderen für die Mühe, welche sie aufgewendet hatten, um die Aufgabe zu lösen. Welche Gruppe ist Ihrer Meinung nach besser darin, ihr Mindset selbst anzuwachsen zu lassen?

Carol Dweck wollte es genau wissen und fragte die Kinder, ob sie der folgenden Aussage zustimmen oder widersprechen:

„Intelligenz ist etwas Fundamentales, das nicht wirklich verändert werden kann.“

Die Kinder der Gruppe, die als intelligent benannt wurden, stimmten der Aussage zu. Sie sahen sich als besonders talentiert an. Die Kinder der zweiten Gruppe stimmten nicht zu. Sie meinten, man kann durch Anstrengen und Lernen alles erreichen.

Danach konnten die Kinder wählen, ob sie als nächste Aufgabe eine leichte haben wollten, die sie sicher können, oder eine, die schwerer ist und bei der sie noch etwas lernen könnten. Die Kinder, die als intelligent bezeichnet wurden, wählten die leichte Aufgabe. Die, welche erkannt haben, dass sie etwas erlernen können, wollten weiterwachsen und entschieden sich für die schwerere Aufgabe.

Liebe UnternehmerInnen, liebe Führungskräfte, welche MitarbeiterInnen wollen Sie um sich scharen? Mit welchen Menschen können Sie mehr erreichen?

Jetzt wissen Sie, mit welcher Form der Anerkennung Sie Menschen fördern können.

In der Psychologie spricht man von einem **starr**en und einem **dynamischen Mindset**. Wer also glaubt, eine Aufgabe lösen zu können, weil er klug ist, meint, er sei nicht klug, wenn er sich anstrengen muss. Das führt zu einem starren Mindset, erkennbar an Sätzen wie „Ich bin klug.“ „Ich bin intelligent.“. Sie wollen sich nicht anstrengen für eine gute Lösung, weil sie befürchten, dann nicht mehr intelligent zu sein. Das bedeutet, sie haben weniger Selbstvertrauen. Sie können nicht so gut mit Niederlagen umgehen und sammeln schnell negative Glaubenssätze an.

Die andere Gruppe hat ein dynamisches Mindset. Diese Menschen wissen, sie können sich etwas aneignen, vertrauen darauf und stellen sich der nächsten Aufgabe, um noch mehr zu lernen.

Ein starkes Mindset stärkt das Selbstvertrauen, das Vertrauen zu anderen und den eigenen Mut. Das ist eine gute Basis, um Fokus zu halten und sich auf positive Gedanken zu konzentrieren.

Genau dieses Mindset braucht es auch, um das Thema Wissensmanagement umzusetzen. Seit Jahrzehnten wird darüber gesprochen, um es schnell wieder zu vergessen. Es gehört offensichtlich ein dynamisches Mindset dazu, relevantes Wissen über KundInnen, das man selbst erworben hat, im Unternehmen zu teilen und zugänglich zu machen.

„Wissensmanagement wird Thema. Wissenstransfer muss explizit gemacht werden. Das bedeutet, Wissen, das man beispielsweise über Kunden hat, auch anderen KollegInnen im Unternehmen zugänglich zu machen. Nur so kann es im Unternehmen genutzt werden. Das wird noch viel zu wenig gemacht, weil die Menschen befürchten, dadurch leicht ersetzbar zu werden.“

Es gehört für viele großes Selbstvertrauen dazu, so zu handeln.

„Erworbenes Wissen muss man gemeinsam strukturieren und teilen. Diese Verpflichtung gegenüber dem Team wird stärker werden.“

Darin liegt Sinn. So kann man gemeinsam vorhandene Daten sammeln, aufbereiten und zu neuen Chancen für Kundenbegegnungen, Produkt- und Serviceentwicklungen nützen. Viele Geschäftsmodelle funktionieren nur als datengetriebene Geschäftsmodelle.

Menschen mit einem dynamischen Mindset wollen mehr mitentscheiden.

„Wenn MitarbeiterInnen mehr Entscheidungsfreiheit wollen, gebe ich ihnen die. Natürlich achte ich auf die Ergebnisse.“

„Besonders wichtig ist es, den KollegInnen mehr Mitspracherecht und mehr Entscheidungsfreiheiten einzuräumen. Viele Unternehmen zapfen das Wissen gar nicht ab, das bei diesen Menschen vorhanden ist.“

Agiles Arbeiten setzt sich durch

„New Work wird jetzt entscheidender Treiber dafür, unterschiedliche Typen von Menschen zusammenzubringen, beispielsweise extrovertierte Verkäufer, Techniker für Inbetriebnahme, die am liebsten vor ihrem Bildschirm sitzen und am liebsten noch einen Karton drüber stülpen würden, damit sie ja keiner sieht. Die muss man richtig aus ihrem Mausloch herausholen. Es ist ein mühsamer und langer Weg, bis die dann selbst die Initiative ergreifen. Zwei Jahre lang habe ich sie immer wieder zusammengeholt. Jetzt klappt das crossmodale Arbeiten.“

Die große Herausforderung an die Führungskräfte besteht darin, loszulassen. Es reicht, Ziele vorzugeben, den Weg dahin gehen die Arbeitsgruppen autonom.

Der Vorteil für Führungskräfte besteht darin, dass selbstständig arbeitende Gruppen schnelle Zwischen-Resultate bringen. Dafür gibt es sofort Kundenfeedback. Die nächsten Schritte folgen. Das erspart nicht nur Zeit, sondern oft auch eine Menge Geld, weil man nicht bis zur bitteren Neige produziert, was die KundInnen letztlich doch lieber anders hätten. Zufriedene, im Bestfall begeisterte KundInnen sind die Krönung.

Wie setzen Sie Ihre Teams für agiles, crossmodales Arbeiten zusammen? Das Team soll sich aus Freiwilligen aus allen Abteilungen zusammensetzen. Je unterschiedlicher die Personen sind, umso herausfordernder ist die Zusammenarbeit und umso zielführender die Ergebnisse. Wir empfehlen: Mindestens eine Person, die sich darum kümmert, dass es den Teammitgliedern gut geht, sie sich eingebunden fühlen. Mindestens eine Person, die auf die Daten, Fakten und Zahlen achtet. Mindestens eine Person soll Leichtigkeit ins Spiel bringen und eine einzige Person soll darauf achten, dass schnell und sofort gehandelt wird und Ergebnisse auf dem Tisch liegen.

Flexible Arbeitszeitmodelle

werden vermehrt eingefordert. Nur wenige wollen für das Absitzen der Zeit bezahlt werden. Sie bringen gerne die gewünschten Ergebnisse zum vereinbarten Zeitpunkt. MitarbeiterInnen kommen gerne ins Büro, wenn es sinnvoll ist. Sie tauschen sich gerne aus und arbeiten in Teams an gemeinsamen Aufgaben. Sie behalten dabei das Warum und das Wofür im Auge.

So gerne solche Menschen auch mal länger bleiben, wenn es notwendig ist, so viel Wert legen sie auch auf ihre Work-Life-Balance. Statussymbole sind ihnen nicht wichtig, daher hat Geld nicht denselben hohen Stellenwert wie bei Babyboomern. Sie schätzen ihre Freizeit.

Es gibt bereits Unternehmen mit einer Vier-Tage-Woche. Manche bezahlen auch nur für vier Tage, die ArbeitnehmerInnen sind damit einverstanden. Andere bezahlen fünf Tage, weil die Produktivität der Leistung gleich geblieben ist. Manche UnternehmerInnen fordern eine Regelarbeitszeit von acht Uhr bis vierzehn Uhr. Danach verbleiben die meisten noch im Unternehmen, bilden sich aber gezielt weiter. Mit Videos, Büchern, in Diskussionsrunden und anderen Möglichkeiten. Um sechzehn Uhr ist Schluss. Die Ergebnisse müssen passen. Weitere Vorschläge gehen in die Richtung von staatlicher Unterstützung. Hier gibt es unterschiedliche Erfahrungen, man kann nicht alle Unternehmen über einen Kamm scheren.

Innovationen in der VUKA-Welt

Viele haben erkannt, dass Innovationen unumgänglich sind, um in dieser schnellen Welt bestehen zu können. Die äußere Welt, das Umfeld, das uns umgibt, können wir uns nicht aussuchen. Darin müssen wir agieren. Hier entstehen die Führungsaufgaben.

Was bedeutet VUKA

V	Volatilität
U	Unsicherheit
K	Komplexität
A	Ambiguität – Doppel- und Mehrdeutigkeit

V wie Volatilität

Die Märkte, die Sie bedienen, sind häufig so **volatil** wie viele Aktien. Einmal zeigen die Kurven nach oben, dann wieder nach unten. Es zählt, zur richtigen Zeit auf- und abzuspringen. Dazu braucht es eine Mischung aus Neugierde, Aufmerksamkeit und Entschlossenheit. Immer wieder tauchen neue Hypes auf. Es ist nicht immer leicht einzuschätzen, welche sich gewinnbringend entwickeln werden. Eine klare Strategie bewährt sich bei jeder Entscheidung. Die Geschwindigkeit der Veränderung steigt kontinuierlich an.

Disruptive Ideen tauchen auf und fegen bisherige Geschäftsfelder weg. Alteingesessene Institutionen wie Banken geraten ins Wanken, weil junge Menschen sich ärgern, dass der Geldfluss beim Bezahlen nur zäh fließt. Sie üben sich nicht in Geduld, sondern schaffen neue Bezahlssysteme. PayPal ist nur ein Beispiel dafür.

Führung gelingt am besten mit einer klaren **Vision**. Auf dieser baut die Strategie auf. Das verhilft zu mehr Effektivität statt der sonst üblichen Effizienzmaximierung. Es nützt niemandem, die falschen Aktivitäten zu perfektionieren, also die Effizienz zu maximieren. Erfolgsentscheidend ist es, die richtigen Dinge zu tun, also die Effektivität zu steigern. Dadurch entsteht ein angenehmer Nebeneffekt. Man erreicht mit weniger Arbeit eindrucksvolle Ergebnisse.

U wie Unsicherheit

Zum Thema **Unsicherheit** war die Zeit der Pandemie ein äußerst anstrengendes Trainingslager. Die Unsicherheit betrifft jeden und ist nicht vorhersagbar. Es werden neue Fertigkeiten gebraucht, Daten sind zu analysieren und auszuwerten, die Automatisierung schreitet voran. MitarbeiterInnen plagen oft Sorgen, ob sie noch mitkönnen.

Hier muss Führung mit **Understanding**, mit **Verstehen**, auf die bestehenden Unsicherheiten antworten. MitarbeiterInnen brauchen Orientierung und Halt. Es ist eine große Herausforderung für die Führungskräfte, sich ausreichend Zeit für ihre MitarbeiterInnen freizuhalten.

Die TeilnehmerInnen in crossfunktionalen Teams bringen unterschiedliches Wissen und vielfältige Erfahrungen ein. Laterales Führen unterstützt die dezentralen Entscheidungen des Teams.

Crossfunktionale Teams führen bedeutet loslassen und vertrauen. Das läuft ähnlich wie beim Führen in Distanz beim Homeoffice.

„Führen in Distanz ist schon eine eigene Herausforderung, damit muss man sich auseinandersetzen. In der Anfangsphase von Prozessen, wo es ums Kreative geht, ist das schwieriger als in bereits laufenden Prozessen.“

Die Verbindung auch bei Leuten im Homeoffice aufrechtzuerhalten, kostet Zeit. Diese Zeit ist eine kluge Investition. MitarbeiterInnen danken dafür mit Engagement, guten Leistungen und Treue. Dadurch minimieren alle gemeinsam die Unsicherheit. Man kann sich aufeinander verlassen.

Beweisendes Vorbild sein hält die Anvertrauten bei der Stange. Dazu gehört oft auch, die eigenen Vorbehalte gegen digitale Tools abzubauen und diese auch selbst zu nutzen. Dazu braucht es kein Talent, man kann es erlernen. Zuversicht ausstrahlen verbreitet auch Zuversicht bei anderen. Täglich das eigene Mindset trainieren unterstützt den Verstand dabei, ihn immer wieder durch Provokation zu wecken und wach zu halten.

K wie Komplexität

Die **Komplexität** nimmt weiter zu. Es gilt Wechselwirkungen zu erfassen und zu verstehen. Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge sind oft nur schwer zu erfassen. Vortasten durch Experimente bringt Erkenntnisse, zugleich tauchen neue Fragen auf. Ein Beispiel für ein komplexes System ist der Mensch selbst. Vieles über den Menschen wissen wir bereits – und doch gibt er uns immer neue Rätsel auf in seinem Verhalten und Sein. Die Komplexität von Projekten ist oft ebenso schwer zu erfassen. Die Komplexität der Gesellschaft, der Wirtschaft verwirrt viele. Welche Einflussfaktoren sind entscheidend wofür? Von Führungskräften wird **Klarheit** als Gegenpol ersehnt. Ein Ding der Unmöglichkeit? Mitunter. Manchmal hilft es, einen Schritt zurückzugehen und sich und dem Team die Frage zu stellen: Worum geht es im Kern? Manchmal ordnen sich dann die Teilstücke neu zusammen.

Agile Teams, die in kurzen Sprints arbeiten, decken die Komplexität am ehesten ab. Feedback zeigt rechtzeitig an, ob der Weg zielführend war oder Änderungen notwendig sind.

A wie Ambiguität

Ambiguität bedeutet Doppel- und Mehrdeutigkeit.

In solchen Situationen steigt das Risiko der Fehlentscheidungen.

Ambidextrie vonseiten der Führung ist angesagt. Das bedeutet, Projektmanagement wie bisher weiterzuführen, um bestehende KundInnen zufriedenstellen zu können. Dieses skalierte Vorgehen bringt den Umsatz.

Innovationen machen das Unternehmen zukunftsfit. Führungskräfte fördern Agilität, um diesen Spagat bewältigen zu können.

Besonders wichtig ist hier **unaufgeregtes Engagement**. Klares Analysieren, Denken und mutiges Entscheiden sind gefragt.

„Es gibt viele Informationen zur gleichen Zeit. Die Leute wissen oft nicht, wie sie damit umgehen sollen. Wenn man sich mit zu vielen Themen auf einmal beschäftigt, entsteht extreme Volatilität.“

„Wir müssen Hypebegriffe auf das herunterbrechen, was wichtig ist. Wir müssen unaufgeregt arbeiten, den richtigen nächsten Schritt setzen.“

Wie viel **Auffrischung** benötigt ein Unternehmen, nachdem Vision und Strategie erarbeitet worden sind?

Im Angesicht der VUKA-Welt erkennt man leicht, wie instabil sich das Umfeld von Unternehmen verhält. Wir raten daher, alle zwei, spätestens drei Jahre die Strategie-Klausur zu installieren. Hat sich nur wenig verändert, dauert das Nachschärfen nicht länger als einen Tag. Das Betriebsklima erhält wieder Aufschwung, die persönlichen Beziehungen festigen sich. Oft sind es nur relativ kleine Veränderungen, die wie das sprichwörtliche Salz in der Suppe wirken.

Ein paar unbequeme Fragen sollte man sich in einer solchen Klausur stellen:

Wo sind wir behäbig geworden?

- Woran bemerken wir es?

Welche neuen Ideen bringen wir mit?

- Mit wem haben wir bereits darüber gesprochen?

Verfügen wir über den Schwung beim Denken und Handeln von Start-ups?

- Wie könnten wir ihn wieder gewinnen?

Wo sind wir angreifbar?

Unternehmen, die sich regelmäßig selbst solche Fragen stellen und damit arbeiten, finden in dieser VUKA-Welt immer den besten Weg für sich und ihre Mitarbeitenden und gelten in ihrem Umfeld als zuverlässige PartnerInnen.

Risikomanagement

Schnelles Handeln ist oft gefragt. Wer trotzdem nicht auf das Risikomanagement vergisst, wird nicht so leicht aus der Bahn geworfen.

Es gibt profunde Methoden zur Risikobewertung, die den Beteiligten die Augen öffnen. Damit erkennen sie ihre Risikofaktoren, welchen Einfluss sie auf das Geschehen nehmen, wie hoch sie zu Buche schlagen und last, but not least sogar Einsparungspotenzial.

Als größte Risiken in der Pandemie wurden von unseren erfahrenen InterviewpartnerInnen genannt:

das Wegbrechen von Geschäftsfeldern

Lieferprobleme

der Mangel an Fachkräften und anderen MitarbeiterInnen

Führung 4.0 in diesem rasanten VUKA-Umfeld

Als Lösungsansätze haben viele unserer versierten InterviewpartnerInnen auf die Bedeutung der Strategie hingewiesen.

Vision und Strategie bekommen zunehmend Bedeutung. Damit verringern Sie unreflektiertes Handeln und vermeiden den Schaden, der dadurch entsteht. So behalten Sie den Überblick über Ihre Geschäftsfelder und wo diese risikobehaftet sind. Außerdem weitet sich der Blick in Richtung neuer Geschäftsfelder.

Im Laufe unserer fünfunddreißigjährigen Erfahrung als Prozessbegleiter durften wir ähnliche Risiken in unterschiedlichem Ausmaß häufig feststellen. Recht schnell erkannte die Führungsmannschaft jedes Mal wieder, dass die größten Risikofaktoren für die Themen Lieferprobleme, Mitarbeiterman-

gel und Führung sie selbst sind. Eine solche Wahrnehmung schmerzt. Manche wechselten ihre Gesichtsfarben. Die einen wurden bleich vor Entsetzen, die anderen rot vor Zorn. Doch das dauerte nicht lange. Die negativen Gefühle wichen bald der Erleichterung: Wenn wir das selbst verbockt haben, dann können wir das auch selber zum Erfolg führen. Ja, dazu haben UnternehmerInnen und Führungskräfte die Macht. Dieses Gefühl der eigenen Stärke und der Kraft im Führungskreis ließ sie schnell ihr Mindset anspitzen und den Methodenkoffer nützen. Abends bei Wein oder Bier meinten viele kopfschüttelnd: Eigentlich kannten wir das meiste bereits. Warum nur haben wir es nicht angewendet?

Die Antwort darauf ist glasklar. Der Alltag verschlingt oft viel Kraft. Vor lauter Arbeit kommt man nicht zum Nachdenken und Reflektieren.

Was liegt also näher, als ein solches Tun zu automatisieren.

Reflektieren Sie jeden Abend Ihre Erfolge und Ihre Erkenntnisse in einem Erfolgsjournal. Erstehen Sie dafür ein hübsch gearbeitetes Buch mit leeren Seiten. Sie sind der Autor, die Autorin. Gelingt Ihnen das Einhalten eines solchen Termins nicht immer, dann reservieren Sie eine bestimmte Zeit am Wochenende dafür. Tun Sie das mit ruhigem Gewissen, von ihren Erkenntnissen und Reflexionen profitiert auch Ihre Familie.

Reservieren Sie auch in definierten Team-Besprechungen eine kurze Zeit für Fragen wie: Was ist Ihnen seit unserem Meeting in der letzten Zeit durch den Kopf gegangen? Und dann hören Sie einander zu. Manchmal braucht man gar keinen Rat, weil sich beim Aussprechen der Gedanken bereits so manches klärt. Es muss auch nicht für alles sofort eine Lösung gefunden werden. Wenn die Dinge erst einmal angesprochen sind, findet die Lösung den, der sie sucht. Manche sprechen dann von einem Gedankenblitz.

Markieren Sie jedenfalls einen Termin im Kalender für die jährliche Führungsklausur, am besten mit externer Begleitung. So festigen Sie Ihre Zusammenarbeit und bleiben auf dem für Sie passenden Kurs.

Wie soll unser Leben nach der Krise aussehen?

Servicegeber für UnternehmerInnen vertraten unisono dieselbe Meinung: UnternehmerInnen ticken in einer Hinsicht alle gleich. Das Wichtigste für sie ist ihr Unternehmen mitsamt ihren MitarbeiterInnen, das soll reibungslos laufen. Alles andere kommt danach.

Wie wünschen sich die UnternehmerInnen, Vorstandsvorsitzenden, Vorstände und GeschäftsführerInnen selbst ihre Zukunft? Auch sie waren sich in einem Punkt einig: **Sie wollen Schlüsse ziehen aus der Pandemie für eine vorhersehbarere Zukunft.**

Wie wollen sie diese Zukunft erleben?

In der Krise, gleich nach der ersten Schockstarre, entdeckten viele das **bewusste Genießen der Natur.**

„Ich bin mehr zu Fuß gegangen und hab dabei zum ersten Mal entdeckt, dass auf der Straße, die ich oft befahre, ein Baum rosa blüht. Das war so schön. Ab jetzt gönne ich mir den Blick auf die Natur rund um mich öfter.“

„Ich möchte wieder unbeschwert in die Seilbahn steigen zum Schifahren.“

„Im Gasthaus ein frisch gezapftes Bier trinken, darauf freu ich mich. Da schmeckt der erste Schluck besonders gut.“

„Ich freu mich schon sehr darauf, anderen Menschen wieder spontan die Hand geben zu dürfen, gemeinsam etwas trinken oder essen gehen.“

„Der Himmel ist so ungetrübt blau wie schon lange zuvor nicht mehr. Lärm dröhnt auch keiner mehr herunter. Wir werden unser Flugverhalten genau unter die Lupe nehmen. Dann sparen wir Zeit und Geld und unser Klima gewinnt auch dabei.“

Es sind vor allem die kleinen Dinge, die großen Stellenwert bekommen, wenn sie nicht mehr sein dürfen. Diese kleinen Dinge, die manchem jetzt auffallen, haben große Auswirkungen. Weniger Lärm und Luftverschmutzung sind klarerweise gut fürs Klima. Noch viel wichtiger ist dabei der Zusammenhang zwischen sauberer Luft und unserer Atemluft und der Luft, die unsere Pflanzen und Tiere in sich aufnehmen. Auch das trifft letztlich wieder uns Menschen. Wir sind das letzte Glied in der Nahrungskette. Unsere Gesundheit ist massiv von Luft betroffen. Wenn wir jetzt auch beden-

ken, wie eng Luft, Wasser und Erde zusammenhängen und gemeinsam unser Leben beeinflussen, muss das nachdenklich stimmen. Wir alle – da schließen sich die beiden Autoren mit ein – wollen ein gesundes Leben mit den genannten Freuden geselliger Treffen in Gastgärten, beim Sport und bei Kultur genießen.

Folgende weitere Schlüsse ziehen unsere InterviewpartnerInnen aus der vergangenen Krise, um für zukünftige Krisen bestens gerüstet zu sein:

Sie wollen ihre **Strategie** in regelmäßigen Abständen genauer unter die Lupe nehmen, weil sie erkannt haben, dass Unternehmen, die eine klare Strategie befolgten und weiterhin danach handelten, einen großen Vorsprung hatten.

Sie haben erkannt, welchen großen Einfluss sie mit ihrer **Führungsarbeit** auf ihr Unternehmen ausüben. Führen aus der Ferne ließ deutlich erkennen, um wie viel anspruchsvoller Führung 4.0 geworden ist, zeigte aber auch bisher noch kaum genutzte Chancen auf. Technisch ist das alles möglich. **Gefragt ist hier vor allem der Mensch.**

Sie erkennen, wie sehr wir alle miteinander zusammenwirken und voneinander abhängen – als Individuen, als Unternehmen, als Region, Land, Europa und weltweit. Es geht um unsere **Vernetztheit**. Europa erfolgreich gemeinsam zu gestalten, war bei allen ein wichtiges Thema und Anliegen. Auch die Erkenntnis, dass alles, was wir anderen Kontinenten zumuten, wieder auf uns zurückfällt, stimmt viele nachdenklich.

Über das Thema **Strategie** haben wir bereits viel geschrieben. Nochmals zur Erinnerung: Bitte checken Sie Ihre Strategie regelmäßig. Am besten mit einem Eintrag im Kalender. Andernfalls wird man vom Alltag und seinen Herausforderungen verschluckt und vergisst darauf. Das wäre schade. Spätestens beim Blackout wäre der Schaden noch größer, als er vermutlich sowieso schon sein wird.

Um für die Zukunft möglichst gut gerüstet zu sein, denken sowohl Konzerne als auch KMUs darüber nach, wie sie den Spirit von Start-ups in ihrem Haus wecken können.

Dazu gibt es unterschiedliche Denkansätze.

Reichen InnovationsmanagerInnen? Welche Aufgaben übertragen wir ihnen?

Welches ausgewählte Kundenprojekt wollen Sie mit agilen Methoden wie Lean Startup, Design Thinking oder Scrum bearbeiten?

Wie passend ist es für Sie, ein bereits existierendes Start-up ins eigene Haus zu holen? Haben wir vielleicht sogar in unseren Reihen MitarbeiterInnen, die sich gerne so einem Experiment stellen? Sollte ein solches Team doch besser weiter entfernt vom Mutterhaus agieren?

Oder soll es sogar den Auftrag an ein internes oder externes Team geben: Zerstört uns, wenn ihr könnt, aber benachrichtigt uns bitte zuvor. Hier geht es um die viel zitierte **Disruption**, wie man ihr zuvorkommen kann und welche Chancen für das eigene Haus dadurch entstehen.

Um solche Entscheidungen optimal zu treffen, empfiehlt sich eine Klausur im Topmanagement.

Welche Kompetenzen will man im ausgewählten Fall übertragen?
Um welches Thema geht es? Wie passt so eine Aufgabe zum bisherigen Geschehen?

Fragen Sie sich ernsthaft:

Ist das Topmanagement in der Lage, ambidextrisch, also beidhändig, zu agieren? Das würde bedeuten, die bisherigen Projekte ablaufen zu lassen wie bisher, weil diese gut skaliert und bewährt sind, und einem ausgewählten Team agile Teamarbeit zuzugestehen.

Schaffen die LinienmanagerInnen es, sich aus dem Alltag der agilen Teams herauszunehmen, sie nicht zu drängen?

Sind sie bereit, Ungewissheit und Scheitern zu riskieren?

Das wäre eine sehr gute Vorbereitung auf die nächsten Zeiten, die noch viel mehr Tempo und Mut verlangen als bisher. Es gehen bereits mehrere Unternehmen so vor.

Start-ups bringen Unruhe ins Haus. Menschen, die „brav“ wie vereinbart arbeiten, stören sich mitunter an einem solchen unüblichen Verhalten. Zu viel Nähe sollten sie nicht zueinander haben.

Hätten Sie jemals daran gedacht, Ihr Unternehmen zur Zerstörung freizugeben? Natürlich nicht. Das klingt auch ziemlich absurd, andererseits ist es der beste Schutz davor, von anderen zerstört zu werden. Denken Sie an die altherwürdigen Banken und PayPal. Und: Wie lange haben sich Automobilbauer gewehrt, den Diesel infrage zu stellen? Bis Elon Musk kam. Seither ist Bewegung in der Branche. Wenn eine Idee reif ist, setzt sie sich durch, ob man sie möchte oder nicht. Da ist es doch besser, man erkennt selbst die Schwachstellen im Unternehmen und agiert entsprechend.

Grundvoraussetzung dazu ist natürlich ein Mindset voller Neugier, Tatendrang und Risikobereitschaft gepaart mit Umsicht. Selbstverständlich gehört auch Mut dazu.

Doch wie viel Mut zum Risiko brauchen Sie, um einfach nicht einzugreifen in das Geschehen rund um Sie?

Der Einfluss der **Führungsarbeit**

wurde durch das remote führen – das Führen aus der Entfernung – erst so richtig bewusst. Homeoffice wurde lange totgeschwiegen und dann vorerst einmal abgelehnt. Doch plötzlich gab es kein Entkommen mehr. Wo immer Homeoffice möglich war, musste es passieren. Die Zeit von **Führung 4.0** hat begonnen. Viele Vorgesetzte fühlten sich zuerst einmal unbehaglich, weil jeder Kontrolle beraubt. Das glaubten sie zumindest zu Beginn. Plötzlich erkannten sie, wie klar sie per Videokonferenz kommunizieren können. Wer ein paar Regeln einführt, sieht schnell, wie die MitarbeiterInnen zu-recht-kommen, wer Hilfe braucht und wer andere unterstützen kann.

Achten Sie dabei bitte besonders auf Mütter. Sie sind meistens talentierte Organisationsgenies. Leider führte das bei vielen zu chronischen Überlastungen durch zusätzliche Belastungen zu ihrem eigenen Homeoffice für Ihr Unternehmen. Homeoffice-Geräusche des Partners und Hilferufe der Kinder aus dem Homeschooling und vom Home Nursing stören die Konzentration und führen oft zu überlangen Arbeitszeiten. Konzentriertes Arbeiten ist wesentlich erfolgreicher, wenn die Kinder bereits schlafen.

Frauen sind zumeist sehr gewissenhaft. Davon können Unternehmen profitieren. In Arbeitsgruppen tragen sie meist zu einem besseren Verständnis untereinander und zu zielorientierteren Lösungen bei. Viele dieser Frauen wurden durch die Zustände rund um das Homeoffice und die Pandemie

in die Fünfzigerjahre zurückkatapultiert. Es ist wichtig, diese Frauen vermehrt in das Unternehmen miteinzubeziehen. Davon profitieren nicht nur die Frauen, sondern noch mehr die Unternehmen. Mitarbeitermangel verstärkt sich zusehends, wenn nicht genug Frauen zum Zug kommen.

Ein großer Vorteil des remote Arbeitens und Führens besteht in einer beachtlichen Einsparung von Zeit, Fahrtkosten und der Möglichkeit, auch Mitarbeitende in entlegenen Gegenden gewinnen zu können.

„Ein großer unerwarteter Gewinn ergibt sich aus dem bewussten Streichen vieler Dienstreisen. Man fliegt nicht mehr für ein kurzes Meeting weite Strecken. Besonders unerwartet und angenehm erwies sich das Verständnis der KundInnen. Die sorgsam ausgewählten persönlichen Treffen zelebrieren dann alle Beteiligten besonders.“

Das fördert den wertschätzenden Umgang mit allen Beteiligten. Es ist ein Kennzeichen charismatischer Persönlichkeiten, dass sie ihre eigene Zeit und die der anderen respektieren. Mit solchen Menschen macht man nicht nur gerne Geschäfte, man schätzt sie auch darüber hinaus. Was wiederum die Geschäfte beflügelt.

Wie **vernetzt** fühlen Sie sich mit anderen? Mit wie vielen Menschen sind Sie sich Ihrer Vernetztheit bewusst? Mit manchen Menschen empfinden Sie sich wahrscheinlich sehr verbunden, mit anderen gar nicht. Und trotzdem sind Sie es mit allen. Was immer Sie gerade erblicken, wenn Sie sich in Ihrem Büro umsehen – es ist von Menschen gemacht, oft sogar von vielen. Das Papier, das aus dem Drucker kommt, der Drucker, der Tisch, an dem Sie sitzen, und so weiter und so fort. Das alles haben Menschen für Sie gemacht. Wie sehr sind Sie erst mit Ihren einzelnen MitarbeiterInnen verbunden. Diese Menschen entscheiden mit über Ihren Erfolg, über Ihre Gesundheit und Ihre täglichen Freuden oder Leiden.

Die Pandemie hat uns den Blick für unser Verbundensein geöffnet. Schnell konnte sich das Virus ausbreiten. Paradoxe Situationen entstanden. Gerade den Menschen, die wir liebten, konnten wir uns nur durch physische Distanz verbunden zeigen. Familienfeste fielen flach, Weihnachtsfeiern im Unternehmen ebenso.

War das Virus zuerst noch in China, ist es schnell übergesprungen auf Europa und die gesamte Welt.

„Wir müssen zur Kenntnis nehmen: Es ist nicht egal, was an einem Platz der Welt geschieht oder nicht passiert.“

Letztlich trifft es uns alle. Wir mussten uns zwar abschnitten – bleib zu Hause war die Devise –, trotzdem nahm die Pandemie ihren Lauf.

In Windeseile wurden Impfstoffe entwickelt und produziert. Natürlich gab es Vorbehalte dagegen. Langzeitstudien fehlten. Die reichen Nationen machten Druck und bestellten eiligst. Sobald die Impfstoffe behördlich zugelassen waren, wurde geimpft. Wo geimpft wurde, entwickelte sich die Pandemie zurück. In anderen Gegenden entwickelte sie sich nicht zurück. Im Gegenteil, Mutationen nahmen zu. Das Virus wurde immer ansteckender.

Wir mussten lernen: Es nützt nichts, wenn sich nur einige Länder schützen. Die Pandemie verstärkt sich so lange weiter, bis überall auf der Welt ausreichend Impfstoff vorhanden ist. Das stellt das Verantwortungsgefühl eines jeden Einzelnen auf eine harte Probe. Nach und nach verstehen und lernen wir. Jetzt wird auch Impfstoff an arme Länder verteilt. Nur so gibt es auch bei uns mehr Sicherheit.

Die Erkenntnis der Verbundenheit müssen wir auch auf die Klimaerwärmung anwenden.

Auch sie setzt der gesamten Welt zu. In reichen Ländern befürchten immer noch manche Unternehmen wirtschaftliche Einbußen, wenn sie auf die Umwelt Rücksicht nehmen müssen. Noch immer produzieren viel zu viele dort, wo die Lohnarbeit am billigsten ist, egal, unter welchen Umständen die Menschen dort arbeiten. Noch immer bauen so manche Konzerne ihre Fabriken in Ländern, die es mit dem Umweltschutz noch nicht so genau nehmen, weil das Kosten spart.

Reiche Länder entsenden ihren Giftmüll in andere Kontinente. Doch wenn wir das Klima anderswo versauen, trifft uns das auf Umwegen auch wieder. Die Rechnung für dieses Verhalten bezahlt dann die nächste Generation. Die jungen Menschen wehren sich zu Recht dagegen. Mit Fridays for Future verschaffen sie sich Gehör. Es geht um ihr Leben und das ihrer zukünftigen Kinder. Sie erinnern sich an die Aussagen des Professors der Montanuniversität Leoben weiter oben? Dort ist man sich dieser Situation

bewusst und hat einen großen Schwenk vollzogen. Man arbeitet nicht mehr nur am technisch Machbaren, sondern vermehrt an gesellschaftlich verträglichen Lösungen. Das bedeutet keineswegs einen Verzicht auf Technik, vielmehr können wir mithilfe der Technik umwelt- und damit menschenverträgliche Lösungen für aktuelle Themenstellungen bearbeiten.

Vor kurzer Zeit beschloss ein Konzern, sein Werk in Steyr, Oberösterreich, zu schließen. Fortan wird in Polen produziert, weil die Lohnkosten dort niedrig sind. Der Betrieb arbeitete profitabel. Das sorgt zunehmend für Empörung.

„So etwas wie MAN macht ein Familienbetrieb nicht. Unsereiner hält das Unternehmen am Laufen. Uns sind die Menschen wichtig und auch die Region. So eine Betriebsschließung zieht viele Probleme in angrenzenden Betrieben nach sich. Das spüren Zulieferer, aber auch Bäcker, Fleischer und viele andere. Familienbetriebe handeln verantwortungsvoll und denken die Region mit, in der sie Gewinne machen.“

Viele wünschen sich ein **starkes Europa**. Nur so können wir potente Player sein neben China und den USA.

„Dazu müssen wir uns in Europa unserer Werte besinnen. Wir müssen Standards setzen. Das ist alles andere als leicht bei so vielen Mitgliedsstaaten mit verschiedenen Anschauungen und unterschiedlichen Prägungen. Um das bewerkstelligen zu können, müssen wir uns mit aller Deutlichkeit bewusst werden, wie sehr wir auf eine starke europäische Gemeinschaft angewiesen sind.“

Da wäre auch noch die Bürokratie zu beachten. Sie ist bereits in den einzelnen Mitgliedsstaaten zu umfangreich, befinden viele. Die Europäische Union ist hier zur Umsicht angehalten.

„Die Rahmenbedingungen für Unternehmen müssen optimiert werden. Ein paar vernünftige Regeln sind gut, aber viele, die einander widersprechen, nicht. Wir brauchen eine vernünftige und reduzierte Art der Vorschriften, aber derzeit müssen Unternehmer viel zu viele Vorschriften verwalten. Sie brauchen bereits einen Mitarbeiter, nur um die Gesetze zu verwalten, zu verstehen und im Unternehmen verständlich zu machen.“

„Die Lohnnebenkosten sind sehr hoch in Österreich. Wir wünschen uns alle eine Entbürokratisierung. Die EU soll da nicht noch eins draufsetzen.“

Gemeinsame Überlebensstrategien in Europa wollen durchdacht und umgesetzt werden.

„Wir müssen europäisch denken: Welche Lagerbestände legen wir wo in Europa an, um sie dann verfügbar zu haben? Nach welchem Gesichtspunkt würden sie auf die einzelnen Länder verteilt?“

„Was sollten wir in Europa produzieren, um nicht in Abhängigkeiten zu geraten wie bei den Masken und Schutzanzügen.“

„Was wir nicht gerne selbst machen wollen, kaufen wir in Asien zu günstigen Preisen ein. Das machen bereits viele Länder. Dann wundern wir uns, wenn wir ohne Waren dastehen.“

„Auch innerhalb von Europa müssen wir bedenken, dass Spritpreise, Lebensmittelkosten, Wohnungsmieten auch nicht billiger sind als bei uns. Es wird aber immer noch Lohndumping betrieben. Daher gibt es Schwarzarbeit. Es wird vorbeigearbeitet am Staat. Dadurch kann man dort billiger produzieren. Das wird aber nicht mehr lange so gehen.“

Gedanken zum Gemeinschaftsgefühl mit anderen europäischen Staaten:

„Man sollte in Europa auch darauf achten, dass auch Osteuropa den Aufschwung schafft, mit passender Infrastruktur, medizinischer Versorgung und Sozialleistungen.“

„Man muss akzeptieren, dass in Europa teurer produziert wird, weil die Steuerabgaben für Arbeitnehmer hoch sind und die Lohnnebenkosten für Unternehmer ebenso. Dafür gibt es hier Sozialleistungen, die in Asien noch nicht existieren. Aber wir können mit ruhigem Gewissen sagen, dass die Randbedingungen für den Mitarbeiter akzeptabel erscheinen.“

„Wichtig ist es, nicht immer noch mehr Ressourcen zu verbrauchen. Wenn wir unsere Produkte so entwickeln, dass wir viele Stoffe wieder verwenden können, ist das ein Schritt in die richtige Richtung.“

Zusammenfassend lässt sich sagen:

Die produzierenden Betriebe haben die Krise der Pandemie sehr engagiert gemeistert. Mit voller Einsatzkraft packten sie an, hielten zusammen und kämpften sich durch. Ihr Umfeld stand ihnen bei Bedarf zur Seite.

Trotz sehr guter Erfolge setzt keine bequeme Selbstzufriedenheit ein. Man hat gelernt aus der Krise. Es ist ein klares Bewusstsein dafür entstan-

den, wie Erfolge abgesichert und ausgebaut werden können. Unternehmensstrategie, Führung 4.0, das gemeinsame Bewältigen des Klimawandels und der Wunsch nach einem geeinten Europa wurden deutlich geäußert.

Alle packen an und geben ihr Bestes. Jeder und jede auf dem eigenen Platz nach eigenen Möglichkeiten.

„Viele Unternehmen haben sich wacker durch die Krise geschlagen. Die Unterstützungen vom Staat waren hilfreich, ebenso dass manche Abgaben gestundet wurden. Diese Unterstützungen enden jetzt für die meisten. Wenn die Unternehmen nun langsam wieder Geld verdienen, ist es wichtig, dass nicht sofort der gesamte gestundete Betrag in Rechnung gestellt wird, zusätzlich zu den ab jetzt wieder laufenden Zahlungen. Das könnten manche nicht verkraften. Dann würde auch der Staat in Zukunft seine Steuereinnahmen von diesen Unternehmen verlieren.“

Die steirische Wirtschaftskammer verlautbart:

„In der Steiermark haben sich im Corona-Jahr 2020 4.487 Menschen selbstständig gemacht. Das sind um 104 Personen bzw. 2,4 Prozent mehr als im Rekordjahr 2019. Fast jede zweite Firmengründung im Land ist weiblich.“

Im ersten Quartal 2021 gab es bis dato vorläufig rund 1.764 Gewerbebeanmeldungen in der Steiermark.

Es herrscht Aufbruchstimmung. Mit den aus der Krise gewonnenen Erkenntnissen wird der Aufbruch gelingen. Vielerorts ist er schon da.

Wir bedanken uns an dieser Stelle nochmals herzlich bei unseren wunderbaren Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern. Es ist immer wieder eindrucksvoll, mit Menschen zu sprechen, die nicht lange zögern, sondern tatkräftig ihr Unternehmen steuern. Möge der Gedankenaustausch sich in diesen Reihen vertiefen und mögen weitere stimulierende Ideen, Produkte und Dienstleistungen entstehen.

Wenn man alles, was einem begegnet,
als Möglichkeit zu innerem Wachstum ansieht,
gewinnt man innere Stärke.

MILAREPA

Über die Autorin



Edith Karl kennt nach dreieinhalb Jahrzehnten Erfahrung als Trainerin, Strategieberaterin und Veränderungscoach für Unternehmer und Geschäftsführer aus 52 Branchen deren Bedarf. Als Europas erste Mutexpertin weiß sie mit Veränderungen umzugehen. Sie leitet Transformationsprozesse und die Zusammenarbeit zwischen mehreren Generationen.

Mit den Coachingprogrammen „Unternehmen strategisch in die Zukunft führen“ und „Führung 4.0“ begleitet sie Unternehmenslenker und Führungskräfte bei den Herausforderungen des Digitalen Wandels und der (remote) Führungsarbeit.

Die Lehrbeauftragte zahlreicher Institute in Österreich und Deutschland schrieb mehrere Bestseller und veröffentlichte relevante Hörbücher. Bereits mehrfach ausgezeichnet gewann sie in Berlin die Europäische Comenius Medaille 2017 in der Erwachsenenbildung für das weltweit größte Kompendium „Erfolgswissen für Mensch und Wirtschaft“.

In ihren Vorträgen inspiriert sie ihr Publikum, aktuelle Herausforderungen mit Gelassenheit und Stärke zu meistern.

www.edithkarl.com



Unternehmen strategisch in die Zukunft führen

Gestalten Sie Ihr Unternehmen zukunftsfit und werden Sie zum Magneten für exzellente Fach- und Führungskräfte

Das hat die Pandemie uns verdeutlicht: Sie können nicht darüber entscheiden, welche technologischen, gesellschaftlichen und politischen Trends aus Ihrem näheren und entfernten Umfeld Einfluss auf Ihr Unternehmen ausüben.

Umso wichtiger ist es, solche Einflussfaktoren rechtzeitig zu erkennen. Zukunftsorientiertes Handeln gelingt nur, wenn sie wissen, wer aus dem Außen Einfluss auf ihre Geschäfte nimmt und mit welchen Angreifern sie rechnen müssen. Es lohnt sich, da genau hinzusehen. Dabei geben wir Hilfestellung.

Wir unterstützen Sie mit Hilfe fundierter Prognosen. Zu den großen Einflussfaktoren gehört nicht nur die digitale Transformation, sondern noch viel mehr der demografische Wandel und das Thema Fachkräftemangel. Und auch das ist noch lange nicht alles.

Nur auf Grund einer fundierten Basis können Sie die richtigen Ziele für sich und Ihr Unternehmen setzen. Das ist die Grundlage, bestehende und neue Geschäftsfelder, Kundensegmente, Wertschöpfungsketten und Ihre Führungsarbeit zukunftsorientiert auszurichten.

Schärfen Sie Ihren Chancenblick und gestalten Sie Ihr Unternehmen krisensicher und zukunftsfit.

Weitere Informationen zu einer Zusammenarbeit mit uns finden Sie hier:



www.strategie4-0.com

Führung 4.0

Corona, die digitale Transformation und der demografische Wandel setzen Führungskräfte massiv unter Druck.

Von einem Tag auf den anderen war Homeoffice angesagt. Nur wenige Führungskräfte waren sich sicher, ob ihre Mitarbeitenden aus dem Homeoffice brauchbare Ergebnisse liefern werden. Bei vielen war längere Zeit Schockstarre. Führung bedeutete ab diesem Zeitpunkt Führen aus der Distanz.

Neue Fähigkeiten sind gefragt. Fels in wilder Brandung sein, Mitarbeitende für die Chancen der Veränderung begeistern und gemeinsam noch bessere Ergebnisse erzielen.

Langsam füllen sich die Auftragsbücher wieder. Umso stärker trifft Sie der Fachkräftemangel. Um die wenigen, die es gibt muss man sich bemühen, weil sie auch anderswo willkommen sind.

Das soll Ihnen nicht passieren. In unserem Coaching stärken Sie sich für solche Herausforderungen.

Mehr Informationen

www.fuehrung4-0.com



Speakerin Edith Karl

Vorträge von Edith Karl, Europas erster Mutexpertin, hinterlassen Spuren. In den Köpfen. In den Herzen. Sie animieren zum Vorwärtsdenken. Neben Inhalten mit Substanz, hinter denen Erkenntnisse aus Forschung und Lehre stehen, bietet sie noch eines an, was wir mehr brauchen als alles andere: eine gehörige Portion Optimismus und Mut in diesen Zeiten der rasanten Veränderungen durch die Digitalisierung.

Edith Karl spricht zu den Themen:

Einmal Krise mit Aufschwung, bitte!

Mut zur Digitalisierung – Warum gerade jetzt der Mensch so wichtig für den wirtschaftlichen Erfolg ist

Vergnüglicher Vortrags- und Leseabend zum Buch „Digitalisierter Mut“

Treffsicher ins Burnout – so gelingt´s



Edith Karl als Vortragende buchen:
www.edithkarl.com

Erfolgswissen für Mensch und Wirtschaft „Der Podcast für Ihren Erfolg“



Erfolgswissen
für Mensch und Wirtschaft
Der Podcast für Ihren Erfolg

Auf **unserem international ausgezeichneten Podcast „Erfolgswissen für Mensch und Wirtschaft“** finden Sie Interviewgespräche mit Größen aus Wirtschaft, Wissenschaft, Kunst, Medien, Extremsport und Politik, mit Top-Experten zu aktuellen Themen und meine Mut-Impulse für Sie. Diese Persönlichkeiten lassen Sie teilhaben an ihrem Leben. Sie erzählen von ihren Stolpersteinen, Fehlern und von ihren Erfolgen. Diese Gespräche waren für mich eine große Freude. Viele Zuhörerinnen und Zuhörer lassen sich weltweit davon inspirieren.

Menschen in über **100** Ländern haben „Erfolgswissen für Mensch und Wirtschaft“ bereits kostenfrei abonniert.

www.erfolgsorientiert.com



Bücher von Edith Karl, eine Auswahl



www.mutzurdigitalisierung.com





Laden Sie die Anleitung

▲ kostenfrei hier ▲

www.mutzurdigitalisierung.com



EDITH KARL

DIGITALISIERTER MUT

Ihr Weg von
Stress, Angst
und Ärger
zu Gelassenheit
und Stärke



www.digitalisiertermut.com



Das einmalige Kompendium „Erfolgswissen für Mensch und Wirtschaft“

91 CDs mit über 5.000 Minuten Hörerlebnis anwenderfreundlich in 234 Höreinheiten aufgeteilt, übersichtlich angeordnet auf 3 USB-Goldbarren-Sticks gepackt. Ein exklusives Buch obendrauf, um auch visuelle und haptische Bedürfnisse zu erfüllen.



www.erfolgswissen.net

Weiterführende Hinweise

Es wird darauf hingewiesen, dass alle Angaben in diesem Werk trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr erfolgen und eine Haftung der Autoren oder des Verlages/Herausgebers ausgeschlossen ist.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen. Trotz sorgfältigem Lektorat können sich Fehler einschleichen. Autor und Verlag sind deshalb dankbar für diesbezügliche Hinweise. Jegliche Haftung ist ausgeschlossen, alle Rechte bleiben vorbehalten.

Covergestaltung
Samanta Cadosch
www.samcadosch.com

Bild über die Autorin
Michael Schaffer-Warga
www.fotofurgler.at

Bild der Autorin Umschlag U4
Astrid M Obert Photography
www.astridobert.de

Ihre Notizen

