

Responsible Leadership – was ist das wirklich?

„Ökosysteme, nicht Ego-Systeme“

Ein Vortrag von Gabriele Faber-Wiener zur Eröffnung des Leadership-Exzellenzprogramms an der FH Wiener Neustadt am 3. Dezember 2020

Die folgenden Thesen sind ein Resultat aus 30 Jahren Praxis und 20 Jahren Lehre – und das Ergebnis vieler Diskussionen und Diskurse. Beginnen wir mit dem Titel: Responsible Leadership – und den zwei Schlüsselbegriffen um die es dabei geht: Verantwortung und Führung. Nehmen wir den ersten Teil: die Verantwortung.

1. Verantwortung ist unbequem – aber notwendiger denn je.

Es gibt kaum einen Begriff der meiner Erfahrung nach mehr vermieden wird wie Verantwortung. Selbst in Werteanalysen von Großunternehmen kommt Verantwortung erst ganz weit unten. Und wenn man darüber spricht dann sehr diffus, sehr vernebelt, ohne konkret zu sagen wer wofür Verantwortung hat und wofür nicht.

Dabei ist Verantwortung etwas ganz Spannendes. Es ist zum einen eines der wenigen universellen ethischen Prinzipien die wir haben – ob ich will oder nicht, egal wie die Gesetzeslage ist oder die kulturellen Rahmenbedingungen, Verantwortung habe ich einfach – als Mensch und als Führungskraft. Peter Ulrich, der Begründer der Integrativen Wirtschaftsethik an der Uni St. Gallen verwendet dafür das schöne Wort unhintergebar. Verantwortung ist ein unhintergebares Prinzip.

Und - Verantwortung ist auch aus einem zweiten Grund spannend. Es basiert nämlich auf drei Säulen: Haltung, Reflexion und Handlung. Wenn wir uns heute Unternehmen ansehen – aber auch Non-Profit Organisationen – dann ist primär die Handlung im Mittelpunkt, ohne die Haltung dahinter zu überdenken. Wenn wir uns Greenwashing Beispiele ansehen, dann ist genau das oft die Hauptursache. Das heißt, man setzt Handlungen, ohne das eigene Kerngeschäft und damit seine Verantwortung zu hinterfragen. Genau das bedeutet aber Verantwortung: Ich muss begründen und mich rechtfertigen, d.h. ich muss Rede und Antwort stehen – nicht umsonst steckt das Wort Antwort in VerANTWORTung drin.

Die Realität ist aber sehr oft eine andere. Ein Vorstand einer der größten Österreichischen Banken hat kürzlich ganz ehrlich zu mir gesagt: Unser Prinzip ist Verantwortungs-Vermeidung. Das heißt, wir wissen wir müssten die Ölkonzerne aus unserem Portfolio streichen, aber wir tun es nicht – denn das würde unseren Aktionären Gewinn kosten.

Das zeigt klar – und damit bin ich bei der zweiten These:

2. Verantwortung ist kein Parallelprogramm zum Business – wird aber so gesehen.

Peter Ulrich nennt genau das was dieser Bankvorstand gesagt hat, das „2-Welten-Prinzip“ – d.h. hier Gewinnstreben, dort Verantwortung und Ethik. Oder – frei nach Bert Brecht: Zuerst kommt das Fressen, und dann die Moral. Dieses 2-Welten-Denken ist omnipräsent, und daran hat auch die Erfindung von CSR, also Corporate Social Responsibility nichts geändert.

Dabei steckt das Wort Verantwortung klar in der offiziellen EU-Definition von CSR. Diese ist ganz simpel: Unternehmen übernehmen Verantwortung für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft. Das ist ein sehr kurzer, aber extrem wirkungsvoller Satz – den ich auch allen meinen StudentInnen ans Herz lege. Denn wenn sie sich nur diesen einen Satz merken – und den dafür verinnerlichen und ihr ganzes Berufsleben lang praktizieren – dann brauchen wir viele der Frameworks, Tools, Prozesse und Compliance Programme gar nicht erst.

Denn dann ist völlig klar was sie tun müssen: Überlegen was sind meine Auswirkungen – positiv und negativ – und danach handeln. Das heißt im Zweifelsfall: Produkte ändern oder eliminieren, wenn sie sich negativ auf die Gesellschaft auswirken. Derzeit ist aber das Gegenteil der Fall – auch unter dem Namen CSR: Wir haben sogar nicht wenige Konzepte, die die Verantwortung sogar instrumentalisieren, um zusätzlichen Gewinn zu machen, und das wird dann ganz utilitaristisch als win-win-Situation verkauft. Das bedeutet aber im Klartext: Ich handle nur so lange verantwortungsvoll, solange es sich rechnet. Also was ist, wenn es sich nicht mehr rechnet? Dann wird es richtig spannend!

Und dabei sind wir beim 3. Punkt:

3. Verantwortung zeigt sich erst in der Krise – und befeuert den Paradigmenwechsel.

Wir leben gerade jetzt in extrem spannenden Zeiten. Corona betrifft uns alle. Es ist ein Brandbeschleuniger für viele Entwicklungen. Und es ist ein Brennglas, denn bringt vieles an die Öffentlichkeit was bisher verborgen war. Allen voran die wahren Werte – von Unternehmen, von Einzelpersonen, von Führungskräften.

Sich in Unternehmen mit Werten zu befassen ist gerade jetzt interessant, denn wir sind mitten in einem Wertewandel, und der wird uns – und vor allem die junge Generation – ganz stark betreffen. Und – was noch wichtiger ist - in der Geschichte der letzten 2000 Jahre hat ein Wertewandel immer auch zu einem Wechsel des wirtschaftlichen Paradigmas geführt. Und genau das passiert momentan: Ich habe heuer eine Online-Diskursreihe mit der VBV über Wirtschaft und Nachhaltigkeit durchgeführt, mit hochrangigen Expertinnen und Tausenden von Zusehern. Und dabei gab es ein Wort das sich durch alle Themen durchgezogen hat: Transformation, also Paradigmenwechsel.

Warum? Von vielen Seiten steigt der Druck, sowohl auf Wirtschaft als auch Politik. Es geht um eine andere Form des Wirtschaftens, um eine Wirtschaft, die wieder mehr für den Menschen da ist. Das ist kein Wunschdenken von mir, sondern ein Prozess der in vollem Gange ist. Lesen Sie nur den Green Deal der EU, da steht auf Seite 2 wortwörtlich, dass es darum geht, *„die Wirtschaft und Gesellschaft umzugestalten, um sie auf einen nachhaltigeren Weg zu bringen.“* Also um den alten Slogan der Wirtschaftskammer heranzuziehen heißt es nicht mehr: Geht's der Wirtschaft gut, geht's uns allen gut, sondern umgekehrt: Geht's uns allen gut, geht's der Wirtschaft gut. Also den Menschen wieder in den Mittelpunkt zu rücken – das wäre gerade jetzt notwendig, wenn wir uns die aktuelle Diskussion rund um Corona ansehen.

4. Werte machen effizient – und effektiv.

Bleiben wir bei den Werten: Werte sind die Grundfesten jeder Organisation, sie sind ein Klebstoff, der Organisationen zusammenhält. Werte kann man nur beobachten, man kann sie nicht wirklich beschreiben. Das heißt aber, jeder Eindruck zählt, jede Handlung und jede Geste. Werte werden leider immer in ein „esoterisches“ Eck gestellt, eben nach dem 2-Welten-Denken – hier Wirtschaft, also hard facts, harte Zahlen – dort Werte, also soft facts. Mit dieser Denke vergibt man sich viele Chancen, denn eine rationale Auseinandersetzung mit Werten bringt nach meiner Erfahrung in der Arbeit mit Unternehmen, aber auch mit Universitäten, mit denen ich Wertemanagement-Prozesse durchgeführt habe, sehr, sehr viel.

Denn einerseits erkennt man dann, wo die behaupteten Werte und die tatsächlich gelebten auseinanderklaffen. Ich komme in Unternehmen, wo die MitarbeiterInnen die Wertepлакate von den Wänden reißen, weil sie nichts mit der erlebten Realität zu tun haben. Das ist dann ein potenzielles Pulverfass, vor allem wenn man daran denkt, dass MitarbeiterInnen heute viel mehr kommunizieren – Stichwort Social Media – und MitarbeiterInnen sind laut Umfragen wie den Edelman Trust Barometer bis zu dreimal so glaubwürdig wie ihre CEOs. Das macht eine Auseinandersetzung mit Werten zum potenziellen Überlebensfaktor.

Und – der zweite Grund - nur wenn ich meine Werte kenne, komme ich auch zu guten Entscheidungen. Das heißt, solide Werte führen zu soliden Entscheidungen und zu einer offenen Organisationskultur.

Und damit bin ich beim 2. Wort: Leadership. Konkret: Responsible Leadership. Da muss als erstes die Erkenntnis her:

5. Wirtschaft ist eine Sozialwissenschaft – von Menschen gemacht, von Menschen verändert.

Wirtschaft wird von Menschen gemacht und von Menschen verändert – und das seit 2000 Jahren. Damit ist etwas ganz, ganz wichtig – und das möchte ich vor allem den Jungen mitgeben, die noch am Anfang oder auch in der Mitte ihrer Karriere stehen: Keine Ohnmacht, keine Angst vor den berühmten Sachzwängen. Ich höre sehr, sehr oft warum etwas nicht geht. Aber wenn man dann darüber nachdenkt, merkt man, dass man einfach oft eine Schere im Kopf hat.

Vor allem meine Generation, die jetzt in den Führungsetagen sitzt ist, hier noch sehr borniert - aber durchaus auch jüngere, die im Mindset dieses Homo Oeconomicus aufgewachsen sind. Neue Strömungen werden gerade in Österreich oft nur sehr schleppend aufgenommen – und damit werden viele Chancen vertan. Und unser Denken: „Mir san mir“ und „Das haben wir immer so gemacht“ – ist der Tod jeglicher Innovation.

Und darum ist einer meiner Leitsprüche ein Zitat von Ulrich Thielemann, einem deutschen Wirtschaftsethiker. Er sagt: „Es kann niemals unmöglich sein, das ethisch Richtige zu tun – es ist allenfalls schwierig.“ Das bedeutet aber – und da bin ich bei der nächsten These – ich muss zuerst darüber nachdenken, was wirklich das richtige ist.

6. Responsible Leadership verlangt Reflexion – genau das ist Ethik.

Und das wiederum bedeutet, Responsible Leadership heißt als erstes: nachdenken. Einfach und fast zu banal, um es überhaupt zu erwähnen. Und trotzdem muss ich nach 30 Jahren sagen: Die meisten Fehler – und da reden wir auch von viel Geld das in den Sand gesetzt wurde – passieren, weil man ganz einfach nicht über die Konsequenzen nachgedacht hat.

Denken Sie nur an das was momentan passiert rund um Corona – ich habe z.B. in der Wirtschaftsethik-Vorlesung, die ich derzeit u.a. an der FH Wiener Neustadt halte, als Einstiegsübung den Fall Humanic genommen, und das was das Unternehmen ausgelöst hat, als es zwei Tage vor dem Lock-Down noch Tausende Menschen mit Rabattaktionen in seine Geschäfte gelockt hat. Der Hauptkritikpunkt – bei allem Verständnis für die finanzielle Situation – war – und das hat Humanic dann auch zugegeben – dass sie nicht nachgedacht haben, was ihre Aktion für Konsequenzen hat.

Und dieses Nachdenken, diese Reflexion ist nichts anderes als Ethik. Und damit ist Ethik ein Prozess und nicht eine Eigenschaft, wie viele oft glauben. Jeder von uns betreibt täglich Ethik, indem wir fragen: Was soll ich tun? Was ist richtig, was ist falsch? Z.B., wenn es ums Private geht – bei der Kindererziehung, wenn es darum geht was wir essen, was wir einkaufen, wie wir leben wollen. Da spielen Ethik und Moral eine große Rolle.

Warum wird diese Dimension ausgeklammert, sobald wir die Bürotür hinter uns zu machen? Das ist absurd und unnatürlich – und führt in der Realität natürlich auch zu großen Spannungen, denn wir sind ja kein Homo Oeconomicus, wir bleiben ja Individuen mit oft sehr hohen Moralvorstellungen und mit Gerechtigkeitsinn. Diese Dissonanzen sind dann auch oft der Grund, warum viele dann das Handtuch werfen und z.B. zu NGOs wechseln – und damit der Wirtschaft verloren gehen. Und das sind nicht wenige, allein wenn ich an die hohe Anzahl an Harvard-Absolventinnen denke die im Sozialbereich landen.

Der erste Schritt dieser Reflexion ist auch ein sehr einfacher: Zuhören.

7. Der einfachste Schritt ist zugleich der wichtigste: Zuhören.

Es war Sokrates, der vor 2000 Jahren gesagt hat, „Wer fragt der führt“ – etwas verkürzt ausgedrückt. Das bedeutet Reinhören, erkennen, wer hat welche Qualitäten und Meinungen, wer kann was einbringen. Und nicht gleich mit seiner eigenen Meinung kommen. Das ist schwer. Ich weiß wovon ich spreche. Und doch ist es ein Zeichen von echtem Leadership. Denn es bedeutet, ich habe die Größe, mich zurückzunehmen.

Dabei geht es oft um essenzielle Fragen. Fragen wie: Bin ich für die MitarbeiterInnen da? Oder sind die MitarbeiterInnen für mich da? Bin ich für das Unternehmen da? Oder ist das Unternehmen für mich da? Götz Werner, der Gründer von dm, hat sich genau diese Fragen gestellt – auch mit ökonomischen Erfolg übrigens. Denn es zeigt von Größe, wenn man gleichzeitig eine gewisse Demut an den Tag legt. Das klingt für Sie jetzt vielleicht seltsam, Demut. Aber ich habe es oft erlebt – und war auch schon teilweise selber in der Position, dass ich mein Amt, meine Position, mit mir als Person verwechselt habe. Und dann besteht die Gefahr, dass man sich selber viel zu wichtig nimmt – da kennen Sie sicher Beispiele davon.

Das heißt, echtes Leadership bedeutet nicht nur eine gewisse Demut, es bedeutet auch, ich umgebe mich mit Menschen die mich herausfordern. Nur so lerne ich. Man sagt nicht umsonst: Gute Manager umgeben sich mit Kritikern, schlechte Manager und Managerinnen – umgeben sich mit Ja-Sagern. Ich muss sagen, ich habe in den letzten 30 Jahren leider viel mehr Ja-Sager getroffen als Kritiker und KritikerInnen. Das ist nicht nur ein österreichisches Phänomen – es hat auch mit etwas anderem zu tun: nämlich mit einem Körperteil, das vielen fehlt: Rückgrat.

8. Responsible Leadership verlangt Rückgrat – und klare Positionen.

Gerade in Österreich hat man es derzeit nicht leicht, wenn man Ecken und Kanten hat. Man spricht ja nicht umsonst von „anecken“. Ich möchte aber trotzdem ein Plädoyer für Konturen und für klare Positionen halten. Denn Opportunismus und Anpassung lässt einen zwar vieles bequemer erledigen. Es führt aber nicht zu Zufriedenheit – und letztlich auch nicht zu Anerkennung, wenn wir ehrlich sind.

Man könnte es auch umgekehrt sehen: Positionen zu haben, Prinzipien zu haben, sich aus dem Fenster zu hängen, führt natürlich – um bei dem Bild zu bleiben – zu dem Risiko, dass man eine auf den Kopf kriegt, wenn man sich aus dem Fenster hängt – aber es hat den Vorteil oder Nebeneffekt, dass man auch nicht übersehen wird. Ich kann es nur aus Erfahrung sagen: Gradlinigkeit und Prinzipien zahlen sich aus.

Und doch – nicht einmal dort, wo es explizit gefordert wird, wie zum Beispiel bei CSR, ist eine Auseinandersetzung mit Problembereichen im Business wirklich Usus. Ich habe z.B. im Rahmen eines Studienprojekts vor 2 Jahren sämtliche Nachhaltigkeitsberichte analysiert, die zum Österreichischen Award ASRA eingereicht wurden. Das Ergebnis: Von 34 Berichten war nur in 6 Berichten Reflexion erkennbar. Da reden wir aber von Nachhaltigkeitsberichten, bei denen es genau um diese Reflexion gehen sollte. Das verlangt sogar der vorgegebene Berichtsstandard GRI, nämlich eine Wesentlichkeitsanalyse der Auswirkungen.

Dass das die Glaubwürdigkeit von Unternehmen nicht erhöht und zu weiteren Greenwashing-Vorwürfen führt, können wir uns vorstellen.

Damit sind wir bei einem weiteren wichtigen Punkt: der Kommunikation.

9. Responsible Leadership bedeutet: Reden ist Gold – nicht Schweigen.

Ich bin in der NGO-Welt sozialisiert. Ich habe meine ersten Berufsjahre bei Greenpeace und Ärzte ohne Grenzen verbringen dürfen bzw. diese in Österreich mit aufgebaut. Und ich sage bewusst dürfen. Denn ich würde mir wünschen, dass Unternehmen sich hier viel mehr anschauen, anstatt die Non-Profit-Welt in ein Eck von Gutmenschen zu stellen. Das betrifft sowohl das Thema Mitarbeitermotivation, aber noch viel mehr die Kommunikation: In guten, in erfolgreichen NGOs wird sehr viel gearbeitet – aber vor allem auch sehr, sehr viel geredet, hinterfragt und diskutiert. In Unternehmen erlebe ich oft eher das Motto: Zeit ist Geld, also arbeiten statt reden. Also eher nach der Devise: Reden ist Silber, Schweigen ist Gold.

Dabei ist das genaue Gegenteil der Fall: Dort wo diskutiert wird, dort wo der Freiraum da ist, zu hinterfragen – egal wo ich in der Hierarchie bin, dort herrscht eine offene Firmenkultur – und dort geht auch etwas weiter, dort passieren Innovationen. Denn Innovationen, neue Ideen können nicht im stillen Kämmerlein generiert werden, sie brauchen Interaktion, sie brauchen ein Team. Und - dort wo das erkannt und gefördert wird, dort dürfen auch Fehler passieren – und Fehler zugegeben werden.

Das wird zwar immer wieder gesagt: Bei uns herrscht eine offene Fehlerkultur. Aber wenn Sie dann reinschauen merken Sie: Niemand spricht über Fehler, viele vor allem in unteren Hierarchien trauen sich nicht zu widersprechen – das höre ich auch aus vielen Vorlesungen, bei denen ich mit den Studierenden über ihre eigenen Berufserfahrungen spreche, wenn ich mit ihnen Dilemma Management betreibe und anhand von Case Studies durchspiele, inwieweit sie hinterfragen würden oder auch einmal Nein sagen, dann merke ich, dass hier teilweise Ohnmacht und absolute Stille herrscht.

Und damit bin ich bei einem der zentralsten Punkte was Responsible Leadership betrifft:

10. Responsible Leadership heißt vorleben - und vertrauen.

Der ehemalige HR-Chef der Erste Bank hat vor 2 Wochen in einem meiner Online-Diskurse zum Thema Zukunft der Arbeitswelt gesagt: „Jetzt muss man führen, egal ob man will oder nicht. Corona zwingt einfach dazu“. Das heißt: Jetzt ist Vorbild gefragt, Präsenz in der Krise zeigen. Durchtauchen geht nicht mehr.

Und der zweite Aspekt dabei ist Vertrauen. Home Office – und das haben wir alle erlebt – verlangt viel mehr Eigenverantwortung. Keiner hat je etwas vergleichbares erlebt. Das bedeutet umgekehrt: Alle sitzen im gleichen Boot – und keiner weiß wo die Strömung hingeht bzw. wie hoch die Wellen noch werden. Je mehr Eigenverantwortung, desto höher ist die Motivation – auch das ist eine klare Erkenntnis. Und damit sind Führungsstile gefragt, die auf Vertrauen basieren. Das bestätigt auch eine aktuelle Bertelsmann-Studie: 44 % glauben, dass sich Führung von Kontrolle zu Vertrauen wandelt – eigentlich finde ich das immer noch zu wenig, wenn man weiß, wie kraftvoll Vertrauen ist.

Das war auch die Erfahrung von Josef Zotter, den wir alle von seinen köstlichen Schokoladen kennen. Er hat berichtet, dass er seine MitarbeiterInnen gar nicht umdirigieren musste, es war klar, dass das Team das sich normalerweise um den Verkauf kümmert und weniger zu tun hatte, sofort in die Online-Packstelle gewechselt ist – da musste der Chef gar nichts sagen. Oder der Vorstand von Vöslauer – er hat sogar berichtet, dass es darüber noch hinaus ging, d.h. dass es sogar teilweise einen Rollenwechsel von MitarbeiterInnen zu Vorgesetzten gab, d.h. dass die Mitarbeiter gefragt wurden, was ihre Lösungen und Ideen in der Situation sind. Damit schafft Corona auch mündigere MitarbeiterInnen - nämlich Menschen die selbst bestimmen, wo und wann sie was tun und sich dann natürlich noch viel mehr als Teil des Unternehmens sehen, und nicht als Mittel zum Zweck, wie das Immanuel Kant so treffend in seinem Verdinglichkeitsverbot bezeichnet hat.

11. Responsible Leadership ist kein Selbstoptimierungsprogramm.

Derzeit wird gerne Ping-Pong gespielt. Nämlich das Spiel vom Hin- und Herschieben der Verantwortung – von der Person zur Organisation. Von der Organisation zum System. Denken wir nur an Klimaschutz: Jeder muss bei sich anfangen. Nein, die Unternehmen sind schuld, die müssen anfangen. Nein, die Politik ist es. Dabei ist völlig klar: Wir haben keine Zeit, diese Verantwortung hin und herzuschieben, dieses Ping-Pong zu spielen. Denn wir haben im Klimaschutz nur mehr 10 Jahre, um das Ruder herumzureißen.

Was hat das mit Responsible Leadership zu tun? Ganz klar: Es geht dabei nicht nur um das Arbeiten an der eigenen Persönlichkeit, um die eigenen Tugenden. Nein, Responsible Leadership heißt, ich muss als Führungskraft an allen drei Ebenen ansetzen: an meiner eigenen Person, also Individualethik betreiben, dann an der Organisation, also das was wir CSR oder Unternehmensethik nennen, und am System – also der Makroebene.

D.h. ich als Führungskraft habe auch die Mitverantwortung dafür, das System besser zu machen, und je höher meine Position, desto höher diese Mitverantwortung. Das kann ich tun indem ich z.B. versuche, Probleme die mein Unternehmen alleine nicht lösen kann, gemeinsam mit anderen anzugehen. Ich habe das mit Unternehmen durchgespielt und genau diese Fragen mit ihnen geklärt: Welche gesellschaftlichen Probleme könnt ihr alleine angehen, und für welche müsst ihr euch Verbündete suchen.

Das nennt Peter Ulrich branchenpolitische Mitverantwortung, und da würde ich mir mehr wünschen – auch in Österreich. Das betrifft übrigens nicht nur Unternehmen, auch Universitäten könnten hier viel mehr machen – denken wir nur an das Thema Nachhaltigkeit und Verantwortung in der Lehre.

12. Responsible Leadership verlangt Hierarchien abbauen.

Und doch: Gerade in KMU herrschen noch sehr oft steile Hierarchien und veraltete Führungsstile. Ich habe mit Unternehmern – also Eigentümern – großteils Männer - gearbeitet, die zwar von ihren Ideen her sehr wertorientiert und nachhaltig waren, gleichzeitig aber ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen fast wie Kinder behandelt haben.

Zukunftsfähiges Wirtschaften verlangt aber, dass alle mitreden dürfen, denn es ist doch egal wo die Idee herkommt – und viele der besten Ideen kommen von Menschen, von denen man es am wenigsten erwartet. Ideen haben nichts mit der Position in der Struktur zu tun. Die besten Führungskräfte sind diejenigen, die es schaffen, das Potenzial aller zu heben – und das geht nur mit flachen Hierarchien und mit offenen Türen.

Das schafft nicht nur eine höhere Motivation von MitarbeiterInnen, es gibt auch Sicherheit – Amy Edmondson von an der Harvard Business School nennt es psychologische Sicherheit.

Das habe ich z.B. in einem Projekt bei einer großen Versicherung erlebt. Dort wurde das gesamte Entlohnungssystem für Führungskräfte verändert – weg von einem hohen variablen, gewinnabhängigen Anteil hin zu einem, bei dem die Führungskräfte unabhängig vom Income ihr Gehalt bekamen. Wir haben diesen Prozess begleitet und evaluiert, und das Ergebnis war sehr spannend. Denn es schafft nicht nur Sicherheit im Job, es schafft auch eine Erhöhung der Leistung – und man zieht damit Menschen an, die nicht nur an Geld interessiert sind – denn die sind sowieso wieder weg, sobald es anderswo bessere Bezahlung gibt.

Und damit sind wir bei einem ganz wichtigen Punkt: den Motiven.

13. Responsible Leadership stärkt Employer Branding – vor allem bei den Jungen.

Unternehmen haben heute ein riesiges Problem: Nämlich gute, motivierte, engagierte MitarbeiterInnen zu finden. Das betrifft vor allem die junge Generation, die berühmte Generation Z – vor allem gut ausgebildete junge Menschen. Der Chef des AMS hat mir in einem Gespräch gesagt, dass zu ihm österreichische Unternehmer kommen, die mit der Situation völlig überfordert sind, denn früher haben sie den jungen high potentials ein teures Auto als Incentive angeboten – heute kommen diese high potentials zu den Bewerbungsgesprächen und wollen so absurde Dinge wie Väterkarenz und Work-Life-Balance – also E-Bike statt E-Klasse.

Das bestätigt auch eine aktuelle Studie von McKinsey: Danach ist ein nachhaltig agierender Arbeitgeber bei der Berufswahl sogar wichtiger als ein hohes Gehalt. Das kann ich aus meiner Erfahrung nur bestätigen. Ich war viele Jahre im Management von Ärzten ohne Grenzen, und wann immer ich einen Job ausgeschrieben habe, hatte ich teilweise über 400 Bewerbungen – dabei waren viele Menschen aus den mittleren bis höheren Führungsschichten von Unternehmen, die bereit waren, auf viel Geld zu verzichten, um am Ende des Tages einen Sinn ihrer Arbeit zu sehen. Das heißt: Die intrinsische Motivation steigt. Lebensqualität zählt.

14. Reputation wird zur Überlebensfrage – für alle Unternehmen.

Das zeigt ganz klar – und damit schließt sich langsam der Kreis meiner Ausführungen: Wir sind mittendrin im Wertewandel. Und damit wird Reputation zur Überlebensfrage, und zwar nicht nur bei den High Potentials am Arbeitsmarkt.

Aber genau hier sind die großen Schwachpunkte, die Organisationen oft unterschätzen: Denn bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wirkt sich ein Auseinanderklaffen von Schein und Sein noch stärker aus als bei anderen Zielgruppen. MitarbeiterInnen sind im Idealfall Botschafter für ihr Unternehmen – sie können aber auch Gegner im eigenen Haus sein - und heute reicht ein Handy-Video, und eine Geschichte ist draußen. Da geht es dann nicht mehr nur um Employer Branding, sondern da geht es ans Eingemachte, an die Substanz.

Das Resümee ist somit klar: Erstens: Führung bedeutet immer auch Verantwortung. Umgekehrt: Führung ohne Verantwortung gibt es nicht. Die Frage ist nur ob man sie annimmt oder nicht. Und zweitens - und das ist das positive Fazit: Verantwortung ist nicht primär Belastung, ich habe es zumindest nie so empfunden. Verantwortung schafft Gestaltungsräume, schafft Entscheidungsräume. Verantwortung macht Spass!

Ich bin überzeugt, dass die nächsten Jahre essenziell für uns alle werden. Viele fundamentale Dinge sind gerade in Veränderung. Egal wo ich hinschaue, der Paradigmenwechsel ist voll im Gange. Das muss aber keine Angst machen, im Gegenteil. Ich möchte allen Mut machen. Mut, kritisch zu bleiben, Mut zu hinterfragen, Mut querzudenken, auch selbstkritisch zu sein.

Und genau das ist Verantwortung, nämlich beides zu überdenken: Haltung und Handlung. Oder – wie es jemand aus meiner Diskursreihe kurz und knapp auf den Punkt gebracht hat:

Wir brauchen Ökosysteme statt Egosysteme.

Gabriele Faber-Wiener, Dezember 2020

Anhang:

Die 14 Thesen zusammengefasst:

1. Verantwortung ist unbequem – aber notwendiger denn je.
2. Verantwortung ist kein Parallelprogramm zum Business – wird aber so gesehen.
3. Verantwortung zeigt sich erst in der Krise – und befeuert den Paradigmenwechsel.
4. Werte machen effizient – und effektiv.
5. Wirtschaft ist eine Sozialwissenschaft – von Menschen gemacht, von Menschen verändert.
6. Responsible Leadership verlangt Reflexion – genau das ist Ethik.
7. Der einfachste Schritt ist zugleich der wichtigste: Zuhören.
8. Responsible Leadership verlangt Rückgrat – und klare Positionen.
9. Responsible Leadership bedeutet: Reden ist Gold – nicht Schweigen.
10. Responsible Leadership heißt vorleben - und vertrauen.
11. Responsible Leadership ist kein Selbstoptimierungsprogramm.
12. Responsible Leadership verlangt Hierarchien abbauen.
13. Responsible Leadership stärkt Employer Branding – vor allem bei den Jungen.
14. Reputation wird zur Überlebensfrage – für alle Unternehmen.