Horizont
Die österr. Wochenzeitung für Marketing, Werbung & Medien
Perchtoldsdorf, am 22.03.2024, Nr: 11-12 - Erscheinungsweise: 23x/Jahr, Seite: 25-26
Druckauflage: 6 725, Darstellung: 67,6%, Größe: 1386cm², easyAPQ: 7 888,89 €
Auftr.: 12709, Clip: 15844639, SB: abz*austria

Führungskräfte legen vermehrt Wert auf Work-Life-Balance. Um nachhaltig erfolgreich zu sein, sind neben emotionaler Intelligenz auch umfassende Selbstreflexion und – gerade für Frauen – ein gutes Netzwerk notwendig.

Gemeinsam stark

© Joseph Lund/stock.adobe.com

Bericht von **Sandra Wobrazek**

Eine Führungsposition innehaben, andere anleiten, Verantwortung übernehmen – für viele Menschen das Ziel ihrer beruflichen Karriere. Doch Leadership bedeutet gerade in einer sich ständig wandelnden Arbeitswelt auch ständige Weiterentwicklung und große Flexibilität.

Karriereplanung

Der Erfahrung von Moana Merzel nach, Geschäftsführerin Demner. Group, wollen auch in der Kreativbranche die meisten Menschen ab einem gewissen Punkt Führungsverantwortung übernehmen. „Es ist demnach nicht schwierig, Führungspositionen gut zu besetzen. Es gibt aber vereinzelt reine Expertenkarrieren: Nämlich, wenn eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter schon einiges an Berufserfahrung und Talent hat, aber sich bewusst dagegen entscheidet, ein Team zu führen."

Wichtig ist es, so Merzel, die individuellen Stärken zu kennen, um gemeinsam erfolgreich zu sein. Sie berichtet, dass Führungskräfte Verantwortung, Vertrauen, ausreichend Kapazitäten und transparente Leitplanken wollen, um gemeinsam Erfolge feiern und wachsen zu können. Bei DMB. setzt man deshalb auf „Feingefühl, Wertschätzung sowie eine Geschäftsleitung mit starker Hands-on-Mentalität" als Teil des Teams. Darüber hinaus gibt es ein „Füllhorn an Benefits". Der Zugang: weniger Gießkanne, dafür individuell zugeschnittene Angebote.

Führung 4.0

Führung wird heute wesentlich offener, transparenter und mehr auf Augenhöhe praktiziert, weiß Ralph Sichler, Leiter des Instituts für Management & Leadership Development, FH Wiener Neustadt. Er verweist auf „Innovation, Teamarbeit und Flexibilität als wesentliche Merkmale der Interaktion zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden. Hohe Fach-Expertise ist heute nicht mehr (allein) in den Händen der Vorgesetzten, sondern ist auf das gesamte Team verteilt".

In den Leadership Modulen der Master-Studienprogramme der FH wird großer Wert auf das Motto „Erkenne dich selbst!" gelegt, bevor daran gedacht wird, andere zu führen. In den Lehrveranstaltungen werden Lernräume geschaffen, in denen die Studierenden ihre Leadership-Kompetenzen erproben und weiterentwickeln können. „Selbstführung, die Sorge um sich und das Übernehmen von Verantwortung für Prozesse, an denen man mitwirkt, spielen eine große Rolle. Natürlich geht es auch um Wissensinhalte – etwa um die Theorie aktueller Führungsansätze", so Sichler. Im Zentrum: Die Entwicklung hin zu jener Führungskraft, die „ich sein möchte und deren Handeln positive Resonanz bei anderen erzeugt".

Weibliche Führungskräfte

Wenn es um weibliche Führungskräfte geht, herrscht jedoch oft noch großer Nachholbedarf: Female Leadership Coach Kathrin Abendschein verweist auf den Frauen-Management-Report der AK: In den umsatzstärksten 200 Unternehmen Österreichs sind 12,2 Prozent der Geschäftsführungspositionen und 26,8 Prozent der Aufsichtsratspositionen von Frauen besetzt. Die besten Werte haben laut Statista noch die Finanzbranche mit 19,3 Prozent und die Dienstleistungsbranche mit 16 Prozent Geschäftsführerinnen.

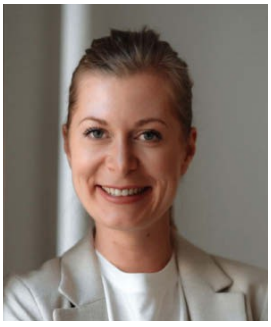
Lesen Sie weiter auf → **Seite 26**

Zum eigenen Gebrauch nach §42a UrhG. Digitale Nutzung gemäß PDN-Vertrag www.voez.at/pdn.
Anfragen zum Inhalt und zu Nutzungsrechten an das Medium (Fon: 01/866480, @: vertrieb@manstein.at).

Horizont
Die österr. Wochenzeitung für Marketing, Werbung & Medien
Perchtoldsdorf, am 22.03.2024, Nr: 11-12 - Erscheinungsweise: 23x/Jahr, Seite: 25-26
Druckauflage: 6 725, Darstellung: 69,66%, Größe: 1386cm², easyAPQ: 7 888,89 €
Auftr.: 12709, Clip: 15844639, SB: abz*austria

Josefine Schulze (li.) und **Désirée Jonek-Lustyk** setzen sich mit Womentor für Diversität in der Arbeitswelt ein.

© Jana Mack



Female Leadership Coach **Kathrin Abendschein**: ‚Frauen müssen oft zusätzliche Hürden in ihrer Karriere überwinden.'

© Tamara Zauner

Geteilte Führung sichert Qualität, Transparenz und Nachhaltigkeit von Entscheidungen, sagt **Manuela Vollmann**, ABZ*Austria.

© Barbara Hartl/Graph Art Line e.U.

‚Social Skills sind für uns das Wichtigste', so **Moana Merzel**, DMB.

© DMB

‚Eine gute Führungskraft', so **Ralph Sichler**, FH Wr. Neustadt, ‚zeichnet sich durch ihre Fähigkeit zur Selbstreflexion aus.'

© Privat

➔ Fortsetzung von **Seite 25**

Kathrin Abendscheins Mission: Die Führungslandschaft in Österreich diverser zu gestalten. Dafür arbeitet sie mit Unternehmen, um Bewusstsein und Verständnis für die Bedeutung von weiblicher Führung sowie für die damit verbundenen Herausforderungen für Frauen in der Arbeitswelt zu schaffen. „Außerdem begleite ich Frauen auf ihrem Weg in Führungspositionen. Ich helfe ihnen, ihre persönlichen Stärken und Werte zu erkunden, wodurch sie Selbstbewusstsein und einen authentischen Führungsstil entwickeln können", so der Business Coach.

Diversität fördern

Damit auch in den Führungsebenen mehr Vielfalt herrscht, gibt es das von Désirée Jonek-Lustyk gegründete Social Business Womentor. Das Start-up setzt sich für Diversität und faire Teilhabe in der Arbeitswelt ein. Neben einem professionellen Mentoringprogramm mit einer Community von über 1.200 Menschen werden Programme zur Unterstützung von Gründerinnen geboten, sowie ein Fokus auf angewandte Forschung und Bewusstseinsbildung gelegt. „Nach dem Motto ‚Fix the system, not the women' werden Unternehmen unterstützt, eine vielfältigere und inklusivere Unternehmenskultur zu schaffen", berichtet Managing Partner Josefine Schulze.

Sie betont, dass es laut dem Global Gender Gap Report in Österreich noch 131 Jahre dauern könnte, bis Geschlechtergleichstellung erreicht wird. „In der Privatwirtschaft stagniert der Anteil von Geschäftsführerinnen seit einem Jahrzehnt bei fünf bis zehn Prozent, aktuell bei 12,5 Prozent. Die überwiegende Präsenz männlicher CEOs bei börsennotierten Unternehmen in der EU – 92 Prozent – unterstreicht die Dringlichkeit von Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt und Chancengleichheit."

Gefragte Fähigkeiten

Doch welche Fähigkeiten sind in einer sich ständig wandelnden Arbeitswelt von Führungskräften gefragt? „Ich muss als Lead", sagt Moana Merzel, „ein hybrides Team führen können, bei dem es sein kann, dass ich nicht Teammitglieder beisammen an einem Tisch sitzen habe. Das setzt gute Kommunikationsfähigkeiten und Vertrauen in die eigenen Mitarbeitenden voraus".

Bei DMB. am wichtigsten: Social Skills, um das Beste aus einem Team herauszuholen und die Leidenschaft mittels Kreativität Lösungen für die Herausforderungen der Kunden zu finden. „Um zukunftsfit zu sein, ist es in unserer Branche wichtig, den Zeitgeist zu spüren. Die Bereitschaft mit Veränderungen umzugehen, Neugierde und offen für Neues zu bleiben."

Widerstandsfähigkeit aufbauen

Frauen müssen oft zusätzliche Hürden überwinden und neben den üblichen Führungskompetenzen auch gutes Selbstvertrauen und starke Widerstandsfähigkeit aufbauen, betont Kathrin Abendschein. „Die Fähigkeit, sowohl eigene als auch fremde Emotionen zu verstehen und darauf einzugehen, ist ein Schlüssel zum Erfolg. Sie ermöglicht es, sich selbst und Teams durch Herausforderungen zu führen und ein wertschätzendes Arbeitsumfeld zu gestalten, das zu gesteigerter Kreativität und Performance führt."

Ihr Tipp an Frauen, die Karriere machen möchten: Vorgesetzte in den eigenen Entwicklungsprozess mit in die Verantwortung zu nehmen, indem Wünsche proaktiv kommuniziert sowie gemeinsam Entwicklungsziele definiert und verfolgt werden.

Duale Führung

Dabei muss es nicht immer nur eine Person sein, die die Alleinverantwortung trägt: Laut der von ABZ*Austria, PwC und der Industriellenvereinigung durchgeführten Studie „Einführung von Dualer Führung & Shared Leadership Modellen – Erfolgsfaktoren und Auswirkungen auf Organisationen" haben 32 Prozent der 177 befragten Führungskräfte in österreichischen Unternehmen Erfahrungen mit dem Teilen der Führungsverantwortung gemacht, während in 19 Prozent der Fälle ein duales Führungsmodell im Unternehmen existiert.

Marion Koidl, Leitung Organisationsberatung ABZ*Austria: „Der Wunsch nach flexibleren Arbeitsmodellen ist nicht nur auf Mitarbeitenden-, sondern auch auf Führungsebene noch nie so groß wie jetzt. Durch die geänderten Anforderungen an die Arbeitswelt 4.0 zeigt sich eine klare Tendenz zu dualen Führungsmodellen, bei denen sich zwei Führungskräfte die Verantwortung aufteilen und gemeinsam als Vorgesetzte einer Organisationseinheit gleichberechtigt vorstehen."

Erfolgsfaktoren

Wichtige Faktoren für den langfristigen Erfolg der dualen Führung sind gegenseitiges Vertrauen, offene und transparente Kommunikation, die Fähigkeit, sich die Verantwortung und auch „die Bühne" zu teilen, das Matching auf persönlicher Ebene bzw. die Sympathie zwischen den Führungskräften sowie das Festlegen gemeinsamer Ziele. „Da die Anforderungen an Führungskräfte immer komplexer werden und der zeitliche Druck wächst", sagt Manuela Vollmann, Geschäftsführerin ABZ*Austria, „müssen traditionelle Führungsmodelle neu gedacht werden: Geteilte Macht sichert Qualität, Transparenz und Nachhaltigkeit von Entscheidungen. Das sichert wirtschaftlichen Erfolg und Lebensqualität auf allen Ebenen."

Netzwerke schaffen

Solange in den oberen Führungsebenen keine durchgehend standardisierten und objektiven Hiring-Prozesse etabliert sind, gibt Kathrin Abendschein zu bedenken, bleibt das persönliche Netzwerk ein ausschlaggebender Faktor für Einstellungen und Beförderungen. Dabei besteht jedoch oft eine bewusste und unbewusste Diskriminierung gegenüber Frauen, berichtet sie, „da Männer tendenziell lieber Männer rekrutieren". Sie rät Frauen zum aktiven Aufbau eines beruflichen Netzwerks: „Vernetzt euch innerhalb des Unternehmens mit unterschiedlichen Abteilungen und Teams – etwa über geteilte Projekte. Wer nicht die Möglichkeit hat, Netzwerkveranstaltungen zu besuchen, kann LinkedIn als hilfreiches Tool für Personal Branding und digitales Netzwerken nutzen."

Um Frauen in Führungspositionen zu bekommen und sie dort halten zu können, sagt Josefine Schulze von WOMENTOR, ist ein multidimensionaler Ansatz notwendig: „Es braucht u. a. Richtlinien zur Chancengleichheit in Unternehmen, Transparenzgesetze, ein neues Narrativ für ‚Kümmerarbeit' und genug Ressourcen für Gleichstellungs- und Diversitätsstrategien und deren Wirkungsmessungen."

Überschätze Rolle

Geht es nach Institutsleiter Ralph Sichler wird die Bedeutung der Führungskräfte für den Erfolg von Unternehmen generell eher überschätzt. Er gibt zu bedenken, dass sie sich die Frage gefallen lassen müssen, was ihr Beitrag zum Erfolg eines Unternehmens ist. „Die Antwort lautet: Je mehr Vorgesetzte es ihren Mitarbeitenden ermöglichen und sie dabei auch unterstützen, dass ihre Arbeit Früchte trägt, desto wichtiger sind Führungskräfte für den Erfolg eines Unternehmens." •

Zum eigenen Gebrauch nach §42a UrhG. Digitale Nutzung gemäß PDN-Vertrag www.voez.at/pdn.
Anfragen zum Inhalt und zu Nutzungsrechten an das Medium (Fon: 01/866480, @: vertrieb@manstein.at).