

NOTARION

„Auf den Spirit kommt es an - Mit Herz und Hirn zur Nummer Eins“

28. Juni 2023

Beim 12. Notarion am 28. Juni 2023 diskutierten SPAR-Aufsichtsratspräsident Gerhard Drexel und „Great Place to Work“-Geschäftsführer Jörg Spreitzer über menschenfreundliches Management, Wertschätzung und Empathie in einer wettbewerbsorientierten Welt.

Notariatskammer-Präsident Michael Umfahrer betonte bei der Eröffnung des Notarions, Fragen der richtigen Führung seien für das Notariat auch aus gesellschaftlicher Sicht von Interesse. Er berichtete am eigenen Beispiel über Erfahrungen mit Führung und der großen Bedeutung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Unternehmensführung ist keine Wohltätigkeitsveranstaltung

Gerhard Drexel, Aufsichtsratspräsident von SPAR Österreich und Autor des Buchs „Auf den Spirit kommt es an“, stellte in seiner Keynote klar, „Spirit“ und Management würden sich nicht ausschließen, sondern beflügeln. Viele Führungskräfte glaubten aber, hart sein zu müssen oder einen „geistbefreiten, technokratisch-sterilen Führungsstil“ praktizieren zu müssen. Fehlender Führungsstil würde durch immer mehr „Reporting- und Bürokratiewahn“ ersetzt, es werde über Zahlenkorsette mit oft widersprüchlichen Zielen geführt, kritisierte er.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollten aber nicht eingeeengt, sondern von einer mitreißenden Strategie und empathischen Vorgesetzten berührt werden. „Menschen arbeiten für Menschen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen den „Spirit“ spüren“, so Drexel. Seiner Erfahrung nach entsteht "Spirit“ durch Menschlichkeit, Menschenfreundlichkeit, Wertschätzung und Empathie. Wirtschaft und Menschlichkeit seien miteinander verbunden. Gleichwohl gelte, dass Unternehmensführung keine Wohltätigkeitsveranstaltung sei. Der „Spirit“ müsse sich

auch in einer kompetitiven Einstellung äußern. Drexel: „Der Spirit“ ist die Ursache, der Erfolg die Wirkung. Erfolg erfolgt, weil der „Spirit“ stimmt.“

Mit „Spirit“ zum Marktführer

Der heutige SPAR-Aufsichtsratsvorsitzende berichtete vom Weg von SPAR zur Marktführerschaft in Österreich. Lag der Marktanteil 2008 noch bei 28 Prozent, habe man 2020 mit einem Marktanteil von 35 Prozent den vormaligen Marktführer REWE deutlich überholt. Dies sei dem „winning spirit“ von SPAR zu verdanken.

Dieses spirituelle Wissen gehe auf Benedikt von Nursia zurück, dem Gründer des Benediktiner-Ordens. Dieser habe Spiritualität als Beziehung definiert. Es komme daher auf lebendige Beziehungen an. „Wo Beziehungen lebendig sind, ist der „Spirit“ da“, so Drexel. Zuhören sei eine wichtige Eigenschaft von Führungskräften, durch die Wertschätzung und Verbundenheit entstünden. Interesse zu zeigen, sei eine starke Form der Wertschätzung. Manager bräuchten daher „große Ohren.“ Man dürfe nicht nur darauf hören, was man hören wolle oder was die Differenz zur eigenen Meinung sei, warnte der langjährige SPAR-Manager. Man solle auf andere Meinungen hören, um die eigene Meinung zu überprüfen und allenfalls zu korrigieren. Viele Führungskräfte würden „besser senden als empfangen“ können. Sie würden aber nichts Neues erfahren, wenn sie selbst ständig sprechen würden.

Vertrauen fördert Spitzenleistungen

Drexel stellte klar, dass „Spirit“ im Management nur mit einer Kultur der Wertschätzung und des Vertrauens gelingt. Durch Vertrauen hole man Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem „Standby-Modus“. Das Vertrauen binde nicht nur Mitarbeiter, sondern auch den Vertrauensgeber. Dadurch entstehe eine Vertrauensspirale. Eine gute Vertrauensbasis sei der wichtigste Kitt im Unternehmen und führe zu Spitzenleistungen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kämen „vom Sollen zum Wollen“ und könnten über sich hinauswachsen.

Als wichtigste Erfolgsprinzipien von SPAR bezeichnet Drexel „Offensivkraft nach außen bei gleichzeitiger Stabilität nach innen – personell, strukturell, mental und

unternehmenskulturell.“ Ein wichtiger Führungsgrundsatz für Unternehmen, die Kunden als erste Prioritäten sehen wollten, sei es, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur allerersten Priorität zu machen.

Führungskräfte werden noch wichtiger

Mit Blick auf die Entwicklung des Arbeitsmarktes zum Arbeitnehmermarkt sagte der SPAR-Aufsichtsratsvorsitzende, der heutigen Arbeitsgesellschaft gingen die Arbeitskräfte aus. Dies erhöhe auch die Wahrscheinlichkeit von Fehlbesetzungen, weshalb die Qualität von Führungskräften noch wichtiger werde. Schwache Führungskräfte würden nicht nur weniger geeignete Mitarbeiter anziehen, sondern auch Ja-Sager. „Starke Führungskräfte verzichten auf Ja-Sager“, erklärte Drexel. Es brauche heute eine neue Spezies von Führungskräften, nämlich „spirituelle Manager“. Der „spirituelle Manager“ sei in erster Linie menschlich, er gebe Mitarbeitern Wurzeln und Flügel. Außerdem sei er Lehrer und Schüler zugleich. Besonders wichtig sei zudem eine positive Einstellung zur Zukunft.

Diskussion: Führung verändert sich

In der von Karin Bauer, Karriere-Ressortleiterin des „Standard“, moderierten Diskussion mit „Great Place to Work“-Geschäftsführer Jörg Spreitzer unterstrich Gerhard Drexel, dass Wertschätzung enorme Kräfte freisetze. Das tue Unternehmen und Kunden gut. Spreitzer berichtete von den Erhebungen von „Great Place to Work“. Österreichs Unternehmenskultur sei im internationalen Vergleich schon auf hohem Niveau. Er präsentierte aber auch den Befund, dass Manager oft nicht gut führen könnten, weil sie aufgrund ihrer fachlichen Qualifikationen „in die Position hineingeschubst werden.“ Der Begriff „Führung“ verändere sich jedenfalls massiv im Kontext neuer Arbeitsmodelle und hierarchieloser Unternehmen. „Die Jungen von heute sind nicht fauler oder uninteressiert“, sagte der Experte, bei der „Generation Z“ sei die Work-Life-Balance aber der größte Treiber. Eine Generation davor sei das noch nicht so wichtig gewesen. Auch die Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten stünden bei der Generation Z ganz vorne. Die Bezahlung werde eher im Sinn der gesamten Remuneration bewertet. Zum Thema Vier-Tage-Woche berichtete

Spreitzer, es gebe sowohl Beispiele dafür, dass dies funktioniere, aber auch Beispiele, bei denen dies nicht der Fall ist.

Eigene Leistungsfähigkeit erleben können

SPAR-Aufsichtsratsvorsitzender Drexel sprach sich klar für gerechte und leistungsorientierte Löhne aus. Man müsse sich aber bewusst sein, dass deren Höhe allein aber zu keiner echten intrinsischen Motivation führe. Diese komme nur durch die Arbeit selbst. Am meisten motiviere die Menschen, wenn sie ihre eigene Leistungsfähigkeit erleben könnten. Die Rahmenbedingungen dafür seien von den Führungskräften zu schaffen. Auch Spreitzer unterstrich, dass „purpose“ bzw. Sinn entscheidend seien. Das „Warum“ mache den Unterschied. Man habe es bei der „Generation Z“ mit einer Generation zu tun, die anders tickte und die sich auch als produktiver sehe. „New Work“ sei daher ein wichtiges Thema.

Das „Wunder Wertschätzung“ nutzen

Zum aktuell wieder diskutierten Thema der Arbeitszeitverkürzung forderte Drexel Ehrlichkeit von der Politik ein: Man müsse deutlich machen, dass Teilzeitarbeit kleinere Pensionen bewirke. Es sei zudem fahrlässig, dass eine Teilzeitkraft beim Aufstocken auf Vollzeit „nur einen Bruchteil davon netto herausbekommt.“ Das sei leistungsfeindlich und erfordere eine Änderung des Steuersystems. Drexel betonte einmal mehr, was „das Wunder Wertschätzung“ für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewirken könne. Als Führungskraft müsse man Menschen und daher auch Mitarbeiter mögen.