

Interview. Die Organisationsberaterin Barbara Heitger hat viele Krisen erlebt. Im Interview analysiert sie, was die jetzige so besonders macht, was gegen den Verlust von Nähe und Orientierung hilft und wie die Pandemie enden wird.

VON ANDREA LEHKY

Die Presse: Was sagen Sie zu diesem Bild: In vielen Unternehmen treibt das Management gerade vehement Veränderungen voran. Aber die Führungskräfte sind erschöpft, die Mitarbeiter auch. Beide haben Angst um ihre Jobs und verlieren im Home-Office zunehmend die Nähe zum Unternehmen. Stimmt dieses Bild?

Barbara Heitger: Für die aktuelle Phase stimmt es. Katastrophen, wie diese Pandemie eine ist, bestehen aus mehreren Phasen. Vor der Katastrophe ist da eine Ahnung von Kontrollverlust und Verwundbarkeit. In der Aufprallphase kommen Schock, Panik und Verwirrung dazu. Man kann nicht glauben, was da passiert. Dann folgt die „heroische“ Phase mit Trauer und Verlust, aber auch einem „Wir sind Helden“-Gefühl. Ihr folgt die „Flitterwochen“-Phase, ein emotionales Hoch mit Solidarität, Optimismus und Dankbarkeit. Doch dann: der Rückschlag in die Phase der Ernüchterung, mit Aggression, Stress, Frustration, Erschöpfung und Dünnhäutigkeit. Da stehen wir gerade. Diese Pandemie hat außerdem einige disruptive Besonderheiten.

Welche sind das?

Es herrscht große Unsicherheit, was eigentlich gilt. Worauf kann ich mich noch verlassen? Es gibt keine sicheren Bilder, was wahr und wirklich ist und wo wir stehen. Man merkt das an den vielen Querdenken und Verschwörungstheoretikern. Alle unsere Routinen, Alltagsmuster und unser Selbstverständnis verändern sich gerade grundlegend. Was uns sonst Halt gibt – Kontakt, Nähe – fällt jetzt weg. Verbundenheit heißt derzeit, sich eben nicht zu treffen, um den anderen zu schützen. Im virtuellen Raum, in dem wir derzeit hauptsächlich arbeiten, sind wir noch mehr auf uns selbst zurückgeworfen. Damit fehlt auch das Korrektiv der Gruppe. Obwohl das Management Veränderung vorantreibt, fehlen die Möglichkeiten für Co-Kreation und Zusammenarbeit. Bisher galt das Prinzip „Explore & Exploit“ (Neues entdecken & Bestehendes ausschöpfen, Anm.) – aber gerade um etwas zu explorieren, etwas auszuprobieren, zu testen und gemeinsam mit dem



Barbara Heitger: „... und dann bauen wir wieder auf.“

[KPMG]

„Das Ende der Pandemie ist eine Entscheidung“

Kunden neu auszurichten, braucht es stabile Teams und intensive Zusammenarbeit. Das geht gerade nicht.

Was können Führungskräfte dagegen tun?

Wir hatten einen Klienten, dessen zweite Ebene „lost in space“ war. Dort haben wir als Erstes halbstündige tägliche Teams-Gruppencalls eingeführt, bei denen jeder kurz sagt, was heute sein Fokus ist, was er mit den anderen teilen will und wo er Unterstützung braucht.

ZUR PERSON

Transformation, Change und Leadership sind die Themen der Juristin, Soziologin und Politikwissenschaftlerin **Barbara Heitger** (63). Nach Stationen bei der Giro-Kredit Bank und Digital Equipment startete sie 1990 bei der Beratergruppe Neuwaldegg. 17 Jahre später verließ sie diese als geschäftsführende Gesellschafterin und gründete ihre eigene systemische Unternehmensberatung, die Heitger Consulting. 2017 brachte sie die als Heitger+ by KPMG in die Beratungsschiene von KPMG ein.

Also die drei klassischen Fragen agiler Morgenstehungen in den virtuellen Raum übertragen?

Die sind die Basis, aber diese Fragen fördern auch die Verbundenheit. Es gibt viele Möglichkeiten, mit kleinen Formaten Orientierung und Verbundenheit zu geben. Etwa einer digitalen Plattform, auf der alle Infos und Checklisten liegen. Oder täglichen „Nuggets“, Lernhäppchen zu aktuellen Themen: Wie führe ich virtuell? Wie leite ich ein digitales Meeting? Wie organisiere ich mich im Home-Office? Wie benutze ich die digitalen Tools? Wie stärke ich mich selbst? Es gibt „Communities of Practice“ (CoP), in denen Leute mit ähnlichen Themen im virtuellen Raum zusammenkommen. Auch die Möglichkeit zu Einzelcoachings sollte es geben, wenn sich jemand in einem Bereich unsicher fühlt.

Was kann das Management tun, wenn die Mitarbeiter im Home-Office zunehmend abdriften?

Das kann jetzt leicht passieren. Wir haben gerade eine virtuelle Konferenz für 120 Teilnehmer organisiert, in der der Bezug zum großen Ganzen wiederhergestellt und an den Purpose erinnert wurde. So etwas muss regelmäßig alle paar Monate geschehen. Und es muss wirklich gut vorbereitet sein.

Ist das denn so schwierig?

Hierarchie bedeutete bisher, wer oben sitzt, hat die Wahrheit gepachtet. Die gibt es jetzt nicht. Das Management kann jetzt nicht behaupten „So ist es“ oder „Wir wissen, wo es langgeht“. Das wäre eine Provokation. Keiner von uns hat je eine Pandemie erlebt. Wir können nicht wissen, was richtig ist. Aber wir können dazulernen und dann sagen: „Das verstehen wir jetzt besser, deshalb entscheiden wir jetzt so.“

Sie haben vorhin die Phasen der Pandemie aufgezählt, die wir bereits durchlaufen haben. Wie geht es denn weiter?

Irgendwann ist die Pandemie zu Ende. Das ist eine Entscheidung. Wenn genügend faktische Indikatoren dafür vorliegen, muss jemand die Pandemie für beendet erklären. So wie eine Krise eingeleitet werden muss, muss sie auch wieder ausgeläutet werden. Und dann bauen wir wieder auf.

„Österreich hat kein Innovationsdefizit“

Porträt. Christian Rau, General Manager von Mastercard in Österreich, sieht den Akt des Bezahls zusehend aus dem Alltag verschwinden. Das wird die Art und Weise verändern, wie wir konsumieren.

Wahrscheinlich habe es mit dem Bedürfnis nach Transparenz zu tun, warum die kontinentaleuropäischen Länder eher ein Markt für Debitkarten, also Bankomatkarten, als für Kreditkarten seien, sagt Christian Rau, seit zwei Jahren General Manager bei Mastercard in Österreich. „Die Menschen möchten sehen, was sie auf dem Konto haben.“ In Echtzeit und nicht erst nach der monatlichen Abrechnung. Was sie aber nicht davon abhielt, Konsumgüter via E-Commerce einzukaufen.

Überhaupt, sagt der 42-Jährige, werde der Akt des Bezahls immer weiter zurückgedrängt. Wer etwa eine Uber-Fahrt bestelle, bekomme das Entgelt abgebogen, ohne noch etwas dazu tun zu müssen. Wer künftig beim Händler beispielsweise ein TV-Gerät kaufe, werde nach der Beratung im Geschäft nur noch den Bestellknopf am Mobiltelefon drücken müssen – und bekomme das Gerät umgehend geliefert. „Es wird keinen Grund mehr geben, sich an der



Christian Rau, General Manager von Mastercard in Österreich.

[Mastercard]

Kassa anstellen zu müssen“, sagt Rau, der aus dem Telekommunikationsbereich kommend vor neun Jahren eher zufällig zum Zahlungsdienstleister gestoßen ist. „Diese technischen Möglichkeiten werden den Konsum prägen“, sagt Rau. Sie erhöhten den Handlungsdruck für kleine und mittlere Unternehmen (KMU), für die E-Commerce-Lösungen aber immer günstiger werden: „Die Eintrittsbarrieren sind gesunken, digitale

Zahlung ist einfacher geworden.“ Und sie erhöhten den Druck vor allem auf die Finanzdienstleister: Speziell die Fintech-Unternehmen hätten neben dem Fokus auf sichere Transaktionen die Kundenzentrierung massiv vorangetrieben. Aber, so Rau: „Österreich hat kein Innovationsdefizit“, er sehe auch bei den etablierten Banken innovative Ansätze.

Kundenzentriert zu sein versucht auch er in seiner Organisa-

tion. Um näher am Kunden zu sein, vergrößerte er sein divers zusammengestelltes Team um das Eineinhalbfache: „Es braucht Menschen, die den kulturellen Kontext eines Marktes verstehen“, sagt er. Das sei gerade in einem weltweit agierenden Konzern für die Führungskraft eine spannende Situation. Er selbst hatte, bevor er General Manager wurde, sehr Headquarter-orientiert gearbeitet – unter anderem bei der Entwicklung der Debit-Mastercard – also Kennzahlen-getrieben und auf hohem Abstraktionsniveau. „Interoperabilität braucht globale Leitplanken“, sagt Rau. Jetzt sei er in einer Übersetzerfunktion, weil die Arbeit im Markt eine andere Detailtiefe und mehr Umsetzungsorientierung mit sich bringe.

Bargeld nicht abschaffen

Übrigens: Das Bargeld möchte er nicht abschaffen. Weil es ein Verlangen der Menschen danach gebe. Und weil eine zentrale Funktion der Bankomatkarte sei, über sie Bargeld zu beziehen. (mhk)

NACHRICHTEN

Job-Talk: „Ideen als Früchte der Krise“

Die Pandemie zwingt nicht nur etablierte Unternehmen, sondern auch (angehende) Jungakademiker, Ideen zu entwickeln. Anhand dreier Unternehmen (Binder Grösswang Rechtsanwälte, Deloitte und das Start-up Phenaris) aus unterschiedlichen Branchen soll beim Online-Job-Talk der Karriereplattform der Universität Wien, Uniport, sichtbar werden, was die Praxis zum Thema Ideen und Innovation sowie Entrepreneurship sagt und wie im Spannungsfeld von Altem und Neuem gearbeitet wird. Donnerstag, 15. April, 18 Uhr, online, Anmeldung unter: www.uniport.at

Fachkräfte: Anmelden für AustrianSkills 2021

AustrianSkills 2021, die österreichischen Staatsmeisterschaften der Berufe, finden heuer von 18. bis 21. November in Salzburg statt – gemeinsam mit der Berufs-Info-Messe sowie der BeSt, der Messe für Beruf, Studium und Weiterbildung. Die AustrianSkills sind die Grundlage für die Qualifikation Berufs-WM WorldSkills Shanghai 2022 bzw. für die EuroSkills St. Petersburg 2023. Erwartet werden in Salzburg die rund 400 besten jungen Fachkräfte, Lehrlinge sowie Schüler Österreichs in mehr als 40 Berufen. Für die Teilnahme an den Berufsmeisterschaften muss eine Berufs- bzw. Schulausbildung in Österreich absolviert worden sein und ein aufrechtes Beschäftigungsverhältnis im erlernten Beruf bestehen. Die Anmeldefrist für AustrianSkills 2021 endet am 30. Juni 2021. www.skillsaustria.at

Remote Working - und was es dafür braucht

Die Plattform Living Innovation von WU-Professor André Martinuzzi (Institut für Nachhaltigkeitsmanagement) beschäftigt sich im nächsten Online-Dialog am 20. April (16 bis 18 Uhr) mit den Herausforderungen des Remote Working: Welche Fähigkeiten und Fertigkeiten müssen für diese „neue Normalität“ mitgebracht werden? Wie sieht Karriere in der Post-Coronazeit aus? Wie können sich Menschen verantwortungsvoll und erfolgreich darauf vorbereiten? Zu Gast bei der Veranstaltung, die sich an Manager, Innovatoren und Forscher richtet, sind u. a. Anu Madgavkar (Autorin der McKinsey-Studie „The Future of Work after COVID-19“) und Barbara Stöttinger (Professorin am Institut für International Marketing Management). www.living-innovation.net

BUSINESS GEDICHT

VON SUSANNE PÖCHACKER

Krisenkommunikation

Nein!
Warum?!
Ach, oh weh!
Hmhmhm
Vielleicht könnte...
Und dann...

info@susannepoechacker.at