

# „Managen Sie noch, oder wirken Sie schon?“

Verantwortung, Nachhaltigkeit und digitale Transformation:  
Impulse für Topmanager mit dem Fokus der Wirkungsverantwortung.

Karin Bauer



Foto: Christian Fischer

Maria Zesch (Magenta Telekom), Sabine Aigner (Spencer Stuart), André Martinuzzi (Wirtschafts-Uni Wien).

Wenn ich Sie frage, ob Sie sich verantwortlich fühlen – wie geht es Ihnen dann? Wofür sind Sie verantwortlich? Wer fühlt sich wohl in der Verantwortung?“ André Martinuzzi, Vorstand des Instituts für Nachhaltigkeitsmanagement an der Wiener Wirtschaftsuniversität, nähert sich den zum Thema Nachhaltigkeit versammelten sechs Dutzend Topführungs-kräften direkt an. Im Plenum bleiben die Befragten die Antworten schuldig.

Dafür wird später beim Networking umso intensiver diskutiert. Die Fragen sind ja unausweichlich, provokant und mit ausreichend Humor zwecks Verdaulichkeit gestellt.

Gemeinsam mit Sabine Aigner, international tätige Executive Searcherin und Partnerin bei Spencer Stuart, hat Martinuzzi kürzlich zu einem „deep dive“ in Sachen Verantwortung an die Wirtschafts-Uni geladen. Der Plan: Impulse geben, das miteinander und voneinander Lernen befördern.

Sabine Aigner positioniert sich klar in ihrer Arbeit bei der Besetzung von Führungskräften: kein Interview, kein Assessment, keine Klientenbesprechung, kein Anforderungsprofil ohne diese Fragen nach der verantwortlichen Rolle im Spannungsfeld Nachhaltigkeit. Den Status quo ihrer Kunden präsentiert sie vor Ort: 35 Prozent geben an, dass „strategische Weitsicht“ zur Nachhaltigkeit treibe, 20 Prozent nennen den Auftrag der Leadership dazu, Reputation, Diversifizierung, Druck aus den Teams und Absicherung werden ebenfalls folgend genannt.

## Auf die Chancen schauen

Das Grundgefühl, etwas anderes oder etwas anders tun zu müssen, füllt den Raum. Maria Zesch, Chief Commercial Officer der Magenta Telekom, hakt dort ein, wo Aigners Befragung auch die großen Chancen in Aussicht stellt: Weiterentwicklung und/oder Neuerung des Geschäfts. Und auch sie macht es persönlich: „Ich freue mich auf meine Datenbrille, die mir sagt: Ah ja, das ist die und die, wir kennen uns von, und die mir gleich liefert, was ich wissen muss.“ Dass aus ihrer Sicht viel zu wenig CEOs Digitalisierung für

das zentrale Thema halten und 5G die aktuelle weitere Revolution im Digitalisierungsschritt ist – klar, wenig überraschend in dieser Funktion.

Wie konkret können sich Leader aber nun an die Beantwortung der Verantwortungsfragen annähern? Dazu bemüht Martinuzzi eine kleine Zeitreise inklusive bekannter Buzzwords mit dem Landepunkt: Wirkungsverantwortung ist die neue Corporate Social Responsibility.

Philanthropie, also erst ordentlich fette Profite machen und dann ein bisschen etwas zurückgeben – das schaut gut aus, sagt er, ist leicht zu initiieren und zu kommunizieren. Das Problem sei allerdings: In Krisen ist es schnell wieder weg und vor allem: „Unternehmen lernen nichts daraus für ihr Geschäft.“ Faire Umweltprodukte auf den Markt zu werfen – auch diese Zeiten sind aus seiner Sicht vorbei, weil die Nischen besetzt sind. „Wo gibt es noch kein Öko und kein Bio?“, fragt er. Sogar die ökologische Pistole sei bereits am Markt. Also weiter zur Responsible Innovation. Dabei gehe es eben nicht um Innovation – technisch und an sich –, sondern um Innovationen, die die Frage beantworten:

Was brauchen die Menschen? Für ihn ein zeitgemäßer Ansatz, der allerdings schnell in Systemfragen zu münden habe. „Systeminnovation ist das Spannende – unsere Systeme sind ja nicht geplant, etwa das Finanzsystem, das hat sich so ja niemand ausgedacht, sondern es ist wie die meisten anderen Systeme auch emergiert.“ Responsible Innovation habe das Potenzial, Systeme zu planen und zu steuern – wertebasiert. Für die versammelten Kapitäne

im Klubraum der Wirtschafts-Uni stellt er zusätzlich die Frage nach der Wirkung als Annäherung an die Verantwortung: „Verantwortung bedeutet, die Auswirkungen meines Tuns zu kennen – und zwar alle, entlang der Wertschöpfungskette und auch die indirekten.“ Wirkungsverantwortung sei der zentrale Punkt für CEOs.

Eine gelungene Veranstaltung, denn: Das ist für mächtige Spieler im System nicht leicht abzuschüteln oder zu marginalisieren.

„  
Wir haben gerade  
dieselbe Wirkung auf  
die Erde wie der  
Komet – sind wir  
also blöd wie ein  
Stein?  
André Martinuzzi  
“

## FÜHRUNGSGESTALTER

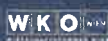
POSITIVE LEADERSHIP

1. – 2. Oktober 2019

SICHER FÜHREN IM CHANGE

21. – 22. Oktober 2019

Erfahren Sie mehr: [www.hernstein.at](http://www.hernstein.at)



hernstein  
Mit vertrieblen Leadership