

DIGITAL LEADERSHIP

Führen im digitalen Zeitalter

Eine Kooperation von



Institut für Corporate Governance in
der deutschen Immobilienwirtschaft®

und



ETHIKVERBAND DER
DEUTSCHEN WIRTSCHAFT e.V.



Mit Unterstützung von



ALPHA
REAL ESTATE

Horn Grundbesitz

Inhalt

	Präambel	3
1	Digital Leadership – Eine Einführung	4
1.1	Begriffliche Einordnung von Digital Leadership	5
1.2	Anspruch und Aufbau dieses Leitfadens	6
2	Kontext – Treiber von Digital Leadership	7
2.1	Demographie: Berücksichtigung generationenübergreifender Perspektiven	
2.2	Digitalisierung: Gestaltung ausgehend von den Nutzerinnen und Nutzer	8
2.3	ESG: Kriterien für die Erhaltung unserer Umwelt und Lebensbedingungen	9
2.4	VUCA: Impulse für kontinuierliche Verbesserung und Neuausrichtung	10
3	Unternehmenskultur – das Fundament von Digital Leadership	11
3.1	Bedeutung und Ebenen der Unternehmenskultur	11
3.2	Unternehmenskulturentwicklung als grundlegende Führungsaufgabe	13
3.3	Vertrauenskultur	14
3.3.1	Entwicklung vertrauenskultureller Grundannahmen, Leitbilder, Praktiken und Prozesse	14
3.3.2	Kommunikation als „Produktionsprozess“ von Annahmen und Erwartungen	16
3.3.3	Innovative Arbeitsplatzkonzepte als vertrauenskulturfördernde Artefakte	17
4	Innovationsfähigkeit – Kernkompetenz für den Wandel	19
4.1	Rahmenbedingungen für Innovationsfähigkeit und Innovationskultur	20
4.2	Gestaltung der Innovationsfähigkeit	21
4.2.1	Moderne Arbeitsweisen (Agilität, Design Thinking)	21
4.2.2	Innovation durch Ideenförderung	22
4.2.3	Kooperationen	23
4.2.4	Notwendige Innovationsförderung	24
5	Gesundheit – Voraussetzung für Motivation, Leistung und Erfolg	25
5.1	Direkte Beeinflussung der Rahmenbedingungen durch die Führung / Leadership	27
5.2	Indirekter Einfluss über eine gesundheitsförderliche Unternehmenskultur	30
5.3	Indirekter Einfluss über die Personalpolitik	31
5.4	Maßnahmen zur (Mit-)Gestaltung durch die Mitarbeitenden	33
6	Recruiting und Onboarding – die Richtigen finden und halten	36
6.1	Recruiting im Rahmen virtueller Führung	38
6.2	Onboarding im Rahmen virtueller Führung	39
7	Fazit – Digital Leadership verbindet Bewährtes mit Neuem und eröffnet Entwicklungsräume	41
	Mitwirkende	42

IMPRESSUM

Herausgeber:

**Institut für Corporate Governance in
der deutschen Immobilienwirtschaft**

Leipziger Platz 9

10117 Berlin

Tel.: +49 30 202 1585 55

Fax: +49 30 202 1585 29

www.icg-institut.de

**Ethikverband der Deutschen
Wirtschaft**

Knesebeckstraße 13-14

10623 Berlin

Tel.: +49 30 68 07 84 80

Fax: +49 30 31 57 58 20

www.ethikverband.de

Titelbild : Adobe Stock

Bilder: Adobe Stock, unsplashed

Ausgabe: Juni 2022

PRÄAMBEL

Die Wirtschaft und das wirtschaftliche Handeln befinden sich in einer umfassenden Transformation. Die Krise hat einen Wandel verschärft, der sich bereits vor der Pandemie abzeichnete: Die Digitalisierung greift in Geschäftsmodelle ein und verändert unser Arbeiten von Grund auf. Während Technik unser Leben und unsere Arbeit reichhaltiger, effizienter und nachhaltiger machen soll, wirkt sich die Digitalisierung gleichzeitig ambivalent auf das Miteinander der Menschen in den Unternehmen aus.

Das digitale Potenzial bedarf der verantwortlichen und empathischen Gestaltung durch die Unternehmen. Differenzierungen, was ökonomisch, sozial sowie kulturell nutzt und wo Gefahren bestehen, werden erforderlich. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen dabei als Individuen mit eigenständigem Wert im Mittelpunkt aller unternehmerischen Überlegungen – auch derjenigen, die mit der Digitalisierung einhergehen.

Vor diesem Hintergrund verändert sich auch Führung: Zum einen verlagert sie sich zunehmend in den virtuellen Raum, zum anderen sind erweiterte Fähigkeiten und andere Führungspersönlichkeiten gefragt, als dies noch vor wenigen Jahren der Fall war. Führung qua Amt wird vielen, insbesondere den jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, nicht gerecht, bisher bestehende Hierarchien werden in Frage gestellt. Eine moderne, werteorientierte Leitung setzt positive Erwartungen. Sie inspiriert, befähigt und motiviert ideell, individuell und

intellektuell. Transformationskompetenz ergänzt somit traditionelle Leitungskompetenzen und ist eine wesentliche Voraussetzung, die Herausforderungen der Zukunft zu meistern und mit Ambiguität sowie wachsender Komplexität im Sinne des Unternehmens und der Menschen umzugehen. Hier haben viele Unternehmen branchenunabhängig Nachholbedarf. Dass dem so ist, liegt auch daran, dass Führungsstrukturen über Jahre gewachsen und entsprechend gefestigt worden sind. Hier gilt es, nachzusteuern.

Der Ethikverband der deutschen Wirtschaft (EVW) und das Institut für Corporate Governance in der deutschen Immobilienwirtschaft (ICG) bieten mit diesem Leitfaden eine praxisnahe Empfehlung für Digital Leadership an. Verschiedene Aspekte werden durch Best-Practice-Beispiele anschaulich gemacht und ermöglichen damit, einzelne Ansätze sofort in die tägliche Führungsarbeit umzusetzen.



Digital Leadership – Eine Einführung



Viele Unternehmen befinden sich heute in einem beschleunigten kulturellen, demografischen und digitalen Wandel, einer Transformation, die durch volatile, unsichere, komplexe und mehrdeutige Umgebungen geprägt ist. Diese Veränderungen und ihre Geschwindigkeit betreffen die Unternehmenskultur sowie die Innovationsfähigkeit, Gesundheit,

Leistungsbereitschaft und -fähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und stehen damit auch in Verbindung mit sich ändernden Führungs- und Personalmanagementanforderungen. Alle vorgenannten Aspekte haben wesentlichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg.¹

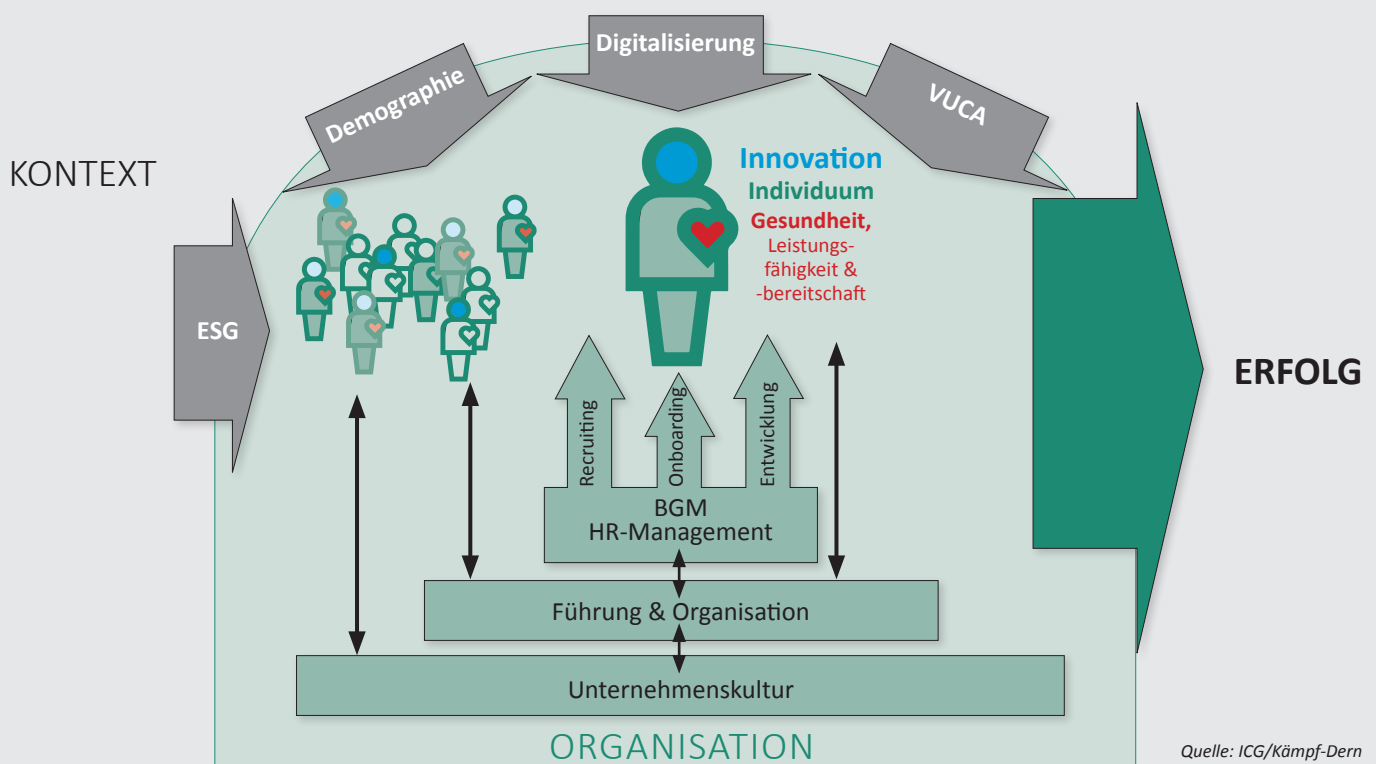


Abbildung 1: Kontextfaktoren und Elemente von Digital Leadership

„Digital Leadership“ steht für eine Antwort auf diese Veränderungen und Herausforderungen. Was hierunter verstanden wird, welchen An-

spruch dieser Leitfaden hat und wie er aufgebaut ist, ist Gegenstand dieses ersten Kapitels.

¹ Vgl. für zahlreiche Aspekte in diesem Themenfeld: DFK Verband für Fach- und Führungskräfte (2020): Betriebliches Gesundheitsmanagement in der Unternehmensführung – Handreichung für Sprecherausschüsse der Leitenden Angestellten

1.1 Begriffliche Einordnung von Digital Leadership

Die zunehmende Präferenz von flexiblen, ortsunabhängigen und weniger hierarchisch geprägten Tätigkeiten, gerade bei jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, hat ihren sichtbaren Ausdruck in einer von der Politik im Rahmen der Pandemiemaßnahmen massiv geförderten Tendenz zur Ausweitung von Homeoffice-Tätigkeiten gefunden.

Die damit herbeigeführte beschleunigte Veränderung der Arbeitsweise in den Unternehmen erscheint aus heutiger Sicht unumkehrbar. Gefragt ist die Entwicklung einer unternehmenskulturorientierten Führung (Leadership), welche die sich beschleunigende Entwicklung in Richtung einer zunehmenden Agilität, Flexibilität und Selbstorganisation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter trägt und unterstützt.

Digital Leadership bedeutet, holistisch betrachtet, eine ergebnisorientierte Führung in Zeiten des digitalen Wandels und daraus abgeleiteter Transformationsprozesse, die durch Anerkennung und Vorbildcharakter und nicht qua Position erfolgt. Mit einer hohen sozialen und emotionalen Kompetenz nimmt sie Veränderungen frühzeitig auf, ermöglicht agiles Arbeiten und bietet – nicht-digitale und digitale – Problemlösungskonzepte.

Führung/Leadership ist zwischenmenschlicher Einfluss und beinhaltet, Verantwortung zu übernehmen für ein Unternehmen, die Menschen im Unternehmen und damit auch für sich selbst. Gerade unter dem steigenden Technologieeinfluss mit der Tendenz, soziale Distanz zu fördern, sind die Beteiligten davor zu schützen, dass sie zum Objekt werden, statt respektiertes Subjekt zu sein.

Diese Verantwortung kann unter Berücksichtigung der Unternehmenswerte und durch Kommunika-

tionsprozesse in Visionen, Ziele und Arbeitsaufträge übersetzt werden. Dafür ist es erforderlich, Führung nicht auf ein eindimensionales Element zwischen einer Führungsperson und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu begrenzen, sondern die Unternehmenskultur in ihrer Gesamtheit als wesentlichen Bestandteil eines zukunftsfähigen Führungsstils anzuerkennen.

Zukunftsfähiger Führungsstil wird geprägt durch Veränderungskompetenz mit vertieften sozialen und emotionalen Komponenten, von Beziehungsaufbau, Kommunikation, Wertschätzung und Vertrauen. Diese Eigenschaften werden nicht nur für die Begleitung des digitalen Wandels und für eine weitreichende Transformation in zukunftsfähige Geschäftsmodelle benötigt. Vielmehr werden sie auch den Anforderungen und veränderten Einstellungen der unterschiedlichen Generationen gerecht. Mehr Individualität in der Betrachtung der Bedürfnisse des Einzelnen paaren sich mit mehr Individualität in den einzelnen Führungsdimensionen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden im Rahmen von proaktiver und begleitender Führung mit wertschätzender Feedback-Kultur gefördert und dabei unterstützt, sich in veränderten Arbeitswelten sinnvoll einzubringen. Ziele werden gemeinsam definiert, um die Menschen, die an der Erreichung der Ziele arbeiten, für Veränderungen zu sensibilisieren und zu motivieren.

1.2 Anspruch und Aufbau dieses Leitfadens

In einem Gemeinschaftsprojekt der ICG und des EVW wurden in 2021 zunächst übergreifend und nachfolgend in verschiedenen Arbeitsgruppen die Kernthemen rund um das gemeinsame Verständnis von Digital Leadership definiert.

Den Kontext dieser Kernelemente bilden die Treiber ESG, Digitalisierung, Demographie und VUCA², die in Kapitel 2 rahmengebend dargestellt werden.

Darauffolgend wurden die vier, von den Arbeitsgruppen erarbeiteten, wesentlichen Elemente des Digital-Leadership-Ansatzes in jeweils mehreren Abschnitten erörtert und mit Praxisbeispielen angereichert dargestellt:

**Unternehmenskultur
(Kapitel 3)**

**Innovationsfähigkeit
(Kapitel 4)**

**Einfluss von Führung/
Leadership auf Gesund-
heit, Leistung und
Erfolg (Kapitel 5)**

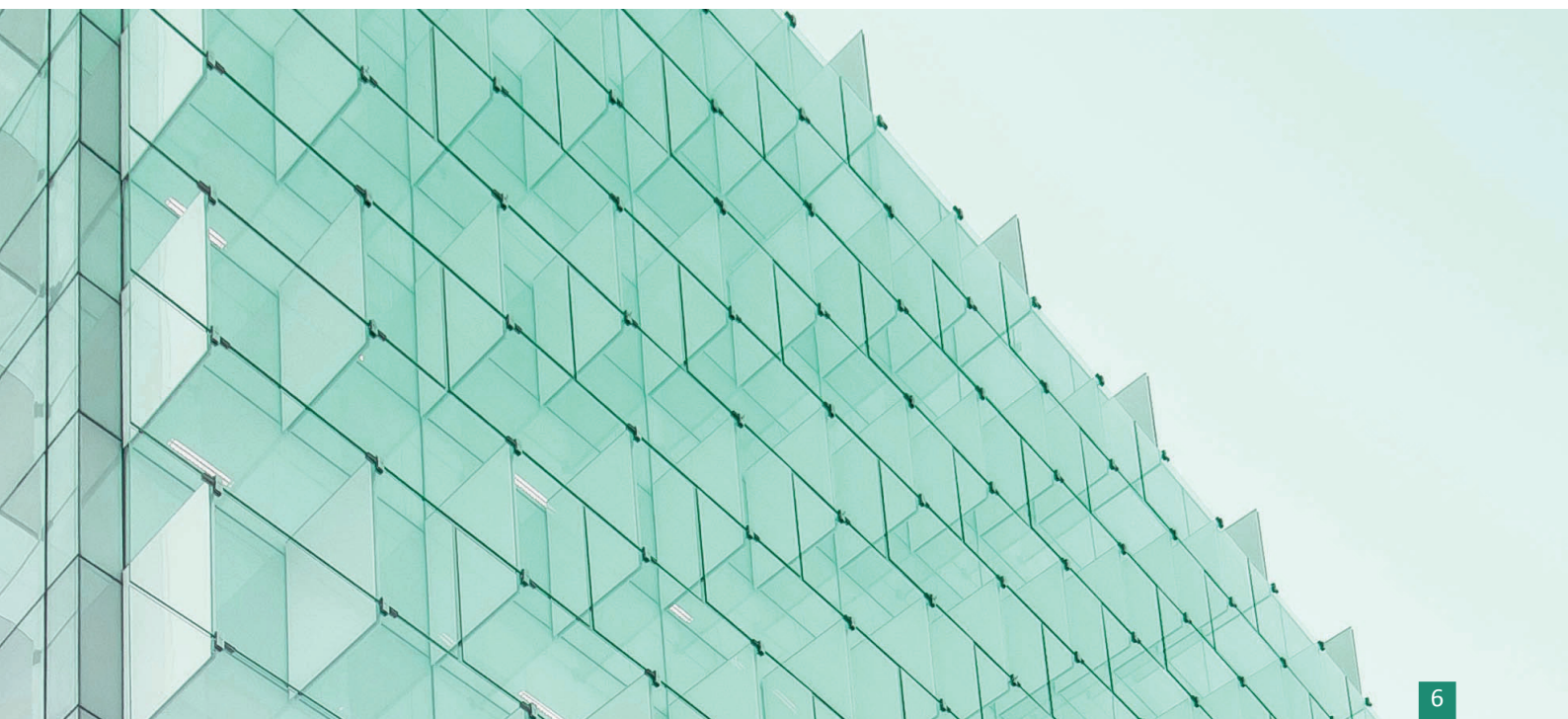
**Recruiting und
Onboarding
(Kapitel 6)**

Die zahlreich beteiligten Autorinnen und Autoren wählten hier auf Basis ihres praktischen und theoretischen Erfahrungsschatzes durchaus unterschiedliche Ansätze, die in Abbildung 1: Kontextfaktoren und Elemente von Digital Leadership, visualisiert sind.

Die vorliegende Veröffentlichung möchte ein praktischer Leitfaden sein, aus dem Leserinnen und Leser Impulse, Beispiele und Ideen für die Umsetzung des Digital Leaderships in der Praxis generieren können.

Dabei wurde der Leitfaden bewusst branchenübergreifend konzipiert.

² „VUCA“ ist ein Akronym, das sich auf „volatility“ („Volatilität“), „uncertainty“ („Unsicherheit“), „complexity“ („Komplexität“) und „ambiguity“ („Mehrdeutigkeit“) bezieht. Damit werden vermeintliche Merkmale der modernen Welt beschrieben. Gabler Wirtschaftslexikon, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/vuca-119684> (Abruf 20.7.21)



Kontext – Treiber von Digital Leadership



2.1 Demographie: Berücksichtigung generationenübergreifender Perspektiven

Die grundsätzliche Frage, was wirklich erfolgreiche Unternehmen auszeichnet, kann vereinfacht wie folgt beantwortet werden: Es sind die permanente Kraft der Erneuerung, das Hinterfragen des Geschäftsmodells und frühzeitiges Agieren, das Anpassen des bestehenden Geschäftsmodells und der dazugehörigen Arbeitsweisen. Erreicht werden kann dies mit dem proaktiven Verankern einer Innovationskultur im Unternehmen.

Die Entwicklung einer Innovationskultur paart sich mit dem Erfordernis, Innovationsfähigkeit auch in der digitalen Transformation zu erhalten, eher noch zu verbessern. Das bringt Chancen, neue Modelle zu entwickeln, gleichzeitig auch Herausforderungen, Menschen digital zu Kreativität und Innovation „zu bewegen“.

Die Chancen für jedes Unternehmen werden durch Nutzung der Sichtweisen der unterschiedlichen Generationen erhöht. Gleichzeitig lässt sich hierdurch Innovation aktiv gestalten. Es ist nützlich, die Erfahrung langjähriger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Eindrücke bzw. Erwartungen der „young professionals“ zu verbinden. Unterstützend für den Unternehmenserfolg wirken unterschiedliche Einstellungen der Menschen zu ihrer Arbeit, zu sich persönlich und hinsichtlich ihrer Perspektiven für die eigene und unternehmerische Weiterentwicklung.

Erwartungshaltungen der Generationen an die eigene „Work life balance“ spielen eine wesentliche Rolle: Vielfach streben jüngere Generationen nicht mehr nach Hierarchie und deren traditioneller Bedeutung.

Aspekte wie die Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns treten in den Vordergrund und paaren sich mit der Erwartung an den eigenen Erfolg und den des Unternehmens.

Andere mögen an tradierten Wertvorstellungen hinsichtlich der eigenen Entwicklung und der des Unternehmens festhalten. Allein diese zwei Herangehensweisen zeigen, dass es notwendig ist, die Sichtweisen der Generationen zu verbinden: Verschiedene Sichtweisen und Erfahrungen paaren sich, und das sollte eine perfekte Ausgangsbasis sein, um permanent die Innovationsfähigkeit im Unternehmen zu verbessern!

2.2 Digitalisierung: Gestaltung ausgehend von den Nutzerinnen und Nutzer

Digitalisierung hat den größten Erfolg, wenn sie von den Anwenderinnen und Anwendern ausgehend gedacht wird – das bedeutet, Nutzerinnen und Nutzer sind die zentralen Stakeholder, damit Digitalisierung als Mittel zum Zweck wirken kann.

Diese Handlungsmaxime kann in einer vierstufigen Digitalisierungsagenda – bestehend aus Analyse, Priorisierung, Umsetzung und Verankerung „mit Schulterblick³“ – beschrieben werden:

Hinsichtlich der **Analyse** für eine verstärkte Digitalisierung ist es wichtig, in Ergänzung zur technischen Bestandsaufnahme die unterschiedlichen Erfahrungs- und Kenntnisniveaus in Bezug auf digitale Lösungen zu berücksichtigen. Basis hierfür ist der aktive Austausch mit den Beteiligten. Hierdurch können notwendiges Bewusstsein und Verständnis für das Thema Digitalisierung geschärft und eine hierarchieübergreifende Einbindung wie auch Be-

geisterung hierfür erzeugt werden. Zentral für den Erfolg ist auch die **Priorisierung** der gesammelten Vorhaben z. B. mit den Kriterien Potenzial, Reife und Realisierungskomplexität entlang einer Zeitachse. Für die **Umsetzung** ist es nützlich, dass für Produkte, Zugangswege, Zusatznutzen, Prozesse und/oder Personal Leitplanken in Form von Qualitätskriterien gebildet werden. Abschluss eines jeden Digitalisierungsvorhabens ist die **Verankerung** der Ergebnisse im Unternehmensleitbild. Hierfür sollte die Veränderung technisch und menschlich begleitet werden, damit eine nachhaltige Unterstützung der Wertschöpfungskette auch im Vergleich zu Wettbewerbern erreicht wird.

³ Ein Schulterblick erlaubt die Umsetzung wandlungsfähig zu halten. So kann eine weitere Teilanalyse gestartet oder der Vorgang auf seine Nachhaltigkeit hin überprüft werden.



2.3 ESG: Kriterien für die Erhaltung unserer Umwelt und Lebensbedingungen

ESG⁴ ist in aller Munde, um diese Ziele für die Erhaltung unserer Umwelt und unserer persönlichen Lebensbedingungen zwingend zu erreichen.

Allerdings wird „ESG“ vielfach noch als ein „großer Tiger“ wahrgenommen, der noch nicht einzufangen ist. Das liegt zum einen an teilweise nicht greifbarer und zum anderen an noch fehlender Regulatorik, was die Kriterien S und G betrifft. Das Thema zeigt somit ein hohes Maß an Gestaltungsnotwendigkeit, gleichzeitig aber auch an Gestaltungsmöglichkeit. ESG betrifft eben nicht nur die harten Kriterien der Taxonomie durch die EU, sondern vielmehr auch die sozialen Elemente und die Führungselemente. Hier besteht die einmalige Chance, das eigene Unternehmen nicht nur unter regulatorischen Nachhaltigkeitsgesichtspunkten einer Taxonomie, sondern vielmehr unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten in der Unternehmensführung und der Unternehmensstrategie aufzustellen. Die unter 2.1 dargestellte Nutzung der Sichtweisen

der unterschiedlichen Generationen eines Unternehmens und auch der sonstigen Stakeholder bietet die einmalige Chance für Innovationen mit dem Ziel der Aufstellung hin zu nachhaltigen, sozialen und führungsstarken Unternehmen.

ESG ist eine sehr dynamische und komplexe Thematik, die kein Unternehmensbereich für sich allein bearbeiten kann. Um ESG-Kriterien zur vollen Entfaltung zu bringen, ist eine ganzheitliche Betrachtung erforderlich. Eine enge Kooperation, verbunden mit offenem Dialog zwischen allen Disziplinen, gilt als Grundvoraussetzung. Eine gemeinsame Zielvereinbarung und die Bündelung von Ressourcen zur Erarbeitung der bestmöglichen Umsetzungs- und Überwachungswerkzeuge sind Möglichkeiten, Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

⁴ Als Standard nachhaltiger Anlagen hat sich die Begrifflichkeit „ESG“ etabliert. Diese drei Buchstaben beschreiben drei nachhaltigkeitsbezogene Verantwortungsbereiche von Unternehmen: die Umwelt („E“ – Environment), soziale-gesellschaftliche Belange („S“ – Social) und Fragen der Unternehmensführung („G“ – Governance)

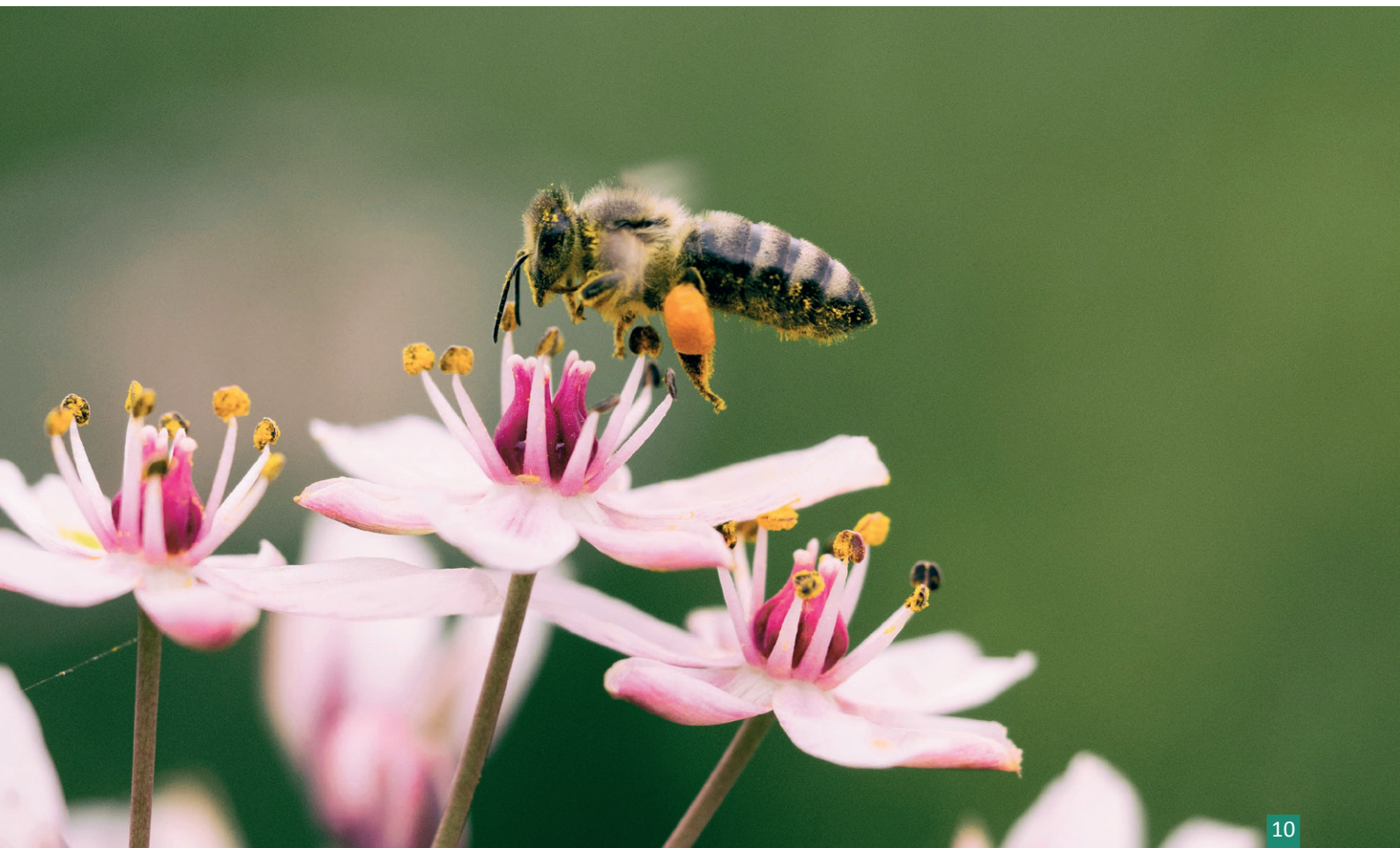


2.4 VUCA: Impulse für kontinuierliche Verbesserung und Neuausrichtung

Ein wesentlicher interner Treiber für Digital Leadership ist eine Umwelt, die durch VUCA (Volatilität Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität) der Systeme, bedingt durch Faktoren wie Globalisierung etc., die hohe Bedeutung von kontinuierlicher Verbesserung und Neuausrichtung im Sinne von Innovationfähigkeit für das Unternehmen unterstreicht.

Digital Leadership hat die Aufgabe, diese kontinuierlichen Verbesserungsprozesse bis hin zur Neuausrichtung, inklusive der hierfür notwendigen Selbstreflexion, zu ermöglichen und zu fördern. Dies ist durch eine Akzeptanz und konstruktive Nutzung von Fehlern, d. h. die Entwicklung einer glaubhaften Fehler(toleranz)kultur erreichbar. Aus Fehlern zu lernen, ist ein wesentlicher Bestandteil einer Innovationskultur. Nur, wenn die Menschen

im Unternehmen Fehler machen dürfen, d. h. diese als Mittel konstruktiver Weiterentwicklung mindestens akzeptiert, wenn nicht sogar begrüßt werden, gelingt die Neuentwicklung von Produkten, Veränderungen von Verhalten und Geschäftsmodellen und echte Innovation. Dies gilt insbesondere in einer geschäftlichen Umgebung, die mehr denn je von gesellschaftlichen und politischen Veränderungen sowie Megatrends geprägt wird.



Unternehmenskultur – das Fundament von Digital Leadership

Unternehmen sind den Interessen vielfältiger Partner verpflichtet. Sie definieren sich nicht nur als ökonomische, sondern auch als soziale bzw. sozio-technische Systeme, in denen die einzelnen Bereiche voneinander abhängen. Daher tritt neben die fachliche Expertise eine an Integrität und Werten ausgerichtete, professionelle Unternehmenskultur. Integrität und Werteorientierung werden in diesem Sinne als Rechtstreue und wechselseitige Fairness definiert. Sie sind grundlegende Prinzipien aller Handlungen und Entscheidungen im Geschäftsalltag. Die Wahrnehmung gesellschaftlicher und sozialer Verantwortung ist damit untrennbar mit wirtschaftlichem Handeln verbunden.

Vor dem Hintergrund der vorstehenden Aussagen wird deutlich, dass sich wertorientierte Führung auf alle Aspekte des Managements und der Unternehmenskultur bezieht: Ökonomische und soziale Werte, persönliche Integrität sowie wirtschaftliche, rechtliche und gesellschaftliche Verantwortlichkeit gemeinsam bilden die Grundlage unternehmerischen Erfolgs und einer guten Reputation.

3.1 Bedeutung und Ebenen der Unternehmenskultur

In diesen Zeiten einer beschleunigten Digitalisierung, einer fortgeschrittenen Globalisierung und den damit verbundenen Transformationserfordernissen für die Unternehmen wird nach Kennzeichen und Treibern einer zukunftsfähigen Unternehmensführung sowie nach wirksamen Ansätzen zur Unterstützung einer entsprechenden Führungs- bzw. Unternehmenskulturentwicklung gesucht.

In der einschlägigen Fachliteratur finden sich eine Vielzahl unterschiedlicher Definitionen und Strukturierungsansätze zur Organisations- bzw. Unternehmenskultur. Eine besonders häufig verwendete stammt von Edgar H. Schein, der die Unternehmenskultur wie folgt definiert: „[...]a pattern of basic assumptions – invented, discovered, or deve-

loped by a given group as it learns to cope with its problems of external adaption and internal integration – that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.⁵“

⁵Vgl. Schein, E.H.: Organisationskultur, 3. Aufl., Bergisch-Gladbach 2020

Diese Definition lässt sich als 3-Ebenen-Modell (vgl. Abbildung 2) darstellen, bestehend aus „Grundannahmen“, „Normen und Standards“ sowie „Artefakten⁶“, die helfen, Ansatzpunkte und Maßnahmen zur Unternehmenskulturentwicklung zu entwickeln bzw. einzuordnen.

Als Grundannahmen werden die in einem Unternehmen vorherrschenden Vorstellungen über Umweltbezug, Wahrheit, Menschen, menschliches Handeln und soziale Beziehungen angesehen. Nor-

men und Standards dienen als Maxime, Richtlinien, Verbote und Werte. Artefakte wiederum sind Symbolsysteme wie Sprache, Rituale, Kleidung und Umgangsformen.

„Digital Leadership“ setzt dabei nicht nur an Artefakten der Digitalisierung an, sondern muss sich – wie bisher – genauso mit veränderten bzw. anzupassenden Normen und Standards sowie Grundannahmen beschäftigen, um eine für Führung und Unternehmenserfolg tragfähige Basis zu entwickeln.

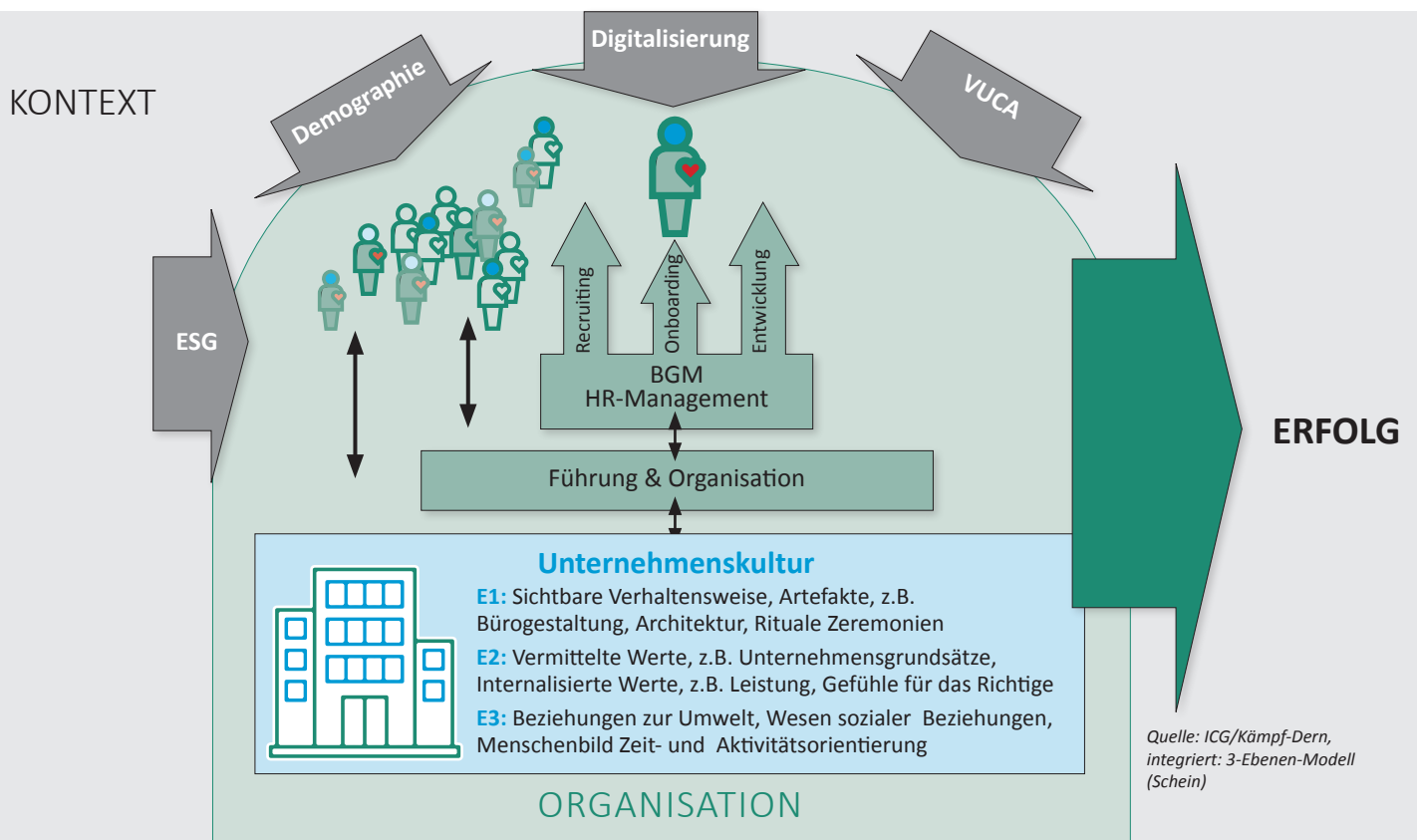


Abbildung 2: Drei-Ebenen-Modell der Organisationskultur (Darstellung in Anlehnung an Schein) im Gesamt-Kontext

⁶ Vgl. Schein, E.H.: Organisationskultur, 3. Aufl., Bergisch-Gladbach (2020).

3.2 Unternehmenskulturentwicklung als grundlegende Führungsaufgabe

Im Rahmen eines systemischen Führungsverständnisses wird davon ausgegangen, dass Führung jene spezifische Kompetenz einer Organisation („Organizational Capacity“) ist, welche sie in die Lage versetzt, mit den für ihre nachhaltige Überlebens- bzw. Zukunftsfähigkeit zentralen Handlungsfeldern in sachgerechter Weise umzugehen.

Die zentralen Handlungsfelder ergeben sich im Rahmen dieses Ansatzes aus den in jeder Organisation angelegten dysfunktionalen, ihre langfristige Funktionsfähigkeit und damit ihre Zukunftsfähig-

keit beeinträchtigenden Tendenzen. Handlungsfelder und Aufgaben von Führung sind nachfolgend tabellarisch dargelegt.⁷

Handlungsfeld	Aufgaben
«Zukunft»	Strategieentwicklung, Sinnstiftung, Identitätsentwicklung
«Ausrichtung auf die relevanten Umwelten»	Stakeholder-Management, Kundenorientierung
«Umgang mit knappen Ressourcen»	Ressourcenmanagement, Wertschöpfungsorientierung
«Effektivität der Organisation»	Laufende Organisations(kultur)entwicklung, periodische Überprüfung der organisatorischen Verfasstheit, Stimulierung des organisationalen Lernens
«Integrität der Organisation»	Entwicklung einer starken Compliance-Kultur
«Koppelung von Person und Organisation»	Periodischer Abgleich von Anforderungen und Kompetenzen, aktives Personalmanagement
«Schaffung von sachgerechten Möglichkeiten der Selbstbeobachtung»	Auseinandersetzung mit der eigenen Steuerungsfähigkeit, Identifikation und Umsetzung von relevanten Kennziffern und Diagnosetools, Entwicklung von allgemein akzeptierten «Selbstbeobachtungspunkten»

Tabelle 1: Handlungsfelder und Aufgaben von Führung

Organisations- bzw. Unternehmens-Kulturentwicklung ist dabei nicht nur eine explizite und zentrale Aufgabe, um die Effektivität der Organisation sicherzustellen. Unternehmenskultur bildet – wie in Abbildung 2 dargestellt – auch die Grundlage für die anderen Handlungsfelder und Führungsaufgaben: Wie die Zukunft gestaltet werden soll, wie Stakeholder eingebunden werden, wie mit knappen

Ressourcen umgegangen oder Integrität gesichert werden kann, wie mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umgegangen oder wie die Fürsorgepflicht der Organisation für deren Gesundheit und Entwicklung wahrgenommen wird, hängt sämtlich von Grundwerten der Organisation und damit, entsprechend Schein, der Unternehmenskultur ab.

⁷ Vgl. hierzu Wimmer, R.: Führung und Organisation – zwei Seiten einer Medaille, in: Revue für posthistorisches Management, Heft 4 (2009), S. 20 – 33).

Grundlegend für die kulturelle Einbettung werteorientierter Führung, auch für die Förderung von Agilität, Flexibilität, Identität und Selbstführung in den Unternehmen und damit wesentlich für den Unternehmenserfolg sind entsprechend eine Vertrauenskultur sowie Innovationsförderung und Ge-

sundheitsachtung. In den folgenden Abschnitten dieses Kapitels wird insbesondere auf das Element der Vertrauenskultur eingegangen. Innovationsförderung und Gesundheitsachtung werden als eigenständige Kapitel 3 und 4 separat thematisiert.

3.3 Vertrauenskultur

Vertrauenskultur ist ein Teilaspekt der Unternehmenskultur bzw. eine bestimmte Perspektive auf das umfassende Phänomen „Unternehmenskultur“. Sie kann in Anknüpfung an in der Praxis bewährte Modelle zur Operationalisierung von Unternehmenskultur definiert bzw. konkretisiert werden.

3.3.1 Entwicklung vertrauenskultureller Grundannahmen, Leitbilder, Praktiken und Prozesse

Führungskräfte sowie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steuern mit meist unbewussten individuellen und kollektiven Annahmen, Einstellungen, Erwartungen sowie Verhaltensmustern die Wahrnehmungsselektion sowie die Informationsverarbeitung. Sie prägen dadurch maßgeblich die Ausprägung der Vertrauenskultur eines Unternehmens.

Allein die Wahrnehmung und Anerkennung von Führungskräften, dass Verhaltenserwartungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Unternehmen und Führung sich verändern, kann zu Veränderun-

gen der unternehmensinternen Kommunikation und der vorherrschenden Kultur führen. Dies gilt insbesondere für die gestiegene Bedeutung von Transparenz und Respekt. Deren Berücksichtigung in Führungsverhalten und Kommunikation hat das Potenzial, die Vertrauenskultur in einem Unternehmen zu stärken.

Durch eine angemessene Ausgestaltung von betrieblichen Praktiken und Prozessen kann die Entwicklung einer erfolgsrelevanten Vertrauenskultur unterstützt werden.



Empfehlungen / Best Practices (Beispiele):

Für die Entwicklung einer Vertrauenskultur können verschiedene Schritte und Inhalte benannt werden:

- Zu Beginn stehen eine Evaluierung der bestehenden Unternehmenskultur (Culture Check) und die Erarbeitung von Zielen und Entwicklungspfaden für die Vertrauenskulturentwicklung (Reifegradmodell). Zudem ist eine Überprüfung der vorhandenen internen Prozesse und des internen Kontrollsystems im Hinblick auf die Kompatibilität mit einer Vertrauenskulturentwicklung und Etablierung von Praktiken und Prozessen zur Förderung einer starken Vertrauenskultur zielführend.
- In einem weiteren Schritt sollte Vertrauenskultur in vorhandene Leitbilder sowie in Werte- und Verhaltenskodizes aufgenommen werden. Empfehlenswert ist die hierauf aufsetzende Einführung bzw. Weiterentwicklung von Compliance Management.
- Auf der dann geschaffenen Basis können eher operative Maßnahmen umgesetzt werden, beispielsweise bereits bei der Personalauswahl bzw. im Einstellungsprozess. So greifen im Onboarding-Prozess Schulungen oder Paten- und Mentorenprogramme den Aspekt der Vertrauenskultur auf.
- Möglichkeiten zur Verankerung und Vertiefung der Vertrauenskultur bieten sich durch unternehmensinterne Weiterbildungen wie Seminare oder Workshops an. Da Führungskräfte zur Umsetzung dieses Bausteins eine besonders wichtige Rolle spielen, empfehlen sich Angebote für ein kultur- und rollenorientiertes Coaching und Formate, die einen Austausch sowie Reflexion im geschützten Raum ermöglichen.

Zusammenfassend sollte das Thema möglichst ganzheitlich betrachtet und umgesetzt werden. Besonders relevant ist die Einbindung in die strategische und operative Personalarbeit.



3.3.2 Kommunikation als „Produktionsprozess“ von Annahmen und Erwartungen

Vertrauenskultur wird insbesondere geprägt von den in einem Unternehmen durch fortlaufende interne Kommunikation produzierten und reproduzierten, direkt jedoch nicht beobachtbaren Annahmen und Erwartungen.

Zukunftsfähige und digitale Führung funktioniert nur mit fortlaufender, unternehmenskulturorientierter interner Kommunikation:

Bei der Entwicklung von Unternehmenskultur handelt es sich um einen Produktionsprozess in Form einer **fortlaufenden Kommunikation** der Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit individuellen und kollektiven Annahmen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensmustern. Diese Kommunikation bestimmt das Engagement für die Einhaltung und Weiterentwicklung von Verhaltenserwartungen in einer Organisation.

Der Unternehmensführung (Leadership) obliegt es, durch das Vorleben, Initiieren und Unterstützen von situationsgerecht gestalteten Kommunikationsprozessen im Kontext einer langfristig angestrebten Vertrauenskulturentwicklung das Bewusstsein der Mitarbeitenden für die Bedeutung von Respekt und Transparenz, bezogen auf die im Unternehmen bestehenden sowie bezogen auf die erforderlichen Veränderungen der Verhaltenserwartungen zu schaffen. Voraussetzung für eine wirksame unternehmenskulturorientierte Führung ist die Entwicklung eines klaren Rollenverständnisses und eines konsistenten Kommunikationsverhaltens aller Führungskräfte durch regelmäßige Reflexion ihrer eigenen Rolle und Kommunikation im Rahmen eines professionellen Verständnisses von Selbstführung.

Dialogische Kommunikationsprozesse sind geeignet, unternehmenskulturelle Veränderungsprozesse besonders wirksam zu unterstützen:

Menschliche Beziehungen entwickeln sich durch eine Form der Konversation: den Dialog. In einem Dialog als spezifischer Form der Kommunikation können die Teilnehmenden die das eigene Bewusstsein erweiternde Erfahrung machen, dass der/die Andere von anderen persönlichen Annahmen als sie selbst ausgeht. Dadurch können sie zugleich ein zunehmendes Verständnis für die Relativität der eigenen Annahmen entwickeln und dazu kommen, die eigene Position zu validieren und ggfs. zu revidieren, wenn eine andere als die eigene Position besser begründet ist.

Insofern sind zur Förderung von unternehmenskulturprägenden Veränderungen auf der Wahrnehmungsebene dialogische Kommunikationsprozesse besonders geeignet, in denen Unterschiede zwischen Eigen- und Fremdwahrnehmung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erkennbar und damit erst eigentlich thematisierbar und in der Folge auch veränderbar werden.

3.3.3 Innovative Arbeitsplatzkonzepte als vertrauenskulturfördernde Artefakte

Ein Arbeitsplatz ist ein Ort, der unternehmerische Werte und Visionen im Raum erlebbar macht, Halt und Orientierung bietet.

Flexible Arbeitsmodelle, eine entsprechende Vertrauenskultur sowie eine hochwertige Arbeitsumgebung und -ausstattung werden zukünftig (noch) wichtigere Elemente sein, um engagierte und qualifizierte Beschäftigte zu gewinnen und zu halten; entsprechende Arbeitsplatzkonzepte sind insofern auch Ausdruck des Respekts. Als Artefakte sind sie ein wesentlicher Aspekt von Unternehmenskultur (Schein). Moderne betriebliche Arbeitsumgebungen mit einer Konnektivität zum „Remote Working“ können eine unternehmenskulturelle Transformation im Sinne des „Digital Leadership“ in Richtung Agilität, Flexibilität und Selbstorganisation wesentlich unterstützen.

Für jedes Unternehmen ist ein individuell abgestimmtes Konzept ratsam, das die Vorteile der verschiedenen Arbeitsorte und Arbeitsweisen miteinander verschmelzen lässt. Von Vorteil ist die Ausgestaltung von Büros als Treffpunkt zur physischen Kommunikation, mit Räumen für formale und informelle Gespräche. Auf diese Weise können nicht zuletzt auch unternehmenskulturorientierte Kommunikationsprozesse unterstützt werden.



Best-Practice-Beispiel kulturelle Transformation: Niederländische Bank

Die kulturelle Transformation von einer produktorientierten zu einer kundenorientierten Organisation war das dominante Ziel einer namhaften niederländischen Bank. Das sollte durch ein neues Arbeitskonzept, basierend auf Freiheit, Vertrauen und der Übernahme von Verantwortung, unterstützt und gefördert werden. Grundannahme bei diesem Kulturwandel und der Ausgestaltung des Artefakts und der dazugehörigen Normen und Standards ist das Menschenbild: Die Bank sieht ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Unternehmer und Unternehmerinnen, die in einem Umfeld ohne feste Regeln, feste Zeiten und feste Orte selbst für ihre Leistung verantwortlich sind.

Dafür wurden den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die dafür notwendigen Geräte zur Verfügung gestellt: Notebooks mit den entsprechenden Programmen, Videokonferenzsystemen sowie Smartphones. Durch die Einführung des „Remote-Working“ wurden zudem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von der Pflicht entbunden, täglich im Büro zu erscheinen. Die neuen Regeln steigerten die Work-Life-Balance und Zufriedenheit wesentlich.

Ein weiteres Ziel betrifft die Zusammenarbeit: Es entstehe, so die Bank, eine starke Leistung, eine hohe Qualität und Innovation durch „Collaboration“. Hierfür spiele Architektur, der physische Raum,

die entscheidende Rolle. Das traditionelle Büro bekam eine neue Bedeutung: Treffen und gemeinsam arbeiten – und das in einer hochattraktiven, ästhetischen Arbeitsumgebung. Die Arbeitsräume wurden auf bestimmte Tätigkeiten zugeschnitten: Besprechungen mit mehreren Personen, persönliche Treffen oder ein Ort, an dem ein Bericht mit höchster Konzentration geschrieben wird. Jede Tätigkeit hat ihren eigenen Raum. Beschäftigte können frei wählen, in welchem Raumtyp sie arbeiten wollen. Natürlich wird auch der Kommunikation Raum gegeben: Für informelle Gespräche wurden Gesprächsinseln eingerichtet, Loungebereiche mit Küchen versehen, und auch die Betriebskantine ist außerhalb der Essenszeiten ein gern gewählter Treffpunkt.



Best-Practice-Beispiel kulturelle Transformation: «Hidden Champions» in der Region

Die deutsche Wirtschaft wird von vielen „Hidden Champions“ geprägt – Unternehmen, die häufig ein Problem gemeinsam haben: ihr Firmensitz liegt im ländlichen Raum und die Gewinnung von Fachkräften ist eine besondere Herausforderung. Außerdem müssen sie innovativ und agil bleiben, um die erreichte Marktposition zu halten.

Ein bekannter, global agierender Mittelständler setzte auf Baukultur als lösungsorientierten Bestandteil der Unternehmenskultur. Bereits in den 1990er Jahren wurde ein weltberühmter Architekt mit dem Bau einer neuen Unternehmenszentrale beauftragt, Architektur im Wettbewerb um die besten Köpfe. Es sollten hochwertige Räume geschaffen werden, die die Unternehmenswerte Transparenz und Flexibilität unterstützen. Eine besondere Herausforderung war es, das entstehende Gebäudeensemble in die fast unberührte Natur zu integrieren. Die Architektur soll zudem eine Hierarchiefreiheit, einen Dialog auf Augenhöhe unterstützen. Selbst die Top-Führungskräfte besitzen keinen festen Arbeitsplatz, dessen Größe und Ausstattung den Status repräsentieren. Es entstanden non-territoriale Arbeitsplätze. Das Projekt zeigte Erfolg. Die Attraktivität des Arbeitsgebers stieg, und insgesamt konnte die Marktposition nochmals wesentlich ausgebaut werden.

Innovationsfähigkeit – Kernkompetenz für den Wandel

Die Entwicklung bzw. Steigerung der Innovationsfähigkeit ist wesentlicher Bestandteil der Führungsaufgabe. Grundlage für Innovationsfähigkeit ist die zuvor beschriebene Vertrauenskultur. Die Erfolgsfaktoren liegen in der Verbindung der internen und externen Perspektiven, d. h. der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters, des Marktes und des Wettbewerbs ebenso wie der Politik. Außerdem ist es entschei-

dend, Erfahrung mit neuen Sichtweisen zu koppeln und keine Angst vor dem offenen Austausch zu haben.

Nachfolgend werden zunächst die Rahmenbedingungen angesprochen, die Innovationskultur und Innovationsfähigkeit ausmachen. Anschließend werden Empfehlungen zur Gestaltung der Innovationsfähigkeit gegeben.

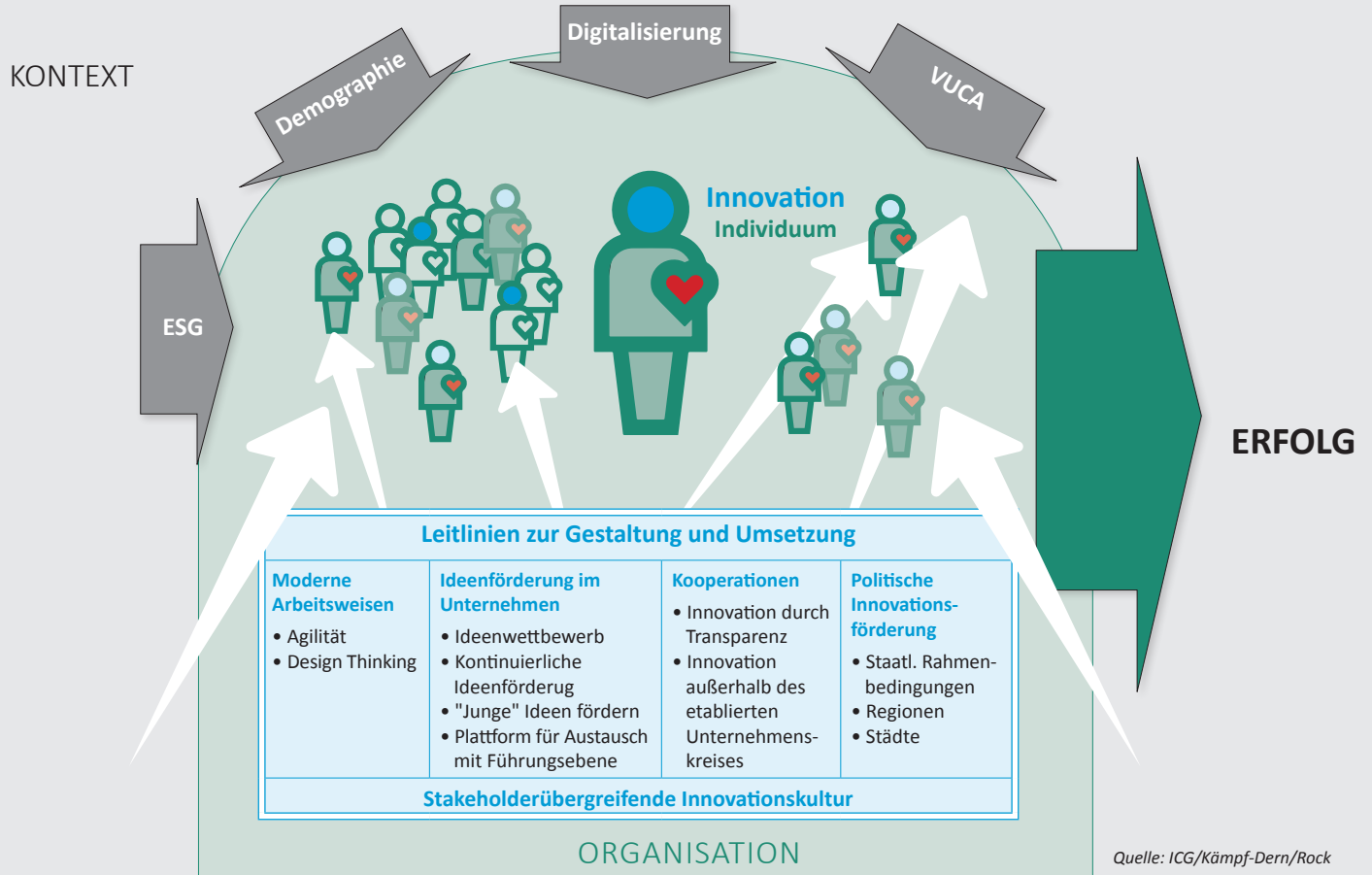


Abbildung 3: Leitlinien zur Gestaltung und Umsetzung gesteigerter Innovationsfähigkeit

4.1 Rahmenbedingungen für Innovationsfähigkeit und Innovationskultur

Nicht nur die digitale Transformation, sondern alle im Kapitel 2 genannten Treiber zwingen die Unternehmen zu Beweglichkeit und Wandel, um mit den sich verändernden Anforderungen und Rahmenbedingungen Schritt zu halten. Dies erfordert eine Innovationskultur innerhalb der Unternehmen, die alle Bereiche erfasst.

Das Geschäftsmodell, die Prozesse und die Führungskultur müssen daher einem laufenden Review unterliegen, um Anpassungsnotwendigkeiten rechtzeitig zu erkennen – auch in erfolgreichen Phasen, denn ein Umsteuern benötigt, um nachhaltig zu gelingen, Zeit. Das gilt nicht nur für die Anpassung von Prozessen und Produkten, sondern auch für die (Weiter)Entwicklung der adäquaten Kultur.

Die Innovationsnotwendigkeit in Zeiten der Digitalisierung wird schneller, Innovationszyklen beschleunigen sich. Um dieser Dynamik gerecht zu werden, bedarf es kurzer Wege zwischen den Wissensträgern und einer engen Zusammenarbeit. Neue Arbeitsweisen (z.B. Agilität und Design Thinking) benötigen ein schnelles Zusammenwirken, z. B. von Projektteams aus verschiedenen Unternehmensbereichen, die sich häufig iterativ zusammenfinden. Dies unterstützen, wie bereits beschrieben, flexible Raumkonzepte und ein hohes Maß an fördernder Vertrauenskultur und offener Kommunikation.

Kontinuierliche Verbesserung und Innovation entstehen häufig durch das Hinterfragen von Prozessen, Arbeitsabläufen, Dienstleistungen und Produkten von denen, die sie am besten kennen, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Jedes Unternehmen sollte daher über Instrumente zur aktiven Förderung dieser Hinterfragungsprozesse und dieses Aufgreifen der resultierenden Ideen verfügen.

Innovation beruht zwar meist auf den Ideen Einzelner. In einer global vernetzten Welt sind Wettbewerbsvorteile jedoch kaum noch durch isoliertes Handeln zu erzielen. Notwendig sind auch Erkenntnisfortschritte, die im globalen Kontext iterativ reflektiert und dann mit den jeweils notwendigen Ressourcen vorangetrieben werden. Dabei kooperieren z. B. Start-ups und Marktführer, begleitet von Finanzinvestoren und etablierten Unternehmen. Ein Merkmal unternehmerischer Innovationskultur ist deshalb die intern und extern ausgerichtete Kooperation.

Staat und Politik haben die Rolle, für dieses Geschehen den nötigen Nährboden zu schaffen. Steuerliche und regulatorische Rahmenbedingungen können Unternehmerinnen und Unternehmer sowie Unternehmen auf europäischer und deutscher Ebene abschrecken oder auch anziehen, wie wir es z. B. im Bereich der Biotechnologie und Pharmazie erlebt haben. Dies stärkt Deutschland als Wirtschaftsstandort im europäischen/globalen Vergleich.

Wie diese Aspekte praktisch umgesetzt werden können, zeigen die folgenden Ausführungen.

4.2 Gestaltung der Innovationsfähigkeit

4.2.1 Moderne Arbeitsweisen (Agilität, Design Thinking)

- Projektarbeitsflächen, die zusätzlich zu den Arbeitsplätzen im „eigenen“ Bereich zur Verfügung gestellt werden, unterstützen dies immobi- lienseitig. Im Gegenzug gibt es in den Bereichen häufig keine feste Arbeitsplatzzuordnung für die Projektarbeitenden mehr. Das Büro wird zum Ort der Kooperation und des Ideenaustauschs und benötigt eher kommunikative Besprechungsbe- reiche als ausschließlich Einzelarbeitsplätze.
- Eine andere Alternative ist es, sich für die Dauer des Projektes in angemietete Projektflächen zu- rückzuziehen, um so die Kollaboration der Pro- jektmitglieder einerseits und den Fokus auf die Projektziele andererseits zu unterstützen sowie die Projektlaufzeit zu verkürzen.



Best-Practices-Beispiel: Deutscher Automobilkonzern

Ein großer deutscher Automobilkonzern bemühte sich um die Entwicklung neuer Finanzierungs- lösungen im digitalen Zeitalter. Das entsprechende Team zog sich dazu in die speziell auf agile Arbeits- weisen ausgerichteten Projektflächen eines Anbieters hochwertiger Flex Offices in der Nähe seines Stammsit- zes zurück. Dies erwies sich als so erfolgreich, dass er weitere Projekte dorthin auslagerte und so die Projektlaufzeiten gegenüber dem Plan halbieren konnte.



4.2.2 Innovation durch Ideenförderung

Die aktive Förderung von Ideen stellt einen erheblichen Teil der Innovationskultur dar. Im Folgenden werden einige Vorschläge skizziert, die die innerbetriebliche Ideenförderung aktiv unterstützen können.

Ideenwettbewerb

- Unternehmen loben Wettbewerbe aus, die Verbesserungsideen zu einem bestimmten Thema zum Ziel haben.

Kontinuierliche Ideenförderung

- Unternehmen installieren Gremien, an die sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Ideen oder Verbesserungen wenden können. Dabei ist es wichtig, dass diese Gremien offen und ohne eigene Interessen Ideen annehmen und bewerten.

Anreize finanzieller oder anderer Natur

- Breite Veröffentlichung der Idee mit Nennung des Ideengebers sind empfehlenswert. Finanzielle Anreize sollten transparent und leicht nachzuvollziehen sein (beispielsweise eine Sofortprämie gepaart mit einer späteren Erfolgsmessung der Idee).
- Außerdem sollte sichergestellt werden, dass der Ideengeber durch seinen positiven Beitrag nicht bzw. nur auf eigenen Wunsch mit der Umsetzung der Idee beauftragt wird. Innovation im Unternehmen kann sonst durch Sorge vor Mehrbelastung gehemmt werden.

Ideen fördern

- Erfahrung ist gut – dennoch können häufig junge oder neu hinzugekommene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen frischen Blick bieten. Durch aktives Befragen Einzelner oder durch größere Gesprächsrunden kann die Kommunikation angeregt werden. Kooperationen mit Hochschulen können hier unterstützend wirken.

Plattform für den Austausch mit der Führungsebene

- Die Unternehmensführung profitiert von einem offenen Austausch mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Der passende Rahmen, maßgeschneiderte Plattformen und Regelmäßigkeit unterstützen die Kommunikation, fördern das gegenseitige Vertrauen und optimieren den Informationsfluss.
- Jeder Unternehmensführer und jede Unternehmensführerin sollte hohes Interesse am offenen Austausch mit seinen/ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern haben. In Abhängigkeit von der Unternehmensgröße kann der richtige Rahmen gewählt werden, beispielsweise Kamingespräche. Große Runden und Videokonferenzen sind für diesen Zweck nicht zu empfehlen, da viele Mitarbeitende sich in diesem Rahmen nicht zu Wort melden.
- Der Austausch sollte in wechselnden Runden über alle Ebenen stattfinden. Die Unternehmensleitung sollte ihrerseits darauf achten, auf Ideen und Verbesserungen nicht defensiv zu reagieren.

4.2.3 Kooperationen

Die Unternehmenskultur sollte auf Kooperation und Austausch ausgerichtet werden, sowohl intern als auch extern. Die erfolgreichen Technologiekonzerne machen deutlich, dass eine möglichst weitgreifende Kooperation ein Erfolgsrezept sein kann. In einer global vernetzten Welt sind Wettbewerbsvorteile kaum noch durch isoliertes Handeln zu erzielen. Bezogen auf viele Branchen ergeben sich gerade in den Bereichen Digitalisierung und Nachhaltigkeit gute Ansätze.

Innovation entsteht durch Transparenz

- Wettbewerber sollten durch gemeinsame Standards und Datenbanken (z. B. Marktdatensammlungen, Due-Diligence-Plattformen etc.) zu schnellerem und effizienterem Arbeiten gelangen und dadurch mehr Zeit für Wertschöpfung investieren können. Die Scheu, Daten mit dem Wettbewerb zu teilen, sollte abgelegt werden, um gemeinsame Ideen zu entwickeln.

Innovation entsteht eher außerhalb des etablierten Unternehmenskreises

- Soweit Unternehmen über entsprechende Ressourcen verfügen, werden Innovationsprozesse in Start-up-ähnliche Einheiten ausgelagert. Freies Denken, unabhängig von Unternehmenszwängen, wird somit ermöglicht. Diese Start-up-Einheiten sollten unternehmensübergreifend gestaltet werden, um eine breitere Abdeckung in der Wertschöpfungskette und den Marktwahrnehmungen zu ermöglichen.



Best-Practices-Beispiel: Deutscher Automobilkonzern

Beispiel: Ein deutscher Automobilkonzern lagerte eine Innovationsabteilung in die Factory Berlin aus. Das innovative Umfeld anderer Start-ups im Haus und Mitglieder in der auch online arbeitenden Community, die sich mit ähnlichen Fragestellungen beschäftigten, machten dieses Projekt so erfolgreich, dass die Projektfläche auf das Dreifache vergrößert wurde (trotz deutlich höherer Kosten im Vergleich zu den Vollkosten der Flächen inhouse), um weitere Projekte in diesem Umfeld zu realisieren.

Auch ESG, aus den Gründen wie unter 2.3 beschrieben, kann nur in Kooperation erfolgreich umgesetzt werden. Insofern bedarf es einer engen Vernetzung von Planern und Projektentwicklern mit den

vorgesehenen Endinvestoren. Dadurch können unabdingbare ESG-Kriterien bereits in einem frühen Stadium bei der Entwicklung von Bürokonzepten abgebildet werden.

4.2.4 Notwendige Innovationsförderung



Empfehlungen / Best-Practice-Beispiel: Innovationscampus Hammerbrooklyn, Hamburg u. a.

Städte und Regionen haben das Ziel, Ort der Innovation – Knotenpunkte im globalen Netzwerk der Innovation – zu sein, um Unternehmen und Arbeitsplätze anzusiedeln. So hat die Stadt Hamburg in attraktiver Fleetlage von Hammerbrook ein Grundstück mit der Auflage zur Ansiedlung von Innovation für die Stadt Hamburg, zur Errichtung eines Gründerzentrums und weiterer Unternehmen zu günstigen Konditionen im Erbbaurecht vergeben. Für die Stadt bedeutet dies zusätzliche Einnahmen, Anreize für die Ansiedlung innovativer Unternehmen und Kontrolle über den Erbbaurechtsvertrag.

Die Lokalpolitik kann dabei insbesondere helfen, ein schlüssiges Profil für den jeweiligen Standort zu entwickeln, das dann eine hohe Anziehungskraft ausübt.

- So wurde in Kooperation mit der RWTH ein Cluster für technologische Grundlagenforschung gebildet.
- In Berlin haben Bund und Land eine Start-up-Szene gefördert, die auch etablierte Firmen anlockte (siehe Beispiel Factory).
- In Köln etabliert sich gerade, gefördert von IHK, Stadt und Rheinenergie, im PropTech Powerhouse ein Cluster von Smart-Building-Technologie-Unternehmen.

Gesundheit – Voraussetzung für Motivation, Leistung und Erfolg

Die durch volatile, unsichere, komplexe und mehrdeutige Umgebungen ausgelöste, beschleunigte Transformation führt dazu, dass sich heute viele Unternehmen in einem kulturellen, demografischen und/oder digitalen Wandel befinden. Dieser Wandel, mit Veränderungen in hoher Geschwindigkeit, betrifft die Gesundheit, die Leistungsbereitschaft und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden häufig in negativer Weise. Alle drei Aspekte haben wesentlichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg⁸.

Gesundheit beinhaltet dabei alle physischen und psychischen Aspekte in einem holistischen Sinn, also auch Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit. Sich abzeichnende negative Gesundheitsentwicklungen, beispielsweise nachhaltiger Motivationsverlust, sollten durch effektive Führung möglichst früh adressiert werden. Effektive Führung im Sinne eines ganzheitlichen Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) wirkt sich somit positiv aus, sowohl auf die Beschäftigten selbst als auch auf das Unternehmen und den Unternehmenserfolg.

Zu beachten ist, dass dabei sowohl Gesundheit, Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeitenden als auch der Führungskräfte berücksichtigt werden sollten, da alle Gruppen durch Digitalisierung / VUCA / beschleunigte Transformation belastet sind.

Zu beobachtende Entwicklungen, die sich negativ auf Gesundheit und damit Unternehmenserfolg auswirken, sind u. a.



- Reduzierte persönliche / informelle Kontakte, dadurch fehlende soziale Wärme und psychische Verunsicherung
- Reduzierte / fehlende Strukturen, Hilfen und Kontrollen, dadurch Orientierungslosigkeit und Verunsicherung
- Mentale Überlastung durch „Digital Overload“⁹ sowie Verschwimmen der Grenze zwischen Arbeit und Beruf und somit fehlende Abgrenzungsmöglichkeiten

Hier zu beantworten ist deshalb die Frage:

«Welche Möglichkeiten haben Führungskräfte, in einer sich schnell wandelnden, unsicheren und zunehmend digitalen (Arbeits-)Welt, die Gesundheit der Mitarbeitenden sowie die eigene zu schützen und die Performance aller Beteiligten zu erhalten bzw. zu steigern?»

⁸ Vgl. für zahlreiche Aspekte in diesem Themenfeld: DFK Verband für Fach- und Führungskräfte (2020): Betriebliches Gesundheitsmanagement in der Unternehmensführung – Handreichung für Sprecherausschüsse der Leitenden Angestellten

⁹ Gemäß des Microsoft 2021 Work Trend Index: Annual Reports, „The Next Great Disruption Is Hybrid Work – Are We Ready?“, S. 8 f., ist die Intensität digitaler Arbeit innerhalb eines Jahres extrem gestiegen, gemessen u. a. an der Zeit, die in virtuellen Meetings verbracht wurde, Anzahl von Chatnachrichten (auch nach Feierabend), Anzahl E-Mails, Arbeit an elektronischen Dokumenten, ungeplanter und unstrukturierter virtueller Kommunikation. Selbst wenn man nur von einer Verlagerung von analoger auf virtuelle Kommunikation ausgehen würde, so führt der Aufwand, mit verminderten körpersprachlichen Signalen Botschaften zu senden bzw. zu empfangen, zu einer höheren Belastung und Erschöpfung und einer Verminderung an Motivation und Engagement. skräfte (2020): Betriebliches Gesundheitsmanagement in der Unternehmensführung – Handreichung für Sprecherausschüsse der Leitenden Angestellten

Im Folgenden werden typische bzw. besonders kritische Situationen und Aspekte aufgezeigt, die durch Digitalisierung und VUCA-Umgebungen das Potenzial haben, die Gesundheit und Leistungsfähigkeit bzw. Leistungsbereitschaft von Beschäf-

tigten zu beeinträchtigen bzw. zu schädigen. Führungskräfte haben vielfältige Möglichkeiten, direkt oder indirekt diese Situationen positiv zu beeinflussen.

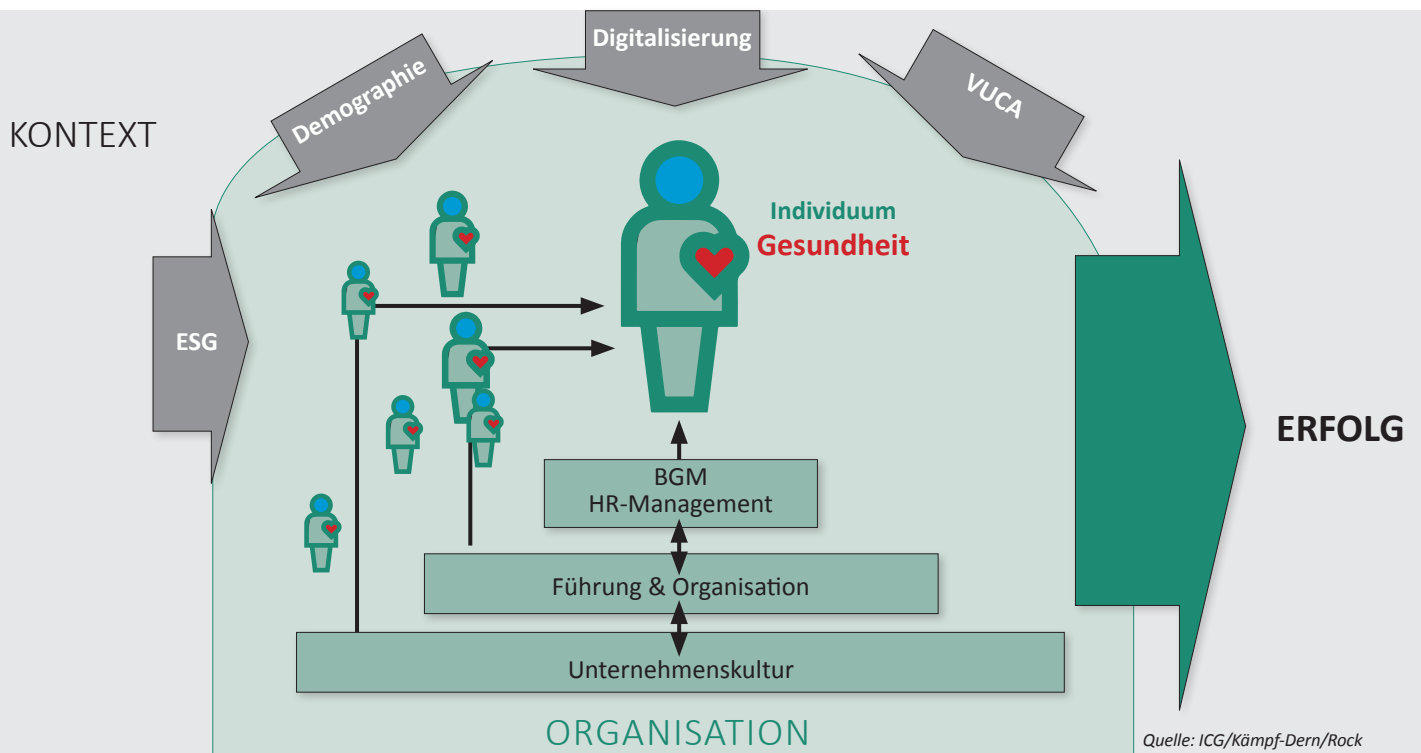


Abbildung 4: Einflüsse und Gestaltungsmöglichkeiten für Gesundheit, Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit

Es werden die in Abbildung 4 dargestellten vier Handlungsbereiche betrachtet, die in 5.1 bis 5.4 näher ausgeführt werden:

- der direkte Einfluss der Führung(schaft) auf die Rahmenbedingungen der Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten
- der indirekte Einfluss der Führung, insbesondere des Top-Managements, über eine gesundheitsförderliche Unternehmenskultur, die in der Regel die gesamte Organisation gleichermaßen anspricht
- der indirekte Einfluss der Führung über gesundheitsförderliche personalpolitische Maßnahmen, die jeweils bestimmte Teilgruppen adressieren
- durch die Führung initiierte Maßnahmen, die Mitarbeitende in ihrer individuellen Situation direkt betreffen und/oder ihnen ermöglicht, ihre individuelle Arbeitssituation (mit)gestalten zu können.

5.1 Direkte Beeinflussung der Rahmenbedingungen durch die Führung / Leadership

Führungskräfte können zum einen durch eigenes Bewusstsein und Verhalten sowie Schulungen lernen und vorleben, wie mit gegebenen Situationen gesundheitsbewusst und leistungsförderlich umgegangen werden kann.

Sie können aber insbesondere auch die Arbeitssituation und die Rahmenbedingungen für sich und ihre Mitarbeitenden so (um)gestalten, dass sie den, durch Digitalisierung/VUCA/Transformation veränderten Situationen in Bezug auf gesundheits- und leistungsrelevante Aspekte besser gerecht werden.

Nachfolgend werden zunächst die relevanten, gesundheitskritischen Situationen aufgeführt, die sich insbesondere, aber nicht ausschließlich, durch die digitale Transformation ergeben haben. Dann folgen die dazugehörigen Empfehlungen:



Direkt relevante, gesundheitskritische Situationen:

- Digitaler / Wissens-Arbeitsplatz im Unternehmen
➡ schlecht plan- und messbare bzw. langfristige Outcomes
- Arbeit in einem online-basierten Geschäftsmodell
- Vernetztes Arbeiten in einer virtuellen Community mit digitalen Hilfsmitteln
- Veränderte Formen der Zusammenarbeit, z. B. agiles Arbeiten
- Aufhebung der (örtlichen) Trennung von Berufs- und Privatleben / hybrides Arbeiten
➡ unterschiedlichste Anspruchsgruppen
- Einsatz digitaler Hilfsmittel bei operativen Arbeiten in Produktion und Logistik
- Digitale Führungs- und Steuerungsprozesse
- Hohes digitales Kommunikationsaufkommen (virtuelle Meetings, Mails, Messenger-Systeme etc.)
- Für Außenstehende nicht erkennbare Arbeitszustände („offene/geschlossene“ Türen, Pausen, ...)
- Arbeit über Sprach- und Kulturgrenzen hinweg
- 24/7 Erreichbarkeit
- Delokalisierung der Arbeit / 3. Verlagerungswelle



Empfehlungen / Best Practices (Beispiele):

Bewusstseins- und Wahrnehmungserhöhung, Verhalten der Führungskräfte:

- Beachtung der mitarbeiterbezogenen Konsequenzen in Folge organisationaler Veränderungen der Arbeit
- Kontinuierliche Beobachtung und Analyse der Leistungsfähigkeit und-bereitschaft der Beschäftigten anhand von Kriterien wie Krankmeldungen, Arbeitsqualität, Termintreue, freiwillige Fluktuation, ...
- Klare, kommunizierte Strategien, Strukturen, Methoden, (Meeting-)Agenden sowie weitere Unterstützungsmittel (Prozesse) zur Orientierung und Priorisierung von Aktivitäten / Vermeidung bzw. Minimierung von Überlastungen aus Unklarheit
- Etablierung von Beziehungen mit „gesunder“ Balance von Vertrauen und Kontrolle
- Besondere Aufmerksamkeit bzgl. der Wahl situationsangemessener Kommunikationsformen (z. B. persönliche Gespräche mit ausreichend Zeit bei sensiblen/kritischen/emotionalen Themen, um „auffangen“ zu können)
- Vorleben einer Gesundheitskultur

Anpassung der Arbeits- und Prozessorganisation, der physischen und IKT-Infrastruktur:

- Organisation zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement arbeitet regelmäßig, besitzt Entscheidungskompetenz und Budget/Personalkapazität
- Schaffung von systematischen Grundlagen für die moderne Arbeitswelt, zum Beispiel für virtuelles Arbeiten/virtuelle Teams/Führen auf Distanz
- Kritische Prüfung von Arbeitsverdichtungen
- Überprüfung und ggf. Optimierung aller Prozesse und Strukturen im Hinblick auf Leistungsfähigkeit und-bereitschaft der Beschäftigten
- Gemeinsam festgelegte, regelmäßig überprüfte Zwischen- und Endziele und Messkriterien für Arbeitsaktivitäten und-ergebnisse
- Regelmäßige inhaltliche Feedbackschleifen im kleinen Kreis, inkl. individueller, situationsbezogener Unterstützungsangebote durch Führungskraft / organisatorischen Support
- Angemessener Umgang mit Flexibilisierung von Arbeitsort und-zeit sowie „ständiger Erreichbarkeit“ (z. B. Zeichen für Konzentrations-/Kommunikations-/Pausenphasen, ggf. Zugangsbeschränkungen)

- Angebot von Erholungsräumen und Mikropausen („slack time“)
- Vereinbarung zur (digitalen) Kenntlichmachung von Pausen (z. B. Eintrag im [öffentlichen] Kalender)
- Angebote leicht nutzbarer Arbeitszeitlogsysteme (zur Selbststeuerung und betrieblichen Dokumentation)
- Auch bei mobiler Arbeit Vereinbarung von „Kernarbeitszeiten“, in der in jedem Fall eine Erreichbarkeit gegeben sein muss, möglich
- Planbarkeit und Regelmäßigkeit auch von digitalen Meetings, unabhängig davon, ob es Gruppen- oder Einzelmeetings sind
- Auch für Personal- bzw. „soziale“ Themen Zeiten und Formate einplanen, und JEDEM die Chance zur Gesprächsteilnahme geben und diese auch einfordern
- Systematisches Einplanen von „sozialen Interaktionszeiten und-möglichkeiten“, um bei verstärkter digitaler Kommunikation Ausgleichsmöglichkeiten für die ansonsten spontanen, informellen, sozialen Begegnungen zu schaffen, um „Wir-Gefühl“ und Purpose, Leistungsbereitschaft und-fähigkeit aufrecht zu erhalten

Ausweitung des Angebots an gesundheitsförderlichen Schulungs-, Trainings- & Beratungsangeboten:

- Seminar „Gesundes Führen“
- Schulung „Führen auf Distanz“
- Seminar zur Beurteilung der gesundheitlichen Situation der Mitarbeitenden
- Schulung im Umgang mit psychisch belasteten Mitarbeitenden
- Management-Checkup
- Stressmanagement-Trainings
- Trainings zu Resilienzentwicklung
- Schulungen zu Selbstmanagement, Work-Life-Balance
- Schulung der Führungskräfte auf allen Ebenen zur Entwicklung eines gesundheits- und leistungsförderlichen Führungsverhaltens
- (Virtuelle) Angebote zu Entspannungsverfahren, z. B. Meditation, MBSR¹⁰, Autogenes Training, Progressive Muskelentspannung, Yoga und sonstige Bewegungsaktivitäten am Arbeitsplatz / während der Arbeitszeit

¹⁰ MBSR = Mindfulness Based Stress Reduction (Achtsamkeitsbasierte Stress Reduktion) nach Prof. Jon Kabat-Zinn

5.2 Indirekter Einfluss über eine gesundheitsförderliche Unternehmenskultur

Insbesondere die oberste Führungsebene hat die Möglichkeit, indirekt über die Unternehmenskultur auf Gesundheit und Leistungsfähigkeit sowie Leistungsbereitschaft der Beschäftigten Einfluss zu nehmen.

Auch hier werden zunächst die Einflussfaktoren und Zielsetzungen dargestellt sowie beispielhafte Emp-

fehlungen und Best Practices dargestellt (der leichten Lesbarkeit wegen direkt nebeneinander):

Einflussfaktoren und Zielsetzungen:	Empfehlungen / Best Practices (Beispiele):
Unter dem Druck der äußeren Veränderungen Gestaltung des zwingend notwendigen Wandels zu einer individuell gesundheitsbewussten Kultur	• Aufnahme gesundheitsfördernder Maßnahmen als Teil der Unternehmenskultur • Leistungsfähigkeit und-bereitschaft als wesentliche Bestandteile der Unternehmensstrategie, die bereits in die oberste Planung einbezogen werden
Schaffung einer Kultur, die den individuell unterschiedlich wahrgenommenen und verarbeitbaren negativen Einfluss durch Digitalisierung / VUCA auf die Gesundheit von Beschäftigten ausdrücklich akzeptiert und durch proaktive Maßnahmen adressiert	• Wahrnehmung des Mitarbeitenden als ganzheitliches soziales Wesen, inklusive seiner beruflichen und außerberuflichen Belastungen • Kontinuierliche Thematisierung von Gesundheit, Leistungsfähigkeit und-bereitschaft in der Unternehmenskommunikation
Konstruktives und dynamisches Miteinander als Basis für Leistungsfähigkeit und-bereitschaft	• Etablierung von audio-visueller Kommunikation als Standard der Unternehmenskommunikation • Personalthemen oder andere sensible Gesprächsinhalte dennoch möglichst persönlich ansprechen, es sei denn, ein Aufschub wäre belastender als die Abhaltung einer Videokonferenz (Telefonate nur als Ausnahmefall, Mails unmöglich)
Entwicklung einer analytischen, professionellen, handlungsorientierten Sicht auf die (Gesundheits-) Kultur im Unternehmen	• Aktive Betrachtung auch unbequemer Themen, wie psychischer und Suchterkrankungen, Führungs- und Organisationsproblemen und kulturellen Schwächen • Etablierung einer Kultur der klaren Kommunikation, inklusive Erwartungshalten (Ziele, Belohnungen, Zeiten – (Nicht-)Erreichbarkeit / Verfügbarkeit, ...)

5.3 Indirekter Einfluss über die Personalpolitik

Gesundheitsförderliche Maßnahmen können durch die Führung besonders effektiv durch strategisch-personalpolitische Maßnahmenpakete initiiert, begleitet, implementiert und unterstützt werden.

Neben der echten Erkenntnis, dass Personal in mehr und mehr Unternehmen „DIE“ erfolgskritische Ressource ist und deren Gesundheitserhaltung und -förderung somit nicht (nur) aus humanitären oder sozialgesellschaftlichen Gründen relevant ist, sondern zur Sicherstellung des Unternehmenserfolgs systematisch gemanagt werden

muss, gehören auch demographische Analysen und gruppenbezogene Maßnahmenpakete in Bezug auf gesundheitsbezogene Ziele zum strategischen Unternehmensmanagement. Dies umfasst somit auch entsprechende gesundheitsbezogene Key-Performance-Indikatoren und deren Planung, Steuerung und Kontrolle.



Herausforderungen der hybriden Personalpolitik:

- **Personalmangel verstärkt sich drastisch**
 - ➡ höhere quantitative und qualitative Arbeitsbelastung für alle
- **Digitalisierung verstärkt Krankheitsrisiken**
 - ➡ Risiken des Wandels ehrlich betrachten
- **Belegschaften werden (noch) älter**, wobei Ältere i. d. R. durch einschneidende Änderungen / schnelle Transformation besonders belastet sind
 - ➡ Gesundheit und Motivation Älterer wird immer wichtiger
- **Generationelle Spreizung wird größer**
 - ➡ Komplexität nimmt erheblich zu, unterschiedliche Wertesysteme müssen berücksichtigt werden
- **Generationelle Vorurteile**
 - ➡ der unterstellt abnehmenden Kompetenz und Leistungsfähigkeit durch Führung, Kompetenzentwicklung und Kommunikation entgegenwirken



Empfehlungen / Best-Practices-Beispiele:

Gesundheit des Personals als wertvolles, systematisch zu erhaltendes Unternehmens-Asset / aktives, systematisches Management:

- Wirtschaftliche Bewertung von vermindertem Leistungsvermögen als Entscheidungsgrundlage für unternehmerisch-strukturelle Anpassungs- und Veränderungsmaßnahmen
- BGM als integrales Management-Konzept mit wirksamen Steuerungsinstrumenten, basierend auf einer ausgewogenen Kennzahlenauswahl (Management-Cockpit)
- Regelmäßige Erhebung von „weichen“ Kennzahlen, zum Beispiel im Rahmen von Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiter(kurz)befragungen
- Demographischer Wandel, Arbeitsfähigkeit und Leistungsfähigkeit fließen in das Risikomanagement ein

Generationen- / personen-adjustierte Maßnahmengestaltung (Wer braucht was?):

- Prognose und Maßnahmenkatalog zum demografischen Wandel existieren
- Einführung eines generationenspezifischen Gesundheitsprogramms
- Lebensphasenorientierte Personalentwicklung unter Berücksichtigung der alters-spezifischen Ziele und Motivationsfaktoren
- Systematischer Abgleich von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter-Fähigkeitsprofilen mit aktualisierten Stellenbeschreibungen (digitale, agile, ... Kompetenzen) zur Adressierung von Kompetenz-erweiterungs- bzw. Unterstützungsmaßnahmen
- Mixed Teams, Mentoren-Programm u. a. zur Stärkung der generationenübergreifenden Zusammenarbeit und des Wissenstransfers
- Aufnahme der gesundheitlichen Themen in das Employer Branding zur Stärkung der Mitarbeiterbindung und Personalakquise

Gesundheitsmaßnahmen-Projektmanagement inkl. Feedback-/ Berichtssystemen:

- Einführung eines professionellen Projektmanagements für BGM- Maßnahmen
- Nutzung digitaler und mobiler Instrumente zur Erhebung der BGM-Situation im Unternehmen und zur Durchführung von BGM-Maßnahmen
- Etablierung eines Evaluations- und Feedbacksystems zur Verbesserung des Maßnahmenangebots
- Differenzierte Berichterstattung bis zur kleinsten Organisationseinheit

5.4 Maßnahmen zur (Mit-)Gestaltung durch die Mitarbeitenden

Neben den institutionellen und gruppenbezogenen Situationen und Aspekten sind durch die Führungskraft auch die zunehmend diversen individuellen Konstitutionen und Situationen zu berücksichtigen.

Dabei verstärken „digitalisierte“ Rahmenbedingungen physische und psychische Krankheitsbilder häufig um ein Vielfaches. „Digitaler“ Stress erhöht insbesondere psychische Beeinträchtigungen (absolut um 25 % der Befragten), neurologisch-sensorische Erkrankungen sowie Erkrankungen des Verdauungssystems (jeweils um 15 % der Befragten),

häufig um das Doppelte bis Dreifache (vgl. Abbildung 5). Insofern sind viele der Maßnahmen ganz spezifisch auf die und mit den Mitarbeitenden abzustimmen bzw. durch diese gestaltbar zu machen, wobei es nicht ausreicht, nur die berufliche Situation zu betrachten.

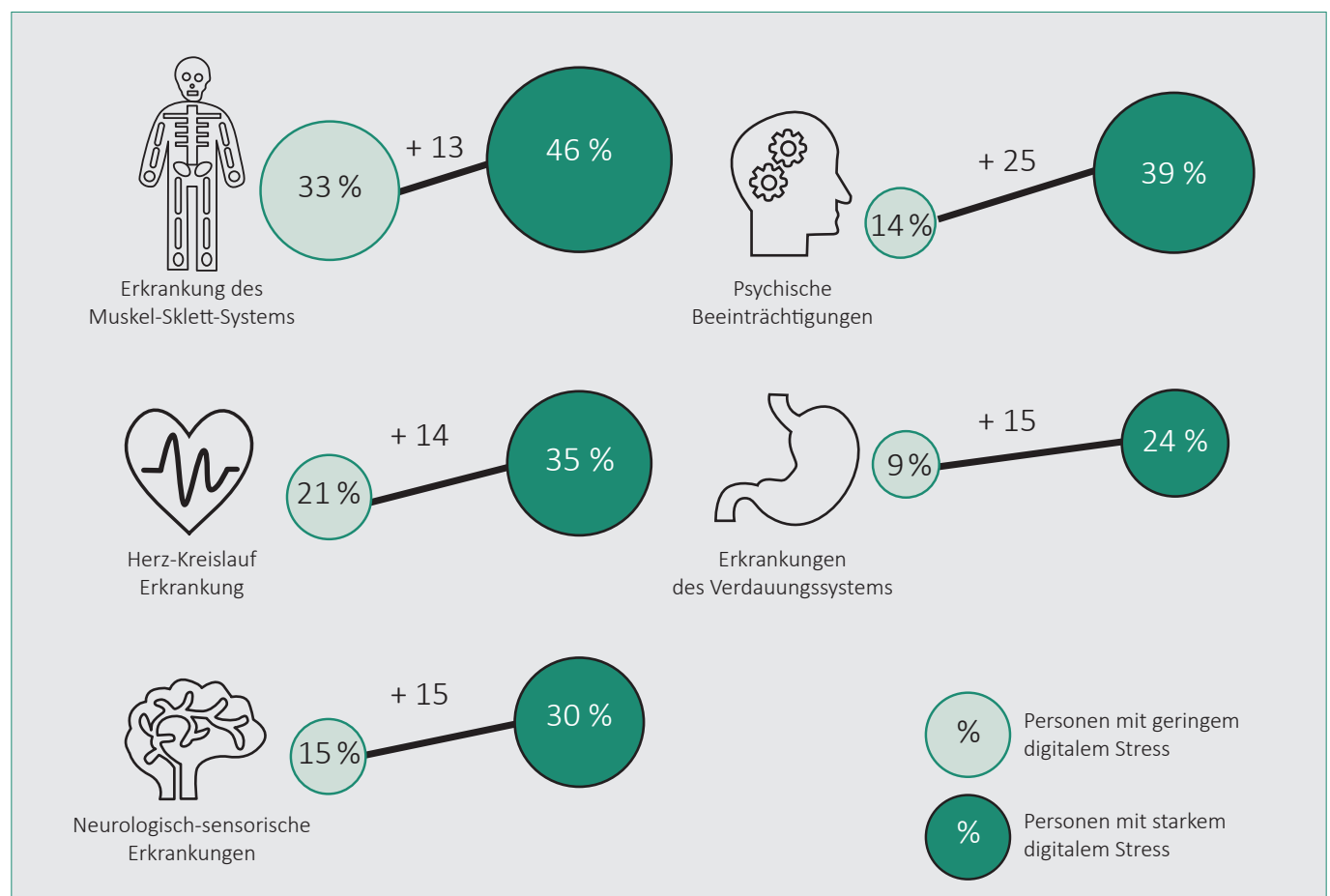


Abbildung 5: Häufigkeit von Krankheitsbildern der Befragten, die geringen bzw. starken digitalen Stress wahrnehmen (Prozentzahlen spiegeln den Anteil der Befragten der jeweiligen Gruppe wieder)

Quelle: „PräDiTec / Gimpel, H. et al. (2019): Gesund digital arbeiten?! <https://gesund-digital-arbeiten.de/>



Individuelle Situationen und Zielsetzungen:

- Chronische Erkrankungen nehmen massiv zu (z. B. Herz / Kreislauf, Diabetes)
 - ➡ Arbeits- und Leistungsfähigkeit erhalten
- Psychische Erkrankungen ebenso immer weiter ansteigend
 - ➡ Arbeits- und Leistungsfähigkeit erhalten
- Schlechte Erreichbarkeit vieler Risikogruppen
(z. B. durch Übergewicht, Sucht, psychische Beeinträchtigungen)
 - ➡ Gezielte Analyse, Ansprache und Incentivierung zur Teilnahme an Maßnahmen
- Unklare Grenzziehung zwischen Unternehmen und Individuum
 - ➡ Holistischer Ansatz: Einbezug beruflicher UND privater Aspekte
- Anforderungen an die Mitarbeitenden wandeln sich grundlegend
 - ➡ Aufbau von Kompetenzen und Selbstwirksamkeit



Empfehlungen / Best Practices (Beispiele):

Handlungsfeld individual-förderliche Strukturen und Prozesse:

- Aufbau Employee-Assistance-Programme und psychosoziale Beratung
- Einrichten Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter-Check-Ups
- Aufbau Suchtberatung
- Schulungen zu Selbstmanagement und Work-Life-Balance für Beschäftigte
- Handlungsfeld Soziales Miteinander / Schulungen und Beratung:
- Workshops zu Gesundheit und „Gesundheitszirkel“ in den Organisationseinheiten
- Trainings zu Kommunikation- und Konfliktmanagement für Teams
- „Mitarbeitergespräch“ um gesundheitsrelevante Themen erweitern
- Regelmäßige Impulsvorträge und „Refresher“ zu Themen Sozialen Miteinanders (Kommunikation, Konfliktmanagement, ...)
- Trainings zur Verbesserung von Stressmanagement und interaktionaler Resilienz
- Weiterbildung nach Lebensphasenmodellen
- „Gesundheitstage“

Handlungsfeld gesundheitsgerechtes Arbeiten:

- Regelmäßige Durchführung von individuell-orientierten Gefährdungsbeurteilungen gemäß ASiG
- Individuelle Beratungen zur Implementierung von Ergonomie am Arbeitsplatz
- Workshops Lastenhandhabung
- Workshops/Trainings zu gesundheitsförderlicher Kommunikation und Kollaboration, digital und analog, im Team und extern

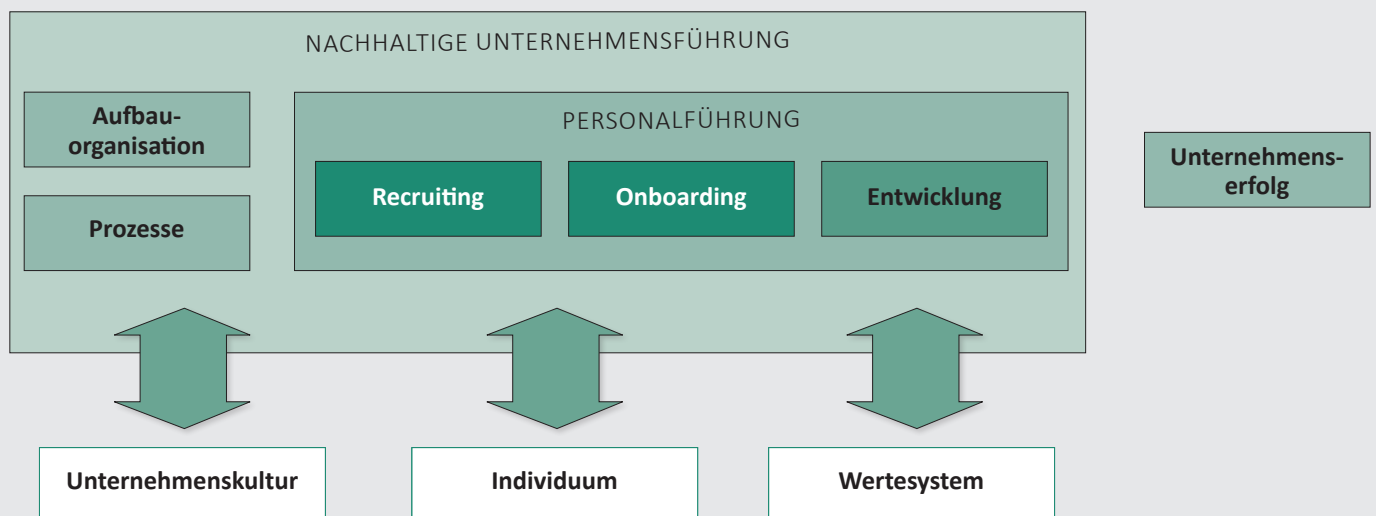
Handlungsfeld Bewegung, Ernährung, Resilienz, Stressmanagement:

- Informations-Kampagnen, z. B. zu Darmkrebs, Herzgesundheit, Hautscreening
- Jährliche Impfaktionen
- Schulungen und Workshops zu gesunder Ernährung
- Programme zur Gewichtsreduktion, Nichtraucher-Programme
- Betriebssportangebote, Ausdauertrainings, Trainings zur Kräftigung des Bewegungsapparates, Rückenschule
- Angebote zu Entspannungsverfahren, z. B. Meditation, MBSR, Autogenes Training, Progressive Muskelentspannung, Yoga
- Informationsmaterial zum Self-Assesement
- Stressmanagement-Trainings, Trainings zur Resilienzentwicklung



Recruiting und Onboarding – die Richtigen finden und halten

Es ist nicht neu, dass Unternehmen, die sich einer nachhaltigen Unternehmensführung verschrieben haben, Menschen, Prozesse und Strukturen als wichtige Erfolgsfaktoren für den Unternehmenserfolg identifizieren.

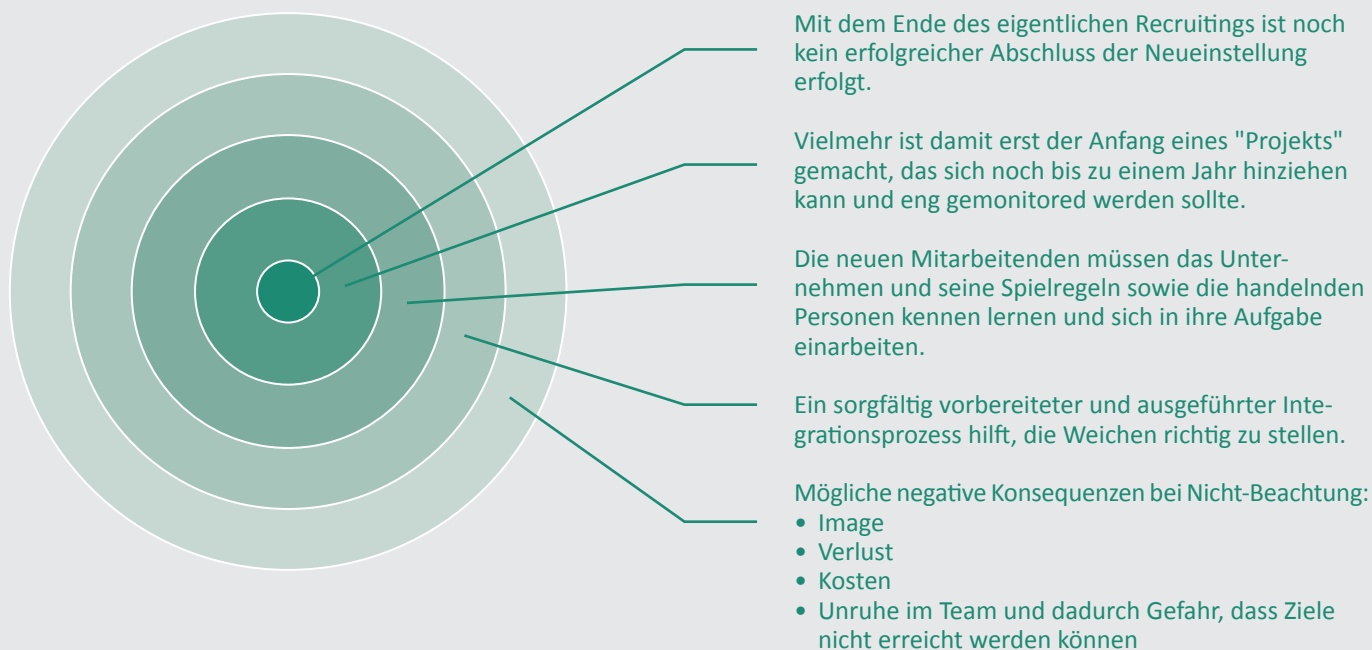


Quelle: ICG / Petry,
Digital Leadership, 2019, S. 73.

Abbildung 6: Zusammenhangsdarstellung Nachhaltige Unternehmensführung – Personalführung – Recruiting und Onboarding

Unabhängig davon hat die Corona-Pandemie in den Jahren 2020 und 2021 direkte Auswirkungen auf die Art und Weise der Personalführung. Insbesondere die in vielen Unternehmen kurzfristig

eingeführte virtuelle Führung aus dem Home-Office ins Home-Office stellt hierbei eine besondere Herausforderung dar.



Quelle: EVW/Kummert

Abbildung 7: Die kritischen Erfolgsfaktoren beim Onboardingprozess

Zur Eingrenzung und Fokussierung der Problemstellung wurde das Recruiting und Onboarding von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern herausgegriffen, da sich hier einige Besonderheiten gegenüber der Führung und Entwicklung von bereits dem Unternehmen angehörenden Beschäftigten ergeben:

- Grundsätzlich befinden sich Kandidatinnen und Kandidaten in einem Entscheidungsprozess, mit richtungsweisenden Auswirkungen auf ihre weitere berufliche Entwicklung, im Falle von notwendigen Umzügen teilweise auch mit Tragweite über die berufliche Entwicklung hinaus.
- Geeignet erscheinende Kandidatinnen und Kandidaten werden identifiziert, wobei Fehlentscheidungen weitreichende negative Konsequenzen auf Aufträge, Kundenzufriedenheit, Ergebnisse und die Unternehmens- sowie Arbeitsatmosphäre haben können.
- Gleichzeitig ist die Informationsgrundlage gering, in Interviews und Vorstellungsgesprächen findet ein hochverdichteter Informationsaustausch statt, um für beide Seiten eine befriedigende In-

formationsgrundlage für anstehende Entscheidungen zu gewährleisten.

- Nach der Auswahl und Annahme eines Vertragsangebots ist das Onboarding der wesentliche Baustein für eine erfolgreiche Neueinstellung. Hierbei ist die Besonderheit gegenüber der fortlaufenden Personalentwicklung und -betreuung, dass das Onboarding nur ein einziges Mal durchgeführt wird. Werden hierbei Erwartungen nicht erfüllt oder kommt es zu anderen Enttäuschungen, so ist oft der gesamte Einstellungsprozess gefährdet, da neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ggf. ihre Entscheidung nochmals überdenken und noch während der Probezeit revidieren. Andererseits sind positive, nicht erwartete Elemente und Erlebnisse während des Onboardings sehr motivierend und bestärken sie, die richtige Entscheidung getroffen zu haben.

Deshalb wird im Folgenden auf die Frage eingegangen:

«Wie können Führungskräfte auch im Kontext virtueller Führung erfolgreich Recruitings und Onboardings durchführen?»

6.1 Recruiting im Rahmen virtueller Führung

Führungskräfte stehen heute vor veränderten Rahmenbedingungen bei der Auswahl und Gewinnung von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Zunächst ist erkennbar, dass sich die Entscheidungsparameter der Kandidatinnen und Kandidaten verändert haben. Damit ist die Bandbreite der Themen, die im Rahmen eines Auswahlprozesses behandelt werden, deutlich größer als zuvor und geht mehr in die Tiefe. Es werden über Jobprofile hinaus Lebensentwürfe und die dafür gewünschten Dispositionsfreiheiten diskutiert und verhandelt.

Auf Grund des „War for Talents“ findet ein Auswahlprozess oftmals „auf Augenhöhe“ statt. Die Bewerberinnen und Bewerber stellen deutlich mehr kritische Fragen und kommunizieren insofern klarer. Hierarchien, Prozesse und Aufbauorganisationen treten in den Hintergrund, stattdessen stehen Freiheiten und Selbstbestimmtheit im Vordergrund.

Diese bereits vor einigen Jahren eingeläutete Veränderung trifft nun auf die besonderen Rahmenbedingungen der virtuellen Führung, in der Interviews oftmals nur noch über Videokonferenzen durchgeführt werden können. Dies verstärkt zum Teil die oben genannten Veränderungen, denn:

1. Die typischen „Insignien der Macht“, der Empfang, das Vorzimmer, der große Besprechungsraum, das „Hausrecht“ des Hausherrn usw. entfallen in der Videokonferenz, jeder hat im digitalen Raum ein gleich großes virtuelles Fenster. In der Konsequenz gestalten sich Auswahlgespräche nochmals deutlich hierarchiefreier und der Austausch geschieht rein psychologisch, aber auch faktisch noch stärker auf Augenhöhe.

2. Die nonverbale Kommunikation findet im virtuellen Raum wenigstens anders, vielleicht sogar gar nicht mehr statt. Dadurch geht ein, für intuitive Entscheidungsprozesse wichtiger Anhaltspunkt verloren. In der Konsequenz ist für die Führungskraft weniger klar identifizierbar, wer zum Unternehmen passt, wer es angemessen repräsentieren kann und wie sich jemand in bestimmten Situationen verhält. Andererseits geht auch für die Kandidatinnen und Kandidaten ein wichtiger Hebel für eine erfolgreiche Präsentation der eigenen Persönlichkeit verloren.

Die folgende Abbildung zeigt die Zusammenhänge der Veränderung der Rahmenbedingungen in der Mitarbeitergewinnung in Kombination mit den Veränderungen aus der virtuellen Führung:



Abb. 8: Veränderung der Rahmenbedingungen in der Mitarbeitergewinnung in Kombination mit denen aus der virtuellen Führung

Durch neue Technologien und sich selbst organisierende, agile Teams entkoppelt sich der Recruitingprozess zunehmend von der Führungskraft.

Insgesamt führen die dargestellten Veränderungen auch zu einem neuen Rollenverständnis.

6.2 Onboarding im Rahmen virtueller Führung

Für ein erfolgreiches Onboarding werden der Umfang und die zeitliche Komponente angesehen. In einer durch neue Technologien und eine andere Art von Kommunikation veränderten Umgebung wird empfohlen, digitale Onboardingkonzepte zu entwickeln, die sich maßgeblich vom traditionellen Onboarding unterscheiden - unter anderem, indem sie noch interaktiver sind.

Die kritischen Erfolgsfaktoren des digitalen Onboardings zusammengefasst:



Das digitale Onboarding **braucht mehr Zeit**, weil die informelle Integration „via Kaffeeküche“ entfällt. Es sollten aktiv Zeitfenster zum Austausch eingeplant und eingehalten werden.



Die Basis für eine reibungslose Kommunikation sollte gegeben sein – **persönliche Nähe sollte auch digital adressiert werden**. Dafür müssen Videokonferenztools angeschafft und getestet werden. Zusätzlich eignen sich professionelle Messenger-Dienste wie Slack und Teams für den regelmäßigen Austausch.



Der digitale Onboarding-Prozess lässt sich mit passenden Tools **automatisieren**.



Die Inhalte des Onboarding-Prozesses sollten strukturiert in Form einer **Roadmap** aufbereitet und digital zur Verfügung gestellt werden, damit jederzeit darauf zurückgegriffen werden kann.



Regelmäßige Feedbackschleifen sind gerade im digitalen Raum zwingend erforderlich, um Missverständnissen vorzubeugen. Hier besteht gemäß aktueller Studien noch deutlich **Nachholbedarf**.

Grundsätzlich ist zu berücksichtigen, dass das Onboarding nicht zwangsläufig erst bei Eintritt in das Unternehmen beginnen muss. Die Zeit zwischen Vertragsunterzeichnung und dem ersten Arbeitstag kann genutzt werden, die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch emotional mit dem Unternehmen zu verbinden.

Auf Grund der bereits beschriebenen Ausweitung von Entscheidungsparametern neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der kritischen Aus-

einandersetzung mit dem Unternehmen, umfasst heute ein Onboarding wesentlich mehr Themenkomplexe als lediglich die Einweisung in die IT, die Organisation und wesentlichen Abläufe. Unternehmensphilosophie, mess- und erlebbare Kriterien der nachhaltigen Unternehmensführung, Vision, Purpose, Unternehmenskultur und -werte sind weitere wichtige Faktoren für eine gute zukunftsfähige Zusammenarbeit. Und diese sind in die virtuelle Kommunikation zu überführen.



Empfehlungen / Best-Practices-Beispiele

für die Vermittlung der Unternehmenskultur durch virtuelle Führung:

- Bildung von Arbeitsgruppen, zusammengesetzt aus verschiedenen Mitgliedern des Unternehmens zur Ideensammlung, was während des Onboardings zu beachten ist
- Einführung eines Paten-Systems, durch Personen, die das Unternehmen besonders gut kennen und (virtuellen) Kontakt halten
- Fortlaufende, aktive Kommunikation mit neuen Beschäftigten sowie Animation des Teams, die Kommunikation aktiv zu suchen
- Virtuelle Sonderevents wie Kaffeetrinken, Social Day, Team-Essen usw., um auch den inoffiziellen Austausch mit den neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu fördern

zwischen Vertragsabschluss und erstem Arbeitstag:

- Zwischen Vertragsunterzeichnung und erstem Arbeitstag wiederholte Kontaktaufnahme. Hierzu bieten sich besondere Gelegenheiten an, wie zum Beispiel Geburtstage, ein bekannter Urlaubsantritt, oder Ähnliches
- Besondere Pressemitteilungen und positive Nachrichten aus dem Unternehmen teilen
- Vernetzung über Social Media, Kontaktanfragen stellen
- Vorab schon Einladung zu Firmenevents, Weihnachtsessen aussprechen

Umfrageergebnisse zeigen deutlich, dass nach Auffassung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch das Arbeiten an anderen Orten als dem Büro mit großem Abstand das Vernetzen und der soziale Austausch im Team und unter Kollegen am meisten zu kurz kommt¹¹. Gerade diese beiden Faktoren sind jedoch für neue Beschäftigte essenziell für einen erfolgreichen Start und eine hohe emotionale Bindung zum Unternehmen.

Die Führungskultur im digitalen Zeitalter ist gekennzeichnet durch Vernetzung, Offenheit, Partizipation und Agilität. Vertrauen steht im Mittelpunkt des neuen Führungskonzepts des Digital Leadership:

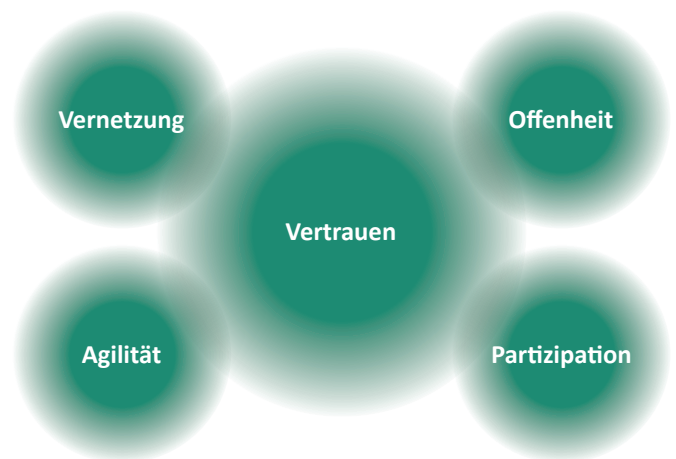


Abb. 9: VOPA+-Modell, eigene Darstellung EVW/ Kummert nach Petry, Digital Leadership 2019

Um die „DNA“ eines Unternehmens, die spezifische Arbeitsatmosphäre und Unternehmenskultur sowie die Werte tatsächlich zu erleben, wird die Möglichkeit eines Zeitfensters wichtig, welches nicht von einer produktivitätsorientierten Agenda bestimmt ist, sondern für den informellen Austausch unter den Kolleginnen und Kollegen zur Verfügung steht.

¹¹ Umfrage bei LinkedIn, durchgeführt am 12.05.2021 zur Frage, was im Home Office am meisten zu kurz kommt, mit dem folgenden Ergebnissen: Umfrageteilnehmer: 250 Stimmen, Netzwerken und Soziales 79%, Fortbildung und Wissensaustausch 11%, Anerkennung und Karriere 6%, Etwas anderes 4%



Fazit – Digital Leadership verbindet Bewährtes mit Neuem und eröffnet Entwicklungsräume

Der Unternehmensführung (Leadership) obliegt es, durch das Vorleben, Initiieren und Unterstützen von situationsgerecht (vor allem dialogisch) gestalteten Kommunikationsprozessen im Kontext einer langfristig angestrebten Vertrauenskulturentwicklung das Bewusstsein der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Bedeutung von Respekt und Transparenz bezogen auf die im Unternehmen bestehenden sowie bezogen auf die erforderlichen Veränderungen der Verhaltenserwartungen zu schaffen. Voraussetzung für eine wirksame unternehmenskulturorientierte Führung ist die Entwicklung eines klaren Rollenverständnisses und eines konsistenten Kommunikationsverhaltens aller Führungskräfte durch regelmäßige Reflexion ihrer eigenen Rolle und Kommunikation im Rahmen eines professionellen Verständnisses von Selbstführung.

Innovationsfähigkeit und die damit verbundenen Handlungsempfehlungen sind wesentliche Bestandteile des Digital-Leadership-Ansatzes. Dies gilt sowohl auf Ebene der Führungskraft als auch im gesamten Unternehmen, wenn Innovationsfähigkeit auch über die Unternehmensgrenzen weitergedacht wird - im Sinne einer Stakeholder-übergreifenden Innovationskultur.

Die gesamte Wertschöpfungskette eines Unternehmens, vom Recruiting und Onboarding über eine kommunikative Vertrauenskultur, auch im Hinblick auf gesundheitliche Aspekte, Innovationsfähigkeit, Förderung der Mitarbeitenden, dient in den sich verändernden Prozessen dem Unternehmenserfolg, denn Veränderungen nützen dem, der sich aktiv darauf einstellt.



MITWIRKENDE

Autorinnen/Redaktion

Brigitte Adam, E|N|A| EXPERTS GmbH & Co. KG

Karin Barthelmes-Wehr, Institut für Corporate Governance in der deutschen Immobilienwirtschaft

Stefanie Frensch, Becker & Kries Immobilien Management GmbH

Prof. Dr. Annette Kämpf-Dern, Frankfurt University of Applied Sciences

Verw.-Prof. Dr. Irina Kummert, Ethikverband der Deutschen Wirtschaft

Prof. Dr. Verena Rock, TH Aschaffenburg

Autoren/innen

Martin Eberhardt, Aperdurus Real Estate & Management Advisory

Andreas Engelhardt, GWG Gesellschaft für Wohnungs- und Gewerbebau Baden-Württemberg AG

Prof. Dr. Alexander von Erdély, CBRE GmbH

Jörg Franzen, GESOBAU AG

Dr. Manja Mergner, Leipziger Wohnungs- und Baugesellschaft mbH

Dr. Dirk Schmidt, Verband für Fach- und Führungskräfte

Doris Pittlinger, Invesco Asset Management Deutschland GmbH

Dr. Jens Prinzhorn, STADT UND LAND Wohnbauten-Gesellschaft mbH

Dr. Rüdiger von Stengel, Art-Invest Real Estate Management GmbH & Co. KG

Mathias Wendt, 7c - Consulting GmbH

Dr. Matthias Wühle, TE Communications GmbH

Teilnehmer/innen des Round Table «Digital Leadership»

Dr. Wulff Aengevelt, Aengevelt Immobilien GmbH & Co. KG

James Bauer, KROLL REAG GmbH

Johannes Baumgartner, Erzbischöfliches Ordinariat Freiburg

Karsten Bich, Deutsches Institut für Normung (DIN e.V.)

Dr. Johannes Conradi, Freshfields Bruckhaus Deringer Rechtsanwälte Steuerberater PartG mbB

Alexander von Cramm, Alpha Real Estate Group

Prof. Dr. Susanne Ertle-Straub, HAWK

Dr. Ursula Grooterhorst, Eversheds Sutherland LLP

Michael von Grunewaldt, Kingstone Investment Management GmbH

Sebastian Hartrott, Hannover Leasing GmbH & Co. KG

Holger Hentschel, Bundesanstalt für Immobilienaufgaben

Ulrike Hinrichs, Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften (BKV e.V.)

Dr. Pamela Hoerr, Real I.S. AG

Clemens Ibsch, HAWK

Raik Kasch, JKT Property Valuation GmbH

Mario Liebermann

Martin Löcker, UBM Development AG

Michiko Schöller, ZBI Fondsmanagement AG

Dr. Viktoria Schrader, KIERMEIER HASELIER GROSSE Partnerschaft mbH

Brigitte Walter

Gert Waltenbauer, KGAL GmbH & Co. KG

Matthias Winkelhardt, CA Immo Deutschland GmbH

Frank Zabel, Horn Grundbesitz KG

In Kooperation mit



Horn Grundbesitz

