



ada



EUROPEAN INSTITUTE
FOR LEADERSHIP AND
TRANSFORMATION



Zukunft der Arbeit

Diskussionspapier



Vorwort

Deutsche Unternehmen sind anpassungsfähiger als gedacht. Das lässt sich als positive Erkenntnis aus der Corona-Krise ziehen. Nur wenige Tage nach Beginn des *Lockdowns* arbeiteten viele von ihnen digitaler, dezentraler und kollaborativer als je zuvor. Was technologisch längst möglich war, aber aufgrund kultureller Blockaden und Bedenken lange unmöglich schien, hat sich im Zuge der Zwangsdigitalisierung vielerorts durchgesetzt. Aber wie kann diese Transformationsdynamik verstetigt werden? Welchen kulturellen Wandel löst diese Energie in den Unternehmen aus? Und: Welche Defizite sind durch die Corona-Krise noch deutlicher geworden und verhindern den Erfolg von morgen?

Diesen für die deutsche Wirtschaft existenziellen Fragen widmen sich die digitale Lernplattform *ada* und das European Institute for Leadership and Transformation (ILT). Als Bildungspartner des Mittelstands entwickeln sie moderne Weiterbildungsprogramme, mit denen sie Führungskräfte für die technologischen und kulturellen Aspekte der neuen Arbeitswelt befähigen.

Gemeinsam initiierten *ada* und das ILT deshalb eine Diskussionsrunde mit sechs Geschäftsführer*innen prominenter mittelständischer Unternehmen. Sie ist Grundlage für dieses Diskussionspapier. Mehrere Stunden diskutierten die Teilnehmer*innen per Videokonferenz und ordneten die Entwicklung des ersten Halbjahrs 2020 perspektivisch ein. Das folgende Resümee beinhaltet weitgehend anonymisiert die persönlichen Erlebnisse der Teilnehmer*innen und praktische Hinweise für Führungskräfte.

Klar ist schon jetzt: Es wird zur lebenslangen Aufgabe für alle Beschäftigten, ihr Wissen und ihre Kompetenzen immer wieder zu aktualisieren. Digitale Fähigkeiten und agile Methoden avancieren zu Kernanforderungen. Die Bereitschaft und Fähigkeit, offen und konstruktiv Wissen zu teilen und mit anderen zusammenzuarbeiten, ist für den Erfolg von morgen essenziell.

Dafür braucht es Mut, vor allem aber Durchhaltevermögen. Wünschen wir uns, dass Deutschland sich das auch in schwierigen konjunkturellen Zeiten zu Herzen nimmt.

Düsseldorf, 20.10.2020,



Prof. Dr. Miriam Meckel
Gründungsverlegerin ada



Dr. Thomas M. Fischer
Chairman European Institute for
Leadership and Transformation



VORWORT	2
ERGEBNISSE DER DISKUSSIONSRUNDE	5
VOM KRISENMANAGEMENT ZUM KULTURWANDEL.....	5
MITBESTIMMUNG – DIE GUNST DER STUNDE	6
PRODUKTIVPOSTEN HOMEOFFICE	7
HERAUSFORDERUNG HYBRID-MEETINGS.....	9
DER NEUE WERT DER ZEIT	10
DIE PRINZIPIEN GUTER FÜHRUNG.....	12
KOMPETENZ SCHLÄGT WISSEN	16
FÜHRUNGSAUFGABE GLOBALE DYNAMIK	17
RE-REGIONALISIERUNG	19
AUSBLICK: TRANSFORMATION DER ARBEITSWELT.....	20

Ergebnisse der Diskussionsrunde

Vom Krisenmanagement zum Kulturwandel

Übereinstimmend berichteten die Teilnehmer*innen der Diskussionsrunde, dass sich die Teams in der Corona-Krise beeindruckend schnell umgestellt haben. „Nach einer Woche in Schockstarre erfolgte die Anpassung in einer unglaublichen Geschwindigkeit“, so die kongruente Erfahrung. Eine Untersuchung der Universität St. Gallen vom April 2020¹ weist jedoch darauf hin, dass mit der intensivierten Nutzung digitaler Technologien und neuen Homeoffice-Konzepten keineswegs zwingend ein Kulturwandel einhergeht. Alles in allem hätten die Unternehmen zunächst nur die Mindestanforderungen für den Betrieb unter Corona-Bedingungen umgesetzt. Jetzt müssen aus der spontanen Krisenintervention belastbare Strukturen und Prozesse entwickelt werden, damit sich „New Work“ nachhaltig als Modus Operandi in den Unternehmen etabliert.

„Ein Erfolgsfaktor bei uns war, dass das Management zwar wie auf einer Autobahn die Leitplanken vorgegeben hat, aber viel Freiraum für individuelle Initiativen gelassen hat. Sonst hätte der kulturelle Wandel in dieser hohen Geschwindigkeit nicht vollzogen werden können. Vieles erfolgte länderübergreifend und nur bedingt koordiniert. Die Unternehmensführung setzt künftig auf die ‚Beschleuniger‘ in der Belegschaft, um die kulturelle Transformation weiter voranzutreiben.“

– Jochen Fischer

Wieviel Aufmerksamkeit und Anleitung solche Veränderungsprozesse erfordern, legen die heterogenen und bisweilen widersprüchlichen Reaktionen der Belegschaften nahe. In einem Unternehmen haben ausgerechnet Mitarbeiter*innen, die bisher „kaum mehr als die An-Aus-Taste eines Computers bedient haben“, voller Begeisterung den Trend zum Homeoffice forciert. Einige Kolleg*innen hingegen, die zuvor vehement Homeoffice-Tage eingefordert hatten, zeigen sich vom Praxistest enttäuscht: Ihnen fehlt die Identifikation mit dem Unternehmen und sie vermissen den persönlichen Kontakt.

In einem anderen Unternehmen hat sich die Belegschaft derart mit der digital-interaktiven Arbeitswelt angefreundet, dass binnen kürzester Zeit diese Mitarbeiter*innen mit ambitionierteren Forderungen zur technologischen und kulturellen Weiterentwicklung an ihren Arbeitgeber herantreten werden.

Mitbestimmung – die Gunst der Stunde

Aus Sorge vor zunehmender Kontrolle und Überlastung der Mitarbeiter*innen standen Gewerkschaften und Betriebsräte bislang vielen Digitalisierungs- und Dezentralisierungsbestrebungen tendenziell skeptisch gegenüber. Vielerorts senden sie nun aber positive Signale für digitale Prozesse und Technologien, virtuelle Kollaboration und Homeoffice.

In der Muttergesellschaft eines Konzerns hatte sich der Betriebsrat einem höheren, technologiegestützten Level der Teamorientierung so hartnäckig widersetzt, dass keine Einigung mehr möglich schien. In der Corona-Pandemie wurden alle Bedenken „einfach über den Haufen geworfen“ und das Unternehmen „ist mit dem Turbo“ in die neue Teamorientierung gestartet. Umgehend nahmen crossfunktionale Teams „mit maximaler Geschwindigkeit“ ihre Arbeit auf. Zudem kommt mit „Microsoft Teams“ nun jene Plattform zum Einsatz, gegen die sich der Betriebsrat lange gewehrt hat. Das Unternehmen kommuniziert mittlerweile europaweit digital, es gibt wöchentliche Videokonferenzen und einen Videopodcast des Vorstands. Auch Betriebsversammlungen werden digital abgehalten.

Dieses Beispiel zeigt: Der Zeitpunkt, mit der Belegschaft und dem Sozialpartner über die Zukunft der Arbeit grundlegend zu sprechen, ist günstig. Im Überschwang der Situation – „Geht doch!“ – darf hingegen nicht vergessen werden, dass die alltäglichen Themen des betrieblichen Miteinanders früher oder später wieder auf dem Verhandlungstisch landen: Gesetzeslage, Betriebsvereinbarungen, Anliegen und Wünsche der Mitarbeiter*innen sowie unternehmerische Prämissen müssen in einem überzeugenden Konzept zusammengeführt werden. Letztlich dient der so zu erreichende „soziale Frieden“ dem übergeordneten Ziel, für alle am Unternehmen beteiligten Menschen einen wahrnehmbaren kulturellen Mehrwert zu schaffen.

„Der „Digitalschutz“ der Arbeitnehmer ist eine spannende und relevante Fragestellung. Wir müssen klären, ob und wie die Gesetze, Vorschriften und Vereinbarungen zu Arbeitszeiten in digitalen Modellen funktionieren. Wie verträgt sich die erreichte Flexibilisierung eigentlich mit den Vorgaben für die Randarbeitszeiten an den Abenden und in der Nacht? Es wird spannend zu sehen, wie sich die Arbeitnehmervertreter hierzu positionieren und ob die gewonnene Freiheit zur persönlichen Gestaltung des Arbeitstages und der damit bspw. verbundenen besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf auch dauerhaft bestehen bleibt. In der Krise haben hier alle an einem Strang gezogen, aber die Aufmerksamkeit wird sich sicher jetzt auch wieder verstärkt auf das Thema Arbeitnehmerschutz im Homeoffice lenken.“

- Dr. Axel Kniehl

Produktivposten Homeoffice

Keine Frage, Corona hat dem Konzept „Homeoffice“ zum Durchbruch verholfen. Die Technologie ist ausreichend einfach geworden und konnte von den Tech-Unternehmen auch umgehend auf das notwendige Volumen skaliert werden. So stieg die Zahl der Nutzer*innen von „Microsoft Teams“ im März 2020 binnen einer Woche um zwölf Millionen auf über 44 Millionen, die pro Woche 900 Millionen Minuten an Meetings und Gesprächen produzierten.² Der Videokonferenz-Anbieter „Zoom“ zählte im Dezember 2019 noch zehn Millionen Teilnahmen an Videokonferenzen. Im April 2020 waren es 400 Millionen.³

Obwohl von der Situation völlig überrascht, betrachten Mitarbeiter*innen wie Unternehmen den Wechsel ins Homeoffice als überwiegend gelungen. Teilweise sind die Erfahrungen sogar derart positiv, dass sie Fragen aufwerfen, die weit über operative Aspekte wie Systemanbindung, Kommunikationsprozesse, Datensynchronisation et cetera hinausreichen. So wird von einem Unternehmen berichtet, bei dem 75 Prozent der Mitarbeiter*innen im Homeoffice arbeiteten und zeitgleich viele in Kurzarbeit waren, dass Leistung und Wertschöpfung gestiegen sind. Offenbar setzt die Kombination aus der relativen Freiheit des Homeoffice und der intrinsischen Motivation, den Kolleg*innen und Kund*innen in der Krise helfen zu wollen, zusätzliche Energien frei. Eine

Umfrage der Krankenkasse DAK bestätigt: 56 Prozent der Mitarbeiter*innen, die mittlerweile regelmäßig zuhause arbeiten, fühlen sich dort produktiver als im Büro.⁴

Zwei der an der Videokonferenz beteiligten Unternehmen haben ihre Mitarbeiter*innen dazu befragt, wie sie die Arbeit im Homeoffice grundsätzlich beurteilen: Trotz vieler Vorteile entscheiden sich die wenigsten eindeutig für oder gegen das Homeoffice. Die überwiegende Mehrheit bevorzugt eine hybride, flexible Lösung mit zwei bis vier Arbeitstagen pro Woche im Büro.


„In Sachen Digitalisierung wurden durch die Pandemie Barrieren aufgebrochen und die Kommunikation im Unternehmen um wichtige Elemente bereichert. Daran müssen wir weiterarbeiten und die Mitarbeiter*innen auch etwas drängen, damit der Schwung nicht verloren geht. Last but not least müssen wir sie aber auch mit den notwendigen digitalen Devices ausstatten, damit sie an dieser Kommunikation teilhaben können – egal, wo sie sich gerade aufhalten.“

– Frank Schuffelen

Aufgrund der divergierenden Wünsche sind unternehmensweite „company policies“ zum Homeoffice nicht erfolgsversprechend. Konkrete Absprachen sollten besser auf Abteilungsebene getroffen werden. Teams mit zehn bis zwölf Mitarbeiter*innen, so die Einschätzung in der Diskussionsrunde, können sich wahrscheinlich am besten selbst organisieren. In einem sind sich alle einig: Ein Zurück in eine Arbeitswelt ohne Homeoffices scheint unrealistisch.

„Die Performance ist gestiegen, ohne dass das Wohlbefinden der Mitarbeiter*innen eingebrochen ist. Dafür gibt es einen augenfälligen Grund: Trotz aller Belastungen ist durch die ökonomische Krise ein gewisses Maß an Selbstbestimmung in die Arbeitszusammenhänge eingezogen, das vorher nicht vorhanden war.“

– Prof. Dr. Miriam Meckel



Ein weiterer Aspekt der gestiegenen Akzeptanz für Homeoffice-Konzepte: Im Bereich Human Resources ergeben sich zusätzliche Chancen. Unternehmen und potenziellen Mitarbeiter*innen bietet sich die Möglichkeit, Beschäftigungsverhältnisse grundsätzlich remote zu gestalten. Der Standort verliert an Bedeutung. Insbesondere mittelständische Unternehmen in abgelegenen Gegenden profitieren von diesem Trend – für viele Jobs muss niemand mehr zwingend umziehen. Zwischenfazit: Der Trend zum Homeoffice ist der augenfälligste Digitalisierungseffekt in der Corona-Zeit. Dass sich viele Mitarbeiter*innen vor den Bildschirmen in ihren eigenen vier Wänden wohlfühlen und mitunter produktiver arbeiten als im Büro, sollte für Unternehmen ein Ansporn sein, Arbeitszeiten, -orte und -modi weiter zu flexibilisieren.

Herausforderung Hybrid-Meetings

Für den neuen Unternehmensalltag sind noch viele Details zu klären. Hybride Meetings beispielsweise bringen diverse Herausforderungen mit sich. Längst sind Situationen alltäglich, in denen sich ein Teil der Teammitglieder in einem Besprechungsraum trifft, während andere von zuhause per Video zugeschaltet sind. Einige Mitarbeiter*innen vor den Bildschirmen empfinden diese hybriden Meetings als nachteilig. Sie fühlen sich ausgegrenzt und es kostet sie mitunter einige Überwindung, sich an der Diskussion zu beteiligen. Außerdem vermissen sie die unmittelbare soziale Interaktion über Körpersprache, Gestik und Mimik.

Um negative Dynamiken und Interaktionsgefälle zu vermeiden, hat sich ein Unternehmen einstweilen dazu entschieden, alle Meetings komplett digital abzuhalten – bis in die Geschäftsführungsebene und unabhängig davon, ob und wie viele Mitarbeiter*innen sich im Büro befinden. Auch ein anderes Unternehmen hat die Devise „digital and mobile first“ ausgegeben: Zunächst bis Ende 2020 werden alle Termine als digitale Zusammenkünfte geplant. Ausnahmen werden nur erlaubt, wenn persönliche Begegnungen einen spürbaren Vorteil bringen.

Der neue Wert der Zeit

Viele Führungskräfte und auch Mitarbeiter*innen haben in der Corona-Krise eine bedeutende Ressource hinzugewonnen: Zeit. Durch Ausgangssperren, Reiseverbote und „Social Distancing“ sind mit den Dienstreisen auch die unproduktiven Phasen an Bahn- und Flugsteigen, bei An- und Abreisen entfallen. Manche Führungskräfte, die vor Corona 100 bis zu 200 Reisetage pro Jahr zählten, verfügen dadurch über Hunderte „freie“ Stunden zusätzlich. Vielen Beschäftigten, zum Beispiel im Vertrieb, dürfte es kaum anders gehen. So stellt sich die Frage, wie solche immensen Zeitbudgets künftig zu nutzen sind: Wird die Zeit einfach in die Arbeitsabläufe integriert? Dient sie dazu, als „Qualitätszeit“ die Work-Life-Balance auszubalancieren? Oder handelt es sich um einen geschützten Zeitraum für strategische und perspektivische Aufgaben? In der Diskussionsrunde waren die Teilnehmer*innen einhellig der Meinung, dass der Zugewinn nicht im „Business as usual“ verpuffen sollte, sondern von jedem Einzelnen als Chance verstanden werden kann, um die persönliche Lebenssituation aufzuwerten.

„Ob der Mensch oder Unternehmer die neuen Freiräume wieder nutzt, um noch effizienter, noch besser zu werden, das ist kritisch zu hinterfragen. Ergebnis ist doch, dass sich das Rad der Wirtschaft dann noch schneller dreht und die persönlichen Reserven gleich wieder aufgezehrt werden. Auf unternehmerischer wie gesellschaftlicher Ebene sollte eine Akzeptanz dafür geschaffen werden, dass eingesparte Zeit auch ohne schlechtes Gewissen zum Ausruhen, für Gedankenspiele oder zur Kontemplation genutzt werden kann.“

- Dr. Patrick Adenauer

„Durch weniger Reisen fühle ich mich, obwohl ich in diesem Jahr keinen Urlaub hatte, erholter als sonst. Zur Wahrheit gehört aber auch, dass die Customer Journeys sich in verschiedenen Ländermärkten dramatisch verändern und jeweils ganz eigene Maßnahmen erfordern. Der Zuwachs an Dynamik ist enorm. Ich muss meine Effizienzreserven konsequent heben und die Zeit herausholen, die ich zusätzlich benötige, um auf diese Veränderungen zu reagieren.“

- Dr. Erich Schiffers

Die positive Erfahrung der ersten Corona-Monate mit digitaler und remote organisierter Interaktion wird in Zukunft sicher zu deutlich weniger Dienstreisen führen. So meldet das ifo-Institut, dass 57 Prozent der Unternehmen ihre Geschäftsreisen wahrscheinlich dauerhaft einschränken werden.⁵

Sofern man dem Social Distancing neben dem Schutzeffekt etwas Positives abgewinnen möchte, dann dieses: Zur Distanz gezwungen, ist vielen Menschen der Wert persönlicher Begegnungen und Gespräche wieder bewusster geworden. Somit ist eine Dynamik in Gang gesetzt, die auch vor der Kommunikationskultur der Unternehmen nicht Halt macht. Homeoffice versus Präsenzzeiten, Meetings versus Videokonferenzen – all diese Verschiebungen sind neu in Einklang zu bringen.

„Ich wünsche ich mir sehr, dass wir über unser aktuelles Gesprächsthema Nummer eins – die Corona-Pandemie – hinaus eine gesellschaftliche Fantasie entwickeln. Wir brauchen ein ‚Big Picture‘, ein Zukunftsbild unserer Gesellschaft, unserer Wirtschaftsordnung und unseres künftigen Miteinanders, das uns genauso, aber wesentlich zukunfts-wirksamer verbindet.“

- Dr. Thomas M. Fischer

Die Prinzipien guter Führung

Die hohe Veränderungsgeschwindigkeit der vergangenen Monate hat den Unternehmen vor Augen geführt, wie entscheidend ihre Adaptionfähigkeit für Erfolg oder Misserfolg ist. Diese Kompetenz können Unternehmen aber nur ausspielen, wenn sie von den Führungskräften als Kulturträger gelebt wird. In der Corona-Krise hat sich es bewährt, den Mitarbeiter*innen ein hohes Maß an Eigenverantwortung zu übertragen. Nur weil sich viele unkompliziert, direkt und „ohne groß zu fragen“ in das Krisenmanagement eingebracht haben, konnten Unternehmen schnell und konsequent auf die Einschnitte in den Märkten und Lieferketten reagieren. Für Führungskräfte heißt es jetzt, ihr Rollenverständnis zu reflektieren: Als „Ermöglicher“ oder „Begleiter“ schaffen sie die Voraussetzungen dafür, dass sich die Mitarbeiter*innen mit hohen Freiheitsgraden für die Unternehmen und ihre Kund*innen engagieren können.

„Aus Führungskräften werden Coaches. Jürgen Klopp wäre niemals englischer Meister geworden, wenn er mitgespielt hätte. Aber er hat als Trainer alles richtig gemacht, indem er ein gutes Team formte, auf jeden Einzelnen individuell einging und Rahmenbedingungen schaffte, in der sich die Fähigkeiten seiner Mannschaft optimal entfalten konnten. Herausragend erscheint seine Kompetenz, jederzeit situativ, spezifisch und adäquat mit jedem Spieler oder Co-Trainer kommunizieren zu können.“

- Dr. Thomas M. Fischer

„Führung verändert sich. Spätestens seit Corona sind Führungskräfte persönlich und virtuell gefragt. Auf den digitalen Kanälen können wir alle Mitarbeiter auf dem Globus sehr schnell erreichen. Viele Informationen müssen nicht mehr kaskadenförmig und über Präsenzveranstaltungen durch das Unternehmen getragen werden. Darauf müssen sich alle Führungskräfte einstellen und ihre Rollen neu definieren. Das ist eine gute Entwicklung: Interne Kommunikationsprozesse werden viel effizienter. Viele Führungskräfte können sich nun noch intensiver mit Mitarbeiter*innen, Kund*innen und Märkten auseinandersetzen.“

- Jana Schönfeld

In der Gesprächsrunde haben sich folgende Prinzipien guter Führung in der neuen Arbeitswelt herauskristallisiert:

- **Umwelt- und Wirkfaktoren vernetzt betrachten.** Die Corona-Krise hat eindringlich gezeigt, wie komplex es sein kann, den Unterschied und die genauen Zusammenhänge von Ursache und Wirkung zu ergründen und zu verantworten.
- **Führungskräfte sollten kreative Prozesse mit Technologie abbilden können.** Aus der Spontaneität, mit der in der ersten Jahreshälfte 2020 Homeoffice-Lösungen eingeführt wurden, müssen belastbare Strukturen entwickelt werden, damit die Effizienzgewinne nicht wieder in der Organisation versickern.
- **Methodenkompetenz auf dem neuesten Stand halten.** Unter anderem geht es darum, die Arbeitsmethoden permanent und adäquat an die sich rasch verändernden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen anzupassen.
- **Auf Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen individuell eingehen.** Manche Beschäftigte möchten ergebnisorientiert geführt werden und fühlen sich im Homeoffice wohl. Andere arbeiten lieber aufgabenorientiert und sind in dezentralen Arbeitsstrukturen verunsichert.
- **Vielfalt fördern.** In international vernetzten Unternehmen wird die Diversität der Beschäftigten weiter zunehmen. Führung muss Menschen mit unterschiedlicher Herkunft individuell ansprechen und integrieren können.

- **Vertrauensmanagement ist Pflicht.** Viele Führungskräfte haben die Delegation in den Krisenmonaten massiv ausgeweitet. Ohne Vertrauen in die Mitarbeiter*innen ist erfolgreiche Führung heute undenkbar.
- **Fehler dürfen passieren.** Die Krisendevice „Macht einfach!“ hat sich als so effizient erwiesen, dass unausweichlich vorkommende Fehler nicht ins Gewicht fielen. Fehlertoleranz ist zu einer gewichtigen Managementtugend avanciert.
- **Sinn stiften.** Manager*innen müssen ein Gesamtbild vermitteln und Transparenz schaffen, damit den Mitarbeiter*innen klar ist, aus welchen Gründen Entscheidungen getroffen, Projekte aufgesetzt und Strategien verabschiedet werden. Nur so können sie umsichtig handeln.
- **Reflexion als persönliche Kompetenz.** Führungskräfte müssen heutzutage lernbereit und lernfähig sein und sich parallel zu ihrer Umwelt stetig weiterentwickeln.
- **Die Kund*innen übernehmen die Führung.** Noch schneller und auch unberechenbarer als vor der Krise ändern Kund*innen ihr Verhalten. Diese Bewegungen müssen Organisationen antizipieren.

„Es geht um ‚directions‘, um die Richtung. Ich glaube nicht daran, dass die Richtung von Führungskräften vorgegeben werden kann, selbst wenn sie sehr viel Erfahrung und auch die richtigen Visionen haben. Vielmehr müssen wir uns stärker an den Kunden orientieren. Das mag sich jetzt wie eine Sprechblase anhören. Aber die Realität ist, dass die Kunden alle paar Monate auf Marktimpulse reagieren und ihre Richtung ändern. Wer diese Wechsel nicht adaptieren kann, wird für die Zukunft nicht schnell genug sein.“

Dr. Erich Schiffers

Vor diesem Hintergrund können diese Führungsprinzipien für Manager*innen, die sich in der zweiten Lebenshälfte befinden und eine gewisse Seniorität erreicht haben, eine große Umstellung bedeuten. Sie müssen Managementmuster, die sich in ihrer Karriere bisher bewährt haben, abrupt aufgeben. Die Lösungen von gestern sind für die Probleme von heute nicht mehr gefragt; mit Erfahrungswissen sind viele Mitarbeiter*innen nicht mehr zu erreichen. Sie wollen vielmehr genau dort abgeholt werden, wo sie momentan im Koordinatensystem von Pandemie, Digitalisierung, Rezession und Unternehmenspolitik stehen. Anders gesagt: Statt Antworten zu geben,

müssen Führungskräfte vielmehr aktivierende Fragen stellen und ein Umfeld schaffen, in dem die Menschen gerne und eigenverantwortlich einen positiven Beitrag leisten möchten.

„Alte Vorbilder und gelernte Muster der Führung funktionieren nicht mehr. Manche Führungskräfte müssen jetzt praktisch bei null wieder von neuem anfangen und sich fragen: Wie gehe ich mit Führung maximal flexibel um? Wie gestalte ich Führung situativ und mit Blick auf unterschiedliche Teamstrukturen immer wieder neu? Wo nehme ich mich komplett zurück? Wie hole ich die Mitarbeiter*innen genau dort ab, wo sie persönlich und mit ihren Projekten stehen?“

”
- Eva Kienle

Allerdings vollziehen nicht alle C-Level-Manager*innen den Schritt in die digital-vernetzten Arbeitswelten bereitwillig. Manche möchten an tradierten Prinzipien wie am Top-Down-Management, an konkreten Zielvorgaben und Kontrolle festhalten. In dem einen oder anderen Unternehmen verursachen althergebrachte und neue Führungsphilosophien nach wie vor Konflikte. Als erster Schritt muss also die Kooperationsfähigkeit auf der C-Ebene verbessert werden. Die zurecht und vielfach beklagten Silos entstehen nicht auf der zweiten oder dritten Führungsebene, sondern in der Spitze. Geschäftsführungsressorts gleichen hier eher Fürstentümern, in die nicht hineinregiert werden darf. Die Dramatik der Corona-Krise zwingt jedoch jeden „Fürsten“ zu Öffnung und Austausch, zu vernetztem Handeln und Koordination.

„Viele Unternehmen verfügen über eine Ressource, deren Potenzial noch nicht ausreichend genutzt wird: einen Beirat. Aus einer aktiven Beiratsarbeit entstehen wertvolle Impulse, die Unternehmen wirklich weiterbringen können. Gerade in den Veränderungsprozessen dieser Zeit kann der Beirat ein spannender Multiplikator und Moderator sein. Er kann tief in das Unternehmen hineinwirken und Führungskräfte wie Gremien dabei unterstützen, dass verschiedene Sichtweisen konstruktiv diskutiert und kreativ weiterentwickelt werden.“

”
- Jochen Fischer

Kompetenz schlägt Wissen

Im raschen Wandel dieser Zeit offenbart sich zudem, dass Führungspositionen mitunter falsch besetzt sind. Der Hintergrund: In vielen Unternehmen schlägt Fachkompetenz weiterhin Führungskompetenz, wodurch in manchen Abteilungen ausgerechnet die Führungskraft ein Thema am besten beherrscht. Expertise geht aber nicht zwingend einher mit der Fähigkeit, Menschen zu motivieren, zu fördern und zu führen. In der Krise wird überdeutlich: „Mensch, der kommt ja gar nicht mit den Kollegen klar.“ Führungspositionen, das ist der einhellige Appell der Diskussionssteilnehmer*innen, sollten nach sozialen, persönlichen und teamorientierten Kompetenzen besetzt werden.

„Drei Kompetenzen sind für die Unternehmen entscheidend, um als Gewinner aus der Krise hervorzugehen:

- **Agilität:** Die Denk-, Kreativitäts- und Innovationsprozesse eines Unternehmens müssen so aufgestellt werden, dass die Potenziale der Mitarbeiter*innen umfänglich genutzt werden können.
- **Flexibilität:** Es gilt, die Stärken jedes Einzelnen auch in Teams und im unternehmerischen Gesamtzusammenhang zur Entfaltung kommen zu lassen.
- **Adaptabilität:** Organisationen müssen in der Lage sein, sich permanent an neue Bedingungen anzupassen.“

”
- Prof. Dr. Miriam Meckel

Offenkundig ist, dass sich die klassische Führungskräfteentwicklung häufig zu stark auf formale Themen konzentriert hat: Wie führe ich ein Mitarbeitergespräch? Wie treffe ich Zielvereinbarungen? Wie gebe ich strukturiertes Feedback? Jetzt geht es um Qualifizierungsprogramme, damit die Führungskräfte ihre Schlüsselmitarbeiter*innen in den zukunftssträchtigen Kompetenzen weiterentwickeln können.

„Wir erleben einen starken Wandel und werden in den nächsten Wochen, Monaten und Jahren noch mit vielen Veränderungen konfrontiert. Führungskräfte müssen sich deshalb mehr denn je selbst reflektieren und die Erkenntnisse daraus mit großer Lernbereitschaft umsetzen. Sie benötigen Teamkompetenzen, wozu neben der Kommunikations- auch die Kooperationsfähigkeit gehört. Ins Spektrum ihrer persönlichen Kompetenzen fällt die Veränderungsorientierung; Führungskräfte müssen auf Neuerungen nicht nur reagieren, sondern sie antizipieren. Unter dem Stichwort Methodenkompetenz müssen sie sich in die Lage versetzen, ihr Instrumentarium je nach Situation adäquat einzusetzen. Das wird niemandem in die Wiege gelegt. Das muss man wirklich lernen.“

- Frank Schuffelen

Führungsaufgabe globale Dynamik

Im internationalen Kontext muss Führung als „hybride Führung“ neu gedacht werden. Bestimmte Managementprozesse, in denen Informationen bislang kaskadenförmig und über Präsenzveranstaltungen von der Zentrale an die Ländergesellschaften und Niederlassungen vermittelt wurden, verlieren stark an Bedeutung. Über Videokonferenzen und Videochats sind die Mitarbeiter*innen in aller Welt direkt zu erreichen. Nur wegen der Zeitverschiebung kann eine globale Informationsabdeckung nicht in Echtzeit, sondern gemeinhin binnen 24 Stunden erfolgen. Aber auch darin liegt ein immenser Zeit- und Effizienzgewinn. „Hybride Führung“ erfordert eine Balance aus persönlichen Gesprächen, physischen Meetings und digitalen Formaten. Viele Unternehmen sind auf diesem Weg, „ohne Drehbuch und Regieanweisungen“, ohne Konzeptpapier ein gutes Stück vorangekommen. Aber es bleiben viele Fragen zu klären, zum Beispiel nach der neuen Rolle der Führungskräfte in den Ländermärkten. Ihr Fokus wird noch stärker als bisher darauf liegen, als Dialogpartner für die Kolleg*innen vor Ort unternehmerische Entscheidungen zu erläutern und ihre Folgen für Märkte und Kund*innen einzuordnen.

„Über die digitalen Tools sind wir unseren internationalen Kollegen viel näher gekommen. Das ist ein Vorteil, den wir nicht wieder hergeben möchten. Während wir früher vielleicht viermal im Jahr in die wichtigsten Ländermärkte gereist sind, stehen wir jetzt über virtuelle Tools laufend in engem Kontakt. So können wir viel besser mitfühlen, was vor sich geht. So haben wir viel unmittelbarer mitbekommen, wie dramatisch sich die Corona-Lage in Indien entwickelt hat. Das verstärkt die Solidarität und den Impuls, im Unternehmen miteinander etwas Gutes zu erreichen.

Außerdem nehmen wir einander bewusster mit unseren Stärken wahr und können diese weltweit leichter unternehmensgruppenweit zum Wirken bringen. Räumliche Distanz ist nun dank virtueller Zusammenarbeit oft kein Nachteil mehr. Jeder kann mitmachen - egal, von welchem Standort aus. Es braucht den Willen zum Mitgestalten und Eigenverantwortung, sich einzubringen.“

- Jana Schönfeld

„In der Krise haben wir enorm davon profitiert, dass unsere Führungskräfte in aller Welt die digitalen Kanäle für permanente intensive Kommunikation mit der Belegschaft genutzt haben. Die Digitalisierung unserer globalen Kommunikation erzeugt aber auch ein Spannungsfeld, denn die Versuchung ist groß, den persönlichen Kontakt weitgehend durch digitale Lösungen zu ersetzen. Schließlich zeigt die Erfahrung der vergangenen Wochen, dass Meetings in digitalen Formaten nochmal deutlich effizienter sein können als Präsenzmeetings. Dennoch wäre es ein Trugschluss, zu glauben, Unternehmen könnten die Kommunikation komplett auf das Virtuelle beschränken. Gerade bei größeren Gruppen ist es nicht mehr möglich, passiven Widerspruch oder „Disengagement“ wahrzunehmen und darauf zu reagieren. Gleichzeitig hat sich auch gezeigt, dass gemischte Formate (digital und in Präsenz) nicht vorteilhaft sind. Daraus für die Zukunft den richtigen Mix abzuleiten und zu gestalten, wird eine wichtige Aufgabe sein.“

- Dr. Axel Kniehl

Re-Regionalisierung

Nicht zuletzt hat die weltumspannende Pandemie die Grundpfeiler der Globalisierung ins Wanken gebracht. Ganze Ländermärkte sind durch Corona einstweilen stillgelegt worden, viele Liefer- und Wertschöpfungsketten, insbesondere die Verbindung nach Fernost, waren plötzlich unterbrochen. Die hiesige Produktion wurde beeinträchtigt, vorübergehend blockiert oder kam vollends zum Erliegen, weil es keine alternativen Zulieferer gab und die Unternehmen von den Importen abhängig waren. Um künftig eigenständig und unabhängig agieren zu können, muss sich die europäische Wirtschaft neu positionieren und die Versorgung mit Vorprodukten lokal organisieren. Re-Regionalisierung, Re-Nationalisierung und Kooperation innerhalb „eines gesunden Europas“ lauten hierzu die Stichworte aus der Diskussionsrunde.

„Es ist eine harte Lektion, dass die an sich erstrebenswerte Globalisierung nicht mehr funktioniert. So gut es auch sein mag, wenn Waren aus China innerhalb von drei Tagen hier eintreffen, brauchen wir jetzt in jeglicher Hinsicht eine höhere Eigenständigkeit. Sich innerhalb der kulturellen und geographischen Grenzen Europas gegenseitig zu helfen, anstatt vieles aus den USA oder China zu importieren, mag bis vor kurzem noch ein altmodischer und konservativer Gedanke gewesen sein – jetzt liegt darin eine große Chance.“

- Eva Kienle

Auf die neuen Arbeitswelten hat ein solcher Paradigmenwechsel direkte Auswirkungen. Die Unternehmen tauschen möglicherweise Effizienz gegen Sicherheit. Sie bleiben für einen größeren Teil der Lieferkette in der Verantwortung und können sie noch präziser steuern. Prozesse und Kommunikationswege, Zuständigkeiten und Kompetenzfelder, die bislang auf einen globalisierten Einkaufsmarkt ausgerichtet waren, müssen umstrukturiert sowie auf Europa oder gar Deutschland fokussiert werden.

Ausblick: Transformation der Arbeitswelt


Die Corona-Krise stellt ohne Zweifel eine Zäsur der Arbeitswelt dar. Der Digitalisierungsschub des ersten Halbjahres 2020 hat die Optionen vermehrt, wie Arbeit und Zusammenarbeit organisiert werden können. Diesen Zugewinn sollten gerade mittelständische Unternehmen nutzen und weiterentwickeln.

Zur Einordnung wurden fünf zentrale Handlungsfelder definiert:

- **Qualifizierung** (Menschen und Fähigkeiten)
- **Führung** (Leadership und Entwicklung)
- **Technologie** (Technologie-Einsatz und -Verbreitung)
- **Kultur** (Werte und Handlungen)
- **Organisation** (Strukturen und Prozesse)

Zunehmend digitalisierte und plattformbasierte Geschäftsmodelle stellen das traditionelle Verständnis von Unternehmen infrage.⁶ Selbstbestimmung und Autonomie der Mitarbeiter*innen nehmen zu, gleichzeitig weichen Patchwork-Karrieren und Projektarbeit, Intrapreneurships und Solo-Selbständigkeit die konventionellen Vorstellungen eines gelingenden Berufslebens auf. Die mit einer Festanstellung verbundenen Sicherheiten und Arbeitnehmerrechte erodieren zusehends. Für die Unternehmen ist es eine besonders herausfordernde Aufgabe, zugleich den technologischen Wandel zu antizipieren und die neuen Arbeitswelten proaktiv zu gestalten. Organisationen, die in einem reaktiven Modus verweilen, werden mögliche Produktivitätspotenziale der Digitalisierung kaum ausschöpfen können und Wettbewerbsvorteile einbüßen.

Im produzierenden Gewerbe sorgen Industrie-4.0-Konzepte wie die „Smarte Fabrik“ für Effizienzgewinne. Im Internet der Dinge geht es mehr denn je darum, aus dem Einsatz und dem Fluss von Daten Kapital zu schlagen. Das Marktforschungsinstitut Gartner erwartet in seiner aktuellen Trendstudie⁷, dass sich die Automatisierung der Wirtschaft immens beschleunigt, und spricht sogar von „Hyperautomation“. Dabei ist der Trend zum „Digitalen Zwilling“, der Produkte und Organisationen in Echtzeitdaten abbildet, ein wesentlicher Treiber. Auch der Einsatz von Künstlicher Intelligenz, Blockchains und Clouds wird weiter intensiviert.



Angesichts zahlloser digitaler Schnittstellen im (Arbeits-)Leben der Menschen vollzieht sich zudem ein grundlegender Paradigmenwechsel mit Blick auf die Kund*innen und auf die Mitarbeiter*innen: Waren bisher technologie-kundige beziehungsweise -affine Menschen gefragt, so verlagert sich der Fokus jetzt auf menschen-affine Technologien. Mit anderen Worten: Die allgegenwärtige Technologie ist längst zu komplex, als dass die Menschen sie vollends verstehen können. Sie muss aber so gestaltet werden, dass Kund*innen wie Mitarbeiter*innen sie sinnvoll einsetzen und nutzen können.

Nicht zu unterschätzen ist das hohe Maß an Transparenz und Nachverfolgbarkeit, das mit der Digitalisierung unweigerlich einhergeht. Diese Trends verpflichten die Unternehmen zu einer Vertrauenswürdigkeit, die Gartner in sechs Schlüsseldimensionen beschreibt:⁸ Ethik, Integrität, Offenheit, Rechenschaft, Kompetenz und Konsistenz.

Wie vor diesem Hintergrund die neuen Arbeitswelten strukturiert und entwickelt werden sollten, arbeiten ada und das ILT in ihrer Bildungspartnerschaft heraus. Sie suchen dazu, wie mit dieser Diskussionsrunde begonnen, den Kontakt und Austausch zu den Geschäftsführungen mittelständischer Unternehmen. Rückmeldungen, Kritik und weiterführende Gedanken zu diesem Diskussionspapier sind deshalb herzlich willkommen und werden auf den Kanälen des ILT in den Dialog zurückgespielt. Schließlich sind geteiltes Wissen und geteilte Erfahrungen der effizienteste Weg, um im Mittelstand neben der digitalen Transformation die damit verknüpfte Transformation der Arbeit zu meistern.

Teilnehmer*innen

Dr. Patrick Adenauer, Geschäftsführender Gesellschafter der Bauwens Gruppe

Jochen Fischer, CFO der Prym Gruppe

Eva Kienle, CFO der KWS Group

Dr. Axel Kniehl, Geschäftsführer Marketing und Vertrieb der Miele & Cie. KG

Jana Schönfeld, Geschäftsführerin der Hettich Gruppe

Dr. Erich Schiffers, CEO der Zwilling J. A. Henckels AG

Frank Schuffelen, Sprecher des Vorstands der ANWR Group

Gastgeber*in

Prof. Dr. Miriam Meckel, Gründungsverlegerin von „ada“, der Plattform für das digitale Leben und die Wirtschaft der Zukunft, bei der Handelsblatt Media Group

Dr. Thomas M. Fischer, Chairman des ILT - European Institute for Leadership & Transformation GmbH sowie CEO und Gründer der Allfoye Managementberatung GmbH

Quellen

- ¹ Professor Dr. Heike Bruch und Matthias Meifert, Nur das Naheliegende wird umgesetzt, Haufe online am 28.4.2020
https://www.haufe.de/personal/hr-management/auswirkungen-der-corona-krise-auf-new-work_80_514890.html
- ² Jared Spataro, Microsoft Teams at 3: Everything you need to connect with your teammates and be more productive, Microsoft.com, 19. März 2020
<https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/blog/2020/03/19/microsoft-teams-3-everything-you-need-connect-teammates-be-more-productive/>
- ³ Andrej Sokolow, Corona-Boom lässt Videokonferenz-Dienst Zoom träumen, it-zoom.de, 3.6.2020
<https://www.it-zoom.de/mobile-business/e/corona-boom-laesst-videokonferenz-dienst-zoom-traeumen-25996/>
- ⁴ DAK, Digitalisierung und Homeoffice in der Corona-Krise, 26.5.2020: <https://www.dak.de/dak/download/fohlen-2295280.pdf>
- ⁵ Pressemeldung des ifo-Instituts vom 23.6.2020
<https://www.ifo.de/node/56292>
- ⁶ Deutsches Institut für Altersvorsorge/Büro für Zukunftsfragen f/21, Delphi-Studie und Ergebnisbericht Zukunft der Arbeit, Berlin 2018
https://www.dia-vorsorge.de/wp-content/uploads/2018/11/DIA-Dossier_Zukunft-der-Arbeit.pdf
- ⁷ Gartner, Top 10 Strategic Technology Trends for 2020, veröffentlicht online am 21.10.2019
<https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-top-10-strategic-technology-trends-for-2020/>
- ⁸ ebenda



ada

ada ist die deutsche Weiterbildungs-plattform für die digitale Wirtschaft der Zukunft. Das ada-Fellowship bietet ein einjähriges Bildungsprogramm für Technologiethemata und Zukunfts-kompetenzen und ein cross-sektorales Netzwerk für Austausch und Innovation. Die Teilnehmenden erlernen branchen-übergreifende Denkweisen und Methoden, um den technologischen Wandel menschenzentriert zu meistern.

Gemeinsam getragen von Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Medien, setzt sich die Bildungsinitiative ein für einen starken Standort Deutschland und leistet so einen Beitrag zu einem Wirtschaftswunder 4.0.

Für die weitreichende Verbreitung der Transformationsthemen in der Gesellschaft sorgen verschiedene journalistische Kanäle wie das ada-Magazin, der Newsletter „Brief aus der Zukunft“ und der ada-Podcast.



EUROPEAN INSTITUTE
FOR LEADERSHIP AND
TRANSFORMATION

European Institute for Leadership and Transformation (ILT)

Das ILT ist ein führendes Ausbildungsinstitut für Unternehmer*innen und Führungskräfte im gehobenen Mittelstand.

Führungskräfte werden auf Basis aktueller wissenschaftlicher Erkenntnisse ausgebildet und entwickeln sich persönlich und fachlich weiter. Mittelständische Unternehmen entsenden ihre Führungskräfte zum ILT, um Veränderungsprozesse zu bewältigen, Leadership-Qualität zu steigern und dadurch die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Organisation sicherzustellen.

Das Institut arbeitet mit Inhouse-Ausbildungsprogrammen, der ILT-Academy, sowie einem exklusiven Peer-Netzwerk für ILT-Alumni.

In der Schnittstelle von Führungs-psychologie, Mittelstandsmanagement und Technologiemanagement, werden moderne, begeisterte Führungskräfte ausgebildet.

Impressum und Kontakt

European Institute for Leadership and Transformation GmbH

Vertreten durch: Klaus H. Engels, Geschäftsführer

Graf-Adolf-Platz 1-2

40213 Düsseldorf

Tel. +49 (0) 211 9763140

E-Mail: info@ilt-leadership.com

<https://www.ilt-leadership.com/>

Text und Redaktion

Unter Mitwirkung von Bettina Dornberg und Christoph Berdi

<https://www.identitaetsstifter.com>