

Anabel Ternès von Hattburg
Clarissa-Diana de Grancy *Hrsg.*

Agenda HR – Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership

Was Personalverantwortliche und
Management jetzt nicht verpassen sollten

2. Auflage



Springer Gabler

Agenda HR – Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership

Anabel Ternès von Hattburg ·
Clarissa-Diana de Grancy
(Hrsg.)

Agenda HR – Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership

Was Personalverantwortliche und
Management jetzt nicht verpassen sollten

2., aktualisierte und ergänzte Auflage

Hrsg.

Anabel Ternès von Hattburg
SRH Institut für Nachhaltiges Management
Berlin, Deutschland

Clarissa-Diana de Grancy
WOMEN'S BOARDWAY/AufsichtsART®
Berlin, Deutschland

ISBN 978-3-658-39538-4 ISBN 978-3-658-39539-1 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-39539-1>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2018, 2023

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Angela Meffert

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Geleitwort von Prof. Dr. Ulrich Seibert

Professor für Wirtschaftsrecht, Investor, Kunstsammler,
Facebook-Philosoph, Berlin/Rom

„Never let a good crisis go to waste“, hat Churchill gesagt, und so gesehen haben wir doch eine optimale Ausgangsposition: 9/11, Finanzkrise, Eurokrise, Fukushima, Flüchtlingskrise, Corona, Ukraine, Klimawandel – in immer kürzeren Abständen kommt eine neue Krise um die Ecke. Die nächste kommt bestimmt und wir können uns nicht einmal darauf vorbereiten, denn sie wird wieder ganz anders sein als alle vorherigen Krisen.

Der Mensch ist immer noch das von Ängsten, Aggressionen und Sex getriebene Wesen wie vor tausenden von Jahren. Dass er sich ändert, darauf sollte man nicht hoffen, er ändert sich auf keinen Fall so schnell wie die technologische Entwicklung. Aber: Der Mensch ist extrem anpassungsfähig. Etwas, was Karl Popper in seinem berühmten Buch „Die offene Gesellschaft und ihre Feinde“ so positiv herausgestellt hat: Unsere westlichen, demokratischen, liberalen Gesellschaften sind offene Gesellschaften. Alle Ideologien, die einen festen Plan haben und genau wissen, wo es einmal hingehen muss, sind auf dem Weg in autokratische Systeme, die Andersdenkende unterdrücken und an Erneuerungskraft verlieren. Was machen wir daraus?

Corona hat doch eine Menge Positives gebracht: Die virtuelle Hauptversammlung hätten wir in Deutschland ohne COVID erst in Jahren bekommen; Veränderung im Homeworking, weniger umweltschädliche und zeitfressende Geschäftsreisen, aber auch weniger Einzelhandel in den gesichtslosen Innenstädten der Nachkriegszeit (ich weiß, da sind jetzt einige doch eher nostalgisch), aber hier wächst die Chance auf mehr Gastronomie, Entertainment, Kultur in den Stadtzentren. Tradition ist nicht die Anbetung der Asche, sondern die Weitergabe der Glut (Urheber des berühmten Worts ist streitig). Viel Veränderung ist möglich geworden, ein Digitalisierungsschub, der zwar wie jede Innovation Gefahren birgt, aber eben auch große Chancen.

The only stability is the instability, und es wird uns wohl nichts anderes bleiben, als das positiv zu sehen. Das Streben nach dem ewigen Leben ist verführerisch, aber auch keine gute Lösung. Stellen wir uns einmal vor, jeder von uns, jeder Leser dieser Zeilen würde über Hunderte von Jahren an derselben Stelle in derselben Position sitzen, ich also im Bundesministerium der Justiz im Referat für Gesellschaftsrecht und Corporate Governance. Das wäre eine Ansammlung von Weisheit und Erfahrung, aber am Ende

ein Verlust an Neugier, Naivität zum Neuen, Kreativität, Veränderung. Veränderung, die natürlich auch mal daneben geht. Der Klimawandel bietet ebenfalls enorme Chancen, gewiss ist er auch sehr teuer und wird zu Wohlstandseinbußen führen.

Ja. Aber er wird auch bedeutende positive Änderungen mit sich bringen, das predigt heutzutage jeder, der politisch korrekt sein will. Aber denken wir nach: Das Verblüffende ist doch – und das hat Peter Thiel so gut beschrieben: Seit den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts hat sich in unserem Leben außer in der Kommunikation, dem Internet und eben dem Handy nicht sehr viel geändert. Wir essen immer noch von denselben Tellern und immer noch dasselbe Zeug mit toten Tieren, wir fahren Autos mit Verbrennern, laufen herum in Kleidung aus Wolle und Baumwolle, schlagen uns mit komplizierten Beziehungen herum – es hat sich kaum etwas geändert. Das muss nicht so bleiben. Mit der Umstellung unseres gesamten Lebens auf Nachhaltigkeit werden wir Abschied nehmen vom 20. Jahrhundert. Mit der Auflösung der traditionellen Rollenbilder werden wir zwar zunächst viel leiden müssen, aber am Ende vielleicht ein besseres Zusammen-sein der Geschlechter erreichen.

Und dann freuen wir uns (nicht alle, aber ich) auf das, was künstliche Intelligenz und das Metaverse uns bringen können. Auch hier lauern natürlich Gefahren. Aber in einer offenen Gesellschaft diskutieren wir, was und wie wir es haben wollen, machen Fehler, aber werden langfristig das Beste aus den neuen Technologien machen. Hoffentlich. Verhindern können wir sie nicht. Künstliche Intelligenz, Roboter, Machine Learning, Gentechnik, es ist doch vorstellbar, dass den Menschen viele Routinearbeiten abgenommen werden. Warum ist es notwendiges Menschenschicksal, im Schweiß seines Angesichts zu arbeiten für Brot und Miete? Und für die Gas- und Ölrechnung – möchte man Anfang 2022 hinzufügen. Auch wenn die Genesis uns dieses Schicksal verheißen hat. Aber vielleicht lässt sich da doch noch etwas drehen?

Und dann das Metaverse: Wir werden an einen Punkt gelangen, an dem wir in virtuellen Welten unsere Freunde treffen, unsere Häuser bauen, abends den Sonnenuntergang unter Palmen über der Südsee betrachten. Die Idylle ist möglich. Alles steckt noch in den Kinderschuhen, aber beurteile nie eine neue Technologie anhand ihres heutigen Entwicklungsstands. Denken wir immer zehn oder 20 Jahre voraus. Freuen wir uns auf all diese Veränderungen. Wenn wir sie verhindern, werden wir bedeutungslos. Nutzen wir den Vorteil unserer offenen Gesellschaften zur Kreativität, zur Diskussion, zum ständigen Reagieren und Korrigieren von Fehlern. Wie wird die Unternehmensführung, wie wird Corporate Governance in 20 Jahren aussehen? Es wird, wo Menschen sind, immer um dieselben Probleme gehen: Interessenkonflikte, Eigennutz, Macht, Egozentrik, kriminelles Verhalten, Neid, Missgunst, Narzissmus, Emotionen jeder Art, das werden wir nicht ändern können; aber deshalb ist Corporate Governance ja ein nie abgeschlossenes Projekt, sondern immer im Fluss und immer skandalgetrieben. Und wird nie langweilig.

Die Beiträge in diesem Buch versammeln viele Ideen, wie es weiter gehen kann, wie es weitergehen soll auf den unterschiedlichsten Gebieten des Wirtschaftslebens. Diesen Austausch, diesen Dialog, diese Vielfalt brauchen wir. Es sei daher allen Autoren herzlich gedankt.



Prof. Dr. Ulrich Seibert
Berlin, 28.03.2022

Vorwort der 2. Auflage

Liebe Leserinnen und Leser,

ich weiß jetzt, dass Du Angst hast, vor Veränderung, obwohl Du gern nach Teneriffa fliegst – so lautet eine Zeile in einem Song der Goldenen Zitronen. Die Autorinnen und Autoren dieses Buches können damit nicht gemeint sein. Sie alle haben keine Angst vor Veränderung. Im Gegenteil, sie stehen mit ihren Initiativen und Aktivitäten für eine innere Haltung und die Vielfalt dessen, was wir alle tun können, um den Wertewandel in Unternehmen und Organisationen weiter voranzubringen.

Veränderung lässt sich nicht beschließen, sie passiert in jedem Moment. Seit der Pandemie – mag sein – noch um einiges schneller. Der Wind of Change weht schärfer denn je aus östlichen Richtungen. Endgültig passé sind die Zeiten von Kompromissen und *Nice-to-have*, wenn es um das Überleben unseres Planeten geht. Das Management ist gefordert, seinen Blick für Camouflage zu schärfen. Und wir erleben, wie Krisen zu Innovationserzwingern werden.

Dass wir mit diesem Sammelband nun in die 2. Auflage gehen können, zeigt: Mehr denn je sind neue Formen der Arbeit und der Führung relevant für jene, die diese Themen in den Unternehmen und Organisationen vorleben, umsetzen und weiterdenken: Personalverantwortliche und Management.

Auf diesem Wege danken wir allen Autorinnen und Autoren, die uns mit ihren inspirierenden Beiträgen haben teilhaben lassen an ihren individuellen Wegen und Sichtweisen, die uns zu Mitwissern machen, zu Mitmachern zugleich.

In Vorbereitung des Buchs haben wir in einer Gemeinschaftsleistung noch einmal alle Beiträge komplett auf ihren Aktualitätsgehalt hin überprüft. Alle hatten Gelegenheit, ihren Beitrag um neue Impulse zu erweitern. Wir haben festgestellt: Dies wäre nicht einmal nötig gewesen. Die Relevanz der Beiträge ergibt sich aus den Zeiten, in denen wir gerade leben.

Viele Online-Vorträge sind in den vergangenen Jahren on Air gegangen, Inhalte, die wir vor dem Schicksal bewahren möchten, in Form einer gesichtslosen Tonspur im internen Bereich irgendeiner Website ins Vergessen abzusinken. So schauen wir zwei Mediziner*innen über die Schulter, dort, wo High-Performance-Teams Leben retten – im

OP: ein Podcast-Gespräch mit Jalid Sehoul und dem Neuro-Chirurgen, Peter Vajcozcy. Weitere ausgewählte Interviews finden als Transkription Eingang in dieses Buch, um sie auch denjenigen zugänglich zu machen, die nicht nur gerne zuhören, sondern genauso gern ein Buch zur Hand nehmen.

Was passiert in diesem Buch?

Auch die neu hinzugekommenen Co-Autorinnen und -autoren finden klare Worte für einen neuen Kurs – in der Arbeitswelt im allgemeinen, im Personalmanagement im Besonderen:

Multi-Aufsichtsrätin Simone Menne plädiert für mehr Mut zu kreativen Spielräumen. Der Manager und Politiker Thomas Sattelberger durchleuchtet das Schattendasein, das HR nach wie vor in viel zu vielen Unternehmen führen muss. Kritisch kommentiert er die Tatsache, dass in HR-Vorstandsmandate auffallend häufig Frauen berufen werden. Wer sich die Argumentationslinien von Thomas Henneberg anschaut, ahnt, woran das liegen könnte: Unser Comic Held, Arbeitsdirektor in einem DAX-Unternehmen, glaubt, alles richtig zu machen – jenen Gap zwischen bester Absicht und doch daneben nimmt Clarissa-D. de Grancy satirisch aufs Korn. Thomas Sattelberger seinerseits wagt den Blick in die Glaskugel: Wie sieht das Personalmanagement der Zukunft aus?

„Keine Heldenrolle für HR?“, fragt Ulrich Goldschmidt und legt damit den Finger in die Wunde. Auch wir als Herausgeberinnen fragten uns: Was können HR-Verantwortliche konkret dazu beitragen, Unternehmen zukunftsfähig zu machen? Wie lassen sich Diversität sichern und die passenden Mitarbeitenden finden? Welche Qualifikationen sollten Personalverantwortliche mitbringen, vor allem: Inwieweit dürfen sie die Verantwortung, die ihnen zukommt, tatsächlich leben? – In diesem Buch finden Sie vielfältige Antworten, die eines nochmals deutlich machen: Wo Innovation gelingt, ist HR Teil der Gesamtstrategie.

Im Zwiegespräch weiten wir den Blick von der Verantwortung des Personalmanagements im Unternehmen auf die Personalkompetenz im Aufsichtsrat oder im Beirat, abseits also des Tagesgeschäfts, in den Nischen, dort, wo Veränderung die besten Entwicklungschancen hat: Personalkompetenz ist ein wichtiger Baustein an Board – wer bringt die passende Persönlichkeit mit, wer welche USP?

In Ergänzung der ersten Auflage haben wir den Themen Corporate Governance und Boards einen eigenen Schwerpunkt gewidmet.

Immer mehr Familienunternehmerinnen und -unternehmer erkennen den Benefit eines unabhängigen Beirates und wie dieser zugleich Katalysator für Innovation sein kann. Start-ups bekommen mit einem Beirat wichtige Handreichungen: In Fragen der Finanzierung beim Markteintritt, bei strategischen Entscheidungen in puncto Kommunikation – Beiräte sind Innovationsteams, die sich mit dem Unternehmen langfristig identifizieren und daher intrinsisch motivierten Rat geben. Das wissen auch Julia Mecheels und Dinah Spitzley. Im Interview erzählen die beiden Nachfolgerinnen inhabergeführter Unternehmen von ihrer digitalen Plattform, Haus Next und wie ein Beirat dabei helfen kann, die eigene Rolle im elterlichen Unternehmen zu finden und zu definieren. Das Ratgeben ist hier immer gleichzusetzen mit Sparring, mit

Partnerschaftlichkeit, einer Teamleistung. Umso wichtiger, dass der Mix stimmt und die passenden Persönlichkeiten an Board sind. Und das sind immer häufiger Teamplayer – Martin v. Hirschhausen gibt uns Einblicke.

Rechtsanwalt und Aufsichtsratsexperte Axel Smend räumt mit Mythen auf, wenn es um das Thema Gremienarbeit geht. Wir erfahren, warum ein Beirat vor allem Familienunternehmen nach vorne bringt und wie derlei Gremien im Idealfall besetzt werden. Die Wege, die zu einer Platzierung führen, sind oft nach wie vor intransparent. Wieder scheint die Bedeutung von Personalkompetenz auf. Ulvi Aydin, Berater und Unternehmer, bringt es im Interview auf die griffige Formel: „Keine Buddys an Board.“

Wie Zukunftsgestaltungsfreudige dennoch dorthin finden, wo sie die DNA eines Unternehmens verändern können, in den Aufsichtsrat oder in den Beirat – dies erfahren wir von Josef Fritz, geschäftsführender Gesellschafter der Board Search GmbH. Einmal mehr wird deutlich: HR-Kompetenz gehört bei jedem Unternehmen ganz oben auf die Agenda und in jedem Fall an Board. Was agile Unternehmensführung wirklich bedeutet und was beim Umdenken wichtig ist, erfahren wir von Christoph Jacob. Digitalisierung ist kein Allheilmittel. Damit die *Auswahl* passender Kandidatinnen und Kandidaten trotzdem nicht zum *Ausfall* wird, können künstliche Intelligenzen hilfreich zur Seite stehen – unkorruptierbar, treffsicher, rein inhaltsbezogen und deshalb chancenfair. KI ist es egal, ob jemand einen Pickel auf der Nase hat.

Wie Ulrich Seibert, Corporate-Governance-Experte und Legal Designer, in seinem Geleitwort treffend zitiert: “Tradition ist nicht die Anbetung der Asche, sondern die Weitergabe der Glut.” Möge der Funke auf unsere Leserinnen und Leser überspringen. Haben Sie keine Angst vor Veränderung – auch wenn Sie gern nach Teneriffa fliegen.



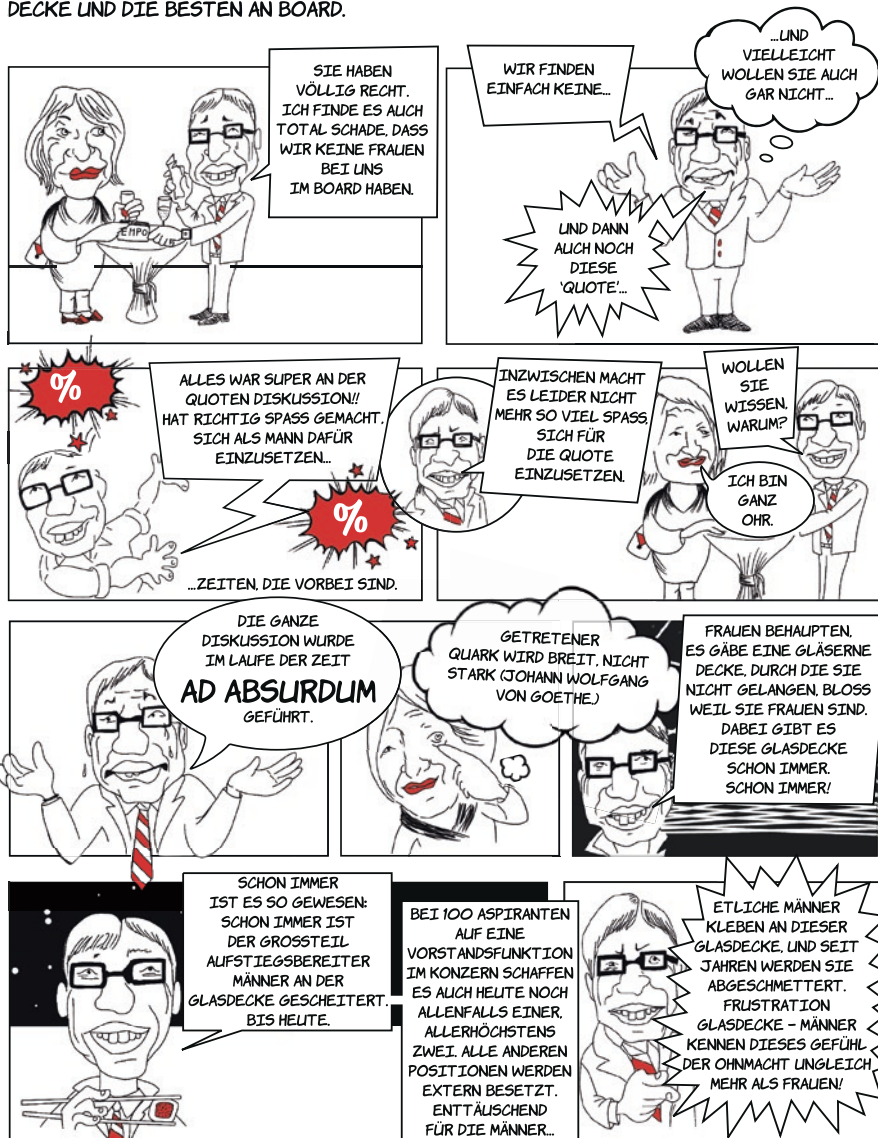
v. li. n. re. Clarissa-Diana de Grancy und Dr. Anabel Ternès am 19. Juni 2017 auf dem „Hofgespräch Digitalisierung“ der Bundeswirtschaftsministerin Brigitte Zypries im Bundeswirtschaftsministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) Foto: © privat

HENNEBERGS QUOTEN-IXI

9 PROVOKANTE THESEN IN 65 BILDERN

Ein Comic von ©CLAIRE de Grancy,
www.womensboardway.de

THOMAS HENNEBERG, ARBEITSDIREKTOR MANNESMÄNNER AG
(DUSSELDORF) ÜBER DIE FRAUENQUOTE, DIE GLÄSERNE
DECKE UND DIE BESTEN AN BOARD.

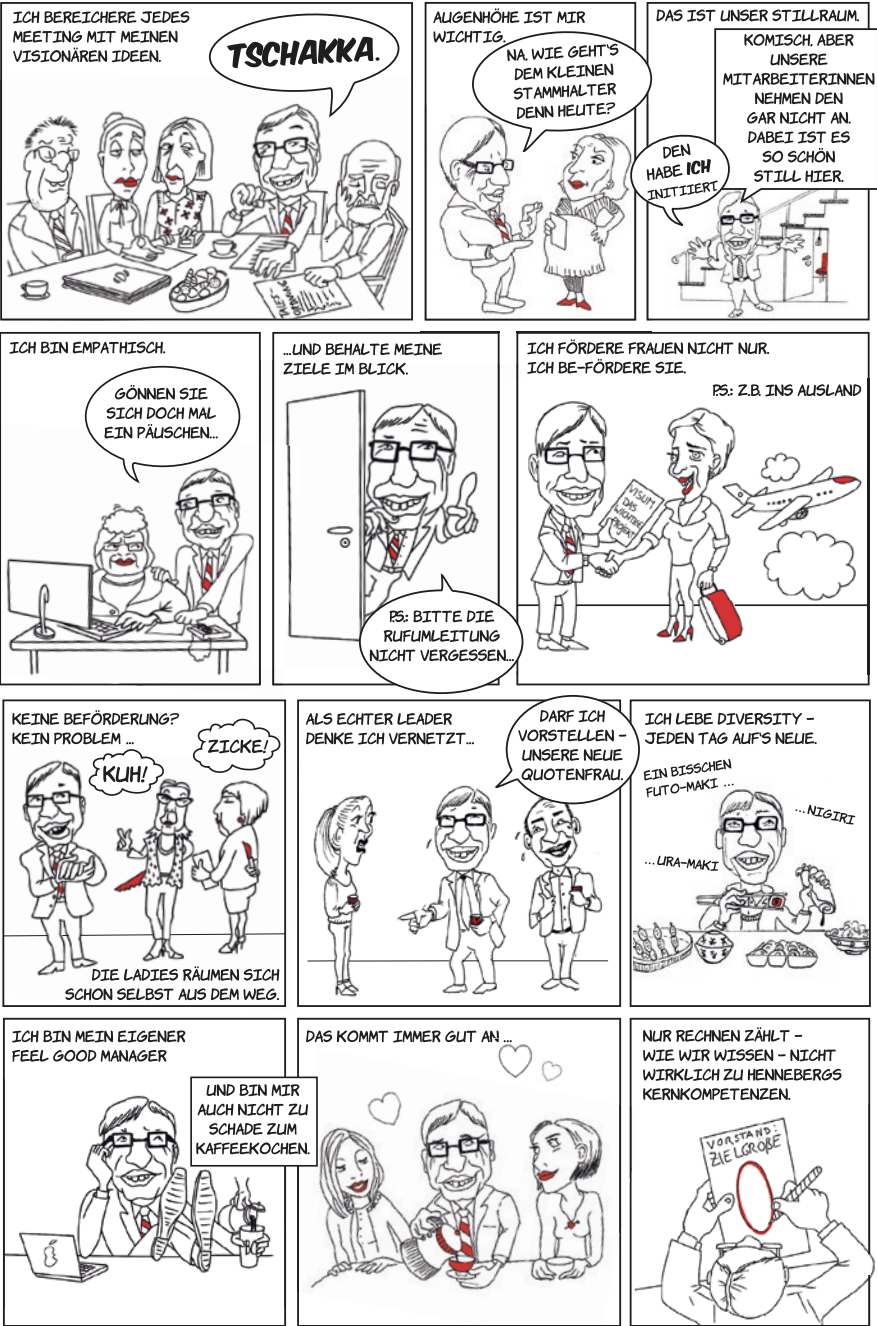














Inhaltsverzeichnis

Digitalisierung

Digitale Transformation – für jede Personalabteilung Herausforderung und Chance einer Neuausrichtung für unternehmerischen Erfolg und Zukunftsfähigkeit 3

Anabel Ternès von Hattburg

Markenkompetenz – HR als Business-Treiber der Transformation 15

Regina Mehler

Was Sie über New Work wissen sollten. 23

Lars Vollmer und Mark Poppenborg

Corporate Governance und weitere Board-Themen

Die letzten 10 Meter zum Erfolg – Wie (nicht nur) Frauen in Zeiten der Digitalisierung der Sprung in Vorstand, Beirat oder Aufsichtsrat gelingt 35

Clarissa-Diana de Grancy

Den Finger in die Wunde legen! Und bloß keine Buddys im Beirat! 71

Ulvi Aydin

Unabhängigkeit, Digitalisierung und Kommunikation im Aufsichtsrat des 21. Jahrhunderts. 77

Josef Fritz

Teamplay im Aufsichtsrat – Die Zeit des Moderators ist angebrochen 87

Martin von Hirschhausen

„Beirat ist kein Ehrenamt, sondern mitunter knallharte Arbeit“ – Herausforderungen im Beirat von Familienunternehmen 91

Axel Smend

Verantwortung für das Familienunternehmen heißt, sich mit der eigenen Rolle zu beschäftigen	101
Dinah Spitzley und Julia Mecheels	
Talentmanagement und Recruiting	
Gender- und Fairnesspolitik darf kein Frauenthema sein	115
Thomas Sattelberger	
Wissen Sie, wer sich nicht bei Ihnen bewirbt?	119
Martin Gaedt	
Recruiting revolutionieren – wie innovatives Mentoring Diversität fördert und Unternehmen verändert	135
Clarissa-Diana de Grancy und Karin Heinzl	
Talentmanagement und Employer Branding	149
Astrid Nelke	
Matching for success	169
Matthias Oberstebrink	
Das HR-Powerhouse im Employer Branding	179
Nicolas Scheidtweiler und Steffen R. Wienberg	
Arbeitsmodelle und Methoden	
Mehr Mut zu kreativen Spielräumen	205
Simone Menne	
High-Performance-Teams – Krebschirurg trifft Hirnchirurg (Podcast: Weißbunt)	215
Jalid Sehouli und Peter Vajkoczy	
Wie Ihnen agile Unternehmensführung und digitale Transformation helfen, eine zukunftssichere Organisationsplattform aufzubauen	229
Christoph Jacob	
Agilität und Diagnostik: Personalauswahl für agile Organisationen	239
Kristine Heilmann und Alexander Zimmerhofer	
Die neo-autoritäre Persönlichkeit	253
Claudia Heimer	
Holacracy	267
Susanne Schmitz	

It's a Baby, Boomer! – Coworking mit Kind als Zukunftsmodell für Unternehmen	283
Katja Thiede	
Betriebliches Gesundheitsmanagement	
Betriebliches Gesundheitsmanagement – Begriffsklärung und Chancen für Personaler	299
Benjamin Klenke	
Mitarbeiterförderung	
Dreaming Diversity	309
Moritz von Senarclens de Grancy	
Das „Bienenkönigin-Syndrom“	321
Christine Kurmeyer	
Herausforderungen und Chancen der Integration von Geflüchteten in den deutschen Arbeitsmarkt	329
Anja Salzwedel	
Gespräch der Herausgeberinnen	
HR bereit machen für die Herausforderungen von morgen	355
Anabel Ternès von Hattburg und Clarissa-Diana de Grancy	

Über die Herausgeber



Prof. Dr. Anabel Ternès von Hattburg ist Zukunftsforscherin, Keynote Speakerin, Autorin und Gründerin nachhaltiger Start-ups. Die geschäftsführende Direktorin des Berliner SRH-Instituts für Nachhaltigkeitsmanagement und Professorin für Kommunikationsmanagement hat langjährige internationale Führungserfahrung im Business Development, etwa für Samsonite und Fielmann. Anabel Ternès engagiert sich in Vorständen, Aufsichtsräten und Beiräten, darunter Plant for the Planet und PAN, als Präsidentin des Club of Budapest Germany und International Embassy for Economic Affairs. Sie ist Mitglied des Club of Rome und Fellow von Nexus Global. Anabel wurde für ihr Engagement mehrfach ausgezeichnet, darunter mit dem Award FEMALE FUTUROLOGIST, als Botschafterin von FRAUEN UNTERNEHMEN (Bundeswirtschaftsministerium), mit dem Google Impact Challenge Award, als LinkedIn Top Voice Nachhaltigkeit und CEO E-Learning of the Year. (917).



Clarissa-Diana de Grancy ist Unternehmerin, Konzepter und Classic Content Creator. Sie ist Mitherausgeberin des Fachmagazins Aufsichtsrat aktuell (Linde Verlag) und Mitglied im Beirat der Europäischen Künstlergilde für Medizin und Kultur. Mit AufsichtART® schafft sie Synergien an der Schnittstelle von Wirtschaft und Kunst. www.aufsichts.art

Digitalisierung

Digitale Transformation – für jede Personalabteilung Herausforderung und Chance einer Neuausrichtung für unternehmerischen Erfolg und Zukunftsfähigkeit

Anabel Ternès von Hattburg

► Relevanz des Themas

In den Köpfen vieler Arbeitnehmenden gehört der Bereich Human Resources wohl zu den am wenigsten innovativen Tätigkeitsbereichen in Organisationen. Dabei hat gerade das HR die Möglichkeit, Digitalisierung und Fortschritt weit über die eigene Abteilung hinaus in der ganzen Organisation voranzubringen. Unternehmen brauchen dringend Arbeitnehmende mit ausgeprägtem technischem Verständnis, und ebenso mit stark entwickelten sozialen wie persönlichen Soft Skills. Die immer älter werdende Arbeitnehmerschaft ist dabei oft nicht die oder nicht die einzige Herausforderung. Lösungen für eine nachhaltige Digitalisierung mit bedarfsgerechter Personalauswahl, sinnvollen Weiterbildungsmaßnahmen und zielgruppengerechten Beschäftigungsformaten können nur von Human-Resources-Mitarbeitenden entwickelt werden. Organisationen müssen deshalb HR grundsätzlich neu denken und HR befähigen, strategische, nachhaltige und kreative Entscheidungen zu treffen.

1 Was Digitalisierung in aller Konsequenz bedeutet

Der Begriff Digitalisierung zeigt nicht unbedingt die Dimension der Herausforderungen, vor der unsere Gesellschaft, die Wirtschaft, aber auch die Politik stehen. Die Veränderungen haben bereits alle Bereiche ergriffen, wir befinden uns jedoch erst am Anfang dieser Entwicklung: Digitalisierung – das heißt nicht nur Automatisierung,

A. T. von Hattburg (✉)

SRH Institut für Nachhaltiges Management, Berlin, Deutschland

E-Mail: anabel.ternes@srh.de

Robotisierung, Virtualisierung, Beschleunigung, sondern auch Vernetzung (vgl. Abb. 1). Waren beispielsweise Produktionsprozesse vorher linear aufgebaut, funktionieren die global verteilten Produktionsstätten künftig verknüpft: Ein Bedarf wird von intelligenten Maschinen automatisch erkannt, digital an die verantwortlichen Stellen übermittelt und von dort als entsprechende Lieferung realisiert (Ruoss, 2015).

Die Digitalisierung läutete die nächste Stufe ein, die virtuelle Welt der vierten Industriellen Revolution eröffnet ein ungeahntes Potenzial. Allerdings ist die daraus resultierende Datenflut mit den bisherigen statischen Wissensclustern und -strukturen für viele nicht mehr zu verarbeiten – nicht umsonst wird von einer digitalen Transformation gesprochen. Die entscheidenden Trends sind dynamisch, werden sich weiter verstärken, neue Möglichkeiten hervorbringen und exponentiell wachsen: Die aktuelle Weltbevölkerung liegt bei ca. 7,7 Mrd. (The World Bank, 2019a). Im Jahr 2019 nutzten rund 3,92 Mrd. Personen weltweit das Internet. Der Anteil der Internetnutzer an der weltweiten Bevölkerung lag 2019 damit bei 51,1 % (The World Bank, 2019b). Hochrechnungen aus dem Jahr 2021 gehen schon heute von weltweit 4,66 Mrd. Internetnutzern aus, womit der Anteil an Internetbenutzern bei 59,5 % läge (Datareportal, 2021). Das Internet der Dinge wird dafür sorgen, dass gleichzeitig bis zu 100 Mrd. Geräte ans Internet angebunden sein werden, wie beispielsweise über Sensoren (PWC, 2017), die schon heute intelligente Armbänder oder Tracker zu Informationsquellen und Akteuren werden lassen. Maschinen im weitesten Sinne werden intelligenter, sie werden die

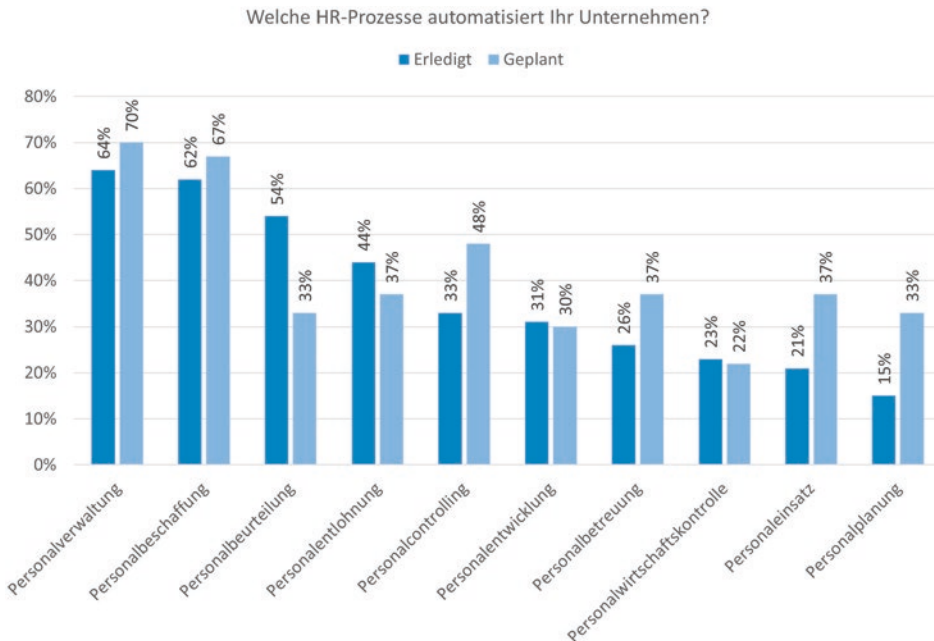


Abb. 1 Die gesellschaftlichen Kosten der digitalen Revolution. (Quelle: Loesche, 2017)

menschliche Lebensweise immer stärker beeinflussen, wie die online-gestützte Studie Digitalisierung der Gesellschaft 2014, die die ibi Research Universität Regensburg GmbH veröffentlichte, ergab:

- 85 % der befragten Internet-Experten sehen neue Arbeitszeitmodelle, 75 % sehen vollkommen neuartige Arbeitsplätze, da sich aus der Digitalisierung neue Geschäftsmodelle entwickeln.
- 76 % sehen die Grenzen zwischen Beruf und Privat verschwimmen, haben aber auch Bedenken in Bezug auf den steigenden Stress, der aus der ständigen Erreichbarkeit resultieren könnte.
- E-Mails gehören schon heute für 95 % der TeilnehmerInnen zur Selbstverständlichkeit, das Telefon für 94 % und soziale Netzwerke für 26 %.
- Online-Shopping befindet sich wegen der großen Flexibilität (85 %), der Zeitersparnis (77 %) und der höheren Transparenz (66 %) auf dem Vormarsch

(Wittmann et al., 2014).

Die Digitalisierung zieht sich konsequent durch alle Bereiche der heutigen Gesellschaft: Mit der steigenden Anzahl von mobilen, internetfähigen Kommunikationsgeräten erobern immer mehr Menschen das gigantische Wissensreservoir des WWW, um sich zu informieren, zu recherchieren und ihre Entscheidungen auf dieser Grundlage zu treffen. Die Arbeitswelt der Zukunft ändert sich komplett.

2 Die Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt von morgen

Der Arbeitsmarkt wird sich zwangsläufig in zwei Blöcke aufteilen:

- „Einfache Arbeiten“ werden durch Rationalisierung, Standardisierung und Automatisierung sukzessive abgebaut. Bis 2025 könnten bis zu 1,5 Mio. Arbeitsplätze in Deutschland aufgrund der Digitalisierung abgebaut werden (Brandt, 2017). Deutschland ist hier eines der Länder, die von dieser Entwicklung besonders betroffen werden (vgl. Abb. 2) und für die aus diesem Grund die OECD dringenden Weiterbildungsbedarf gerade für die vielen Geringqualifizierten sieht (vgl. Abb. 3)
- Auf der anderen Seite entstehen neue Arbeitsplatzmodelle, aber vor allem neuartige Berufsbilder und Jobs, die den Anforderungen der digitalen Transformationen Rechnung tragen müssen. Dabei entstehen voraussichtlich fast ebensoviele neue Arbeitsplätze wie wegfallen (vgl. Abb. 4).

Die grenzenlose Vernetzung ermöglicht die dezentrale Produktionssteuerung – der Schritt zur sich selbst organisierenden Fabrik ist dann nicht mehr weit: Produktionsmaschinen mit einer gewissen Intelligenz übernehmen dann die produktgesteuerte

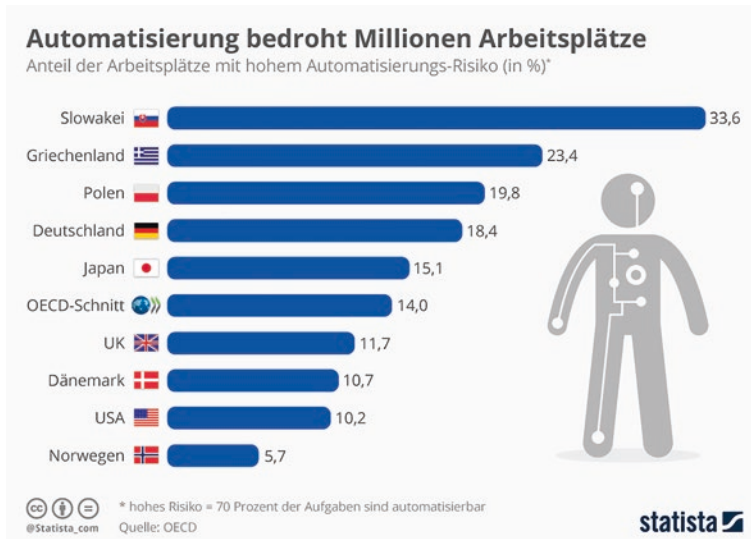
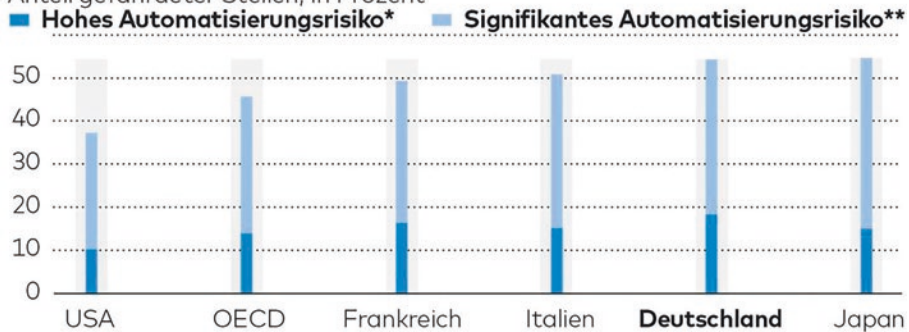


Abb. 2 Automatisierung gefährdet Jobs. (Quelle: Siemens, 2019)

Automatisierung gefährdet Jobs

Anteil gefährdeter Stellen, in Prozent



WELT Veränderungswahrscheinlichkeit: *größer 70 Prozent, ** 50-70 Prozent Quelle: OECD

Abb. 3 Deutschland: Zu wenig Weiterbildung für zu schlecht Ausgebildete. (Quelle: Siemens, 2019)

Fertigung. Um diese digitale Transformation zu bewerkstelligen, ist aber nicht nur die Technologie an sich erforderlich, es sind auch wichtige Überlegungen in Bezug auf ethische Aspekte geboten. Schließlich verfügt Technologie per se nicht über Ethik, Moral oder Werte – wie sollen dann „intelligente“ Maschinen entsprechend menschlichen Regel- oder Wertesystemen funktionieren? Die vierte industrielle Revolution

Deutschland: Zu wenig Weiterbildung für schlecht Ausgebildete

Anteil der Arbeitnehmer in Prozent, die in den letzten 12 Monaten eine Weiterbildung absolvierten

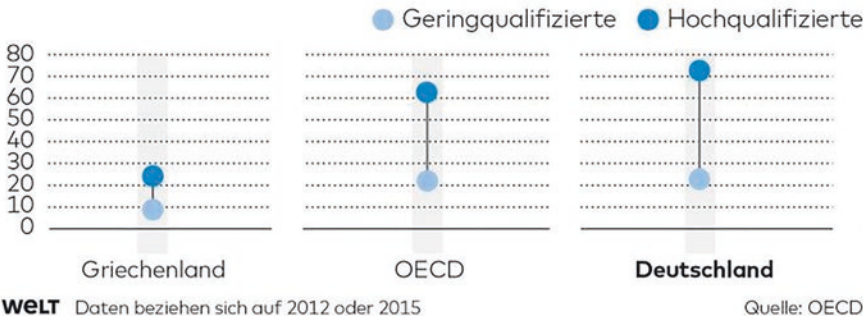


Abb. 4 So viele Jobs könnte die Automatisierung kosten. (Quelle: Brandt, 2019)

erfordert völlig neue Qualitäten und Qualifikationen der Entscheidungsträger, für deren Identifizierung, Entwicklung und Berücksichtigung vor allem auch der Bereich Human Resources Verantwortung trägt (Talwar, 2015; Abb. 5).

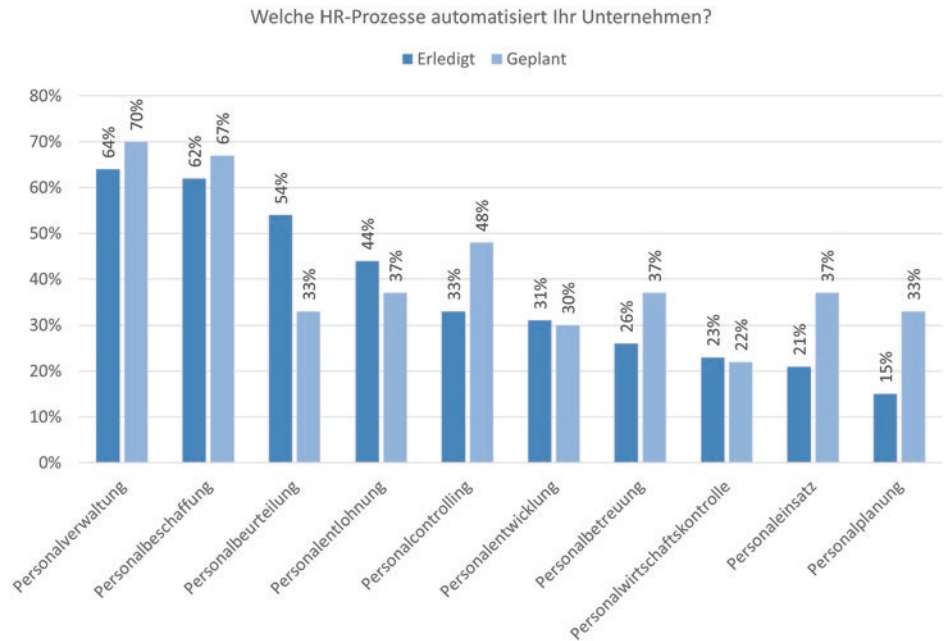


Abb. 5 Kompetenzen, bei denen ein sehr hoher Handlungsbedarf besteht. (Quelle: Eilers et al., 2017, S. 16)

Die Digitalisierung transformiert den Bereich Human Resources gleich in mehrfacher Hinsicht:

- Einerseits werden viele Verwaltungsprozesse automatisiert, die Digitalisierung kann also Ressourcen freisetzen – zumindest potenziell: Die Praxis sieht nämlich so aus, dass so komplizierte Prozesse im Bereich Human Resources entwickelt und per IT-Struktur abgebildet werden, dass alle Eventualitäten einbezogen werden können. Die große Anzahl an Ausnahmefällen wiederum verkompliziert die gesamte Organisation – die eigenen Ressourcen werden blockiert. Sinnvoller wäre es, die Bearbeitung der von der Regel abweichenden Fälle aus der Struktur und bei Bedarf auch ganz reell aus dem Unternehmen auszulagern. Die Voraussetzung für solche grundlegenden Entscheidungen ist jedoch die ausnahmslose Unterstützung durch das Management: Die Kreativität der Human Resources-ManagerInnen und – Mitarbeitende läuft nämlich Gefahr, durch ein strenges und umfangreiches Reglement erstickt zu werden.
- Darüber hinaus müssen die Human-Resources-Mitarbeitenden in die Lage versetzt werden, das Potenzial, das die Digitalisierung eröffnet, überhaupt ausschöpfen zu können: Avinash Kaushik formulierte die 10/90-Regel (Kaushik, 2006) bereits im Jahr 2006. Diese besagt, dass bei der Planung eines Budgets zur Einführung einer IT-Struktur, oder in seinem Fall eines Analysetools, nur zehn Prozent der Mittel für die Technologie selbst vorgesehen werden sollten – 90 % jedoch für die Ausbildung des Personals. Nur so könne ein komplexes Tool effektiv eingesetzt werden. Diese Regel, auch wenn sich über die Verteilung der Anteile durchaus streiten lässt, sollte generell bei der Implementierung von IT-Systemen Berücksichtigung finden: Kratzen die Human-Resources-Mitarbeitenden nur an der Oberfläche der hochkomplexen Human-Resources-Programme, wird mehr Aufwand produziert, als jemals Nutzen erzeugt werden kann (Biendarra, 2015; Zaborowski, 2015; Abb. 6).
- Andererseits verändert die Digitalisierung die gesamte Arbeitswelt: Die grenzenlose Vernetzung und der intensive Informationsaustausch machen Wissen zum kollektiven Gut. Die Entwicklung eines modernen Wissensmanagements beeinflusst wiederum die Human-Resources-Prozesse, weil beispielsweise neue Mitarbeitende deutlich einfacher eingearbeitet werden können – wenn die Prozesse klar strukturiert sind. Für eine wirkliche digitale Transformation im Bereich Human Resources ist nicht nur die Unterstützung des Managements erforderlich, sondern vor allem ein schlank strukturiertes Fundament: Human Resources sollte nicht mehr als reine Verwaltungseinheit angesehen werden, die sich im Zuge der Digitalisierung automatisieren lässt. Die Hauptaufgabe des Bereichs Human Resources besteht doch in der Wertsteigerung für das gesamte Unternehmen. Die Minimierung der administrativen Aufgaben durch die Digitalisierung schafft Raum für menschliche und strategische Themen, die zur Zukunftsgestaltung bewältigt werden müssen.
- Beide Entwicklungsrichtungen in der Arbeitswelt machen differenzierte Ansätze erforderlich: Betroffene Mitarbeitende müssen angemessen gefordert und gefördert

Deutschland: Zu wenig Weiterbildung für schlecht Ausgebildete

Anteil der Arbeitnehmer in Prozent, die in den letzten 12 Monaten eine Weiterbildung absolvierten

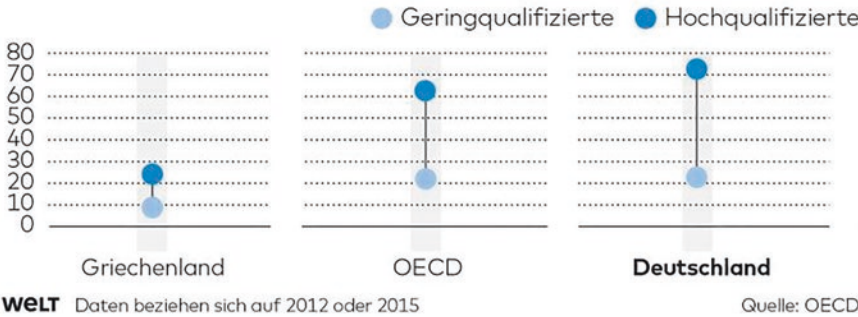


Abb. 6 Welche HR-Prozesse automatisiert Ihr Unternehmen? (Quelle: Wirges et al., 2020)

werden – nur so kann deren Beschäftigungsfähigkeit überhaupt aufrechterhalten werden. Das Thema Demografie erhält eine neue Dimension, denn der Altersdurchschnitt der Beschäftigten wird sich generell erhöhen. Hier muss Human Resources mit einer bedarfsgerechten Gestaltung von Arbeitszeit- und Arbeitsorganisationsmodellen reagieren (Abb. 7). Es geht also um nichts Geringeres als darum, eine Brücke in die Zukunft zu schlagen – und zwar in Bezug auf die Beschäftigung, die soziale Sicherung, die Qualifizierung sowie zukunftsweisende arbeitsrechtliche und tarifliche Strukturen (Milatz, 2015).

Automatisierung gefährdet Jobs

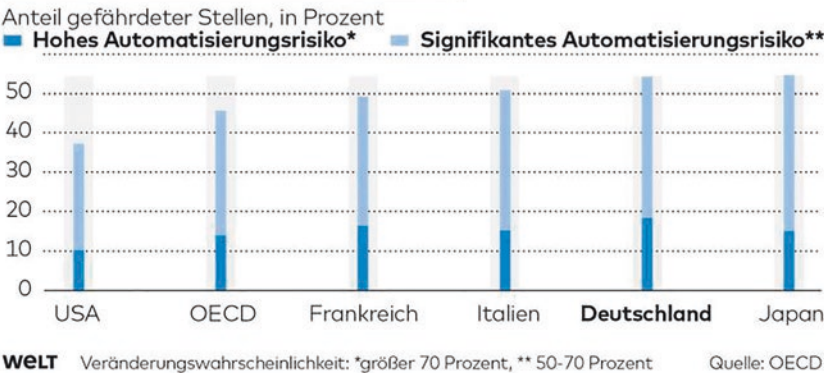


Abb. 7 Was sagen Sie dazu, dass einige Berufstätige auch außerhalb der Arbeitszeiten erreichbar sein müssen? (Quelle: McDonald's, 2017)

3 Human-Resources-Mitarbeitende stehen vor neuen Anforderungen, die von ihnen grundlegende Verhaltensänderungen verlangen

Der Bereich Human Resources entwickelt sich weg vom reinen Verwaltenden hin zum kreativen Gestaltenden, weil durch die Digitalisierung künftig weniger Ressourcen für Personalverwaltung, -beschaffung oder die Organisation von Maßnahmen zur Personalentwicklung gebunden werden. Auch die Anforderungen an die Human-Resources-Mitarbeitenden verändern sich: Neben der Qualifikation im effektiven Umgang mit der IT-Struktur wird vor allem die Fähigkeit zur Selbstorganisation an Bedeutung gewinnen. Die enorme Flut an Informationen, wie sie alleine durch eine unstrukturierte E-Mail-Kommunikation transportiert wird oder in den sozialen Netzwerken zur Verfügung steht, erfordert eine grundlegende Verhaltensänderung. Einfach nur permanent beschäftigt zu sein, schafft noch keinen Mehrwert.

Darüber hinaus werden sowohl Kompetenzen für Prozesse und Veränderungen als auch zur Lösung abstrakter und komplexer Probleme notwendig sein, um die Herausforderungen der digitalen Transformation meistern zu können. Letztendlich zählen Verantwortungsbereitschaft, Kommunikations- und Teamfähigkeit, aber auch Ambiguitäts- und Fehlertoleranz zu den Kernkompetenzen, die die Human-Resources-Mitarbeitenden künftig mitbringen sollten. Die Verschiebung in Richtung Zukunftsgestaltung, strategische Unternehmensentwicklung und die Vorreiterrolle, die Human Resources hier einnehmen kann, machen eine andere Wertschätzung und Einordnung im Unternehmen notwendig.

Der Bereich Personalentwicklung muss deutlich flexibler werden, da sich auch die Lernformate im Zuge der Digitalisierung verändern. Es geht also unter dem Strich darum, die Selbstlernkompetenz der Mitarbeitenden zu fördern und den gesamten zur Verfügung stehenden Mix an Formaten bedarfsgerecht auszuschöpfen. Das durch die Digitalisierung revolutionierte Recruiting, das heute bereits effizient über Plattformen realisiert werden kann, muss die Veränderungen in der Arbeitswelt ebenfalls berücksichtigen: Die Anforderungen an die gesuchten Mitarbeitenden bedürfen einer kompletten Überarbeitung im Hinblick auf die digitale Transformation. Gleichzeitig spielt der Bewerbungsprozess an sich schon eine entscheidende Rolle: Nur wenn sich ein qualifizierter Bewerbender angesprochen fühlt und die Vorgehensweise des Unternehmens positiv wahrnimmt, wird das Unternehmen überhaupt in die engere Wahl für ihn kommen.

Auch wenn diese Selektions- und Verwaltungsprozesse schon digital aufgestellt und stringent organisiert sind, spielt hier die Kommunikation immer noch eine wichtige Rolle: Persönliche Bewerbungsgespräche werden bei aller Digitalisierung auch weiterhin den Ausschlag geben und erfordern entsprechende Kompetenzen, wie beispielsweise ein besonderes Gespür für Fähigkeiten, Fertigkeiten sowie persönliche Stärken oder Schwächen. Ohne diese menschliche Komponente in einem zunehmend automatisierten Prozess steigt das Risiko für Fehlbesetzungen enorm.

Bei der strategischen Arbeit, beispielsweise in der Arbeitsplatzentwicklung und -gestaltung, müssen die Human Resources-Mitarbeitenden also nicht nur auf die sich verändernde Arbeitswelt eingehen, sie sehen sich mit den unterschiedlichsten Bildungsniveaus und kulturellen Ausprägungen konfrontiert: Auf der einen Seite beeindruckt ältere Arbeitnehmende zum Beispiel mit ihren vielfältigen praktischen und vor allem Lebenserfahrungen, die sie nicht nur dazu befähigen, mit außerordentlichen Situationen umzugehen, sondern die auch ein überdurchschnittliches Engagement zu zeigen. Da das Durchschnittsalter in Belegschaften immer weiter steigt, erfordern die besonderen Bedürfnisse dieser Mitarbeitenden jedoch einen speziellen Zuschnitt der Arbeitsplätze. Gleichzeitig lässt sich festhalten, dass der effiziente Umgang mit den neuen Technologien mit zunehmendem Alter oftmals schwerer zu erlernen wird. Auf der anderen Seite warten die Generationen Y und Z, die meist nicht nur deutlich technikaffiner sind, sondern auch einen anderen Anspruch an die persönliche Work-Life-Balance haben. Sie sind mit Laptop, iPad und Smartphone aufgewachsen, bewegen sich ganz selbstverständlich in den sozialen Netzwerken – haben aber in vielen Fällen andere Defizite, wie beispielsweise in der Sozialkompetenz.

Human-Resources-Mitarbeitende sind also gefragt, die unterschiedlichen Qualitäten der einzelnen Altersgruppen zu identifizieren und optimal zu kombinieren: Die technischen Affinitäten der einen Seite können ein Team optimal aufstellen, wenn sie um die praktischen Erfahrungen und die Sozialkompetenz der anderen Seite bereichert werden. Beide Parteien haben so die Möglichkeit, sich nicht nur zu ergänzen, sondern auch voneinander zu lernen. Gleichzeitig kann Integration anderer Kulturen, Weltansichten und Einstellungen im täglichen Arbeitsprozess gelebt werden, wenn kulturelle Unterschiede als interessante Vielfalt innerhalb klar kommunizierter und für alle geltender Regeln wahrgenommen werden – auch hier tragen Human-Resources-Mitarbeitende eine enorme Verantwortung.

4 Fazit – Human-Resources-Mitarbeitende der Zukunft benötigen vielfältige Kompetenzen, um Transformation zu bewältigen und zu gestalten

Ein interessantes Beispiel für die veränderte Wahrnehmung in Bezug auf Human Resources lebt das Unternehmen Continental, das den Bereich kurzerhand in „Human Relations“ umbenannt hat. Damit soll, so der Geschäftsbericht 2014, zum Ausdruck gebracht werden, dass die Personalarbeit ganzheitlich verfolgt wird: Human Resources wird zum strategischen Beratern, Wegbereitenden und Mehrwertlieferanten für Arbeitnehmende und Unternehmen. Auch wenn dies als Wortspielerei anmuten mag, spiegelt dieser Ansatz doch eine deutlich höhere Wertschätzung für den gesamten Bereich Human Resources wider (Continental, 2017; Weilbacher, 2015).

Unter dem Strich lässt sich festhalten, dass die Digitalisierung schon jetzt dabei ist, die gesamte Arbeitswelt zu transformieren. Für Human-Resources-Mitarbeitende

bedeutet das, dass sie nicht mehr nur als Buchhalter, Verwaltender, Beschaffender und Organisierende gefragt sind – hier können automatisierte Prozesse einen Großteil der Arbeit erledigen, wenn die Strukturen und Prozesse schlank aufgebaut und die Mitarbeitende umfassend qualifiziert sind. Human Resources-Mitarbeitende werden in Zukunft als Vordenkende für neue Arbeitsplatz- und Arbeitszeitmodelle benötigt. Sie müssen das Potenzial, das die vierte industrielle Revolution für die Zukunft eröffnet, überblicken und die daraus resultierenden Veränderungen im eigenen Unternehmen einschätzen, komplexe Problemstellungen und Prozesse bewältigen und kreieren können. Es werden also ganz neue Qualitäten und Qualifikationen erforderlich, um die geeigneten Arbeitskräfte für die technologischen Herausforderungen entwickeln zu können.

Ein weiterer Aspekt ist für die Tätigkeit der Human-Resources-Mitarbeitenden künftig aber ebenso wichtig: Sie benötigen psychologische Kenntnisse, enorme Kommunikationsfähigkeiten und vor allem einen kreativen Entscheidungsspielraum, um die auch im Zuge der Digitalisierung entscheidenden Personalentscheidungen sicher treffen zu können: Maschinen, mögen sie noch so „intelligent“ sein, verarbeiten vorgegebene Algorithmen, die weder echte Kreativität, Werte noch Moral kennen. Auch hier ist nach wie vor der Mensch gefragt (Talwar, 2015).

Literatur

- Biendarra, S. (2015). *Was hat Digitale Transformation mit HR zu tun?* #ZukunftHR. <http://blog.comspace.de/human-relations/was-hat-digitale-transformation-mit-hr-zu-tun-zukunfthr/>. Zugegriffen: 8. Juni 2017.
- Brandt, M. (2017). So viele Jobs könnte die Automatisierung kosten. In *Statista*. <https://de.statista.com/infografik/8751/durch-automatisierung-gefaehrdete-arbeitsplaetze/>. Zugegriffen: 8. Nov. 2017.
- Brandt, M. (2019). Automatisierung bedroht Millionen Arbeitsplätze. In *Statista*. <https://de.statista.com/infografik/5203/beschaeftigte-in-jobs-mit-hohem-automatisierungs-risiko/>. Zugegriffen: 16. Mrz. 2021.
- Continental. (2017). *Let your ideas shape the future*. <http://www.continental-people.com/de/>. Zugegriffen: 8. Juni 2017.
- Datareportal. (2021). *Digital 2021: Global Overview Report*. <https://datareportal.com/reports/digital-2021-global-overview-report>. Zugegriffen: 16. Mrz. 2021.
- Eilers, S., Möckel, K., Rump, J., & Schabel, F. (2017). *Kompetenzen, bei denen ein sehr hoher Handlungsbedarf besteht*. In: *Hays HR-Report 2017*. Hays.
- Kaushik, A. (2006). *The 10/90 rule for magnificent web analytics success*. <http://www.kaushik.net/avinash/the-10-90-rule-for-magnificent-web-analytics-success/>. Zugegriffen: 8. Juni. 2017.
- Loesche, D. (2017). Die gesellschaftlichen Kosten der digitalen Revolution. In *Statista*. <https://de.statista.com/infografik/11381/automatisierung-der-arbeitswelt/>. Zugegriffen: 8. Nov.2017.
- McDonald's. (2017). Was sagen Sie dazu, dass einige Berufstätige auch außerhalb der Arbeitszeiten erreichbar sein müssen? In *Statista*. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/754562/umfrage/umfrage-zur-erreichbarkeit-ausserhalb-der-arbeitszeiten-nach-momentaner-taetigkeit/>. Zugegriffen: 8. Nov. 2017.
- Milatz, M. (2015). *Digitalisieren, bevor es zu spät ist*. <https://www.humanresourcesmanager.de/ressorts/artikel/digitalisieren-bevor-es-zu-spaet-ist-11753>. Zugegriffen: 8. Juni 2017.

- PWC. (2017). Welche der nachfolgend genannten Technologien nutzen Sie bereits in Ihrer intelligenten Fabrik bzw. planen sie zu nutzen? In *Statista*. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/718908/umfrage/genutzte-technologien-in-intelligenten-fabriken-in-deutschland/>. Zugriffen: 8. Nov. 2017.
- Ruoss, S. (2015). *Digitale Transformation: Learnings aus dem Silicon Valley*. <http://www.amazon.de/Silicon-Valley-m%C3%A4chtigsten-Welt-zukommt/dp/3813505561>. Zugriffen: 8. Juni 2017.
- Siems, Dorothea (25. Apr. 2019). „Jeder möchte Deutschland sein“. Veränderung des Arbeitsmarktes. *Die Welt*. <https://www.welt.de/wirtschaft/article192469599/OECD-Digitalisierung-veraendert-den-deutschen-Arbeitsmarkt.html>. Zugriffen: 19. Mai 2021.
- Talwar, R. (Hrsg.). (2015). *The future of business: Critical insights into a rapidly changing world from 60 future thinkers. future scopes*. Fast Future Publishing.
- The World Bank. (2019a). *Population, total*. <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL>. Zugriffen: 16. März 2021.
- The World Bank. (2019b). *Individuals using the Internet (% of population)*. <https://data.worldbank.org/indicator/it.net.user.zs>. Zugriffen: 16. März 2021.
- Weilbacher, J. C. (2015). *Was hat HR mit der verdammt digitalen Transformation zu tun, verdammt nochmal?!* <https://www.humanresourcesmanager.de/ressorts/artikel/was-hat-hr-mit-der-verdammt-digitalen-transformation-zu-tun-verdammt-noch-mal>. Zugriffen: 8. Juni 2017.
- Wirges, F., Neyer, A.-K., & Kunisch, M. (2020). *HR-Studie 2020: So steht es um die Digitalisierung der Personalarbeit: Inwiefern Human Resources 4.0 bereits Realität ist und welche Potenziale noch ungenutzt sind. Studienreihe der forcont business. technology gmbh*. https://www.forcont.de/files/user_upload/umfragen/hr_studie_2020/forcont_mlu_ergebnis-bericht_hr-studie_2020.pdf. Zugriffen: 16. März 2021.
- Wittmann, M., Wittmann, G., Stahl, E., & Weinfurter, S. (2014). *Digitalisierung der Gesellschaft – Aktuelle Einschätzungen und Trends*. http://www.ibi.de/files/Studie_Digitalisierung-der-Gesellschaft.pdf. Zugriffen: 5. Okt. 2017.
- Zaborowski, H. (2015). *HR & Digitalisierung? Ich sag nur „10/90“!* <http://www.hzaborowski.de/2015/06/08/hr-digitalisierung-ich-sag-nur-1090/>. Zugriffen: 5. Okt. 2017.



Prof. Dr. Anabel Ternès von Hattburg gilt als eine der führenden Köpfe für Nachhaltigkeit und Digitalisierung. Die Hypovereinsbank nennt sie „eine der herausragenden Managerinnen und Unternehmerinnen Deutschlands“.

Die geschäftsführende Direktorin des Berliner SRH-Instituts für Nachhaltigkeitsmanagement und Professorin für Soziale Nachhaltigkeit und Kommunikationsmanagement hat sich einen Namen als Zukunftsforscherin, Keynote Speakerin, Autorin und Gründerin nachhaltiger Startups gemacht.

Anabel Ternès engagiert sich u.a. als Verwaltungsrätin der Britischen Handelskammer, als Beirätin von Plant for the Planet und als Präsidentin des Club of Budapest Germany.

Sie wurde für ihr unternehmerisches und ehrenamtliches Engagement mehrfach ausgezeichnet, darunter mehrfach mit dem Award CEO eLearning of the Year, als Botschafterin von Frauen Unternehmen, der Unternehmerinnen-Initiative des Bundeswirtschaftsministeriums, mit dem Google Impact Challenge für ihr Online Lernspiel Code & Safe the Planet und als Influencerin mit dem LinkedIn Top Voice Nachhaltigkeit.

Markenkompetenz – HR als Business-Treiber der Transformation

Build your own Brand!

Regina Mehler

1 HR als Business-Advisor

Deutsche Unternehmen sind noch immer geprägt von der historisch überaus erfolgreichen Maschinenbau- und Elektrotechnik-Kultur. Es ging darum, effizient ein immer gleiches Produkt in immensen Stückzahlen mit hohen Qualitätsstandards zu produzieren. Dem entsprach ein ebenso standardisiertes Set an Führungskompetenzen und Methoden in einem linear hierarchischen Unternehmensdesign. Mit Smart Data und Industrie 4.0 ist es heute möglich in immer kürzeren Produkt-Lebenszyklen und in immer kleineren Chargen (Losgröße 1) auf die individuellen Wünsche der Kunden und Innovationen im Umfeld einzugehen. Für die hierfür notwendige Digitalisierung und Vernetzung aller Prozesse entlang der Wertschöpfungskette eines Unternehmens gibt es keine verbindliche Roadmap: Jedes Unternehmen geht seinen eigenen Weg und viele stoßen dabei an Grenzen, mit denen sie nicht gerechnet haben.

Nur 16 % aller Mitarbeiter in Deutschland sind laut „Gallup Engagement Index 2015“ wirklich engagiert. Das kostete die deutsche Wirtschaft zwischen 76 und 99 Mrd. EUR pro Jahr: „Der deutschen Wirtschaft entstehen durch die mangelnde emotionale Bindung in den Unternehmen erhebliche Kosten: Sie verliert durch Produktivitätseinbußen jährlich zwischen 76 und 99 Mrd. EUR. „Emotional hoch gebundene Mitarbeiter zeichnen sich durch eine Reihe von Verhaltensweisen aus, die die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen unterstützen“, erklärt Marco Mink, Senior Practice Consultant bei Gallup. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass Arbeitnehmer mit einer hohen Bindung weniger Fehlzeit aufweisen als Beschäftigte ohne emotionale Bindung, sie dem

R. Mehler (✉)
Women Speaker Foundation, München, Deutschland
E-Mail: rmehler@women-speaker-foundation.de

Unternehmen länger treu bleiben und als Markenbotschafter die Dienstleistungen und Produkte des Arbeitgebers eher weiterempfehlen.“ (Gallup Pressemitteilung 16.03.2016, S. 1).

Mehr als drei Viertel der Führungskräfte wissen, dass sich die Managementkultur in Deutschland wandeln muss, belegt die Studie „Monitor Führungskultur im Wandel“, gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS): „Führungskräfte wünschen sich Paradigmenwechsel in der Führungskultur: Mehr als drei Viertel der interviewten Führungskräfte sind davon überzeugt, dass der Standort Deutschland ohne eine grundlegende Änderung in der aktuellen Führungspraxis weit unter seinen Möglichkeiten bleibt. In vollem Umfang deutlich wird die Notwendigkeit einer Änderung der Führungskultur in Deutschland vor allem, wenn man die von den 400 interviewten Führungskräften retrospektiv gesehene Entwicklung der Führungspraxis seit 1950 in Relation zu den Führungsanforderungen von gestern, heute und morgen setzt. Die Schere zwischen Führungspraxis und Führungsanforderungen öffnet sich seit Jahren immer stärker. Ein Großteil der Führungskräfte sieht den typisch deutschen Führungsstil als einen entscheidenden Nachteil im Ringen um Bindung und Gewinnung von Talenten. Sie vermuten auch bei den Mitarbeitenden ein vergleichbar hohes Kritikpotenzial an der Führungsrealität in den Unternehmen.“ (Initiative Neue Qualität der Arbeit, 2014, S. 10).

Die gezielte Entwicklung der Unternehmenskultur ist zu einem kritischen Erfolgsfaktor in der digitalen Transformation geworden. Gleichzeitig erleben Unternehmen, dass Strategien und eingeleitete Maßnahmen zur Entwicklung oftmals zu langsam sind, nicht weit genug gehen oder im schlimmsten Fall ergebnislos versanden. HR wird damit die Abteilung für die wichtigste Ressource überhaupt. HR ist der Dreh- und Angelpunkt für eine gelingende Transformation in den Unternehmen – hier müssen Werte, Ziele und Visionen ins Unternehmen getragen werden. HR-Abteilungen können die Employer Brand prägen, sich strategisch aufstellen und auf den Business-Erfolg einzahlen – sonst verlieren sie heute im Grunde ihre Daseinsberechtigung. Prof. Dave Ulrich verdeutlicht im Interview mit Ingmar Höhmann, im Harvard Business Manager: „Bei HR geht es nicht um HR, sondern ums Business. Personalverantwortliche sollten sich deshalb zuallererst um das Geschäft kümmern. Das heißt, sie sollten ihren Erfolg nicht daran messen, wie viele Mitarbeiter sie einstellen oder ausbilden, sondern daran, wie stark ihre Arbeit zum Geschäftserfolg beiträgt.“ (Höhmann, 2017, S. 1).

HR jedoch kommt in die Rolle des Business Advisors, wenn hier die Grundlagen für Flexibilität, Innovationskraft, Resilienzfähigkeit, agile Zusammenarbeit in partizipativen Strukturen und eine moderne Führungskultur gelegt werden können – das sind heute die wesentlichen Grundlagen für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Hinzu kommt die Gestaltung der Employer Brand als wirksames Instrument für den Erfolg auf dem Arbeitsmarkt.

Cornelia Geißler beschreibt die Rolle der Employer Brand in ihrem Artikel im Harvard Business Manager in Heft 10/2007 „Was ist ... eine Arbeitgebermarke?“ wie

folgt: „Die Employer Brand umfasst das Wertesystem eines Unternehmens und seine Art zu agieren. Das Ziel ist es, derzeitige und potenzielle Angestellte anzuziehen, zu motivieren und zu halten. [...] Backhaus und Tikoo beschreiben drei Handlungsfelder für diesen ganzheitlichen Ansatz: Erstens müssen Unternehmen prüfen, welches Wertversprechen sie mit ihrer (Unternehmens-)Marke geben. Ist dieses Versprechen identifiziert, gilt es zweitens, das Wertversprechen zum Beispiel an Personalagenturen so zu kommunizieren, dass dieses konsistent zu den übrigen Markenbotschaften ist, die das Unternehmen aussendet. Drittens richtet sich der Aufbau einer Arbeitgebermarke nach innen: Die Marke sollte Bestandteil der Unternehmenskultur werden. Durch geeignete Personalauswahl und Schulung lässt sich langfristig eine Belegschaft aufbauen, die sich zu den Werten und den Zielen der Firma bekennt.“ (Geißler, 2007, S. 136).

2 Den Status quo herausfordern

„Any company designed for success in the 20th century is doomed to failure in the 21st century“, sagt der Unternehmer David S. Rose. Die digitalen Technologien sind massive Treiber der Transformation aller Prozesse in den Unternehmen und zugleich in den Geschäftsfeldern. Innovationsfähigkeit und Flexibilität stehen damit für Unternehmen an erster Stelle. Wie kann man aber in Unternehmen eine Innovationskultur schaffen und einen Führungsstil etablieren, der Regelbrecher und Kundenversther integriert und Vielfalt unterstützt, eine Kultur, in der ein oft ungeordneter Anfang von Innovationen ohne sicheres Ergebnis wertgeschätzt wird? Wo liegen die Optionen für einzelne Führungskräfte, welche Skills brauchen sie dafür? Die Technologien sind der Treiber – wir brauchen die Narrative und das Social Engineering, um den Wandel in den Unternehmen und in der Gesellschaft zu gestalten. In diesem spannenden Prozess der Transformation, verhandeln wir heute die Werte, die unser Leben und unsere Arbeitswelt in Zukunft bestimmen werden.

Volatil, ungewiss, komplex und mehrdeutig – spätestens die Wahl des neuen US-Präsidenten hat gezeigt, dass die VUCA-Welt Realität ist. Schnelle Anpassung, Innovationskraft, Risiko-Management und Informationsnetzwerke sind essenzielle Eigenschaften einer erfolgreichen Organisation. Unternehmen stehen heute nicht nur mit ihren Geschäftsmodellen, sondern auch mit ihrem Unternehmensdesign in Konkurrenz – vom Wasserfall über die Matrix zum agilen Netzwerk. Nur ein Culture-Shift sichert nachhaltig die nötige Flexibilität und damit das Überleben eines Unternehmens. Was bedeutet das für die Führung von morgen?

Das Zitat „Culture eats Strategy for Breakfast“ wird dem US-amerikanischen Ökonomen Peter Drucker zugeschrieben. Es bringt die Notwendigkeit eines Culture Shifts auf den Punkt. Aber Veränderungen in einem System zu etablieren, das bisher mit bewährten Prozessen erfolgreich arbeitet, ist besonders schwierig. Ein Beispiel: Die Einführung von CRM Software ist Mitte der Nullerjahre auf weiter Strecke erst einmal grandios

gescheitert. Einer der Gründe war, dass die Unternehmensleitung in vielen Fällen die Notwendigkeit unterschätzt hat, Vision, Ziele und Marktzwänge hinter den neuen Prozessen mit den Betroffenen zu teilen – „Friss Vogel oder stirb“. Das Management hätte aber das „Buy-in“ der Mitarbeiter gebraucht, um mit der Implementierung erfolgreich zu sein – nur die volle Unterstützung in Transformations-Projekten aus der Führungsebene und sorgfältiges Projekt-Marketing ermöglichen es Unternehmen, mit dem steigenden Innovationstempo am Markt mitzuhalten. Wo Teams selbstorganisiert arbeiten, unter Marktbedingungen, die sich schnell wandeln, kommunizieren Führungskräfte nur auf Augenhöhe erfolgreich mit ihren Mitarbeitern. Sie brauchen Narrative, um Ziele zu transportieren und überzeugen durch Authentizität und das Leben der gemeinsamen Werte.

Wir erleben schon heute – im Übergang zur Digitalisierung –, dass die Projektarbeit neben den Linien-Aufgaben einen immer größeren Raum einnimmt. Hinzu kommt, dass jedes neue Software-Roll-out die Art und Weise der Zusammenarbeit ändert – mit mehr oder weniger großen Widerständen bei den Mitarbeitern. Kommunikationsstärke und Flexibilität sind sowohl in den Projekten wie auch bei der Implementierung neuer Prozesse primäre Erfolgsfaktoren. Tradierte Muster und Lösungsansätze treten immer mehr in den Hintergrund und verlieren an Wirksamkeit. Aber welche Gewissheiten bleiben, wenn Organisationsqualität und Standards als Erfolgsgaranten an Bedeutung verlieren? Es gehört viel Mut und Überzeugungskraft dazu, sich von Bewährtem zu verabschieden und Neues zu initiieren – gerade dann, wenn die alten Strukturen und die erprobten Routinen scheinbar noch immer funktionieren und noch nicht für jeden spürbar gescheitert sind.

Die lineare Hierarchie mit ihrem Mikro-Management in Top-down-Strukturen ist der Dynamik heutiger Entscheidungsprozesse nicht mehr angemessen. Wirksame Führung in agilen Teams, bei zunehmender Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort in fluiden Unternehmensstrukturen sieht anders aus. Die Weiterentwicklung der Führungskultur ist eine Herausforderung, der sich jedes Unternehmen stellen muss, um die Digitalisierung erfolgreich zu meistern, und: Change fängt beim Leader an. Transformational Leadership ist eine aktuell diskutierte wirksame Methodik der zeitgemäßen Führung, die Kommunikation, Werte und Visionen adressiert. Stefanie Sohm umreißt diese Art zu führen in ihrer Studie „Zeitgemäße Führung – Ansätze und Modelle“ 2007 wie folgt: „Transformational Leadership zielt auf die Entwicklung von Fähigkeiten und Potenzialen bei Followern ab und möchte deren Blick über die eigenen Interessen hinaus hin zu den Interessen der Gruppe lenken, um so ein Bewusstsein für die Mission und Vision des Teams und des Unternehmens zu schaffen. Der Transformational Leader erkennt die Bedürfnisse der Organisation und seiner Follower und kann diese überein bringen; er kann eine Veränderung der Werte, Überzeugungen, Bedürfnisse und Fähigkeiten seiner Follower bewirken. Ihm gelingt es, die Wertvorstellungen des Followers an die Ziele der Gruppe bzw. Organisation zu knüpfen und durch die Formulierung eines erstrebenswerten Zukunftsszenarios eine intrinsische Motivation beim Follower zu schaffen.“ (Sohm, 2007, S. 23).

3 Change fängt beim Leader an

Der Wandel in den Märkten ist permanent und dynamisch, die Aufgaben sind wesentlich komplexer geworden. Es geht für die Führungsriege darum, schnell und immer wieder auf Unvorhergesehenes, neue Optionen und neue Bedingungen reagieren zu können, den Wandel zu gestalten und alle Beteiligten für die Visionen und Ziele des Unternehmens zu begeistern – und sie mitzunehmen.

„People don't buy what you do, they buy why you do it.“, ist das Mantra von Simon Sinek (2009). Markenkompetenz – die Frage nach dem „Why“, übertragen auf Leadership, erhöht die Wirksamkeit von Führung. Und hier fängt es an: im Team der Unternehmensleitung. Nur wenn an der Spitze absolute Klarheit bei jedem Einzelnen darüber herrscht, wofür er steht, was sein Beitrag zu den einzelnen Themen ist und was er tun kann, um die Unternehmensziele zu erreichen, kann er die Werte des Unternehmens leben und mit seinen Direct Reports authentisch und erfolgreich kommunizieren. Wenn zum Beispiel der Vorstandsvorsitzende von XING ein dreimonatiges Sabbatical macht, ist das eine klarere und wirksamere Botschaft als jede Rede über den Abschied von der Anwesenheitskultur, die Einführung von New Work und die Flexibilisierung der Arbeitszeit im Unternehmen.

Nur die absolute Klarheit über die eigenen Werte, Ziele und Stärken einer Führungspersönlichkeit bietet die Qualität einer Konstante und die sichere Basis für einen agilen Führungsstil in dynamischen Netzwerken, partizipativen Strukturen und liquiden Unternehmensgrenzen. Aus dieser Klarheit erwächst der Mut, sich von bewährten Gewissheiten zu verabschieden und Neues zu initiieren. Umfeld, Kultur, aktuelle Aufgaben und langfristige Ziele des Unternehmens müssen geklärt, mit den persönlichen Standards abgeglichen und iterativ in die Entwicklung eines eigenen, effizienten Führungsstils eingebunden sein.

4 Personal Brand Building macht aus Führungspersönlichkeiten Markenbotschafter

Personal Brand Building ist eine der wesentlichen Komponenten von New Leadership. Nur eine Führungspersönlichkeit, die absolute Klarheit über die eigenen Werte und Ziele hat und ihre Rolle im Führungsteam und im eigenen Team einnimmt, kann effizient und agil führen und ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten.

Personal Brand Building ist ein Prozess, in dem jeder Einzelne an folgenden Kernfragen arbeitet:

- Wo sind meine Kernkompetenzen und Potenziale?
- Für welche Werte stehe ich?
- Was ist mein Leidenschaftsthema?
- Was ist meine Vision?

- Was ist mein USP?
- Was sind meine Narrative?
- Als wer will ich wahrgenommen werden?

Im Rahmen dieses Prozesses gilt es immer wieder zu analysieren: Was habe ich erreicht? Wo stehe ich heute? Was sind die nächsten Schritte auf dem Weg zu meinem Ziel? Persönliche Ziele und Unternehmensziele werden miteinander in Einklang gebracht: Welche Themen – beruflich und privat – sind die aktuellen Herausforderungen? Sobald die Rolle im Führungsteam eindeutig geklärt ist und das Thema, das die Führungskraft vorantreiben will, geht es um das „Wie“. Wie geht man beim Alignment der Mitarbeiter vor? Welche Führungsmethode ist authentisch und effizient? Dieser Prozess verändert die eigene Wahrnehmung von Kollegen und Mitarbeitern. Im Bewusstsein, dass jeder einzelne mit eigenen Motiven, Zielen, Bedürfnissen und Kompetenzen zum Unternehmenserfolg beiträgt, wird es einfacher, den Mitarbeitern empathisch und auf Augenhöhe zu begegnen, sie in ihre Verantwortung zu bringen, zu fördern, zu überzeugen und zu motivieren – die Arbeit selbstorganisierter, zielorientierter und motivierter Teams zu gestalten.

Wir erleben, dass die Glaubwürdigkeit einzelner Executives im Unternehmen für Corporate- und Employer Brand steht – wirksame Kommunikation ist heute persönlich, verbindlich und konsistent. Die Arbeit in agilen Teams und fluiden Unternehmensgrenzen erfordert Netzwerk-Skills und Sichtbarkeit: Die Expert Brand schafft maximale Awareness und Glaubwürdigkeit durch Authentizität.

Die Digitalisierung hat die Art und Weise, wie Marken aufgebaut werden und wie Unternehmen kommunizieren, verändert. Die Kommunikation der Unternehmen wird immer individueller und persönlicher – zugeschnitten auf die jeweiligen Interessen der unterschiedlichen Stakeholder und Kunden-Zielgruppen. Fach- und Informationsnetzwerke gewinnen an Bedeutung. Authentizität und Leidenschaft sind hier die Erfolgsfaktoren. Ein ausformulierter USP und ein Expertenthema, für das eine Führungspersönlichkeit steht, werden in den Social-Media-Kanälen und Netzwerken zum Erfolg eines Markenbotschafters beitragen. Das Gleiche gilt für die Sichtbarkeit auf der Bühne in internen und externen Zusammenhängen.

Es geht darum, die eigene Position zu vertreten, eine Meinung zu haben und Haltung zu zeigen – auch nach außen, im „War for Talents“. Wir müssen davon ausgehen, dass die neue Generation der Führungstalente ganz andere Motive, Werte, Ziele und Visionen hat als die heutige: Die Status-Symbole ihrer Eltern interessieren sie nicht mehr. Die Unternehmens- und die Führungskultur und damit die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens sind ausschlaggebend für die Attraktivität eines Arbeitgebers. Führungskräfte werden zu Markenbotschaftern – ebenso wie die HR-Abteilung, die mit ihrer Team-Brand, einer klaren Positionierung und authentischer Kommunikation zum Unternehmenserfolg beiträgt – bei allen Stakeholdern.

Personal Branding ist nicht nur eine persönliche Karriere-Strategie: Es gehört im digitalisierten Unternehmen zu den Fähigkeiten einer Führungskraft. Denn Leadership

hat sich verändert: Heute zählen Werte, Leidenschaft und Vertrauen, um die eigenen Leute hinter sich zu bringen. Eine glaubwürdige Führungspersönlichkeit mit klarem Profil und Haltung kann ein Team, ein Unternehmen und den Markt verändern.

Literatur

- GALLUP Pressemitteilung. (16. März 2016). *Arbeitgebergespräche verfehlen zu häufig ihr eigentliches Ziel – Beratungsunternehmen Gallup veröffentlicht Engagement Index 2015*. <https://www.pressebox.de/pressemitteilung/gallup-gmbh/Mitarbeitergespraeche-verfehlen-zu-haeufig-ihr-eigentliches-Ziel/boxid/786159>. Zugegriffen: 30. Juni 2017.
- Geißler, C. (2007). Was ist... eine Arbeitgebermarke? *Harvard Business Manager* (10/2007), 136. <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-622645.html>. Zugegriffen: 30. Juni 2017.
- Höhm, I. (2017) Management-Guru Dave Ulrich im Gespräch. *Harvard Business Manager*, 16.5.2017. <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/management-guru-dave-ulrich-im-gespraech-a-1076693.html>. Zugegriffen: 30. Juni 2017.
- Initiative Neue Qualität der Arbeit Geschäftsstelle c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. (Hrsg.) (2014). *Monitor Führungskultur im Wandel – Kulturstudie mit 400 Tiefeninterviews* (S. 10). https://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/fuehrungskultur-im-wandel-monitor.pdf?__blob=publicationFile. Zugegriffen: 30. Juni 2017.
- Sinek, S. (2009). *Wie große Persönlichkeiten zum Handeln inspirieren*. In seiner Rede auf dem TEDxPugetSound am 16.9.2009. Newcastle, USA. https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=de. Zugegriffen: 30. Juni 2017.
- Sohm, S. (2007). *Zeitgemäße Führung – Ansätze und Modelle – Eine Studie der klassischen und neueren Management-Literatur, Studie im Auftrag der Bertelsmannstiftung* (S. 23, 2013–06–17). *Leadership_Studie_BertelsmannStiftung.pdf*. Zugegriffen: 30. Juni 2017.



Regina Mehler ist Unternehmerin und Gründerin des Start-ups IST ROW und der WOMEN SPEAKER FOUNDATION. Sie entwickelt Leadership Brands und Experten-Marken für Executives und Unternehmensleitung. Als Unternehmensberaterin sind ihre Themen New Leadership, Innovations- und Change Management mit Kernkompetenz im Marketing. Regina Mehler verfügt über das Know-how aus mehr als 20 Jahren Berufserfahrung, überwiegend in Führungsrollen der IT Branche: In Unternehmen wie Siebel, Software AG und Adobe war sie federführend für innovatives Marketing und Change Management verantwortlich. Sie ist im Beirat des europäischen Marketingnetzwerkes CMO Council. Regina Mehler ist „Member of Board“ im Deutschen Gründerverband und Fach-Referentin an der Universität St. Gallen.

Was Sie über New Work wissen sollten

Lars Vollmer und Mark Poppenborg

► Relevanz des Themas

New Work ist den Kinderschuhen entwachsen. Und, um im Bild zu bleiben, es ist gewachsen, hat dazu gelernt und ist mehrfach auf die Nase gefallen. Liegt es dort vielleicht immer noch? Durch Corona wurden manche New-Work-Ideen zwangsweise Realität in deutschen Unternehmen. Gleichzeitig wurde aber auch schlagartig klar, was davon wirkungsvoll ist und was nur bloße Sozialromantik. Die differenzierte Auseinandersetzung mit Management-Moden war vermutlich noch nie so entscheidend wie jetzt.

Egal ob als Manager, Mitarbeiter, Unternehmer oder Berater – man hat immer zu wenig Zeit, um sich mit den neuen Trends auseinanderzusetzen, die einem in Wirtschaftsmagazinen, auf Konferenzen und in Seminaren nähergebracht werden könnten. Der Alltag fordert schon genug.

Und wer schon ein paar Jahre arbeitet, der hat gelernt, nicht gleich jeder neuen Mode nachzulaufen. Viele vermeintliche Megatrends sind ohnehin nur heiße Luft. Deshalb ist es ratsam, sich nicht stundenlang mit jedem neuen Label auseinanderzusetzen. Und wie ist das mit New Work?

Der Kühlschrank mit kostenlosen Getränken für die Mitarbeiter, der Tischkicker, die Massage am Arbeitsplatz, Homeoffice etc. stehen symbolisch für ein sehr interessantes Phänomen, das da seit einiger Zeit in unserer Wirtschaft heranwächst, das man sogar

L. Vollmer (✉) · M. Poppenborg
intrinsic GmbH, Berlin, Deutschland
E-Mail: me@lars-vollmer.com

M. Poppenborg
E-Mail: mark.poppenborg@intrinsic.de

schon mit Fug und Recht eine „Bewegung“ nennen kann: New Work. Der Begriff wurde 2004 vom Philosophen Frithjof Bergmann (2004) eingeführt. Er suchte nach einer Alternative zur „Knechtschaft der Lohnarbeit“, nach einer Neuen Arbeit mit Freiräumen zur Entfaltung der Persönlichkeit in Übereinstimmung mit den eigenen Wünschen, Hoffnungen, Träumen und Begabungen. Und er fand sie. New Work gibt es.

Dieser hehre Gedanke vermischt sich neuerdings aber wild mit den Ideen von Digitalisierung, Arbeiten 4.0 und hipper Start-up-Kultur. New Work bildet in vielen Köpfen eine diffuse Wolke, in der Menschen irgendwie anders arbeiten. Menschlicher. In Turnschuhen statt mit Krawatte. Im Homeoffice, digital vernetzt und hoch flexibel. Auf Augenhöhe, ohne Hierarchien, geduzt, selbstbestimmt und human, demokratisch und sinngetrieben. Mit Sitzsäcken, Macbooks und Bürohund und eigentlich am liebsten in einer Garage.

Das Ganze ist eine Art Gegenbewegung zum kalten, kapitalistischen Taylorismus des letzten Jahrhunderts, zum klassischen Management mit Anweisung und Kontrolle, zu den Schuhschachtelarbeitsplätzen in seelenlosen Bürofabriken, zur Arbeit als Untergebener, der seinen Lebensunterhalt verdienen und sich daher halbjährlich im Mitarbeitergespräch zusammenfallen lassen muss, damit er nicht übermütig wird.

Es ist also ein Schuss Ideologie drin, ein Schuss Wolkenkuckucksheim und ein Schuss Revolution. Außerdem als Basisgetränk jede Menge Zeitgeist im Sinnes des Wunsches, neue, moderne, faire, zeitgemäße Formen der Arbeit zu entwickeln. Und das ist im Grunde großartig. Obendrauf auf dem Cocktail steckt dann auch noch ein Schirmchen Produktivität: Die meisten Protagonisten glauben nämlich, dass New Work Unternehmen erfolgreicher macht. Und das, mit Verlaub, ist ein Trugschluss.

Hier sind acht Dinge, die jeder über New Work wissen sollte.

1 New Work ist ein Klammerbegriff

Dass New Work bald kein Thema mehr ist, davon ist nicht auszugehen. Vielmehr werden einzelne Aspekte von New Work kein Thema mehr sein, andere hingegen werden hochgradig relevant bleiben.

Das liegt daran, dass wir es bei New Work mit einem Klammerbegriff zu tun haben. Unter New Work lässt sich so ziemlich alles subsumieren, was mit den gegenwärtigen Veränderungen rund um Arbeit, Führung und Organisation zu tun hat.

2 New Work ist keine Ideologie

Das folgt schon fast aus dem ersten Punkt. New Work ist kein Programm, es gibt keine Agenda, kein Rezept und keinen heiligen New-Work-Gral. Man muss sich also vor New Work nicht fürchten oder sich dagegen wehren. Und auch anschließen kann man sich New Work nicht. New Work ist einfach da, so wie das Internet oder Geld. Wir können es schlecht negieren.

3 New Work beschreibt eine dramatische Veränderung

Auch wenn New Work für sich genommen keinen programmatischen Ansatz darstellt, so ist doch eines klar: Die verschiedenen Facetten dieses gesellschaftlichen Labels führen zu einem dramatischen und unvermeidlichen Wandel der bisherigen Ordnung von Arbeit, Führung und Organisation bzw. spiegeln diesen wider (Weisbord, 2012). New Work beschreibt u. a.,

- wie sich die Auf- und Ablauforganisation in vielen Organisationen radikal ändert, um auf die veränderten Marktbedingungen zu reagieren
- wie der Wettbewerb um Talente sich verändert
- wie Führung neu interpretiert wird
- wie Karrieren sich individualisieren
- wie sich Technologie wandelt und insb. digitalisiert und dadurch Arbeit verändert
- wie Zusammenarbeit sich fluidisiert und virtualisiert
- wie Beratung sich ändert
- wie neue Fähigkeiten von Bedeutung werden
- ... und einiges mehr.

4 New Work kann man nicht einführen

„Macht Ihr schon New Work?“ Das ist eine falsche Frage. Das kann man nicht beantworten. Man kann ja auch Internet nicht machen. Man kann es verwenden, also davon Gebrauch machen. Und so ist es auch mit New Work.

New Work ist kein einfühbares Konzept oder irgendeine anwendbare Methode. New Work handelt man sich ein, selbst ungefragt. Jede Firma macht heute auch schon Gebrauch von New Work, auch dann, wenn sie sich vielleicht noch nie mit den weitreichenden Möglichkeiten neuer Führung und Arbeitsorganisation auseinandergesetzt hat (Wohland, 2012).

An manchen Dingen kommt man heute einfach nicht mehr vorbei. Dazu gehören z. B. Facetten der Digitalisierung. Ein Unternehmen ohne Website gibt es heute quasi nicht mehr.

Ein weiteres Beispiel sind mitdenkende Mitarbeiter. Auch ungefragt haben Mitarbeiter heute Ideen. Nicht, weil sie kreativer sind als vor 50 Jahren, sondern weil es das Geschäft erfordert.

Die Bürokratie in Unternehmen ist nicht imstande, jede Situation vorwegzudenken. Es kommt immer wieder zu Überraschungen, für die es noch kein Wissen gibt. Das provoziert Mitarbeiter, Ideen zu haben. Auch dann, wenn sie es offiziell nicht dürfen oder man es ihnen nicht zutraut (Kühl, 2011).

Viele Unternehmen fordern diese „neue“ Verantwortungsübernahme auch schon seit einiger Zeit von ihren Mitarbeitern, schränken die Möglichkeit für selbige

aber gleichzeitig strukturell ein. Das führt u. a. zu dem ausgeprägten Frust und den beobachteten Widersprüchlichkeiten zwischen Worten und Taten in vielen Unternehmen.

5 New Work ist kein Mitarbeiter-Bespaßungsprogramm

Wir müssen uns korrigieren. Das ist es mitunter schon. Denn manche Unternehmen missinterpretieren die Herausforderung des 21. Jahrhunderts als Einladung, Gemeinschaftsräume durch Sitzkissen und Tischkicker zu garnieren.

Das mag kurzfristig die Bindung ans Unternehmen erhöhen und ist natürlich eine sympathische Ergänzung zu umfänglicheren Veränderungsvorhaben, verbessert die Fitness eines Unternehmens für sich genommen allerdings überhaupt nicht (Sprenger, 2015).

Erfolg entsteht nicht dadurch, dass Unternehmen so gestaltet sind, dass sich Mitarbeiter pudelwohl fühlen. Und mehr noch: Der Glaube, Arbeit überhaupt gestalten zu können, behindert den Erfolg.

Wir haben diesen Denkfehler nachweislich selbst begangen. Im Rahmen der Gründung unserer schnell wachsenden Unternehmensgruppe intrinsify sammelten wir eine Zeit lang New-Work-Unternehmen wie Trophäen und hielten sie als leuchtende Beispiele hoch. Aus unserem Netzwerk heraus und über Crowdsourcing finanziert entstand auch der einflussreiche Dokumentarfilm „Augenhöhe“. Darin wurden einzelne Menschen und Unternehmen portraitiert, die in der Arbeit vieles anders und besser machen als üblich. Und natürlich dachten wir, es wäre eine gute Idee, wenn sich andere Unternehmen von all diesen Vorbildern eine Scheibe abschneiden könnten – also deren Art zu Arbeiten übernehmen würden.

Aber nun kommt das Aber: Ein Unternehmen ist nicht dazu da, eine bestimmte Art von Arbeit anzubieten. Arbeit folgt nicht den Wünschen der Unternehmen (oder gar der Mitarbeiter), sie ist nicht ihr Verdienst (Vollmer, 2016). Arbeit entsteht und ist zu tun, weil ein Kunde etwas kaufen will, das hergestellt bzw. geleistet werden muss, damit es verkauft werden kann. Und wenn die Menschen im Unternehmen nun die Arbeit so organisieren, dass das Produkt in seiner Kosten-Nutzen-Relation dem Wettbewerb überlegen ist, wenn sie schneller, geschickter und produktiver zusammenarbeiten, dann wird das Unternehmen erfolgreich sein und weiterexistieren – ganz unabhängig davon, wie menschlich oder schön die Arbeit ist. Vereinfacht gesagt.

6 New Work heißt für jeden etwas anderes

Es gibt kein Reifegradmodell für Unternehmen mit ausreichender New Work Readiness oder Blaupausen für einen New-Work-gerechten Unternehmensaufbau. Also eigentlich gibt es die natürlich schon. Aber nicht, weil sie den Unternehmen nützen, sondern weil sie sich gut verkaufen.

Kein Unternehmen ist wie das andere. Jedes Unternehmen hat spezifische Herausforderungen, die sich aus seinen Wettbewerbern, seinen Kunden, seinen Produkten, seinem Standort, seinen Mitarbeitern, seinem Image, seinen Lieferanten etc. ergeben.

Entsprechend muss jedes Unternehmen seinen eigenen Weg in die Zukunft finden. Wer also vorgibt, mit einem spezifischen New Work Best Practice jedes Unternehmen heilen zu können, hat Nachholbedarf in Sachen Komplexität (Poppenborg, 2021).

Genauso wenig hält New Work uniforme Ratschläge für einen neuen Lebens- und Karriereweg parat. New Work ist vielmehr Projektionsfläche und zugleich Auslöser für einen Dialog über Veränderungen in der Art, wie sich Menschen heute an Unternehmen binden, ihren Arbeitsort flexibilisieren, ihr Talent nutzen, sich selbst verwirklichen etc.

Wer also Arbeit irgendwie besser und menschlicher gestalten will, vertauscht doch glatt die Wirkungsrichtung! Und das ist durchaus gefährlich: Denn das kann ruckzuck dazu führen, dass Arbeitsplätze zuerst ganz schön menschlich und dann obsolet werden – und das ist dann auch der menschliche Super-GAU eines Unternehmens (Vollmer, 2014).

Wenn sich die Arbeit radikal verändert, und das tut sie derzeit vielerorts, dann nicht deshalb, weil sich die Chefs überlegt haben, wie sie die Arbeit anders gestalten können, sondern weil das Kundenproblem anders gelöst werden muss, damit der Kunde noch kauft.

Beispielsweise bedeutet das: Arbeit wird nicht von irgendwem digitaler gemacht. Arbeit wird digitaler, weil die Digitalisierung in der Wirtschaft es erfordert. Das passiert zwar nicht von selbst, aber dennoch ganz automatisch, wenn ein Unternehmen überlebensfähig bleiben möchte. Die Zukunft der Arbeit wird also nicht willentlich gemacht, sie entsteht ständig von selbst. Wir nennen das: Fortschritt.

Erst wenn die Überlebensfähigkeit hergestellt ist, dann können Unternehmen das Umfeld, in dem die Arbeit stattfindet, gestalten – zum Beispiel einen Kühlschrank für die Getränke der Mitarbeiter anschaffen. Mit Wertschöpfung – also mit Arbeit – hat das dann allerdings nichts zu tun.

Aber bitte: Das reicht doch! Denn gerade da wird es spannend. Was uns bei intrinsify gerade heute, wo die alten Organisationsformen ganz offensichtlich nicht mehr funktionieren, brennend interessiert: Wie können Menschen in Unternehmen auf ganz neue Arten zusammenarbeiten, sodass die Arbeit wettbewerbsfähiger erledigt wird?

Wir haben so mittlerweile einen anderen Blick auf die Unternehmensbeispiele gewonnen als ein nicht unerheblicher Teil der New-Work-Bewegung. Einen, der auf eine weitere, eine ganz wesentliche Komponente fokussiert. Es hat eine Weile gedauert, bis wir das verstanden hatten. Aber jetzt ist es klar: Wenn man es genau nimmt, wollen viele New Worker primär die Arbeit menschlicher machen. Ein solches Unternehmen aber, das wir happy working place nennen, will überhaupt nicht nur die Arbeit verändern, sie ist für es einfach da und muss gemacht werden. Die moralische interne Referenz ist nicht die erste treibende Kraft. Dafür ist die externe Referenz – also der Markt und der Wettbewerb – der bestimmende Faktor. Und um ihm gerecht zu werden, damit also die Arbeit möglichst gut gemacht wird, probieren happy working places verschiedene Formen von Zusammenarbeit aus, um eine besser passende zu finden.

Das heißt, wir unterscheiden zwischen Arbeit und Zusammenarbeit, um aus der moralischen Falle herauszukommen, die die New-Work-Bewegung aus Versehen aufgestellt hat.

Arbeit? Das ist das, was für den Kunden getan wird. Arbeit ist das, was Wert erzeugt, Arbeit ist Wertschöpfung. Arbeit folgt ausschließlich externen Referenzen und resultiert folgerichtig aus einer Perspektive auf die Kunden und den Wettbewerb. Aus Sicht von außen auf das Unternehmen ist die geleistete Arbeit das Einzige, was zählt. Das ist die harte Realität.

Zusammenarbeit ist die unternehmensinterne Perspektive. Hier geht es darum, wie die Arbeit zusammengefasst und organisiert wird. Während Arbeit das Was meint, meint Zusammenarbeit das Wie: Wie lassen ausgerechnet wir ausgerechnet jetzt für ausgerechnet diese aktuelle Marktsituation den gewünschten Wert entstehen? (Vollmer, 2016)

Dabei ist die Arbeit das Leitmotiv für die Zusammenarbeit, sie ist der Grund für die Zusammenarbeit. Und nichts Weiteres als die Arbeit ist der Grund, denn wäre die Arbeit nicht da, bräuchte es keine Zusammenarbeit.

Deswegen muss die Zusammenarbeit primär die Arbeit organisieren. Und eben nicht primär menschlich sein! Wenn das Ganze dann auch noch zu den Grundüberzeugungen der Menschen im Unternehmen passt: großartig!

Die Krux der New-Work-Perspektive ist der Fokus auf die moralische Perspektive. Sie hält den Blick in einem romantischen Korsett gefangen und bewertet in erster Linie aus der inneren Referenz heraus, was für die Menschen wichtig sei.

Wenn aber die Arbeit noch so schön und menschlich gemacht wird, der Wettbewerb aber mit weniger menschlichen Standards schon längst vorbeigezogen ist und den Kundenbedarf abgefrühstückt hat, dann passiert der GAU, der größte anzunehmende Unmenschlichkeitsfall: Die Arbeitsplätze werden obsolet, weil sie sich nicht mehr refinanzieren.

Nein, die Zusammenarbeit muss primär der Arbeit folgen, um sekundär dem Team gerecht zu werden: Der Markt zieht die Teams, sie müssen Angebote machen, müssen dem Druck des Wettbewerbs begegnen, müssen selbst den Wettbewerb unter Druck setzen. Dieses rangelige, hakelige, konkurrentige Rennen da draußen ist real! Man kann es nicht wegmantisieren, indem persönliche Befindlichkeiten höher hängen als die Befindlichkeiten des Kunden. Arbeit leisten muss ich. Ich habe keine Wahl. Sonst fliege ich raus.

Zusammenarbeit hat darum primär etwas damit zu tun, wie effektiv und ja, auch wie effizient Arbeit erzeugt wird. Wenn ich das nicht gut mache, fliege ich ebenfalls raus.

Happy working places nerven den Wettbewerb. Sie sind immer schon da und machen es besser als ihre Konkurrenten. An ihnen kommt der Wettbewerb einfach nicht vorbei, sie sind unangenehme Gegner, weil sie durch überraschende und neuartige Formen von Zusammenarbeit Lösungen finden, die den Druck auf den Wettbewerb erhöhen. Sie organisieren Zusammenarbeit so, dass sie beidem gerecht werden: der Arbeit und den Könnern im Team.

Sie bringen beides miteinander besser in Einklang als andere. Das ist ein permanentes Ausbalancieren, wie wenn man einen spitzen Bleistift auf der Fingerkuppe balanciert. Happy working places bekommen das extrem gut hin, auch wenn es im Alltag alles andere als einfach und bequem ist. Sie sind erfolgreich am Markt UND sie machen außerdem ihre Talente und Können zufrieden, weil sie ihnen einen Sinn anbieten und ihnen Freiheit zur Entfaltung geben. Sie stehen ihren Könnern nicht im Weg, sondern lassen (fast) alles weg, was zu Theater führen würde. Und dafür feiern wir sie.

Ein Teil der New-Work-Perspektive dagegen hat den Markterfolg gar nicht im Blick. Natürlich sind auch viele von ihnen überaus erfolgreich. Aber die New Worker feiern nicht die Passung zum Markt, sondern die Passung zum Menschen. Sie setzen stillschweigend eine Kausalität voraus, die noch nicht einmal eine Korrelation ist, dass nämlich Menschlichkeit zu Erfolg führe. Das aber ist in keinsten Weise valide belegt. Und es gibt keine logische Theorie, die das begründen könnte. Das zu glauben, ist eben nichts als guter Glaube.

Und aus diesem guten Glauben heraus erwächst eine Gefahr. New Work wird nämlich rasend schnell zum Dogma: Dann musst du so sein, wie der Gründer oder die anderen im Team das von dir erwarten, wenn du dort arbeiten willst. Ein hoher normativer Druck entsteht.

Darum kann für uns nur ein happy working place sein, wer seine Leute so lässt, wie sie sind. Wer sehr sorgfältig rekrutiert und längst nicht jeden einstellt, aber wer seine Mitarbeiter dann auch nicht verbiegt, weder in eine extrem menschliche Richtung noch in eine extrem versachlichte Managementrichtung.

Wir wollen in einem Unternehmen des 21. Jahrhunderts vor allem individuelle Freiheit walten sehen. Dann folgen Menschen ihrem eigenen Sinn und bringen freiwillig Leistung. Nur so herum wird ein Schuh daraus.

Happy working places ernten also als Folge dieses gesunden Verständnisses von Leistung und Anständigkeit ein angenehmes Arbeitsklima. Erst dieses Ergebnis rechtfertigt ihre Bezeichnung. Und gerade nicht, weil sie sich zum Selbstzweck der happiness verschrieben haben.

7 New Work schafft eine Bühne

Wo ein Label ist, ist eine Bühne. Unsere intrinsify Akademie könnte gar nicht existieren, wenn die Gesellschaft nicht zuvor die Veränderungen rund um Arbeit, Führung und Organisation irgendwie markiert hätte.

Und wo eine Not identifiziert wird, entsteht Platz für Sinngemeinschaften, Bewegungen, Diskussionsforen, Produkte und Orientierungsgeber. Das begründet letztlich auch unsere Existenz. Und natürlich die Existenz vieler anderer Akteure.

Für die möglichen Anspruchsgruppen heißt es deshalb „Augen auf und weiterhin selbst denken“. Nur weil wir oder andere Akteure viel Meinungsbildung betreiben, bleiben es Meinungen, keine Wahrheiten. Denn für die Zukunft der Arbeit kann es kein Wissen geben. Das schließt sich von selbst aus.

8 Man sollte sich aktiv mit New Work auseinandersetzen

New Work ist eine Beobachtung, ein Clusterbegriff, eine Einordnung – nichts, was man machen kann. Und doch kann man nicht tatenlos zusehen.

Die dramatischen Veränderungen, die New Work beschreibt, kann man nicht aussitzen. Deshalb sollte jeder, ob als Führungskraft, Unternehmer, Freelancer oder in anderer Rolle, sich unbedingt mit New Work beschäftigen. Denn nur so kann man sich eine eigene Meinung bilden und herausfinden, was New Work für einen selbst bedeutet und wie man reagieren muss.

Literatur

- Bergmann, F. (2004). *Neue Arbeit, Neue Kultur*. Arbor.
- Kühl, S. (2011). *Organisationen – Eine sehr kurze Einführung*. VS Verlag.
- Poppenborg, M. (2021). *Wir führen anders! – 24 1/2 befreiende Impulse für Manager*. intrinsify Verlag.
- Sprenger, R. (2015). *Das anständige Unternehmen: Was richtige Führung ausmacht – und was sie weglässt*. DVA.
- Vollmer, L. (2014). *Wrong Turn – Warum Führungskräfte in komplexen Situationen versagen*. Orell füssli.
- Vollmer, L. (2016). *Zurück an die Arbeit – Wie aus Business-Theatern wieder echte Unternehmen werden*. Linde.
- Weisbord, M. (2012). *Productive Workplaces – Dignity, Meaning, and Community in the 21st Century* (3. Aufl.). Wiley.
- Wohland, G. (2012). *Denkwerkzeuge der Höchstleister – Warum dynamikrobuste Unternehmen Marktdruck erzeugen* (3. Aufl.). UniBuch.



Foto: Daniel Möller

Hon.-Prof. Dr.-Ing. Lars Vollmer ist Unternehmer, Vortragsredner und Wirtschaftsbuchautor. Er ist Redner auf internationalen Kongressen und Unternehmensveranstaltungen und lehrt an der Leibniz Universität Hannover zu Denkmodellen moderner Unternehmensführung und Neuer Wirtschaft. Lars Vollmer lebt in Barcelona, ist leidenschaftlicher Jazzpianist und Musik-Kenner, liebt Wortwitz, schlichtes Design und guten Kaffee. Sein Buch „Zurück an die Arbeit – Wie aus Business-Theatern wieder echte Unternehmen werden“ erschienen 2016 im Linde Verlag wurde als Bestseller auf den Listen von Spiegel, ManagerMagazin und Handelsblatt gelistet. 2011 gründete Lars Vollmer zusammen mit Mark Poppenborg „intrinsify“, eine Unternehmensgruppe für mehr wirksame Arbeit und weniger sinnlose Beschäftigung. Lars Vollmer und Mark Poppenborg sind auch Begründer von „Future Leadership“, einer Denkschule für Unternehmensführung und Organisationsentwicklung, zu der sie Ausbildungen und Beratung anbieten.



Foto: Daniel Möller

Mark Poppenborg ist Unternehmer und Vortragsredner. Gemeinsam mit Lars Vollmer ist er der Gründer von *intrinsicfy*. Der in England lebende Halbbrite studierte Wirtschaftsingenieurwesen und vertiefte sich zunächst in das Feld des Lean Managements. Er untersuchte und begleitete dann eine Vielzahl von Pionier-Unternehmen, die radikal neue Wege in der Führung beschreiten. Heute führt er seine tiefgreifenden Erkenntnisse auf unkonventionell inspirierende Weise in seinen Speaker-Auftritten, Seminaren und Management-Sparrings der Wirtschaft zu. Seit seiner ersten Gründung 2010 hat Mark Poppenborg viele weitere Unternehmen und Projekte initiiert. Insofern ist er nicht nur als Vordenker, sondern auch als Vormacher bekannt. Er kombiniert seine aufklärerischen und desillusionierenden Impulse stets mit praktischen Inspirationen und Handlungsanweisungen.

Corporate Governance und weitere Board-Themen

Die letzten 10 Meter zum Erfolg – Wie (nicht nur) Frauen in Zeiten der Digitalisierung der Sprung in Vorstand, Beirat oder Aufsichtsrat gelingt

Clarissa-Diana de Grancy

*Would you tell me, please, which way I ought to go from here? –
That depends a good deal on where you want to get to, said the Cat.
I don't much care where – said Alice.
Then it doesn't matter which way you go,
said the Cat.
Lewis Carroll, Alice in Wonderland*

► Relevanz des Themas

Liebe AufsichtsARTistinnen und -ARTisten, mehr Frauen in die Aufsichtsräte – wie schafft man das Kunststück, darüber zu schreiben, ohne dass alle mit den Augen rollen? Antwort: gar nicht. Wir dürfen ruhig zugeben: Ein relevantes Thema, das unsere Gesellschaft in Rosa und Blau spaltet, hat dank medialer Dauerschleife einen Bart (einen Damenbart, pardon). Manch Unternehmer (w/m/d) kann die gestrige Klage über die Thomasse und Michaels nicht mehr hören, die heute Christian heißen, ohne Schlips auskommen und als Start-up-Helden in Turnschuhen und Jeans den Boardroom entern. Klingt nach Klischee, ist aber keins. Während der Ruf nach mehr Vielfalt immer lauter wird, ruft C-19 die Abnicker, Durchwinker und Frühstücksdirektoren wieder auf den Plan, „Rücklichter einer untergehenden Aufsichtsratsepoche“. Und dennoch: Der Blick in den Rückspiegel hat noch niemanden nach vorne gebracht – erst recht kein Unternehmen. Helfen Sie Ihren Kolleginnen und Kollegen beim Umparken im Kopf. Inspirieren Sie sie. Führen Sie ihn (und sie) in die Schule

C.-D. de Grancy (✉)

WOMEN'S BOARDWAY – Deutsche Gesellschaft für Frauen in Führungspositionen mbH,
Berlin, Deutschland

E-Mail: sdg@womensboardway.de

der Frauen und lehren Sie dort die hohe Kunst der Kommunikation. Überdenken Sie die „Blüten“ des liberalen Feminismus – „kick back, statt lean in“. Und denken Sie immer daran: Wir haben die Freiheit, uns selbst zu erfinden. Bleiben Sie einzig- und aufsichtsARTig.

1 Women on Board – Die Ausgangslage

Immer mehr berufstätige Frauen wissen um die Notwendigkeit einer nachhaltigen Professionalisierung. Wer in Spitzenpositionen aufsteigen und sich dort erfolgreich – und vor allem dauerhaft – positionieren möchte, muss sich nicht nur gut vorbereiten, exzellente Fachkenntnisse mitbringen und sich auf den passenden Auftritt verstehen, sondern auch Zugänge zu informellem Wissen nutzen können. Tatsächlich erfüllen viele weibliche Führungskräfte diese Voraussetzungen. Doch auch nach der x-ten Weiterbildung, bester Performances und lebhaft signalisierter Aufstiegsbereitschaft treten viele von ihnen beruflich auf der Stelle. Es herrscht Verunsicherung gerade bei den Frauen im mittleren Management, die sich bestqualifiziert in „Sandwich-Positionen“ aufreiben und sich – ohne echte Entscheidungsbefugnisse zwischen Führungsverantwortung und Weisungsbindung – durch das „Gläserne Labyrinth“ manövrieren. Gleichzeitig führt die digitale Transformation zu fundamentalen Veränderungen vor allem im mittleren Management der Unternehmen, eben dort, wo etwa zwei Drittel der in Deutschland lebenden Akademikerinnen tätig sind (Schwarze et al., 2016, S. 22 ff.). Die Verschlankung des Managements im Sinne der agilen Unternehmensführung bleibt mit der zunehmenden Verknappung von Führungspositionen nicht ohne Auswirkungen auf die Karriereverläufe der Beschäftigten. Weibliche Führungskräfte geraten aufgrund der für Frauen ohnehin bereits erschwerten Aufstiegsbedingungen umso mehr ins Hintertreffen. Nur ein Bruchteil der im mittleren Management tätigen Frauen schafft den Sprung in hohe Führungspositionen innerhalb der vorhandenen Strukturen.

Mit dem Schwinden der klassischen Pyramidenstruktur verändern sich bewährte Aufstiegswege. In der Konsequenz erlebt Gremienarbeit – neben dem Hauptjob – eine Renaissance. Das Gremium wird zur Plattform für mehr Gestaltungsfreiheit und gesellschaftliche Anerkennung. Das „Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen“, das börsennotierte und voll mitbestimmungspflichtige Unternehmen zu einer Geschlechterquote im Aufsichtsrat von 30 % aufruft, vermag aufstiegsbereiten Frauen den Weg an die Spitze freilich nur bedingt zu ebnet: Die bis dato registrierten Entwicklungen und Zielgrößen lassen vermuten, dass „ohne stärkeren Druck – insbesondere in den Vorständen – in absehbarer Zeit keine für eine Gleichstellung ausreichende Dynamik erzielt werden wird“ (Holst & Friedrich, 2017, S. 146). Um dem Appell an den Gerechtigkeitssinn von Führungskräften

mehr Gewicht zu verleihen, bedarf es vor allem messbarer Belege der dank Chancenfairness ermöglichten Wertschöpfung. Dass gemischte Teams bessere Ergebnisse erzielen, scheint erwiesen, doch fehlt es bislang an validen Daten, die diese These wirksam untermauern: Vielmehr ist es so, dass in Deutschland eine positive Performance-Wirkung für die Besetzung von Aufsichtsräten mit Frauen nur in spezifischen Zusammenhängen eindeutig nachgewiesen werden konnte (Lindstädt et al., 2011). Demnach bezieht sich der positive Effekt für Unternehmen mit hohem Frauenanteil auf die Gesamtbelegschaft als „Folge einer motivierenden Wirkung der besseren Vertretung von Frauen im Aufsichtsrat“ (Lindstädt et al., 2011, S. 7). Frauen fühlen sich, so konnte gezeigt werden, in der Belegschaft durch ein stärker mit Frauen besetztes Spitzengremium besser repräsentiert und so enger an das Unternehmen gebunden. „Der Aufsichtsrat verfügt in solchen Unternehmen mit zunehmendem Frauenanteil über eine stärkere Legitimation nach innen“ (Lindstädt et al., 2011, S. 7). Es liegt auf der Hand: „Das zentrale Leitbild des Aufsichtsrats muss die Wahrung einer guten Corporate Governance sein. Neben den inhaltlichen Anforderungen nimmt der DCGK in seinem aktuellen Änderungsvorschlag auch bewusst eine ethische Komponente auf, die an den Wertgedanken des „Ehrbaren Kaufmanns“ appelliert, sodass der Kodex mithin die wesentliche DNA und identitätsstiftendes Grundgerüst effizienter Aufsichtsratsarbeit darstellt. Jedoch „lebt“ die Kultur letztlich in der Art und Weise, wie die Überwachungs- und Kontrollaufgaben im Gremium praktisch ausgeführt werden und wie die Mitglieder diesbezüglich miteinander umgehen und in Interaktion treten.“ (Hansen & Gunnesch 2017).

Unternehmen, die sich einezeitgemäße Personalstrategie auf die Fahnen geschrieben haben, können es sich nicht länger leisten, bei Besetzungsfragen nach dem „Family & Friends“-Prinzip vorzugehen. Gremien berauben sich der eigenen Beschlussfähigkeit, wenn bei Abstimmungen ein Großteil der Anwesenden wegen Befangenheit den Raum verlassen muss. Dem Ruf nach mehr Transparenz und Professionalisierung von Aufsichts- und Kontrollgremien steht eine zweite Realität gegenüber: Tradierte Rollenbilder beherrschen nach wie vor das Denken vieler männlicher (und weiblicher) Führungskräfte. Ein Finanzvorstand spricht in launiger Runde in Gegenwart dreier Kolleginnen (die gerade ein Kind bekommen haben) und einem Kollegen (gerade Vater geworden), von den „drei Babys“, die nun der „neue Unternehmensnachwuchs“ seien, und übersieht dabei, dass er eigentlich vier Babys hätte erwähnen müssen. (Anekdote/O-Ton aus Panel-Diskussion 2016) Es fehlt an Einfühlungsvermögen, dass es bspw. einen Unterschied macht, ob ein Geschäftsführer in der Gesellschafterversammlung den Kaffee einschenkt (und sich dabei, nicht ohne Koketterie „hemdsärmelig“ zeigen kann) oder ob die Referentin, die bei früheren Versammlungen auf Augenhöhe mitdiskutierte, nach der Geburt ihres ersten Kindes den Kaffee servieren (und den Raum wieder verlassen) soll. Familienfreundlich ist ein Unternehmen eben erst, wenn es die Frau nach ihrem ersten Kind nicht gleich zur „Mutter“ macht und einen Vater nicht sofort zum „Helden“ (BOARDWAY-Dogma, 2017).



Cartoons: © Clarissa-D. de Grancy

Vermutlich wird es Jahre, wenn nicht gar Jahrzehnte dauern, bis die wirtschaftliche Gleichstellung von Frauen und Männern erreicht sein wird. Frauen, die darauf nicht 170 Jahre warten möchten, wie das Weltwirtschaftsforum mit dem Gender Gap Report 2016 prognostiziert (World Economic Forum, 2016), sind daher gut beraten, persönliche Erfolgsstrategien für den Umgang mit patriarchal geprägten Strukturen zu entwickeln. Dabei geht es nicht etwa darum, sich die Gepflogenheiten des bestehenden Systems unreflektiert zu eigen zu machen. Weitaus wirksamer ist eine genaue Kenntnis der informellen Spielregeln, um die Strategien der anderen rechtzeitig zu durchschauen und – falls notwendig – mit einer eigenen Strategie erfolgreich außer Kraft setzen zu können.

1.1 Kompetenzen ergänzen – Buntere Boards als Sparringpartner für innovative Unternehmen

Die Bedeutung von Kontrollinstanzen wird auch trotz des Strukturwandels erhalten bleiben und sogar weiter zunehmen, da sie angesichts der wachsenden Komplexität in sich rasant verändernden Märkten zum Überblick beitragen. Chancenfairness und Transparenz sind wichtige Bausteine für die im Deutschen Corporate Governance Kodex geforderte Professionalisierung von Gremien. Ein paritätisch besetztes Aufsichtsgremium, in dem Frauen und Männer auf Augenhöhe zusammenarbeiten, setzt Impulse für den Wertewandel in Unternehmen von innen heraus, fördert Innovation und ist somit ein entscheidender Wirtschaftsfaktor. In ihrer Funktion als unabhängiges Kontrollorgan sind Gremien im Idealfall verlässliche Sparringpartner für die Unternehmensführung und tragen Verantwortung, diese bei Entscheidungsfindungsprozessen kritisch zu begleiten. Strategische Entscheidungen auf Vorstandsebene werden im Gremium multiperspektivisch reflektiert, strategisch beleuchtet, kritisch hinterfragt und moderiert. Idealerweise bringen Gremienmitglieder außer Fachexpertise und einflussreichen Netz-

werkkontakten auch Beraterqualitäten und Mediationserfahrung mit. Angesichts von Bestechungsskandalen und Affären, wie etwa beim sogenannten „Dieselgate“, und den steigenden persönlichen Haftungsrisiken stehen Aufsichts- und Kontrollgremien zudem in der Pflicht, verlässlicher Ratgeber in Compliance- und Ethikfragen zu sein. In diesem Zusammenhang übernehmen Gremienmitglieder eine nicht unerhebliche Vorbildfunktion – auch gegenüber der Öffentlichkeit. Da die Zukunft eines Unternehmens von seinem Bestehen in internationalen Märkten abhängt, verfügen Gremienmitglieder über ein gewachsenes Verständnis davon, wie sich internationale Märkte in den nächsten Jahren entwickeln. Deshalb sind Gremien idealerweise divers und international besetzt, was neue Herausforderungen in Bezug auf die Kommunikationskultur mit sich bringt. Diese zeichnet sich durch gegenseitigen Respekt, Integrität und Kooperationsbereitschaft der einzelnen Gremienmitglieder aus. Die ausgewogene, möglichst vielfältige Zusammensetzung eines Gremiums begünstigt dabei die Entstehung einer solchen Kommunikationskultur.

HR-Know-how gehört in jedes Aufsichtsgremium, nicht nur, um den Vorstand hinsichtlich seiner Personalstrategie kompetent beraten zu können und angesichts der Vielzahl an neuen Trends, zwischen Buzzwords und Berater-Blaupausen, zuverlässig Orientierung zu bieten. Personalangelegenheiten des Vorstands stellen den schlechthin konstituierenden Kern der Aufsichtsratsarbeit dar.

Die Bedeutung der Personalkompetenz spiegelt sich letztlich in der Qualität des Vorstandsgremiums wider, da dieses von dem Aufsichtsrat besetzt und leistungsmäßig beurteilt wird. [...] Um [den Unternehmenserfolg] nachhaltig zu sichern, müssen Aufsichtsräte vorausschauend die Nachfolgeplanung angehen und dabei sowohl intern ein Gespür für die richtigen Köpfe auf den oberen Führungsebenen entwickeln als auch extern geeignete Kandidaten im Visier haben (Preen et al., 2016, S. 8).

Dass die Voraussetzungen hierfür längst noch nicht erfüllt sind, zeigt die Kienbaum-Studie „Farbe bekennen: Transparenz der Kompetenz im Aufsichtsrat“. Demnach fehlt es gerade den Konzernkontrolleuren an personalwirtschaftlichem Wissen und HR-Erfahrung. Dabei „ist das Überwachungsgremium mit seinen Personalentscheidungen die erste Instanz im Unternehmen, wenn es um die Etablierung und Steuerung eines nachhaltigen „Diversity Managements“ geht.“ Nur rund zehn Prozent aller Aufsichtsratsgremien können auf HR-Expertise zurückgreifen, was sich auch in der gängigen Praxis bei der Auswahl von Gremienmitgliedern verdeutlicht: „Da jedoch im Top-Management die Auswahlprozesse so gut wie gar nicht formalisiert sind, entscheidet in hohem Maße das Bauchgefühl, und die Frage ‚wer passt zu uns, wer ist wie wir?‘ hat am Ende mehr Gewicht als die Frage ‚welcher Erfahrungshintergrund und welche Kompetenz fehlt uns noch?‘. Man strebt nach größtmöglicher Reibungslosigkeit und schafft: Einseitigkeit.“ (Ankersen & Berg, 2017).

Angesichts der komplexen Anforderungen an eine Gremienfunktion mögen selbst „Alleskönnerinnen“ noch als nicht ausreichend qualifiziert erscheinen. Das Gegenteil ist der Fall: Mehr denn je sind weibliche Führungskräfte zielmotiviert, hoch qualifiziert und alles andere als naiv. Sie haben im Zuge des Geschlechterdiskurses gelernt,

dass weiblich konnotierte Qualitäten wie Fleiß und Perfektionismus sie nicht wirklich weiterbringen. Die Zeiten, da Frauen dachten, sich durch Eifer bei ihren Vorgesetzten unentbehrlich zu machen, gehören der Vergangenheit an. Weibliche Führungskräfte bilden sich weiter, sind als erfolgreiche Netzwerkerinnen international unterwegs und haben – zumindest auf den ersten Blick – im Hintergrund tragfähige persönliche Netzwerke, mit denen sich auch Randzeiten bei der Kinderbetreuung geschmeidig überbrücken lassen. Dennoch zeigen die Studienergebnisse des Mixed Leadership-Barometers 2017, dass sogar Frauen in hohen Führungspositionen durch ihre starke Präsenz in frauentypischen Ressorts bei der Teilhabe an relevanten Entscheidungsfindungsprozessen hinter ihren Möglichkeiten zurückbleiben (EY, 2017).

1.2 Gefangen im Mittelmanagement – die Babyboomer

Während die Aufmerksamkeit beim Recruiting gegenüber der Generation Y wächst, gilt es, die Babyboomer im Blick zu behalten. Denn auch bei diesen wandelt sich das Selbstverständnis. Die wenigsten können sich vorstellen, bis zur Rente die immer gleiche Tätigkeit auszuüben. Und auch weibliche Führungspersönlichkeiten um die Fünfzig mit respektablen Karriereverläufen stellen sich bei ausbleibender Beförderung irgendwann die Sinnfrage: Ob es das schon gewesen sein soll? (Funken, 2011).

Die subjektive Empfindung vieler Frauen in der Lebensmitte, nur ein Rädchen im System zu sein, führt im Laufe der Erwerbstätigkeit zu Demotivation und Antriebslosigkeit. Meist betrifft dies Frauen im gehobenen mittleren Management, eine oder zwei Ebene(n) unterhalb des Vorstands, wobei der Anteil der Mittelmanagerinnen für die Industrie-4.0-Branchen seit 2012 mit etwa 26 % stagniert (Schwarze & Frey, 2016). „Die organisatorische Stellung zwischen oberer und unterer Hierarchieebene und zwischen internen Konkurrenten und externen Kunden und Lieferanten“ bringt es mit sich, dass Frauen im Mittelmanagement „von allen Seiten mit unterschiedlichen Ansprüchen und Erwartungen konfrontiert [werden]. Nicht selten wird gerade das mittlere Management aufgrund seiner zentralen Rolle auch für Misserfolge verantwortlich gemacht. Entsprechend groß sind der Leistungsdruck und die Anforderungen an die Belastbarkeit und die kommunikativen Kompetenzen der Führungskräfte in dieser Position“. (Hölterhoff et al., 2011, S. 42). Der permanente Erwartungsdruck von allen Seiten sowie das subjektive Erleben der eigenen Bedeutungslosigkeit bricht sich meist erst mit Mitte/Ende 40 bahn, wenn die Kinder eigene Wege gehen und die Diskrepanz zwischen der eigenen beruflichen Existenz und der (erfolgreicheren) des Partners, des Ehemannes oder des männlichen Kollegen, der inzwischen aufgestiegen ist, offensichtlich wird. Auch wenn das Gehalt anfangs durchaus passabel schien – das Ausbleiben von Weiterentwicklungsmöglichkeiten bei zunehmender Arbeitsbelastung führt zu Unzufriedenheit, in die sich langsam, aber merklich der Wunsch nach mehr Autonomie mischt. Dies ist der Zeitpunkt, zu dem viele Frauen beschließen, aus dem „Hamsterrad“ auszusteigen. Sie sagen sich: „Wenn nicht hier, dann eben woanders.“

Doch den Job einfach hinzuwerfen, zu wechseln oder in die Selbstständigkeit zu gehen, erfordert mit zunehmendem Alter immer mehr Mut. Das Aufsichtsratsmandat als willkommene Exit-Strategie? Unter Beibehaltung des ungeliebten „Brot-Jobs“, der finanzielle Sicherheit bietet, verspricht die Mitarbeit in einem Gremium neue Gestaltungsspielräume bei größerer zeitlicher Flexibilität, uneingeschränkte Anerkennung der eigenen Leistungen ohne direkte Berichtspflicht und somit neu gewonnene Freiheit. Nicht zu vergessen der heimliche Triumph gegenüber dem Arbeitgeber. Tatsächlich berichten Frauen, denen der Sprung in den Aufsichtsrat gelungen ist, während sie im eigenen Konzern systematisch ausgebremst wurden, mit unverhohlener Genugtuung, wie gut es sich anfühlt, wenn der Dienstwagen vorfährt, um sie, die soeben noch Akten sortierte, für die Sitzung abzuholen.

Frauen, die ihren Job irgendwann desillusioniert nur noch im „Nine-to-five-Modus“ absolvieren, haben zu diesem Zeitpunkt meist schon alles Erdenkliche für ihr berufliches Fortkommen getan. Und noch während sie sich „erfolgsgecoacht“ und mit geschliffenem Lebenslauf auf den Weg machen, um sich für das Mandat in Stellung zu bringen, sickert die Erkenntnis durch, dass ein weiteres Mal ein Umdenken gefragt ist. Denn wer sich allein aufgrund von technokratischen Management-Seminaren und -schulungen auf der Überholspur wähnt, muss aufpassen, nicht irgendwann selbst überholt zu werden – von der Digitalen Transformation, die jedem Individuum eine höchsteigene Transformation abverlangt. Stets aktuell gehaltenes Gremien-Know-how ist unerlässlich – keine Frage. Doch es reicht nicht. Persönlichkeit, eigenständiges, unternehmerisches Denken, emotionale Intelligenz, Glaubwürdigkeit, konsistente Vernetzung und eine Vision, wie sich bestimmte Märkte, beispielsweise im Online-Bereich oder in der Digitalisierung, in den nächsten Jahren entwickeln, sind die Werte, sind das Wissen der Zukunft.

2 **Drei Managerinnen – ein Stimmungsbild**

Die im Folgenden präsentierten Führungspersönlichkeiten stehen exemplarisch für die Generation der heute Mitte-40-bis Ende-50-Jährigen – die sogenannten Babyboomer. Alle drei Frauen sind beruflich erfolgreich und auf der Suche nach einem Gremien-Mandat: Alexandra, Andrea und Lea. Kompetent, vernetzt und motiviert, trennen sie nur noch wenige Meter von ihrem Ziel, dem Sprung ins Top-Management oder in den Aufsichtsrat. Und doch findet dieser Sprung nicht statt. Auf den ersten Blick ist dieses Phänomen nicht neu. Erstaunlich ist jedoch, dass selbst Frauen, die um strukturelle Hürden, Rollenstereotype und informelle Machtstrukturen wissen und die ihnen in Trainings und Coachings vermittelten Konzepte der Selbstoptimierung konsequent umsetzen, es nicht schaffen, signifikant aufzusteigen oder sich in einer neu erworbenen Führungsposition langfristig zu halten. Ist die klassische Karrieredefinition und -erwartung angesichts des Trends hin zu flacheren Hierarchien einfach nicht mehr zeitgemäß?

2.1 Fallvignette 1– „Ein Mandat bei Daimler – warum nicht?“

Sie, die Netzwerkerin Alexandra (53), Leiterin Marketing in einem mittelständischen Familienunternehmen, geschieden, ein Kind, liest es überall: Print, Online, Social Media – die erfolgreiche Businessfrau, die berufstätige Mutter, die modische Managerin. Sie kann alles und doch braucht sie Nachhilfe – sagen die Ratgebermagazine. Zum Beispiel beim Networking: Frauen netzwerken zu wenig. Mehr noch, sie sollen selbst eigene Netzwerke bilden, Influencerinnen sein, sichtbar sein. Zu ihrer Weiblichkeit „stehen“, es machen wie die Männer (Seilschaften) und doch nicht sein wie die Männer.



Cartoons: © Clarissa-D. de Grancy

Alexandra hat schon immer genetzwerkt. Schon lange bevor alle von „Netzwerken“ sprachen. Für sie war das, Menschen zusammenzubringen. Stehtische und Häppchen, harte Arbeit war das, obwohl sie wirklich mit Leidenschaft netzwerkt. Wasser statt Rotkäppchen, an der Bar bis in die Puppen und immer wieder Businesscards. Ladies-Lunch, Damen-Dinner, WomenWeekend. „Nehmen Sie jeden Abend mindestens fünf Visitenkarten mit nach Hause!“ Pro Abend schafft sie meistens zehn. Trifft nicht die falschen, aber – komisch – irgendwie auch nicht die richtigen. (Wer sind eigentlich die „richtigen“?) Redet sich an Stehtischen nicht fest. Pflückt sich „die Wichtigen“ vom Panel, mailt spätestens am nächsten Tag, verabredet sich zeitnah zum Lunch. Als erfolgreiche Führungskraft ist sie bestens vernetzt. Smart, charismatisch, rhetorisch auf den Punkt. Zu 5000 Kontakten und mehr hat sie es auf linkedIN & Co. gebracht. Sie hat es längst nicht mehr nötig, jede Kontakthanfrage zu bestätigen, die sie erhält. Mit Social Media fühlt sie sich wohl. In Frauennetzwerken will man „die Männer mitnehmen“ (Bedeutet: Ohne das Dazutun der männlichen Kollegen kann keine Gleichstellung erzielt werden. Anm. d. Autorin) und bleibt doch unter sich. „Erfolgsteams“ – da fördern Frauen sich gegenseitig. Was diese wirklich erfolgreich machen: sich gegenseitig nicht die Wahrheit sagen. Picknickdecken-Kulturen: Keine darf mehr sein als die andere. Wenn eine nach oben will, ziehen die anderen sie zurück. Jeder Befreiungsversuch ver-

letzt das Diktat der Gleichheit. Wir stehlen auch gerne gute Ideen und geben sie als die eigenen aus. Darf man bloß nicht zu laut sagen. (Mit ihrer Direktheit ist sie, Alexandra, oft angeeckt, hat sich um Chancen gebracht.) Nur, heißt es nicht immer „Haltung zeigen“? Wer Werte vertritt, die nicht dem Mainstream entsprechen, fällt durchs Raster. Jedenfalls hat sie noch nie ein Problem damit gehabt, aus einem Netzwerk wieder auszusteigen, wenn es nichts bringt. Rückschläge? Klar hat sie welche einstecken müssen. Professionell bleiben, ist ihre Devise, und sich nicht unterkriegen lassen. Der Beweis: Sie hat es trotzdem geschafft (okay, das Gehalt könnte besser sein, und irgendwie klappt das nicht mit dem Mandat). Und manches blieb auf der Strecke, Familie zum Beispiel. Sie hat häufig zurückstecken müssen, vor allem privat. Aber sie ist inzwischen glücklich als Single. Sie genießt ihre Freiheit. Niemand zu Hause, der ihr sagt, wie sie die Spülmaschine einzuräumen hat. Der Sohn kommt ab und zu vorbei. Frauenförderung? Besser mal befördern, das wär's. Andere unterstützen? Hält bloß auf. Sie selbst hat sich auch durchbeißen müssen. Sie denkt, sie sagt, was sie denkt. Will keine „Quotenfrau“ sein. (Die eigene Qualifikation ist das, was zählt, Sie verstehen ...?) Klar, würde man sie (um die „leeren Stühle“ zu vermeiden) fragen, ob sie ein Mandat annimmt – da würde sie auch nicht „nein“ sagen. Jetzt ist sie auch mal dran. Jetzt ist es Zeit, (die Männer-Bünde) endlich mal aufzumischen. Ein Mandat bei Daimler, warum nicht? Nur, es kommt niemand und fragt sie, ob sie will. Alexandra fragt sich: Was soll sie noch alles tun?

2.2 Fallvignette 2: „Sie kann gut kochen – vor allem mit Wasser“

Sie, Überfliegerin Andrea (49), Diplom-Ingenieurin, Abteilungsleiterin Intelligent Mobility, double income no kids, digitalkompetent, setzt sich immer in die erste Reihe, direkte Sichtschneise zum Mikro (so kommt sie aufs Bild). Die signalrote Wollstola (hat ein Coach ihr geraten) immer dabei. Bei Panel-Discussions steht sie auf, präsentiert sich mit Namen, stellt gute Fragen. Das Selfie mit den Speakern postet sie gleich. Im Gespräch hält sie den Blick. In eine Habitus-Beratung hat sie längst investiert (gut angelegtes Geld). Demnächst noch das Medien-Training, Sprechen vor Kameras. Sie kommt gut rüber, ist ein „Typ“, Männer sagen (darauf ist sie insgeheim ein bisschen stolz): „Gar nicht zickig“. Und: „Die schafft was weg.“ E-Mails mit Frauen? Immer mit Smilies:-) Heute in B, morgen in MUC. Sie ist nicht zu hübsch, das hat der Karriere gutgetan. Perfekt ist dafür ihre Performance. Sie weiß, was sie will, und zeigt das auch. Nie ist sie das „Bienenchen“ gewesen oder die „Kleine vom Chef“. Sie kann kochen – vor allem mit Wasser. Das Wesentliche: Networking. In Meetings breitet sie die Akten aus. Und sich selbst. Praktikerin, Vollblut-Strategin. (Was Nummer 1 denkt, wartet sie ab.) Wer gehört werden will, muss den Mund aufmachen. Lächelt dosiert, senkt die Stimme, man hört ihr zu. Die Kicker-Meldungen auf dem Handy, man muss mitreden können. In ihrer Freizeit (Was ist das eigentlich?) schreibt sie einen Blog. Publiziert hat sie auch. Als Speakerin wird sie angefragt. Ihr Lebenslauf ist optimiert. Auf Facebook gibt sie sich persönlich, gibt Literaturtipps, engagiert sich im Ehrenamt. Frauen versus Männer – für sie keine Kate-

gorie. Mit anderen Frauen Kaffee trinken gehen? Ausschließlich auf Augenhöhe. Bloß nicht verzetteln. Jüngere Frauen im Unternehmen? Sollen doch ihre eigenen Erfahrungen machen. Familie? Ohne Kinder brauchte sie keinen Mann, der ihr den Rücken freiholt. Ihrer ist beruflich auf der Überholspur, so wie sie, aber immer auf Reisen. Kinder passten da nicht rein. Wie die Ehe läuft? Es kriselt ein bisschen, zu wenig Zeit füreinander. Anyway. Der Job geht vor. Sie hat schon immer die Motivation gehabt, zu zeigen, dass sie es kann. Fiel sie mal hin, stand sie gleich wieder auf. Hat ihr damals schon ihr Vater immer eingetrichtert. Zähne zusammenbeißen. Sie hat das früh gelernt: Frau muss mehr können, wenn sie weiterkommen will. Muss besser sein. Vor allem strategisch.



Cartoons: © Clarissa-D. de Grancy

Und jetzt? Allmählich wird sie müde, dabei kann sie wirklich was ab. Okay, Delegieren ist nicht ihre Stärke. Sie bräuchte dringend mal Urlaub, aber da kann sie auch nicht richtig abschalten. Es muss weitergehen. Der Kollege säßt schon länger am Stuhl. Was tun? Die im Führungskräfte-Seminar von neulich hatten darauf auch keine Antwort parat. Im Aufsichtsrat ist sie auch noch nicht gelandet, trotz Schulungen. Die sind sowieso bloß „nice to have“. Von ihren männlichen Kollegen haben es sogar mittelmäßige ins Board geschafft, ganz ohne Workshops. Und überhaupt: Es gibt genug qualifizierte Frauen. Sie selbst? Nach mehr als 25 Jahren Berufserfahrung ist sie wohl langsam qualifiziert genug, oder? Trotzdem: „Abteilungsleiterin“ ... Klingt höchstens für die nach was, die keine Ahnung haben. Sachbearbeiterinnen-Ebene. Es fehlen vielleicht nur ein paar Zentimeter, um auf die andere Seite der „gläsernen Decke“ zu gelangen. Sie ist bereit für das Mandat. Das stellt sie sich interessant vor. Raus aus dem Hamsterrad, rein in mehr Verantwortung und, ja klar, auch mehr Macht, Anerkennung, Geld. Ihr CV liegt schon beim Vorstand. Was das wohl bringt? Das einzige, was die „da oben“ doch bloß interessiert, sind Privilegien und Boni. Egal, sie jedenfalls würde sich nicht fragen: „Kann ich das überhaupt? Ist das nicht zu viel Verantwortung? Kriege ich das alles unter einen Hut?“ (Sowieso nur Männer-Argumente, die Frauen klein halten sollen.) Sie würde zusagen. Bloß: Niemand fragt sie. Verkehrte (Arbeits-)Welt?

2.3 Fallvignette 3: „Füße stillhalten? Nicht ihre Kernkompetenz“

Die kreative Macherin Lea (46), Akademikerin (Geschichte/Soziologie/Germanistik, M.A.), Unternehmerin, verheiratet, zwei Kinder, ist kreativ und kompetent und genügte doch nie: Ihren Eltern war sie zu wenig Naturwissenschaftlerin, im Job zu wenig Teamplayer. Für die Verwaltung zu schnell, für Verbandsarbeit zu arglos. Im diffusen Gefühl, mit ihrem Studium zwar qualifiziert, doch als Nicht-Juristin und Nicht-BWLERin für den Arbeitsmarkt nie ganz passend zu sein, war sie „Generation Praktikum“ und wurde im Kulturbetrieb herumgereicht, zunächst getragen, später getrieben von der Vorstellung, bald von irgendwem „entdeckt“ zu werden oder auch bloß irgendwo reinzurutschen. Vielen von damals erging es wie ihr. Es hatte sich herumgesprochen, dass sie als das, was man heute „Generalistin“ nennt, erfolgreich war, bei was auch immer. Fördermittel- und Sponsorenakquise, Projektmanagement, Textredaktion, Recruiting, Printmedien-gestaltung, Presse und Kommunikation, Marketing, Konzept- und Formatentwicklung, Synchronisation, Public Relations, vier Sprachen fließend. Wer kann's? Antwort: Lea! Was hat sie nicht alles auf die Beine gestellt, mit Herzblut bei der Sache, hat Teams angeleitet, war immer loyal und hoch motiviert, war im Ausland und mit der Zeit bestens vernetzt. Gute „Selbstwirksamkeitserwartung“ würden HRler*innen heute sagen. Stets Ihre Devise: „Man muss sich nur reinhängen.“ Trotzdem rutschte sie nicht. Zumindest nicht rein. Station an Station. Jedes Projekt ein Neuanfang. Kulturmanagement – Projektgeschäft. Außerhalb der Branche verstand das niemand. Bei Bewerbungsgesprächen: „Sie halten es wohl nirgends lange aus?“ „Selbstverhinderin“ nannten Freunde sie manchmal. Stimmt, manchmal stellte sie sich selbst ein Bein. Frustrierend, die Festanstellungen.



Cartoons: © Clarissa-D. de Grancy

Tatsächlich wollte niemand lange sie, die eher unternehmerisch an die Dinge herangeht, endlose Meetings für überflüssig hält, durch die Gänge eilt und bis um 20 Uhr an ihrem Schreibtisch sitzt, während die Kollegen um 17 Uhr ausstempeln. Sie, die ungefragt Ideen einbringt – eine echte Bedrohung. Dabei wollten doch immer alle Unter-

nehmer*innengeist im Unternehmen. Sagen sie. Strukturen verändern sich. Aber nur scheinbar. Führungskräfte sollen jetzt „Beziehungsmanager“ sein. Im wahrsten Sinne des Wortes: Die guten Projekte werden immer noch an den besten Kumpel vergeben. Einmal, da war sie noch jünger, hat sie tatsächlich einer „entdeckt“. Der Sprung in den Kunstbetrieb, von jetzt auf gleich. Da gab es einige, die ihr den Erfolg nicht gegönnt haben. Da wäre Strategie wichtig gewesen, eine Mentorin. Allerdings, Füße stillhalten? Nicht gerade ihre Kernkompetenz. Außer bei der Familiengründung, die hat sie auf die lange Bank geschoben. Beim ersten Kind war sie 39. Heute ist sie erfolgreiche Unternehmerin und hat zwei Kinder. Sie ist gremienerfahren, intrinsisch motiviert, ihr Leben: ein Marathon. Endlich kann sie zeigen, was sie draufhat. Der Preis: Tauziehen mit dem Ehemann, aufgerieben zwischen Terminen, Spagat zwischen Kids und Karriere, Ehrenamt und Pflege der Schwiegermutter. Nächste Ausfahrt Aufsichtsrat. Nur, die Ausfahrt kommt nicht. Oder hat sie sie verpasst?

3 Auf den letzten zehn Metern

Alexandra, Andrea und Lea repräsentieren, was die erfolgreiche Business-Frau heute aus Sicht der Gesellschaft in einer dynamischen Arbeitswelt im Wesentlichen darstellen und können sollte, wenn sie ihrer Laufbahn die entsprechende Schubkraft geben möchte. Doch ab einer gewissen Ranghöhe wird die Luft dünner. Auf den letzten zehn Metern vor dem Ziel – der gewünschten Führungsposition, dem Gremien- oder Vorstandsmandat – verhindern „[i]nformelle Unternehmensstrukturen und kulturelle Merkmale, die nur schwer erfassbar sind und sich u. a. in Sprachkodizes, Habitus, Ritualisierungen o. a. Neputismus niederschlagen“ (Nelke-Mayenknecht, 2008, S. 9) den Aufstieg von Frauen ins Top-Management. Was muss „frau“ auf den letzten zehn Metern beachten, die sie von einem Karrieresprung noch trennen?

3.1 „Immer wieder Picknickdeckenkulturen“ – Einbahnstraße (Frauen-)Netzwerk?

Alexandra hat ihre Skills perfektioniert und fühlt sich in vielen Netzwerken, online wie offline, zu Hause. Sie hat verstanden, dass reine Frauennetzwerke kein Karriere-Katalysator sind, da der „geschützte Raum“ meist die Kulisse für diverse Einzelinteressen der darin aktiven Mitglieder darstellt. Frauenbündnisse dienen Frauen zwar durchaus als Rahmen für Erfahrungsaustausch, sind jedoch „keineswegs frei von destruktiver Konkurrenz“ (Lukoschat, 1997). Mitglieder in gemischten Netzwerken sind dagegen eher in der Lage, tragfähige Verbindungen zu knüpfen, während in Frauennetzwerken das Merkmal „Gender“ als gemeinsamer Nenner für individuelle Impulse zu wenig Raum lässt. „Die althergebrachte Vorstellung der Gleichheit macht es [den Frauen] nicht leicht, ihr ambivalentes Verhältnis zu den eigenen Führungsfrauen auszuhalten und

produktiv zu wenden. Während es für Männer eine selbstverständliche, immer wieder tradierte Erfahrung ist, von der Unterstützung anderer Männer profitieren zu können, fehlt es Frauen an der Erfahrung verlässlicher Bündnisse“ (Lukoschat, 1997).



Cartoons: © Clarissa-D. de Grancy

Es kommt vor, dass Frauen, die allzu hohe Erwartungen in Frauennetzwerke gesetzt haben, sich nach einiger Zeit ernüchtert zurückziehen, wenn sie erkennen, dass die Chance auf gegenseitige Stärkung und Förderung immer wieder verspielt wird. Harmoniebedürftigkeit und das unausgesprochene Einfordern von Wertschätzung für sachlich belanglose Details bergen Konfliktpotenzial und verweisen auf eine oft unterentwickelte Streitkultur. Demgegenüber findet eine Empfehlungskultur, wie sie unter Männern üblich ist, kaum statt (Andrea: „Jüngere Frauen im Unternehmen? Sollen doch ihre eigenen Erfahrungen machen.“).

Das sich gegenseitige Vergewissern der Mitglieder von Frauen-Netzwerken untereinander ist als Akt der Empathie durchaus wichtig. Auf der Picknickdecke kollegialer Zugewandtheit tauschen Frauen auf der Basis gemeinsamer Referenzpunkte Erfahrungswissen aus, machen einander Komplimente, fühlen sich verstanden und gefallen sich – womöglich auch – im konspirativen Sound „Wir gegen sie“. Allerdings besteht diese Solidarität nur so lange, „wie das ‚Geht mir genauso‘-Mantra“ (Winnemuth, 2013, S. 2) aufrechterhalten werden kann. „Selbst frauenfreundliche Konzepte wie die Quote spalten die Nation wie eine Axt: Laut einer Focus-Umfrage im Januar [aus dem Jahr 2013] sind 50 % der Frauen dagegen, 47 % dafür“ (Winnemuth, 2013).

In ihrem Buch „Die Fleißblüge“ beschreibt Brigitte Witzer, was es mit der Macht der Systeme und Ordnungen auf sich hat. Sie verweist auf den Umstand, dass verborgene Strukturen, die ihre Wirkung im Hintergrund entfalten, nicht gut benannt werden können, denn dies passe nicht zum allgemeinen Verständnis von der Gleichheit aller Menschen. In ihrer Arbeit mit Gruppen machte Witzer die Erfahrung, dass „große Veränderungen gerade dann möglich waren, wenn sich alle an ihrem Platz wiederfanden und quasi die Ordnung hergestellt war“ (Witzer, 2015, S. 201). Wer sich seines Rangs bewusst sei, sehe sich eher in der Lage, erfolgreich und sinnvoll zu handeln (Witzer,

2015). Diese Beobachtung deckt sich mit denen von Jo Freeman (1984, S. 24), die den Abbau von Hierarchien als „Tyrannei der Strukturlosigkeit“ bezeichnete. Freeman hatte einige Zeit in einer vermeintlich hierarchiefreien Gruppe der US-amerikanischen Frauenbewegung gelebt. Sie war Zeugin, wie ohne Hierarchie ein Machtvakuum entstand, das Schattenstrukturen gedeihen ließ, die nicht sichtbar und daher auch nicht kontrollierbar waren: „Eine ‚laissez faire‘ Gruppe ist ungefähr so realistisch wie eine ‚laissez faire‘ Gesellschaft; die Idee wird zu einem Nebelschleier, hinter dem die Starken oder Glücklichen unbefragt ihre Vorherrschaft über andere etablieren. Diese Vorherrschaft kann mit großer Leichtigkeit errichtet werden, denn die Idee der ‚Strukturlosigkeit‘ verhindert nur die Bildung einer formalen Struktur, nicht die einer informellen.“ (Freeman, 1984, S. 24).

Dass der Rang jenseits der proklamierten „Wir sind alle gleich“-Haltung unter Frauen eine maßgebliche Rolle spielt, bestätigt die folgende Beobachtung am Rande von Netzwerkveranstaltungen: Solange zwei weibliche Führungspersönlichkeiten sich in ihren noch unerfüllten Ambitionen solidarisch fühlen können, verläuft die Kommunikation zugewandt, affirmativ und auf Augenhöhe. Sobald jedoch eine der beiden in ein Mandat berufen wurde, verändert sie ihr Verhalten gegenüber der anderen. Sie distanziert sich, denn ab sofort gibt es einen Rangunterschied. Dann heißt es spitz: „Ach, Sie haben noch kein Mandat? Aha, ich habe eins. Sie noch nicht?“ Dieses Dialogfragment steht exemplarisch für die oft fehlende Solidarität von Frauen untereinander und verweist auf einen weiteren Picknickdecken-Signifikanten, der dann greift, wenn eine Frau plötzlich erfolgreicher als die anderen ist: Während die einen insgeheim den Erfolg der Kollegin infrage stellen und insgeheim nach Fehlern suchen, distanziert sich die soeben Beförderte und schaut auf jene herab, die ihr soeben noch ebenbürtig waren und deren Rat sie suchte. Im Endeffekt bedeutet dies: Frauennetzwerke sind keinesfalls hierarchiefreie Zonen, in denen Gleichstellung vorgelebt wird. Ganz im Gegenteil handelt es sich um ein System verdeckter Hierarchien, deren Gesetzmäßigkeiten zwar ähnlich denen der männlichen funktionieren, hingegen gerade für netzwerkunerfahrene Frauen weitgehend intransparent bleiben, da sie a priori annehmen, die Kolleginnen müssten sich aufgrund ihres deklarierten Engagements für mehr Chancenfairness gegenseitig unterstützen. Leichter hat es, wer erkennt, dass es meist viel weniger um Gleichstellung geht als um die Ängste einzelner, die sich zusammentun und den (frauen-)politischen Diskurs zur gegenseitigen Projektionsfläche ihrer persönlichen Defizite machen.

Unterdessen sind gerade Frauennetzwerke, die sich gezielt für die Belange berufstätiger Frauen einsetzen, ideale Manövergebiete, in denen sich strategisches Denken und Handeln anhand der sich überlagernden Schichten von formellen und informellen Strukturen erlernen lassen. Rein ehrenamtliche Ziele werden hier oft mit erbittertem Ernst durchgefochten, nicht selten, um sich gegenseitig Beweise der eigenen Professionalität zu liefern und die Anerkennung der „Mitfrauen“ zu sichern. Wer über Resilienz verfügt und Sinn für Humor besitzt, kann von den hier gemachten Erfahrungen auch für das echte Berufsleben profitieren. Wer, wie Alexandra, auf der Picknickdecke

platznimmt, sollte die Mikropolitik im Blick behalten und sich ergänzend in relevante Netzwerken begeben, die sie merklich weiterbringen.

Welches das „relevante Netzwerk“ ist, hängt von vielen Faktoren ab, die es sorgfältig gegeneinander abzuwägen gilt. Jedes Netzwerk funktioniert nach eigenen ungeschriebenen Regeln, die Neumitglieder kennen sollten, bevor sie allzu eifrig „Hard Selling“ in eigener Sache betreiben. Alteingesessene Mitglieder möchten zu Neumitgliedern ebenfalls eine tragfähige Verbindung aufbauen. Dieser Prozess des gegenseitigen Kennenlernens und des ausbalancierten Gebens und Nehmens ist Grundvoraussetzung für die Herstellung gegenseitigen Vertrauens. Gerade in exklusiven Netzwerken stellt sich dieses Vertrauen insbesondere gegenüber Neuzugängen womöglich erst nach Jahren ein. Es könnte sich für Alexandra rentieren, wenn sie ihre Haltung, Mitgliedschaften vorschnell wieder aufzukündigen, sobald diese ihr – Zitat – „nix mehr bringen“, zu überdenken. Die Nichteinhaltung ungeschriebener Regeln kommen „No-Gos“ gleich, die den unmerklichen Ausschluss aus einem Netzwerk mit sich bringen können. Die potenziell gewinnbringenden Effekte durch den von Alexandra mit großem Aufwand entwickelten Kontakte-Pool laufen ins Leere, weil sie noch von der überholten Netzwerkstrategie ausgeht, der verbindliche und kontinuierliche Kontakt zu möglichst vielen Branchenkolleginnen und -kollegen mache gute Vernetzung aus. Längst ist es nicht damit getan, im Sinne der häufig propagierten sogenannten „Netzwerk-Pflege“, turnusmäßig einen Link zum Fachbeitrag XY als Signal des scheinbar selbstlosen Sich-einander-Vergewisserns in dem Hintergedanken auszusenden, im Gegenzug etwas zurückzubekommen.

Erfolgreiche Führungskräfte netzwerken nicht. Vielmehr erkennen sie einander dank der Aussendung von Zugehörigkeitssignalen. Vorständinnen und Vorstände stehen einander mit Rat und Tat zur Seite, befinden sich im permanenten Austausch und unterstützen einander durch fachliche Wertbeiträge. „Wer sich den Habitus der Spitzenkräfte aneignet und sich darauf versteht, die eigene fachliche Expertise so einzusetzen, dass sie als Zeichen der Zugehörigkeit verstanden werden kann, wird in der Lage sein, auch mit ranghöheren Kolleginnen und Kollegen auf Augenhöhe zu kommunizieren.“¹ Ungeachtet dessen gilt für den Umgang in und mit Branchen-Netzwerken auch generell, Gelegenheiten zu nutzen, um „mit seinen fachlichen und persönlichen Qualifikationen sichtbar zu sein, seiner Erfahrung und seinen Erfolgen, mit seiner Persönlichkeit und seinem Charakter“ (Ruter, 2016, S. 31). Erst wenn sich Menschen untereinander klar einschätzen können, ist die Grundvoraussetzung für ein Klima gegenseitigen Vertrauens geschaffen. Deshalb zählt zu den Erfolgsfaktoren beim Netzwerken neben einer klaren Kommunikation die glasklare Positionierung mit verständlichen Botschaften, die den Kolleginnen und Kollegen die Beantwortung dreier Fragen erleichtert: Wer ist diese Person? Was kann diese Person? Was möchte diese Person auf dieser Welt bewegen?

¹ Persönliches Statement von E. Reinke bei einer Panel-Diskussion im Rahmen des Clubjubiläums der Business and Professional Women (BPW) Germany – Club Berlin am 30. Oktober 2015.

3.2 „Immer nicht nah genug dran“ – als Match-Makerin auf Erfolgskurs

Mit ihrer Direktheit sei sie oft angeeckt, sagt Alexandra von sich selbst und benennt damit ein zentrales Problem, das sich beispielsweise beim Wechsel aus der Selbstständigkeit in eine Festanstellung bzw. von einer Branche in eine andere einstellen kann. Unerwartet spiegeln die neuen Kolleginnen und Kollegen, dass das Verhalten oder die Kommunikation nicht den ungeschriebenen Regeln und Kodizes entspricht. Zugehörigkeitssignale als Grundvoraussetzung für die Herstellung von Nähe werden je nach Branche und Funktion unterschiedlich wahrgenommen und bewertet. Spezielle Onboarding-Programme können dabei helfen, mit der neuen Umgebung vertraut zu werden und sich erfolgreich zu positionieren. Lea, die, aus dem Kulturmanagement kommend, aufgrund des dort üblichen „Projekte-Hoppings“ unter dem Dach jeweils unterschiedlicher Auftraggeber automatisch wie eine Unternehmerin denken und handeln musste, erhielt keine Unterstützung beim Onboarding und löst mit ihrem Verhalten bei festen Arbeitgebern Befremden aus. Heute ist Lea selbst Unternehmerin. Sie hat gelernt, dass „Macherinnen-Qualitäten“ – entgegen dem offiziell formulierten Wunsch – in Unternehmen de facto eher unerwünscht sind. Ändert sich diese Einstellung im Zuge von Diversity?



Cartoons: © Clarissa-D. de Grancy

Diversität ist eine Einstellung des Managements in Bezug auf den Umgang mit Gegensätzen, Andersartigem, Querdenkertum und Widersprüchlichem. Sie gilt als Treiber für Innovation und kann für den Unternehmenserfolg nutzbar gemacht werden. Gleichzeitig wird nach wie vor oft genau jenes, was nicht dem Konsens entspricht, aufgrund unbewusster Rollenbilder und Glaubenssätze oder aus Gründen der Besitzstandswahrung im Tagesgeschäft subtil außer Kraft gesetzt, ausgegrenzt, verworfen oder erst gar nicht zugelassen. Und während sich dessen ungeachtet der Kulturwandel in Unternehmen und Organisationen unablässig vollzieht, werden die in Codes of Conduct proklamierten Werte in Bezug auf Vielfalt längst nicht überall (vor-)gelebt, verkommen zum Feigenblatt. Im Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) heißt es unter Punkt 4.1.5: „Der Vorstand soll bei der Besetzung von Führungsfunktionen im Unternehmen auf Viel-

falt (Diversity) achten und dabei insbesondere eine angemessene Berücksichtigung von Frauen anstreben.“ (Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, 2017). Zu Recht differenziert der DCGK zwischen Diversity und Frauen, denn: „Frauen haben allein durch ihre Geschlechtszugehörigkeit in unserer Gesellschaft Nachteile. Aus diesem Grund wird die Variable Geschlecht in der Literatur als Fundamentalkategorie verstanden, die vor anderen sozialen Ordnungsfaktoren, wie z. B. Alter und Ethnie, steht.“ (Nelke-Mayenknecht, 2008, S. 2).

Ungeachtet dessen ist davon auszugehen, dass selbst bei zunehmender Transparenz in Mandatierungsverfahren informelle Strukturen auch weiterhin parallel existieren werden. Viele der „besten Köpfe“ werden auch in Zukunft über informelle Kanäle in Entscheidungspositionen gelangen. Menschen arbeiten schon im eigenen Interesse gerne mit Menschen zusammen, auf die sie sich verlassen können, die sich gut einschätzen lassen und die Dritte mit ihren Fähigkeiten bereits überzeugt haben. Gerne verlässt man sich auf den Rat von Vertrauten, Kolleginnen und Kollegen, zu denen bereits Nähe besteht. Sicherlich führt die Auswahl von Gremienmitgliedern nach dem „Thomas-Prinzip“, nach welchem Führungskräfte beim Recruiting immer wieder Spiegelbilder ihrer selbst auswählen, im Endeffekt zu kontraproduktiven Monokulturen. Der Ausspruch „jede(r) ist sich selbst der (die) Nächste“ bekommt auf diese Weise eine neue Bedeutung. Doch „Männer glauben bloß, dass sie mit Männern besser zurechtkommen, weil sie deren Spielchen besser beherrschen. Für viele ist eine Frau als Vorgesetzte oft Neuland, dann schon lieber das Vertraute. Ingenieure werden immer Ingenieure wollen, Kaufleute wollen Kaufleute...“ (Ruter, 2017, S. 5). Männer scheinen also intuitiv zu wissen, dass Nähe entscheidet. Doch selbst wenn Frauen beste Zugänge in informelle Netzwerke haben und die „richtigen Leute“ kennen, heißt dies noch nicht, dass sie ihren Einfluss geltend machen können und Nähe hergestellt hätten. Denn: „Die Macht läuft undercover“ (Ströbele, 2015), etwa vergleichbar mit einer Gremiensitzung, bei der die dort diskutierten Entscheidungen von einzelnen Mitgliedern bereits im Vorfeld telefonisch oder im Vieraugengespräch untereinander abgestimmt wurden. „Eine erfolgsversprechende Lösung für dieses Problem scheint die allgemeine Stärkung der formellen Strukturen zu sein, die dann sowohl für Frauen als auch für Frauen und Männer aus nicht-privilegierten Bevölkerungsschichten den Zugang zu Führungspositionen ermöglichen könnte“ (Nelke-Mayenknecht, 2008, S. 13). Doch selbst dann noch ist von einer Koexistenz von informellen und formellen Strukturen auszugehen, mit dem Unterschied, dass die informellen geschwächt werden (Nelke-Mayenknecht, 2008). Einstweilen werden Frauen nach wie vor ins Hintertreffen geraten, solange sie auf die zunehmende Transparenz bei Besetzungsverfahren und die Aufweichung tradierter informeller Entscheidungswege bauen. Wie können Erfolgsstrategien aussehen, mit denen sich „frau“ im bestehenden System erfolgreich positioniert?

In der Studie „Frauen in Führungspositionen“ beschreibt Carsten Wippermann das Dilemma, in dem sich aufstiegsbereite Frauen befinden. So stünden diese Frauen vor der Wahl, entweder „die äußeren Voraussetzungen [zu] erfüllen, die Regeln des Systems [zu] studieren, bedingungslos [zu] internalisieren und klug mit[zu]spielen“. Oder: „[...]

die äußeren Voraussetzungen [zu] kennen, die Regeln und Spiele [zu] durchschauen, sich an[zu]passen, wo es erforderlich ist, aber auch: zum eigenen Stil [zu] stehen und andere für den eigenen Führungsstil [zu] begeistern.“ (Wippermann, 2010, S. 75). Dies sei der risikoreichere Weg, aber vermutlich sei dieser zukunftsfähig, denn es gebe einen Resonanzboden für diesen Weg auch in der jüngeren Generation von Männern im mittleren Management – und damit auch Solidarität für einen Kulturwandel in Führungsetagen (Wippermann, 2010).

Die in den drei Fallvignetten eingangs präsentierten Frauen Alexandra, Andrea und Lea haben die Erfolgsstrategie, selbst Match-Makerin zu sein, noch nicht für sich entdeckt. In der „Wartehalle der Mandatsvergabe“ befinden sich alle drei in einer latent passiven Erwartungshaltung. (Alexandra: „Nur es kommt niemand und fragt, ob ich will.“ Andrea: „Niemand fragt mich.“ Lea: „Nur, die Ausfahrt kommt nicht.“) Alle drei bringen wichtige Eigenschaften mit, die für den Erfolg ihres Mandatsgewinnungsprojekts sprechen: Alexandra ist zäh („Rückschläge? Klar hat sie welche einstecken müssen. Professionell bleiben, ist ihre Devise, und sich nicht unterkriegen lassen“). Doch ihre Reflexionen offenbaren auch Defizite, die in ihr die nur mäßig souveräne Führungspersönlichkeit erkennen lassen: („Andere unterstützen? Hält bloß auf. Sie hat sich auch durchbeißen müssen.“) Als wichtiges Zugehörigkeitssignal innerhalb der Board-Community gilt es, Hilfsbereitschaft an den Tag zu legen, auch wenn es mal nicht so gut läuft. Überfliegerin Andrea ist in ihrem Job bis zur Abteilungsleiterin durchmarschiert und nutzt durchaus versiert die Möglichkeiten der Digitalisierung für ihre Positionierung. Doch verwehrt sie anderen – selbst weiblichen Nachwuchsführungskräften, wie sie selbst einst eine war – ihre Unterstützung („Sollen doch ihre eigenen Erfahrungen machen.“), was jedoch die Entstehung von Nähe unterbindet. Gewichtige Gründe für ihr Scheitern schimmern im Nebensatz durch: Indem sie über „die da oben“ lästert, begeht sie einen Kardinalfehler, denn sie markiert sich damit als nicht zugehörig. Gerade aufrichtig empfundene Sympathie ist jedoch eine wichtige Voraussetzung für das Entstehen von Nähe. Lea ihrerseits hat es lange versäumt, Prioritäten zu setzen. Und so waren es bei ihr die häufigen beruflichen Wechsel, die Zugehörigkeit immer nur punktuell zuließen.

Nähe zu einflussreichen Persönlichkeiten eines Netzwerks herzustellen, im Small Talk zu brillieren, Zugehörigkeit zu signalisieren – dies alles setzen Millenials oder die sogenannte Generation Y intuitiv um und gehen dabei einen Schritt weiter: Junge Entrepreneurinnen, aber auch ambitionierte Berufseinsteigerinnen mit Aussicht auf eine erfolgreiche Konzernkarriere lassen die passive Rolle hinter sich. Indem sie mit den Mitteln der digitalen Medien sowie mit Klarheit, Konsequenz, Persönlichkeit und unternehmerischem Geschick um ihr persönliches Expertinenthema herum ihre eigene Community aufbauen, werden sie selbst zu Match-Makerinnen, die die Spielregeln festlegen und die Dynamik von Märkten beeinflussen und steuern. Dabei geht es weniger darum, Aktivitäten am jeweils geltenden System vorbei zu entwickeln, sondern vielmehr darum, eigeninitiatives Handeln in Form von Sichtbarkeit im Internet als mündigen Akt der Emanzipation zu begreifen. Dies hat nichts mit den oft allzu verkrampften Versuchen gemein, sich eine „authentische“ Oberfläche aus dem DIY-Selbstvermarktungsbaukasten zusammenzu-

basteln. Die Grenzen zwischen dem beruflichen und dem privaten Kosmos verschwimmen zunehmend. Begriffe wie Nähe und Zugehörigkeit werden einer Neudefinition unterzogen. Das bislang entscheidende „Wen kenne ich?“ wird von der Kombination „Wer bin ich, was kann ich, was möchte ich in dieser Welt bewegen?“ abgelöst.

3.3 „Immer authentisch sein“ – eine Rolle spielen, um eine Rolle zu spielen

Andrea, die „Überfliegerin“, ist mit ihrer Expertise sichtbar. Als diplomierte Ingenieurin im Bereich Intelligent Mobility besetzt sie ein für Frauen untypisches Nischenthema. Darüber hinaus ist sie flexibel, bestqualifiziert und, obwohl keine „Digital Native“, digital kompetent. Kurzum: Sie ist die Wunschkandidatin, die Best-Match-Bewerberin, die exzellente, allseits gesuchte Kandidatin für jedes Aufsichtsgremium. Auch sie setzt Profilierungstipps für aufstiegsbereite Businessfrauen konsequent um: Doch das beste Selbstmarketing (rote Wollstola, Selfies, kluge Diskussionsbeiträge, Postings und Publikationen) ändert nichts daran, dass ihre Karriere – wenngleich sie es weit gebracht hat – stagniert. Die Erfahrung, nicht proportional zu den Kompetenzen aufsteigen zu können, führt im Laufe ihrer Erwerbstätigkeit bei vielen Frauen zu einem defizitären Selbstbild. Die Überzeugung nimmt überhand, nicht zu genügen und nicht genug zu können. Oft ist dieser Selbst-Dekonstruktivismus die Langzeitfolge des deprimierenden Dreiklangs Langeweile, Bevormundung, Unterbezahlung. Mangelnde Anerkennung durch den Arbeitgeber und fehlende Wertschätzung finden ihren Ausdruck in intellektuell unterfordernden Aufgaben und einer Vergütung, die oft im Missverhältnis zu dem umfangreichen operativen Arbeitspensum steht. Die Erkenntnis, dass überdurchschnittliche Leistungen inadäquat vergütet werden, rückt oft erst allmählich ins Bewusstsein, dann etwa, wenn der weniger qualifizierte Kollege schon wieder eine Gehaltserhöhung erhalten hat. Nicht artikulierte Unzufriedenheit aufgrund von Ungerechtigkeiten führt zu unterdrückter Wut und Aggression, die Frauen zuweilen gegen sich selbst richten. Doch auch das neue Diktat, authentisch sein zu müssen, lastet schwer. Denn Authentizität in der Arbeitswelt bedeutet weder Echtheit oder Unverstelltheit, noch lässt sich der Begriff auf ein durchkomponiertes Strategie-Konzept reduzieren, das der Eigen-PR dienen und das Individuum unangreifbar und interessant erscheinen lassen soll. Nicht wenige Frauen machen die Erfahrung, dass sich auch nach dem „Rundum-sorglos-Paket“, der Kombination aus Empowerment-Workshops, Charisma-Coachings und Management-Retreats, nicht die gewünschten Resultate einstellen. Was dabei herauskommt, ist ein formalisiertes Ich, das auf andere Menschen eben gerade nicht authentisch wirkt. Mit anderen Worten: „Wer sich als Subjekt in seiner vermeintlichen Originalität nach außen hin markiert, ist dabei, sich als Subjekt auszulöschen.“ (persönliches Statement von Alfred Eckerle, 2017).

Wer auch nach der Umsetzung ausgefeilter Selbstinszenierungskonzepte nicht die gewünschten Erfolge zu verzeichnen hat, verliert an Selbstvertrauen. Immer kritischer wird das eigene Handeln hinterfragt. Im Zuge der zunehmenden Egozentrierung

fokussiert „frau“ mehr und mehr auf die eigenen Schwächen und wie diese ausgeglichen, ja kaschiert, werden können – der Beginn eines Selbstoptimierungskreislaufs, der nicht selten darin gipfelt, alles andere zu sein als man selbst. Persönlichkeit wird fragmentiert. Ein Vakuum entsteht, in dem nur wenig Raum bleibt für das Eigene. Statt sich auf persönliche Stärken zu konzentrieren und diese für die Entwicklung des Ureigenen im Sinne einer glasklaren Positionierung für sich nutzbar zu machen, intensivieren viele Frauen ihre Bemühungen zusätzlich auf der fachlichen Ebene. Sie investieren in Schulungen, um weiteres Beweismaterial für ihre Eignung in Form von Zertifikaten anzuhäufen, die weder für die generelle berufliche Entwicklung noch für eine mögliche Mandatierung entscheidend sind. Die Erfahrung, berufliche Erfolgchancen mit einem Investment in die eigene Qualifikation nicht steigern zu können, lässt diese Frauen in Resignation zurück. Hinzu kommen wahlweise Entfremdung von der eigenen Arbeit oder Überdruß, was sich irgendwann in chronischen Stress- und Erschöpfungszuständen äußert und von Inferioritätsgefühlen begleitet wird, die in psychosomatische Beschwerden wie beispielsweise Burn- oder Boreout münden können. Lähmende Angst vor dem, was kommt, würde man aus dem Hamsterrad aussteigen, führt am Ende dazu, dass alles so bleibt, wie es ist – nur, dass in der subjektiven Wahrnehmung die berufliche Situation als noch belastender erlebt wird, da sich mit dem Eingeständnis, nicht den Mut aufzubringen, Veränderung zu wagen, zu der eigenen Ohnmacht weitere ungute Gefühle wie Scham und Selbstverachtung gesellen. Zusammengenommen bereitet diese Langzeit-Unzufriedenheit den Nährboden für Konflikte in der Familie, im Freundeskreis und/oder in der Partnerschaft. Die schwelende Konkurrenz mit dem Ehepartner, der oder die vielleicht im Gegensatz zu einem selbst, Karriere gemacht hat. Die jahrelange subtile Unterschätzung durch den Partner, da dieser überwiegend zum Familieneinkommen beiträgt. Der Lebensgefährte, der seiner Freundin deren Freiräume missgönnt (obwohl sie es war, die seinetwillen auf das angebotene Auslandsprojekt verzichtet hat) – all diese Ungleichgewichte führen zu Verzerrungen im familiären Miteinander, zu Konflikten, die bis weit in die Erwerbstätigkeit hineinwirken. Zentrifugalkräfte, an denen manche Familie und/oder Partnerschaft zerbricht.

Gleichzeitig werden private Krisenherde für berufliches Scheitern im öffentlichen Diskurs ausgeblendet. Wer im Familienmanagement versagt, hat auch den Job nicht im Griff. Das Postulat der Authentizität verkommt zur Bürde, wenn die Erkenntnis Einzug hält: Wenn ich mich zeige, wie ich bin, wendet sich die Umwelt von mir ab. Wenn ich mich zeige, wie ich nicht bin, bleiben mir Isolation und auch in Zukunft nur die strikte Trennung zweier Welten: der beruflichen und der privaten. Diese Trennung zwischen dem beruflichen und privaten Kontext auf Dauer durchzuhalten, kostet Kraft. Auch bei Andrea deutet einiges darauf hin, dass private Konflikte die glatte Fassade ihrer bislang tadellosen Laufbahn beeinträchtigen. Bei Andrea stellen sich erste Anzeichen von Erschöpfung ein. Denn die Wahrung des selbst auferlegten Anspruchs, authentisch im Sinne einer Synthese der besten persönlichen Eigenschaften sein zu müssen, zieht Energie. Um sich in der gebotenen Ruhe mit der Frage auseinanderzusetzen, welche Motivation sie bei der Mandatssuche antreibt (und um zu prüfen, ob dieser Wunsch nicht eventuell eine Stell-

vertreterfunktion einnimmt), wäre es sinnvoll, einen Gang zurückzuschalten und Arbeitsvolumina zu reduzieren. Doch getrieben von dem Gefühl, weitermachen zu müssen, erlauben Frauen sich oft nicht die Einsicht, dass die bewusste Entscheidung, welche Rolle sie in ihrem Leben eigentlich spielen möchten, überhaupt erst den Weg für neue Handlungsspielräume freimacht. Es kann der eigenen Persönlichkeitsentwicklung zuträglich sein, sich von den Erwartungen und Rollenzuschreibungen der Umwelt zu lösen, die letztlich dazu beitragen, dass sich das von außen oktroyierte Selbstbild ungut perpetuiert.

„Delegieren ist nicht meine Stärke“, sagt Andrea von sich selbst und verfügt damit über eine gute Selbstwahrnehmung. Dennoch wäre es lohnend, einen Blick auf ihr Führungsverständnis zu werfen. Warum kann sie nicht delegieren? Welche Widerstände verbergen sich dahinter? Woher rührt die Einstellung, alles alleine schaffen zu müssen? Ein hohes Arbeitspensum lässt sich unbewusst auch als Vermeidungsstrategie einsetzen. Ein Innehalten könnte das Eingeständnis zur Folge haben, dass sich die ursprünglichen Erwartungen – die eigenen, aber auch die der anderen, der Eltern oder des Partners beispielsweise – an das berufliche Weiterkommen nicht oder nur zu einem Bruchteil mit der heutigen Wirklichkeit decken. Statt das Tempo zu reduzieren und die Richtung zu wechseln, werden noch mehr Energien mobilisiert, nicht zuletzt, um sich nicht eingestehen zu müssen, dass persönliche Bedürfnisse, Wünsche und Ideale bislang unbeantwortet geblieben sind. Die Ehe von Andrea verkommt zur Randnotiz. Was auf der Strecke blieb, ist sie selbst. Und wieder ist es die eigene Klarheit, die Veränderung initiieren kann: Wer bin ich in meiner beruflichen Position? Was möchte ich als Führungskraft erreichen? Bin ich in der richtigen Position, um meine Ziele umzusetzen bzw. wie gelange ich dorthin?

3.4 „Immer alles schon genau wissen“ – informelles Wissen, Selbstwissen und der Zukunftsblick

Frauen – insbesondere Mitglieder in Frauennetzwerken – werden immer wieder aufgerufen, sich auf ihre bereits vorhandenen Qualifikationen zu besinnen, statt blindlings eine Weiterbildung nach der anderen zu absolvieren. Als häufige Reaktion auf diesen Appell zeigt sich oftmals eine „Bin ich schon, weiß ich schon, kann ich schon“-Mentalität, die sich zuungunsten des beruflichen Fortkommens der Managerinnen auswirken kann. Denn echte High Potenzials verfügen über eine sogenannte „katalytische Lernfähigkeit“ und denken gar nicht daran, sich neuen Möglichkeiten des Dazulernens zu verschließen. Im Gegenteil, High Potenzials zeigen darüber hinaus mehr Unternehmergeist als andere Mitarbeitende. „Sie entwickeln neue Ideen und legen alles daran, sie auch erfolgreich umzusetzen. Müssen neue Wege gegangen werden, sind sie es, die nach produktiven Möglichkeiten suchen“ (Hockling, 2012). Grund genug, bei der Zusammensetzung zukunftsfähiger Gremien vermehrt auch auf die Mitarbeit von Unternehmerpersönlichkeiten zu setzen. Hand in Hand mit der Überzeugung, nichts mehr hinzulernen zu müssen, geht die weit verbreitete Annahme, man könne sich auf ein Mandat bewerben. Doch auch, wenn Unternehmen im Gedanken, sich als First Mover

zu positionieren, als weithin sichtbares Signal in Sachen „Quote“ ihre Mitarbeiterinnen via Intranet aufrufen, eine Bewerbung für den unternehmenseigenen Aufsichtsrat einzureichen, schaffen es die weiblichen Führungspersönlichkeiten nur in seltenen Fällen über diesen Weg ins Gremium. Ungeachtet dessen, so hört man aus der Board-Community, werden Frauen unter dem Vorzeichen „Sichtbarkeit“ immer wieder ermuntert, proaktiv auf Gesellschafter*innen, Anteilseigner*innen oder Aufsichtsratsvorsitzende zuzugehen. Doch gerade indem sie sich als potenzielle Kandidatinnen ins Spiel bringen, verspielen sie ihre Chancen. „Auch ist es wenig geschickt, wenn in einem Aufsichtsgremium ein weibliches Aufsichtsratsmitglied (auch wenn es themenkompetent ist) die ‚Frauenbesetzungsfrage‘ anschneidet, um für die weibliche Besetzung im Aufsichtsrat zu werben. Werbung ‚in eigener Sache‘ produziert Skepsis“ (Smend, 2013, S. 258).

Informelles Wissen ist es also, das vielen erfolgreichen Managerinnen fehlt. Gemeint ist ein detailliertes Wissen um die Gepflogenheiten und Rituale bspw. im Zuge von Besetzungsrunden, welches dazu beitragen kann, sich vor ungünstigen oder gar peinlichen Situationen zu bewahren. Informelles Wissen beinhaltet neben internen Sprachregelungen und Sitzungsabläufen somit auch das Wissen um die Parallelexistenz offener und verdeckter Besetzungsverfahren. So verkommt eine in Aussicht gestellte Empfehlung zur Farce, sofern diese nicht den impliziten Interessen dessen entspricht, der oder die die Empfehlung ausgesprochen hat. Wer erst einmal einen Blick für die Gesetzmäßigkeiten strategischen Handelns entwickelt hat und versteht, wie Entscheidungen im Business informell auf den Weg gebracht werden, ist in der Lage, politisches Kalkül beizeiten zu durchschauen und wirksame Gegenstrategien zu entwickeln.

Neben informellem Wissen bedarf es auch des sogenannten Selbstwissens. Selbstwissen (Senarclens de Grancy, 2017) bedeutet, sich über die eigenen Motivationen und die Frage „Was treibt mich an im Leben?“ bewusst zu werden. Oftmals verbirgt sich hinter dem Wunsch nach einem Aufsichtsratsmandat der grundsätzliche Wunsch nach einem beruflichen Terrain, in dem die eigene Qualifikation zu neuer Geltung gelangt. Der Wunsch nach einem Mandat muss für vieles herhalten: Ehe- und/oder Beziehungsprobleme, der Wunsch nach mehr Unabhängigkeit, die Idee, sich beruflich auf eigene Beine zu stellen, können genauso eine Rolle spielen wie die Suche nach einem neuen Job. Getreu dem Motto „Wenn ich erstmal ein Mandat bekleide, werde ich auch für potenzielle Arbeitgeber interessant“, sinken mit der neuen Festanstellung die Ambitionen signifikant, sich für ein Mandat zu positionieren. Gewiss, wer würde einen Mann fragen, welche Motivation ihn antreibt, ein Gremienmandat anzustreben? Bei einer Frau mit vergleichbaren Zielvorstellungen würde vielleicht zunächst gefragt: „Warum will sie das überhaupt?“ Und (hinter vorgehaltener Hand): „Was muss die damit kompensieren?“ Ungeachtet dessen ist die Frage nach der tieferen Motivation sinnvoll, wenn nach möglichen Ursachen für die Stagnation einer bislang reibungslosen beruflichen Laufbahn gesucht wird. Die Gründe können vielfältig sein und sind nicht immer nur strukturell in der Organisation zu suchen. Unbewusste Mechanismen der Selbstverhinderung können ebenso wie Selbstzweifel dazu führen, dass das Selbstvertrauen für die Bewältigung einer Aufgabe, bei aller Überzeugung, diese erfolgreich meistern zu können, fehlt. Die Antwort

auf die Frage, mit welcher Motivation der Karriereschritt „Aufsichtsrätin“ angestrebt wird, bleibt jedenfalls nicht selten diffus: „Das stelle ich mir interessant vor“ (Andrea, „die Überfliegerin“). Eine differenzierte Selbstevaluation findet nicht statt und kann im Alleingang ohne externes Sparring meist auch nicht angemessen geleistet werden. Klarheit über das Warum ist aber essenziell, um den eigenen Mandatsgewinnungsplan adäquat entwickeln und umsetzen zu können. Darüber hinaus beeinflussen die „Ergebnisse [...] (selbst-)kritischen Nachdenkens [...] das zukünftige Handeln der Managerinnen grundlegend; denn in der Folge stehen neue, spezifische Entwicklungsaufgaben zur Lösung an [...].“ (Funken, 2011, S. 32). Im Verlauf eines Klarheitsfindungsprozesses kann sich herausstellen, dass eine Frau, die von einem starken Gestaltungswillen geleitet wird, sehr viel besser für den Vorstand geeignet wäre als für die Arbeit in einem Aufsichtsgremium, das sich nur vier- bis fünfmal im Jahr trifft und letztlich – mit Ausnahme vielleicht des (oder der) Aufsichtsratsvorsitzenden – nicht in der Öffentlichkeit auftritt.

Fast immer ist fehlendes Selbstwissen im Spiel, wenn sich berufliche Ziele nicht wie geplant realisieren lassen. Relikte früherer Grandiositätsfantasien oder verletzter Stolz erweisen sich als hinderlich. (Andrea: „Jetzt bin ich endlich auch mal dran.“) Im Zuge des Empowerment-Diskurses haben Managerinnen gelernt, ihr Licht nicht unter den Scheffel zu stellen, was in Selbstüberschätzung, das Gegenextrem, umschlagen kann. Dies erklärt, warum eine Führungskraft aus dem Middle Management, wie Alexandra, ihren direkten Sprung in den Aufsichtsrat eines DAX-Konzerns für durchaus realistisch hält („Ein Mandat bei Daimler, warum nicht?“). Dies verstellt den Blick für konkrete Chancen im Hier und Jetzt.

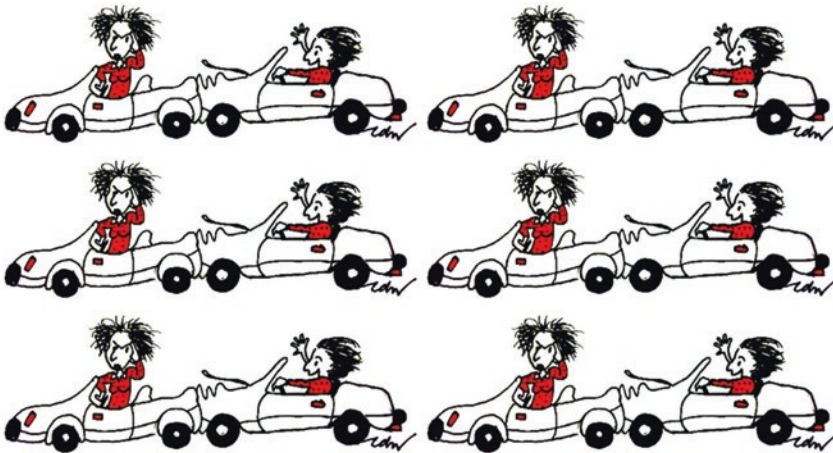
Die Arbeit in einem Aufsichtsgremium hat in Zeiten der Digitalen Transformation mehr denn je eine zukunftsbezogene Komponente. Erfahrungswerte treten zunehmend in den Hintergrund, was sich als Nachteil für die Generation der heute zwischen Mitte-40- und Mitte-50-Jährigen erweist, denn „diese streben nach Anerkennung ihrer bisher erbrachten beruflichen Leistungen und ihres Erfahrungsschatzes“ (Kienbaum, 2015, S. 2). Zudem sind gerade Frauen es gewohnt, auf Basis ihrer bisherigen beruflichen Erfolge bewertet zu werden. Während der Vorgesetzte seinem Teamleiter eine Aufgabe auch ohne gezielte Belege dessen fachlicher Qualifikation allein aufgrund seines Potenzials zutraut, muss die Teamleiterin ihr Können erst noch unter Beweis stellen. Auch hier ist bei zukünftigen Aufsichtsrätinnen ein Umdenken gefragt, denn immer wichtiger wird in Zukunft die Vision, die jemand in ein Gremium miteinbringt. „Die Entscheidung, eine Frau mit Mitte dreißig in einen Top-Aufsichtsrat zu wählen, ist schließlich nicht aufgrund ihrer Erfahrung getroffen worden, sondern, weil sie eine Vorstellung davon hat, wie sich Märkte in den nächsten Jahren entwickeln.“² Und wieder gilt es, die eigene USP herauszuarbeiten. Der Zukunftsblick rückt das Mandat in greifbare Nähe, mehr als jede noch so lange Liste beruflicher Erfolge.³

²Persönliches Statement von E. Reinke 2017.

³Persönliches Statement von E. Reinke 2017.

3.5 „Immer crashing into the same car“ – Fremdsteuerung ausbremsen

Fehlendes Selbstwissen in seiner autodestruktiven Variante findet sich bei Lea. Die kreative Macherin hat ihre Neigung zu Selbstsabotage längst erkannt. („Stimmt, manchmal stellte sie sich selbst ein Bein.“) Damit ist sie auf dem besten Weg, Selbstsabotage-Mechanismen, mit denen ihre Laufbahn systematisch – fast wie fremdgesteuert – unterminiert wird, erfolgreich auszuhebeln. Die Bewusstmachung solcher Muster und Prägungen ist die Grundvoraussetzung, um sich von ihnen unabhängig zu machen. Selbstreflexion führt bei Lea in ihrer Laufbahn indes erst spät zu einer beruflichen Kehrtwende. Als Berufseinsteigerin ist sie bereit, für ihre beruflichen Erfolge alles zu geben. Ihre Vision von dem, was sie in der Welt bewegen möchte, bezieht sich stets auf das nächste Nahziel, die erfolgreiche Umsetzung des jeweiligen Projekts. Über Empfehlungen findet sie in neue Aufgaben, nie aufgrund einer bewussten selbstbestimmten Entscheidung. Es gelingt ihr nicht, Strategien zu entwickeln und ihre übergeordnete berufliche Zielsetzung so klar zu definieren, dass diese auch von anderen verstanden wird. Nach dem Projekt ist vor dem Projekt. Sisyphos gleich, landet sie immer wieder am Ausgangspunkt. Die Ursachen für die teils unfreiwillige Kürze ihrer beruflichen Stationen abseits des Projektgeschäfts verortet Lea außerhalb ihrer selbst, statt auch Gründe bei sich zu suchen („Da gab es einige, die ihr den Erfolg nicht gegönnt haben.“).



Cartoons: © Clarissa-D. de Grancy

Die Wurzel für wiederkehrende Muster liegt meist im Unbewussten. Vordergründig besteht die Überzeugung, erfolgreich vorankommen zu wollen, während latent die Überzeugung wirkt, nicht zu genügen. Oft liegen die Ursprünge von unbewussten Glaubenssätzen im Elternhaus. Lea entwickelt sich in den Kunstbetrieb hinein, in Abkehr von ihren Eltern, die sich von ihrer Tochter wünschen, sie wäre naturwissen-

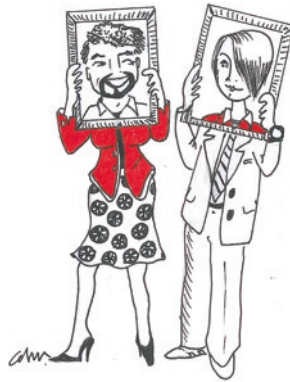
schaftlich (statt künstlerisch) orientiert. Auf der unbewussten Ebene gibt die Tochter ihren Eltern recht, indem sie den Zeitpunkt ihres beruflichen Durchbruchs hinauszögert. Erfolgreich in der Sache, doch scheiternd in der Gesamtschau, verweigert sie sich der impliziten Erwartungshaltung ihrer Eltern und bestraft diese nachträglich dafür, nicht an ihr Potenzial geglaubt zu haben. Andererseits – darin liegt die Autodestruktivität – verhindert sie auf diese Weise sich selbst. Während sich die Erfahrung beruflicher Stagnation perpetuiert, verfestigt sich ihr Glaubenssatz, sie sei nicht passend, was den frühzeitigen Ausgang der nächsten beruflichen Etappe vorwegnimmt. Der verinnerlichte Glaubenssatz verstetigt sich weiter, wird zum Lebensprogramm und macht Lea zu einer Verliererin im doppelten Sinne: Nicht nur auf der mentalen Ebene, gegenüber ihren Eltern, sondern auch, indem es ihr lange nicht gelingen mag, ihre Karriere analog zu den von ihr investierten Energien weiterzuentwickeln. Der Ausstieg aus diesem Modell besteht für Lea in einem radikalen Schritt, der ihre neu gewonnene Autonomie markiert: Mit ihrer Entscheidung für den Schritt in die Selbstständigkeit gelingt ihr die Befreiung aus der biografischen Umklammerung. Sie übernimmt Verantwortung für sich und für andere. Mit der Neuausrichtung ihrer beruflichen Identität entwickelt sie übergeordnete Ziele und lässt die für sie undankbare Rolle der Weisungsgebundenen erfolgreich hinter sich. Innere Veränderung ist sicherlich die Grundlage für Veränderungen im Außen. Als Unternehmerin kann Lea heute die drei Fragen der Positionierung glasklar beantworten: „Wer bin ich, was kann ich, und was will ich bewegen?“.

4 „Immer nicht passend genug“ – Bad Guys, Treiber(innen) des Wandels

Der amerikanische US-Design-Thinking-Vorreiter Larry Leifer würde Lea vermutlich als „Bad Girl“ bezeichnen. In Beschäftigung mit der Frage, wie Kreativität und Innovation in Unternehmen gesteigert werden können, bringt er den Begriff des „Bad Guy“ auf. Bad Guys sind Leifer (2012) zufolge Menschen, die den Wandel initiieren, und zwar zu einem Zeitpunkt, da dieser innerhalb der organisationalen Strukturen noch auf Widerstände stößt. So ergeht es der hier vorgestellten Lea, die es in Unternehmen nie lange ausgehalten hat, nicht zuletzt, weil es ihr schwerfiel, sich in den konventionellen Strukturen nachhaltig zu positionieren. Insofern entspricht sie dem Mitarbeiter-Typus der „Escapistin“. Dieser „bricht [...] immer wieder aus der hierarchischen Struktur aus und realisiert eigene Projekte, die parallel zur ‚Heimatorganisation‘ bestehen“ (Gunnesch & Hochgürtel, 2017, S. 376).

Leifer (2012) verweist auf die Notwendigkeit, solche Menschen im Unternehmen oder der Organisation zu schützen. Seine eigene Entwicklung als unkonventioneller Professor jenseits der Standards sei nur möglich gewesen, weil er einen Vorgesetzten hatte, der ihm als Freund und Unterstützer einen Schutzraum ließ. „Die Organisationen müssen es zulassen, dass die Beschäftigten kreativ sind“ (Leifer, 2012, S. 10 ff.). Hierfür bedarf es des entsprechenden Arbeitsumfeldes und eines Umdenkens bei den

Führungskräften. Leas Erfahrung, sich als unkonventionelle Mitarbeiterin nicht in der jeweiligen Festanstellung etablieren zu können, decken sich mit dem Ergebnis einer Studie, nach der die meisten Unternehmen angepasste Beschäftigte bevorzugen. Die für am wichtigsten befundenen Eigenschaften insbesondere aus Sicht von Führungskräften aus Großkonzernen waren Fleiß, Höflichkeit und Teamfähigkeit. Unerwünschte Eigenschaften waren dagegen Selbstbewusstsein, Unbelehrbarkeit und Abweichung von Firmentrends. Als ein gravierendes Innovationshemmnis identifiziert die Studie die Tatsache, dass ihre unbewussten Glaubenssätze den Führungskräften nicht bewusst sind, was dazu führe, dass vermehrt Persönlichkeitstypen wie die bereits im Team vorhandenen eingestellt würden. Demgegenüber sehen sich die Führungskräfte selbst – und das ist interessant – als innovationsaffin und offen für Neues (Derler, 2015.).



Cartoons: © Clarissa-D. de Grancy

Was bedeuten diese Erkenntnisse für die zukünftige Rolle von HR bspw. bei der Besetzung von Gremien? Immerhin unterliegt das Recruiting von Gremienmitgliedern anderen Gesetzmäßigkeiten als der klassischen Executive Search: Der Aufsichtsrat ist zuständig für die Berufung und Abberufung des Vorstandes, während für die Berufung des Aufsichtsrats „die wirklichen Machthaber“ gefordert sind, „nämlich jene, die für die Bestellung der Aufsichtsräte faktisch zuständig sind. Alleineigentümer, mehrere Eigentümer, Familien, Syndikate, der CEO, aber auch der Aufsichtsratsvorsitzende – je nach materieller Machtkonstellation.

Sobald es allerdings um die Bestellung jener geht, die ‚für die Spielregeln zuständig sind‘, werden die Grundregeln eines professionellen Recruitings nicht ausreichend beachtet und von Beziehungsebenen überlagert. ABER: Die ‚Spielregel-Gremien‘ entscheiden heute über das Wohl eines Unternehmens, einer Organisation, einer Stiftung oder eines Vereins, mehr als dies gemeinhin bewusst ist bzw. wahrgenommen wird. Die Auswahl der Richtigen ist essentiell (J. Fritz, 2015, S. 5).

Als Gegengewicht zu jenem für Externe oft schwer durchschaubaren Machtgefüge übernehmen Führungskräfte ebenso wie HR-Manager*innen eine wichtige Mittler- und

Vorbildfunktion innerhalb der Gremien – sie stehen in der Verantwortung, Menschen nicht nur nach ihrer Performance, nach Kompetenzprofilen oder ihrer Ausstrahlung zu beurteilen. „Stories“, mit denen jemand authentisch erscheint, lassen keine eindeutige Aussage über den Charakter einer Person zu. Charakter ist jedoch wichtiger als Charisma. Neben den fachlich möglichst vielfältigen Kompetenzprofilen in einem Gremium sind Werteorientierung und Integrität der Gremienmitglieder ein hohes Gut angesichts des zunehmenden Drucks durch Aktionär*innen und Politik, der steigenden Anforderungen an die Aufsichtsratsarbeit, der Komplexität der Märkte und der verschärften Haftungsrisiken. Bei dem komplexen Unterfangen, die charakterliche Disposition eines Kandidaten oder einer Kandidatin ad hoc beurteilen zu müssen, sind Menschenkenntnis, Fingerspitzengefühl und Empathiefähigkeit unverzichtbare Begleiter. „Der ‚disruptive Aufsichtsrat‘ muss sich selbst dem digitalen Wandel verschreiben, im Gremium als Meinungsführer digitale Themen auf die Agenda heben und den Vorstand durchgehend in Fragen der strategisch-digitalen Geschäftsentwicklung“ (Preen et al., 2016, S. 3) herausfordern. „Vor diesem Hintergrund sollte Mut bei der Besetzung von Aufsichts- und gleichermaßen Beiräten gezeigt werden.“

Leifer (2012, S. 11) verweist in diesem Zusammenhang auf den großen „Bedarf, Organisationen wieder stärker wieder auf ihre Mitarbeiter, die Menschen, hin auszurichten, was womöglich heißt, dass man sich der Personalabteilungen entledigen sollte“. Etwas provokant ist auch seine Frage: „Was macht die Personalabteilung eigentlich? Sie definiert Funktionen und Aufgaben und sucht nach Menschen, die diesen Funktionen entsprechen, die in das von der Personalabteilung definierte Profil – diese Box – haargenau passen.“ (Leifer, 2012, S. 11). Beschäftigte würden nicht etwa daraufhin abgestellt, dass sie eine besonders kreative Ausstrahlung hätten, „Organisationen denken heute in Funktionen, sehen aber nicht die Menschen.“ (Leifer, 2012, S. 11). Doch darum geht es: menschlich zu sein und den Menschen in seinem So-Sein anzuerkennen. Hierzu gehören auch „[...] Nahbarkeit, Verletzlichkeit und Unsicherheit im organisationalen Kontext“ (Kienbaum, 2017, S. 2) zuzulassen. Denn nur so seien Unternehmen in der Lage, eine Vertrauenskultur zu etablieren und Raum für Innovation und Kreativität zu schaffen.

„Wer Werte vertritt, die nicht dem Mainstream entsprechen oder nicht ‚passen‘, fällt durch’s Raster“, sagt Alexandra. Die postulierte Authentizität verkommt zur Worthülse: Wer wirklich authentisch ist und sich so zeigt, wie er oder sie wirklich ist, hält sich meist nicht lange im organisationalen Hierarchiegefüge. Das muss sich ändern, denn „[a]nfassbare Orientierung ist essenziell in unserer VUCA-Welt von heute“, betont Fabian Kienbaum in seinem Artikel „People over Pixels“, in dem er auf die Bedeutung einer neuen authentischen Führungskultur verweist, die sich eben gerade durch das bewusste Zulassen von Schwächen und Unsicherheiten auszeichne (Kienbaum, 2017). VUCA ist ein Akronym für die englischen Begriffe volatility, uncertainty, complexity and ambiguity (deutsch Volatilität [Unbeständigkeit], Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit).

Die herausfordernde Zukunftsaufgabe von HR scheint es demnach zu sein, gerade im Gegensätzlichen, im Widersprüchlichen, im Unkonventionellen, im vermeintlich Sperrigen den Treiber für Innovation zu erkennen und in das bestehende System zu inkludieren. Dabei kann es HR-Verantwortlichen und Führungskräften helfen, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine klare USP entwickelt und für sich herausgearbeitet haben, welchen besonderen Wertbeitrag sie in das Unternehmen einzubringen haben.

5 „Raus aus der Wartehalle“ – Gremienklarheit als Entrée in die Board-Community

Gremienarbeit wird auch in Zukunft ein wichtiges Instrumentarium bleiben, mit dem sich der notwendige Wandel von Unternehmenskulturen von innen heraus bewirken und gestalten lässt. Es ist weniger eine Frage der Vielfalt als der Gerechtigkeit, Frauen und Männern gleiche Chancen der Mitgestaltung zu eröffnen. Ein Vergleich der Profile von Frauen und Männern, die es innerhalb Europas in ein Aufsichtsgremium geschafft haben, zeigt, wie sich die Profile neben Alter und Ausbildung insbesondere in der öffentlichen Präsenz voneinander unterscheiden (Mercer, 2016). So verfügen Männer meist über ein ausgeprägtes öffentliches Profil. Ein Drittel der Aufsichtsrätinnen dagegen erwies sich als vergleichsweise unbekannt. Wer sich innerhalb der Board-Community nicht sichtbar positioniert, so die Schlussfolgerung, minimiert seine Chancen, in ein Aufsichtsgremium berufen zu werden. Alexandra, Andrea und Lea scheinen in puncto Sichtbarkeit gut aufgestellt. Doch die Frauenportraits repräsentieren nur auf den ersten Blick Erfolgsgeschichten. Zwischen den Zeilen erweisen sich alle drei Erwerbsbiografien als brüchig und rufen die Frage nach der Eigenverantwortung auf den Plan: Was können Frauen wie Alexandra, Andrea und Lea tun, um sich selbst die Tür zum Boardroom aufzumachen?



Cartoons: © Clarissa-D. de Grancy

Alexandras persönliche Interpretation erfolgreichen Networkings greift zu kurz. Es reicht eben nicht, sich auf Netzwerkveranstaltungen umzutun. Erst der individuelle fachliche Austausch mit einzelnen Kolleginnen und Kollegen, das Teilen von Erfahrungen in möglichst vielen vertraulichen Hintergrundgesprächen, begünstigt den Aufbau eines belastbaren persönlichen Netzwerks.

Auch Lea ist als „Generalistin“, wie sie sich selbst bezeichnet, nicht optimal positioniert und macht es ihren Mitmenschen nicht leicht, sie angesichts ihrer vielfältigen Aktivitäten und Talente einem bestimmten Expert*innen-Thema zuzuordnen. Jahrelang pendelt sie scheinbar unentschieden zwischen Stationen der freiberuflichen Projektmanagerin und der festangestellten Projektleiterin hin und her, bis sie nach später Familiengründung in ihrer Persönlichkeit gereift, den Weg in die Selbstständigkeit als Chance für den Bruch mit alten Mustern und Glaubenssätzen für sich erkennt.

Andreas Positionierung als „machtbewusste MINT⁴-Frau“ wirkt artifiziell, fast steril, in ihrer zur Schau getragenen Härte und allzu perfekten Oberfläche. Wer sich beim Aufbau seiner „Persona“ statt am eigenen Wesenskern an Schablonen aus dem Coaching-Baukasten orientiert, wird von seinen Mitmenschen oft als fassadenhaft und „unauthentisch“ wahrgenommen. Wer im eigentlichen Sinne authentisch ist, löst sich von den Erwartungen der Umwelt und definiert auf Basis der eigenen Persönlichkeit eine Rolle für sich, in der er oder sie von anderen gesehen werden möchte. Dies kann manchmal bedeuten, aus seinem Umfeld hervorzutreten, mit den Erwartungen Dritter zu brechen bzw. eigene Identitätsmerkmale neu zu entdecken und den Mitmenschen entgegensetzen. Diesen Akt der Selbstbildung als angestregtes Kalkül zu verwerfen und auf der Stufe eines kindlichen „Ich bin eben so“ zu verharren, kann sich als Karrierebremse erweisen.

Was die drei Frauen auf den letzten zehn Metern zum Erfolg ihrer Mandatssuche eint, ist die jeweils fehlende „Passung“: In der Netzwerkerin Alexandra steckt eine „Revoluzzerin“, die bestehende Ordnungssysteme nicht anerkennt und diese daher teils bewusst, teils unbewusst torpediert. Der Überfliegerin Andrea werden ihre Überangepasstheit, ihr Perfektionismus, der ihr bei ihren Mitmenschen zwar Respekt, doch nicht unbedingt Sympathien einbringt, zum Verhängnis. Sie kann nicht abgeben, verweigert Dritten ihre Unterstützung und droht damit auch als Persönlichkeit auf der Strecke zu bleiben. Indem sie sich über „die da oben“ mokiert, verbaut sie sich selbst die Chance der Zugehörigkeit. Auch die kreative Macherin Lea erweist sich als inkompatibel. Zwar unkonventionell und voller Ideen, wirkt sie auf ihre Mitmenschen allzu volatil. Ihre Strategie „man muss sich nur reinhängen“ zeigt sich bei der Mandatssuche als untauglich. Mit ihrem Überengagement eckt sie bei Vorgesetzten an, macht sich bei Kolleginnen und Kollegen unbeliebt, womit sie sich angesichts der herrschenden Hierarchien und Strukturen zumindest im Sinne der klassischen Konzernkarriere disqualifiziert. Hier greift das Phänomen, dass Frauen, die eine Führungsposition – und damit eine Gestaltungsrolle – für sich beanspruchen, von ihrer Umwelt nicht selten als

⁴Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft, Technik.

„unweiblich“ und machtbesessen wahrgenommen werden, während der unverhohlene Machtanspruch von Männern als selbstverständlich und naturgegeben bewertet wird.

Da der Mandatsgewinn nicht auf dem üblichen Bewerbungswege zu erreichen ist – meist wird man „gefunden“ – gilt es, mit dem eigenen Wertbeitrag sichtbar zu werden. Auf den letzten zehn Metern zum Wunschmandat benötigen Alexandra, Andrea und Lea vor allem eines: Eine glasklare Positionierung, die sie von Branchenkolleginnen und -kollegen maßgeblich unterscheidet. Darüber hinaus bedarf es informellen Wissens, welches sich beständig an Marktdynamik, Personenkonstellationen, Branchen-Ausrichtung anpasst und sich ausschließlich über entsprechend informelle Zugänge in relevanten Netzwerken der Board-Community generieren und aktualisieren lässt. Und wieder führt der Weg über die individuelle Positionierung, welche es, im Idealfall mit der Unterstützung durch Board-Expert*inn*en zu entwickeln gilt. Die Frage, die sich viele Frauen stellen: Wie finde ich die für mich richtige Sparringpartnerschaft?

6 Mehr als Kamingsgespräche – Dank Sparring zum Wunschmandat

Angeichts der Vielzahl an insbesondere auf die weibliche Zielgruppe zugeschnittenen Coaching-Programmen im Markt mag es Frauen, die sich auf ihre potenzielle Mandatierung professionell vorbereiten möchten, nicht eben leichtfallen, das für sie passende Angebot herauszufiltern. Viele Programme, die Frauen für die Aufgaben in einem Aufsichtsrat fit machen wollen, sind stark akademisch ausgerichtet und lassen es an Praxisnähe fehlen. Anwaltskanzleien bieten Online-Tools zur Überprüfung und Vertiefung von betriebswirtschaftlichem Basiswissen oder werben mit der Registrierung in einer Online-Datenbank für potenzielle Aufsichtsrätinnen. Nicht selten wird den Frauen suggeriert, mit einem Zertifikat den Weg zum erhofften Mandat abkürzen zu können, selbst dann noch, wenn es das Programm nicht schafft, einer Kandidatin passend zu ihrer Branche gezielte Zugänge in die Wirtschaft zu eröffnen. Viele Frauen scheinen überdies nicht zu wissen, dass „ein klares Profil, was Kenntnisse und Erfahrung angeht, viel hilfreicher [ist] als eine Zertifizierung, die viele Frauen als Türöffner für den Aufsichtsrat missverstehen [...]“ (Lockhart, 2016). Problematisch sind Aufsichtsratschulungen, deren Anbieter bislang Frauen und Männer gleichermaßen adressierten und ihre Dienstleistungen nun, seit Einführung der „Quote“, mit dem Label „Frau“ versehen. Derlei Schulungen bieten neben attraktiv aufbereiteten Begleitunterlagen zum Nachschlagen der im Frontalunterricht vermittelten Basisinhalte oft nur mehr einige ergänzende „Selbstermächtigungsworkshops“. Dagegen ist stetige Weiterqualifizierung auf höchstem Niveau heute unverzichtbar. Nicht zuletzt für alle, die bereits in einem Aufsichtsrat tätig sind und diese Aufgabe verantwortungsvoll und professionell ausfüllen möchten. Denn hierzu gehört es eben auch, die Materie jenseits der eigenen fachlichen Expertise zu verstehen, um mögliche Entscheidungsvorlagen verlässlich einschätzen zu können. Seminare, die in Compliance-, Bilanz- und Rechtswissen schulen, sind geeignet,

Faktenwissen auf den neuesten Stand zu bringen. Wer in den genannten Gebieten jedoch nicht ohnehin bereits Fachfrau ist, wird dem Wirtschaftsprüfer, der vielleicht dann neben ihr im Aufsichtsrat sitzt, niemals das Wasser reichen können. „Und auch das eifrigste Studium von Gesetzestexten und Fallstudien wird im Zweifelsfall nicht dazu führen, besser zu sein als der Kollege, der als Jurist im Aufsichtsrat sitzt. Wer sich also darauf konzentriert, Expertenwissen jenseits der eigenen fachlichen Expertise zu perfektionieren, dessen eigener Wertbeitrag für den Aufsichtsrat wird gering bleiben.“⁵

Bereits der programmatische Charakter vieler Schulungen verweist auf deren größtes Defizit: Programme richten sich an die breite Masse, in der das Individuum austauschbar bleibt und spezifische Brancheninformationen naturgemäß nicht explizit berücksichtigt werden können. Wer indes mit dem Ziel antritt, das eigene Mandatsgewinnungsprojekt zum Erfolg zu führen, sollte eben gerade nicht austauschbar sein. Karriereentwicklungen verlaufen unterschiedlich und hängen von dem Ineinandergreifen individueller Faktoren ab: Welche Ziele hat sich jemand gesetzt, welche Chancen und welche Risiken sind mit diesen Zielen verbunden? Mit welcher Motivation treibt eine Person ihre Ziele voran und wie gestalteten sich bis dato deren zwischenmenschliche Beziehungen im beruflichen Kontext? Derlei Faktoren umfassend und individuell zu beleuchten und auch das „Inner Game“ einer Person miteinzubeziehen, d. h. unbewusste Prägungen und Muster zu erkennen und zu reflektieren – all dies sollten Bildungsmaßnahmen leisten können, deren Ziel es ist, eine Person auf ihrem beruflichen Weg erfolgreich zu begleiten und zu entwickeln. Mehrere Ebenen – die innere Einstellung, die äußeren Bedingungen und die Struktur – gilt es bei der Entwicklung einer Gremien-Gesamtstrategie zu berücksichtigen. Eine wichtige Ergänzung ist informelles Wissen, das sich idealerweise über relevante Fallbeispiele transportieren lässt. Von Bedeutung ist dabei ein vertrauensförderndes Setting, das den fachlichen Diskurs mit Entscheiderinnen und Entscheidern aus der Wirtschaft begünstigt und beide Seiten bereichert. Führungskräfte sind dabei immer seltener bereit, für ein klassisches Weiterbildungsseminar ganze Wochenenden im stickigen Seminarraum eines gesichtslosen Hotels zu verbringen – der Trend geht zu sogenannten digi-logen Trainingsformaten, in denen sich analoge und digitale Trainingseinheiten harmonisch miteinander verbinden. Die Kür besteht in der nachhaltigen Architektur einer Bildungsmaßnahme, mit dem Ziel eines generationenübergreifenden Wissenstransfers, etwa vergleichbar mit dem sogenannten „Reverse-Ansatz“ beim Mentoring, bei dem berufserfahrene Führungskräfte und digitalkompetente Young Professionals wechselseitig voneinander lernen – ein Effekt, der sich beispielsweise auch mittels eines gezielten Matchings von Start-ups und Corporates einstellt: Start-up-Gründerinnen erfahren, was sie im Sinne der optimalen Zusammensetzung ihres Gremiums beachten sollten. Wer dagegen seit Jahren eine Führungsposition im gleichen Unternehmen innehat, stellt nach dem Austausch mit einer Entrepreneurin womöglich

⁵Persönliches Statement von E. Reinke bei einer Panel-Diskussion im Rahmen des Clubjubiläums des BPW Berlin am 30. Oktober 2015.

eigene Routinen auf den Prüfstand. So ziehen weibliche Konzernbeschäftigte neue Inspiration und Motivation aus dem fachlichen Diskurs mit Unternehmerinnen. Gerade für die weibliche Zielgruppe sind mehr als positive Vorbilder und Kamingespräche nötig.

Viele aufstiegsbereite Frauen setzen auf klassische Weiterbildungsmaßnahmen, auch wenn sie längst erfahren haben, dass bei der Besetzung von Aufsichts- und Kontrollgremien andere Regeln und Gesetze gelten als bei der klassischen Executive Search. Während dort spezifische Bildungsnachweise den Ausschlag für die Einladung zum Gespräch geben, lässt sich die Entsendung bzw. Berufung in ein Gremium nicht wie im klassischen Bewerbungsverfahren auf lückenlose Lebensläufe zurückführen. Nicht etwa Führungskräfte mit der optimierten Vita rufen das Interesse jener hervor, die über die Eignung eines potenziellen Gremienmitglieds zu befinden haben. Bewerberinnen und Bewerber müssen „passen“. Passend ist, wer mit seiner fachlichen Expertise einen eigenen Wertbeitrag in die Orchestrierung eines Gremiums einzubringen vermag und ein Alleinstellungsmerkmal mitbringt, das zur Zukunftsfähigkeit eines Gremiums beiträgt.

Mit Blick auf die geforderte Professionalisierung von Aufsichtsräten, steigende Haftungsrisiken und die Forderung nach dem Berufsaufsichtsrat bewegt auch die Board-Community die Frage, ob man Aufsichtsrat „lernen“ könne. Weiterbildner bzw. Anbieter klassischer Aufsichtsratsschulungen sind naturgemäß Befürworter dieser These. Vor allem Unternehmensberatungen haben das Thema „Frauen in die Aufsichtsräte“ für sich entdeckt und bringen immer neue Seminare an den Start, deren didaktischer Nutzen von berufserfahrenen Gremien-Persönlichkeiten – insbesondere mit Blick auf eine mögliche Mandatsgewinnung – angezweifelt wird. Faktenwissen bilde zwar ein wichtiges Fundament, doch sei allein kaum geeignet, den Wert des Wissens um informelle Spielregeln aufzuwiegen. Ohnehin gehe es um weitaus mehr: Das ideale Gremienmitglied ist eine Führungspersönlichkeit, die sich durch Rückgrat ebenso auszeichnet wie durch Menschenkenntnis, Mut, Besonnenheit, diplomatisches Geschick und die Fähigkeit, zuzuhören. Ebenso von Vorteil sind Team-Kompetenzen und Führungsqualitäten. Erst, wer sich der Anerkennung einer Gruppe gewiss sein kann und über die Gabe verfügt, zukunftsweisende Ideen zu entwickeln, vorzutragen und mit denen der anderen kooperativ in einer Gesamtstrategie zusammenzuführen, wird erfolgreiche Gremienarbeit leisten. Umso wichtiger ist es, die eigene USP und die eigene Vision herauszuarbeiten, um den in einem Aufsichtsgremium geforderten besonderen Wertbeitrag liefern zu können. In diesem Zusammenhang gilt es, die Frage, ob man Aufsichtsrat lernen könne, gerade auch mit Blick auf eine angestrebte Mandatierung differenziert zu betrachten. Dessen ungeachtet trifft die Formel „Aufsichtsrat kann man lernen“ höchstens insofern zu, als Lernen im holistischen Sinne verstanden wird: Also als ein Prozess, der die Entwicklung der persönlichen USP beinhaltet. Netzwerken auf Augenhöhe mit Playern aus der Top-Community erfordert das Aussenden von Zugehörigkeitssignalen. Erst wer dank einer prononcierten USP in der Lage ist, andere mit den eigenen Themen zu bereichern und zu inspirieren, wird Menschen begegnen, die sich zu öffnen bereit sind und die sich für die andere Person, die nun als zugehörig erlebt wird, als Empfehlungsgeber*in einsetzen. Gremienklarheit ist der Türöffner zur Board-Community.

7 „Die Avantgarde startet jetzt“ – Digitalisierung als Chance für Macherinnen

Die Arbeitswelt verändert sich, und mit ihr verändern sich die Karrierewege. Tatsächlich verlaufen Erwerbsbiografien zunehmend asymmetrisch und nicht, wie in der Vergangenheit oft erwünscht, linear. Gerade jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfolgen nicht mehr das Ideal der klassischen Konzernkarriere, sondern streben nach Möglichkeiten, sich als sogenannte „Allrounder“ nicht nur innerhalb, sondern auch außerhalb der Organisation gestalterisch einzubringen und zu verwirklichen. Zeitgemäße Personalarbeit richtet sich an diesen Veränderungen aus. Zunehmend erkennen HR-Verantwortliche, dass sie nicht immer „auf Nummer sicher“ gehen sollten. Sie handeln weitsichtig und nachhaltig, wenn sie Talente frühzeitig durch mehr Eigenverantwortung auch für den externen Arbeitsmarkt fit machen. In deutschen HR-Departments feiert das persönliche Gespräch sein Comeback. Psychometrie-Analysen der Online-Profile von Bewerberinnen und Bewerbern gehören der Vergangenheit an. Unregelmäßigkeiten in Bewerbungsprofilen werden differenzierter betrachtet als bisher. „Brüche“ im Lebenslauf können die Voraussetzung bzw. Anzeichen sein für Kreativität, Verantwortungsbewusstsein und Durchsetzungsvermögen. Und so ist auch die ideale Zusammensetzung von Gremien im Sinne sich ergänzender Kompetenzen einzelner Gremienmitglieder, die mit ihrer fachlichen Expertise jeweils einen eigenen Wertbeitrag leisten, eine wichtige Voraussetzung für Innovation. Wer sich erfolgreich für ein Mandat positioniert, setzt auf Gremienklarheit. Erst wer als Persönlichkeit wahrgenommen wird, der man zutraut, ein Gremium nicht nur inhaltlich, sondern auch als Mensch zu bereichern, erhöht seine Chancen auf die Berufung ins Board.



Cartoons: © Clarissa-D. de Grancy

Die Macherinnen von heute bringen in puncto „Boardreadiness“ beste Voraussetzungen mit. Akademisch vorgebildet, eloquent, neugierig, selbstreflektiert, weltoffen und mit sozialen Medien aufgewachsen, haben sie meist eine klar definierte Vorstellung von

ihrer beruflichen Zukunft. Diese Frauen wissen, wer sie sind, was sie können und was sie in der Welt bewegen möchten. Getragen von einer realistischen Selbsteinschätzung lassen sie sich von den Meinungen Dritter, wie sie angeblich sind oder zu sein hätten, nicht beirren. Sie verweigern sich Rollenzuschreibungen und lassen sich weder von ihren männlichen Kollegen übervorteilen noch von „Picknickdecken-Diskursen“ einwickeln. Nach dem Motto „Wir machen uns die Arbeitswelt, wie sie uns gefällt“, stellen sie hohe Erwartungen an die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit und lassen sie sich nicht auf traditionelle Arbeitszeit- und Führungsmodelle festlegen. „Native User“, machen „ihr Ding“, wobei biografische Diskontinuität dazugehört. Wer jeden Schritt vorgegeben bekommt, verliert die Lust daran, Engagement für die Organisation zu entwickeln – und engagiert sich woanders. Es geht um Werte, um eine innere Haltung, um gemeinsame Überzeugungen und darum, etwas Sinnvolles zu tun, mit dem sich die Welt ein bisschen besser machen lässt. Die Grenzen zwischen beruflichem und privatem Kosmos sind durchlässig geworden. Eine neue Unerschrockenheit kommt auf, wenn es darum geht, sich mit eigenen Projekten zu positionieren. „Einfach machen“, lautet die Devise. An die Stelle eines defensiven „Warum fragt mich denn niemand?“ tritt ein selbstbewusstes „Ich wähle aus“. Die innere Unabhängigkeit von „Pöstchen und Boni“ setzt die gängigen Machtgefüge außer Kraft. Weibliche Führungspersönlichkeiten der neuen Generation sind häufig glasklar positioniert und damit Role Models, Vorbilder, für manche Kollegin, die ihnen an Jahren voraus ist. „Die jungen Frauen haben aus der Geschichte gelernt. Sie sind nicht die Frauen von gestern, auch nicht die Männer von heute. [...]“ Dennoch – „Strukturen – und nicht Wesensunterschiede – erklären auch, warum sich Frauen im Vergleich zu Männern im Berufsalltag eher sorgen und leichter nervös werden. Frauen verfügen nun mal über andere Netzwerke als Männer. Wenige Frauen kennen Frauen, die führen“ (Allmendinger, 2009 Frauen auf dem Sprung, S. 100). Umso mehr bedarf es mehr denn je des lebendigen Austauschs zwischen den Generationen. Wir brauchen mehr Vorbilder, Frauen mit Führungserfahrung, die die jüngeren Frauen für mögliche strukturelle Hürden im Beruf sensibilisieren – auch hier haben HR jenseits von Konzepten zur „Frauenförderung“, die eher Gräben aufmachen, statt sie zu schließen, eine wichtige Mittlerfunktion, die im Zuge der Entwicklungen von Digitalisierung und demografischem Wandel an Bedeutung weiter zunehmen wird. Mindestens ebenso wichtig ist jedoch die Bereitschaft des Individuums, selbst Verantwortung zu übernehmen, Eigenverantwortung zu tragen. Vermag eine Führungspersönlichkeit die drei Fragen „Wer bin ich? Was kann ich? Was möchte ich auf dieser Welt bewegen?“ für sich so klar zu beantworten, dass ihr spezifischer Wertbeitrag auch von anderen klar verstanden werden kann, verbessern sich die Chancen für die Berufung in ein Aufsichts- und Kontrollgremium signifikant. Jede Frau kann das schaffen, und zwar so, wie sie heute ist. Wir haben die Freiheit, uns selbst zu erfinden. Die Avantgarde startet jetzt. Wir dürfen uns die Rolle aussuchen, die wir spielen möchten. In dieser Rolle sind wir immer authentisch. Die Antwort auf die Eingangsfrage, ob Frauen auf ihrem Weg an die Spitze womöglich etwas übersehen, lautet: Ja, sich selbst.

Literatur

- Allmendinger, J. (2009). *Frauen auf dem Sprung. Wie junge Frauen heute leben wollen*. Pantheon Verlag.
- Ankersen W., & Berg, C. (2017). *Mehr Vielfalt für mehr Wettbewerbsfähigkeit*. Tagesspiegel vom 14.07.2017. <http://www.tagesspiegel.de/politik/mehr-frauen-in-den-chefetagen-mehr-vielfalt-fuer-mehr-wettbewerbsfaehigkeit/20064208.html>. Zugegriffen: 5. Nov. 2017.
- Derler, A. (2015). *The ideal employee. The influence of work context, personality and organizational culture on leaders' prototypical implicit follower theories*. https://ub-deposit.fernuni-hagen.de/servlets/MCRFileNodeServlet/mir_derivate_00000476/Diss_Derler_Ideal_Employee_2015.pdf. Zugegriffen: 5. Nov. 2017.
- Eckerle, A. (2017). *Persönliches Statement*.
- EY. (2017). *Mixed Leadership-Barometer: Anteil weiblicher Vorstandsmitglieder in deutschen börsennotierten Unternehmen*. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-mixed-leadership-barometer-juli-2017/\\$FILE/ey-mixed-leadership-barometer-juli-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-mixed-leadership-barometer-juli-2017/$FILE/ey-mixed-leadership-barometer-juli-2017.pdf). Zugegriffen: 5. Nov. 2017.
- Freeman, J. (1984). *Die Tyrannei in strukturlosen Gruppen* (S. 24). DIW Berlin: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung. (Erstveröffentlichung 1970.)
- Fritz, J. (2015). *Bewusst für eine neue Allianz – Eigentümer, Vorstand und Aufsichtsrat als gemeinsame Architekten der Zukunft, Aufsichtsrat aktuell* (S. 5). http://www.boardsearch.at/upload/1847477_AR%20aktuell_Bewusst%20f~c3~bcr%20eine%20neue%20Allianz_2015_06.pdf. Zugegriffen: 2. Nov. 2017.
- Funken, C. (2011). *Managerinnen 50plus – Karrierekorrekturen beruflich erfolgreicher Frauen in der Lebensmitte*. <https://www.bmfsfj.de/blob/94276/ffef112b8f2a9eb4d78697f16a643ea1/managerinnen-50-plus-data.pdf>. Zugegriffen: 2. Mai. 2023.
- Gunnesch, M., & Hochgürtel, A. (2017). Der New Worker – Freies Radikal zwischen agilen Strukturen und flexiblen Arbeitsprozessen. *Zeitschrift für Betrieb und Personal*, 2017, 376.
- Hansen, S., & Gunnesch, M. (2017). Bridging the diversity gap. Wie Vielfalt im Aufsichtsrat gelebt und aktiv für den Kulturwandel in Unternehmen gemanagt werden kann. *Board*, 2017(1), 28.
- Hockling, S. (2012). Die Besten unter den Besten. *Zeit Online*. <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2012-01/high-potentials-leistungstraeger>. Zugegriffen: 25. Juli 2017.
- Holst, E., & Friedrich, M. (2017). *Führungskräfte-Monitor 2017: Update 1995–2015*. DIW Berlin: Politikberatung kompakt.
- Hölterhoff, M., Edel, F., Münch, C., & Jetzke, T. (2011). *Das mittlere Management. Die unsichtbaren Leistungsträger*, 2011, 42.
- Kienbaum. (2015). *MultiGEN – 2020*. http://assets.kienbaum.com/downloads/MultiGen-2020_Kienbaum-Studie_2015.pdf?mtime=20160726161652. Zugegriffen: 5. Nov. 2017.
- Kienbaum, F. (2017). *People over pixels. Wie wichtig Menschlichkeit in der Digitalisierung ist*. http://assets.kienbaum.com/downloads/Kienbaum_White_Paper_No-1_2017_People-over-Pixels.pdf?mtime=20170324133818. Zugegriffen: 5. Nov. 2017.
- Leifer, L. (2012). Rede nicht. Zeig's mir. Über Design Thinking, Bad Guys, Experimente, Jagd und organisationalen Wandel. *OrganisationsEntwicklung*, 2, 10.
- Lindstädt H., Fehre, K., & Wolff M. (2011). *Frauen in Führungspositionen. Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg*. <https://www.bmfsfj.de/blob/93882/c676a251ed4c36d34d640a50905cb11e/frauen-in-fuehrungspositionen-langfassung-data.pdf>. Zugegriffen: 5. Nov. 2017.
- Lockhart, I. (2016). *Wichtige Ausschüsse sind noch von Männern dominiert*. <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/frauen-im-aufsichtsrat-wichtige-ausschuesse-sind-noch-von-maennern-dominiert-14555902.html>. Zugegriffen: 25. Juli 2017.
- Lukoschat, H. (1997). *Fragile Frauenbündnisse*, taz. <http://www.taz.de/!1375419/>. Zugegriffen: 5. Nov. 2017.

- Mercer. (2016). *When women thrive*. <https://www.mercer.com/our-thinking/when-women-thrive-2016-report.html>. Zugegriffen: 16. Okt. 2017.
- Nelke-Mayenknecht, A. (2008). *Kommunikationsstrategien und Netzwerkbeziehungen von Frauen und Männern im Beruf*, 2. http://www.fu-berlin.de/sites/gpo/soz_eth/Frauen-M_nnerforschung/Kommunikationsstrategien_und_Netzwerkbeziehungen_von_Frauen_und_M_nnern_im_Beruf/index.html.
- Preen, A. von, Schichold, B., Gunnesch, M., & Pacher, S. (2016). *Der disruptive Aufsichtsrat – Anforderungen an das Überwachungsgremium im digitalen Zeitalter*, Whitepaper. http://assets.kienbaum.com/downloads/Kienbaum_White_Paper_No-4_2016_Der-disruptive-Aufsichtsrat.pdf?mtime=20161212131555. Zugegriffen: 5. Nov. 2017.
- Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex. (2017). *Deutscher Corporate Governance-Kodex*. <http://www.dcgk.de/de/kodex/aktuelle-fassung/vorstand.html>. Zugegriffen: 25. Juli 2017.
- Ruter, R. X. (2016). *Wie Sie Beirat oder Aufsichtsrat werden. Voraussetzungen – persönlicher Projektplan – Networking*. Schmidt.
- Ruter, R. X. (2017). *Angst vor den Aufsichtsrätinnen*. *Job Kurier*, 2017, 5.
- Schwarze, B., & Frey, A. (2016). Geht digital auch ohne Bart? Digital Leadership als Chance für Frauen! IM+io Das Magazin für Innovation. *Organisation und Management*, 2016(4), 102–105.
- Schwarze, B., Frey, A., & Tapken, H. (2016). *Industrie 4.0 Studie in Kooperation des Kompetenzzentrums Frauen im Management, Hochschule Osnabrück mit Bisnode Deutschland GmbH*, April 2016, 16, 22 ff.
- Senarclens de Grancy, M. (2017). *Selbstwissen*. Textem Verlag.
- Smend, A. (2013). Lust auf Macht. Wie (nicht nur) Frauen an die Spitze kommen. In A. Och (Hrsg.), *Lust auf Macht – wie (nicht nur) Frauen an die Spitze kommen* (S. 258). Linde.
- Ströbele, C. (2015). Das frühe Ende der Karrierefrau. *Zeit Online*. <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2015-06/managerinnen-karriere-alter-studie>. Zugegriffen: 25. Juli 2017.
- Wilke, C.-D., & Mark, K.-A. (2017). BOARDWAY-Dogma 2017. Die 17 Thesen für buntere Boards. In J. Fritz (Hrsg.), *AREX* (S. 139–143).
- Winnemuth, M. (2013). Ziemlich beste Freundinnen? *SZ-Magazin*. <http://sz-magazin.sueddeutsche.de/texte/anzeigen/39633/Ziemlich-beste-Freundinnen>. Zugegriffen: 5. Nov. 2017.
- Wipperfmann, C. (2010). *Frauen in Führungspositionen*. <https://www.bmfsfj.de/blob/93874/7d4e27d960b7f7d5c52340efc139b662/frauen-in-fuehrungspositionen-deutsch-data.pdf>. Zugegriffen: 5. Nov. 2017.
- Witzer, B. (2015). *Die Fleißblüge*. Ariston Verlag & Random House.
- World Economic Forum. (2016). *Gender gap report*. <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2016/>. Zugegriffen: 16. Okt. 2017.



Clarissa-Diana de Grancy ist Unternehmerin, Konzepter und Classic Content Creator. Sie ist Mitherausgeberin des Fachmagazins Aufsichtsrat aktuell (Linde Verlag) und Mitglied im Beirat der Europäischen Künstlergilde für Medizin und Kultur. Mit AufsichtsrAT® schafft sie Synergien an der Schnittstelle von Wirtschaft und Kunst. www.aufsichtsrat

Den Finger in die Wunde legen! Und bloß keine Buddys im Beirat!

Clarissa-Diana de Grancy im Gespräch mit Ulvi Aydin,
preisgekrönter Premium Executive Interim Manager

Ulvi Aydin

Clarissa-Diana de Grancy Im Wandel und in Krisen können Familienunternehmen vor allem an sich selbst scheitern – ein Indiz dafür ist die Wahl des Beirats bzw. dessen Orchestrierung. Entscheidend für eine gute und gewinnbringende Zusammenarbeit ist die Wertebasis, die das Beiratsteam eint. Auch Unabhängigkeit spielt eine Rolle.

Ulvi Aydin Genau. Und beides ist nicht in KPIs messbar. Familienunternehmen bilden das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Das liegt vor allem an deren Bodenständigkeit und Beständigkeit. Familienunternehmen wollen unabhängig bleiben. Sie haben einen gesunden Lokalpatriotismus und stehen für Loyalität mit der Gemeinde sowie ein Wir-Gefühl im Unternehmen. Das Familienerbe gesund der nächsten Generation zu übergeben, ist wichtiger als Umsatz- und Kapitalrendite. Dabei ist es egal, ob die Verantwortlichen mit Haftungsbeschränkung antreten oder ohne: Das Thema Verantwortung steht bei Familienunternehmern ganz oben. Das sind ideelle Werte und Zielsetzungen, die sich nicht in KPIs ausdrücken lassen – ein enormer Vorteil.

Clarissa-Diana de Grancy Es kommt also auf das Feinstoffliche an und auf die intrinsische Motivation, die Familienunternehmerinnen und -unternehmer meist ohnehin auszeichnet. Worin bestehen die Engpässe, gibt es Nachteile?

Dieser Beitrag erschien unter dem Originaltitel „Ä pART – Der Beirat in Familienunternehmen und im Mittelstand“ bereits in Aufsichtsrat aktuell 3/2020, S. 112 ff.

U. Aydin (✉)
Aycon, Ottobrunn, Deutschland
E-Mail: ulvi.aydin@aycon.biz

Ulvi Aydin Der Nachteil ist: Familienunternehmen haben oftmals einen Tunnelblick. Sie vermeiden Risiken – verschließen sich damit aber auch Chancen. Und das führt zu einem Tunnelblick der Geschäftsführer. Denn: Geschäftsführer, die erfolgreich in zweiter oder dritter Generation schalten und walten, sind die omnipräsente Galionsfigur – die Unfehlbaren. Kritik gegen sie wirkt oft wie ein Loyalitätsbruch, ein Verrat. Wenn dann auch noch in der Familie alle nur brav mit dem Kopf nicken, schmort der Unternehmer nur noch in seinem eigenen Saft und bekommt nur noch das zu hören, was er hören *will*.

Clarissa-Diana de Grancy Nicht ungefährlich ...

Ulvi Aydin Noch gefährlicher wird es aber bei der Zusammensetzung des Beirats. Ein Beirat hat oft keine Entscheidungs- oder Kontrollfunktion. Besonders, wenn es kein organschaftlich eingesetzter Beirat gem. Satzung ist. Aber selbst dann: Er hat eine beratende Funktion ohne wirtschaftliche oder emotionale Eigeninteressen am Unternehmen. In meiner Arbeit als Interim-Manager sehe ich aber oft das Gegenteil: der jahrelange Steuerberater, der langjährige Rechtsanwalt, mit dem man zur Schule gegangen ist, der Banker der Hausbank, der Buddy vom Golfen. Alle sind in einer Blase. Man kennt sich. Man tut sich oft nicht weh. Wie so viele Jahrzehnte in den Aufsichtsräten der „Deutschland AG“. Und auch heute noch oft.

Clarissa-Diana de Grancy Ein bisschen mehr Vielfalt würde so manchem Board guttun. Viele Unternehmer haben das schon verstanden und achten auf den passenden Mix und darauf, auch streitbare Leute „on Board“ zu holen, die auch mal unbequem sein können. Das setzt natürlich die Bereitschaft voraus, sich auch mal Gegenwind auszusetzen. Viele Gremienmitglieder sind zu harmoniebedürftig. Das ist genauso kontraproduktiv wie narzisstische Persönlichkeiten, vor denen alle Angst haben. Dabei heraus kommt ein Abnicker-Gremium.

Ulvi Aydin Wer sich einen solchen Beirat schafft, kann das Unternehmen nicht weiterentwickeln. Ein Beirat darf doch nicht das widerspiegeln, was der Unternehmer hören will. Im Gegenteil! Er muss der „Pain in the Ass“ sein, der sagt, was sich niemand anzusprechen traut. Er muss die monotone Ja-Sager-Kultur aufbrechen und die gepfefferte Prise Vielfalt in die Runde bringen.

Clarissa-Diana de Grancy Wie sind Ihre persönlichen Gremienerfahrungen?

Ulvi Aydin Ich selbst bin nur Beirat in Unternehmen, deren Geschäftsführer meine direkte, offene und brutal ehrliche Kommunikation akzeptieren. Auch wenn es unbequem ist. Auch wenn es schmerzhaft ist. Als Beirat ist es mir vollkommen egal, ob der Geschäftsführer meine Anmerkungen gerne hört oder nicht. Ich bin hier, um die Probleme aufzuzeigen. Ob Missmanagement, unqualifizierte Mitarbeiter, schlechte Produkte oder schlechte Strategien. Ein Beirat muss Lautsprecher sein und den Finger

in die Wunde legen! Von einem Arzt erwarten Sie doch auch, dass er Sie nicht anlügt – sondern Ihnen Ihren wahren Gesundheitszustand mitteilt. Brutal ehrlich und schonungslos mit seinen Patienten spricht. Kein „Chichi“! Kein „Blabla“!

Clarissa-Diana de Grancy „Wie hältst Du’s mit der Unabhängigkeit?“ – noch so eine Gretchenfrage ... Als Interim-Manager, der von außen kommt und daher umso müheloser die Vogelperspektive einnehmen kann, sollte ein nüchterner Blick auf die Dinge besonders gut gelingen – anders, als wenn sich das eigene Wirken jahrelang auf ein und denselben Kosmos konzentriert, oder?

Ulvi Aydin Interim-Manager haben keine Seilschaften im Unternehmen, sie lassen sich nicht von unterschiedlichen Interessengruppen oder internen Intrigen beeindrucken und wollen auch keine Karriere in der Organisation machen, keinen Firmenwagen fahren und auch kein Diensthandy besitzen. Sie handeln immer im Sinne des Unternehmens – und nicht im Sinne irgendwelcher Freundschaften. Diese Haltung ist Gold wert für Gesellschafter und Geschäftsführer, denn sie bekommen immer die direkte Wahrheit vom Interim-Manager als Beirat vermittelt.

Clarissa-Diana de Grancy Sind Beiräte die Lösung für Familienunternehmen?

Ulvi Aydin Geschäftsführer tragen Verantwortung – manchmal zu viel Verantwortung, sagen Kritiker. Eine Lösung kann da ein Beirat sein, also ein freiwilliger Aufsichtsrat, der dann die Geschäftsführung unterstützt. Gerade in Familienunternehmen kommt diese Form zunehmend zum Einsatz. Die Aufgaben des Beirats können vielfältig sein.

Clarissa-Diana de Grancy Welche Unternehmen wollen denn Ihrer Erfahrung nach überhaupt einen Beirat einsetzen?

Ulvi Aydin In der Regel sind das mittelständische Unternehmen, oftmals Familienunternehmen, die Know-how von außen benötigen. Sie möchten also gerne aus ihrer Blase heraus, sie möchten sich „challengen“ lassen und neue Ideen, Impulse und Perspektiven bekommen. Dafür holen sie sich einen Beirat. Diese Unternehmen sind zum Beispiel in einer Situation, in der es ihnen wirtschaftlich gut geht und sie sich auf die schlechten Zeiten vorbereiten wollen. Oder sie befinden sich in einem Generationenwechsel und benötigen Expertise und Begleitung von außen.

Clarissa-Diana de Grancy Da gehören ja schon ein hohes Bewusstsein und eine selbstkritische Einstellung dazu, wenn Verantwortliche sich das wünschen. Gibt es auch Situationen, in denen das nicht so problemlos abläuft? Dass sich also Geschäftsführer auf den Schlipps getreten fühlen, wenn Sie kommen?

Ulvi Aydin Das kann vorkommen, und da kann man theoretisch sagen: Das liegt in der DNA. Es gibt Leute, die keinen Input von außen wollen. Und es gibt Leute, die Input von außen begrüßen. Diejenigen, die es nicht wollen, möchten eigentlich keine große Veränderung haben. Das ist auch eine Persönlichkeitsfrage, es ist nicht nur eine Frage des Unternehmens, sondern auch des Geschäftsführers. Aber es gibt auch viele Manager, die sagen: „Komm an mich ran, sag mir, was dir gefällt, sag mir, was dir auffällt, kritisiere mich, weil ich durch deine Kritik besser werde.“ Diese Hinweise kommen häufig auch von Gesellschaftern – und ein Beirat ist ja häufig für die Gesellschafter oder für die Geschäftsführung da – oder in einer Scharnierfunktion. Das ist eigentlich die beste Situation.

Clarissa-Diana de Grancy Wie können denn Unternehmen einen Beirat finden?

Ulvi Aydin Das Finden ist eigentlich der zweite Schritt. Der erste Schritt ist, sich darüber im Klaren zu sein: Will ich einen Beirat, weil ich besser werden will, weil ich Input von außen haben will? Hierzu gehört die Bereitschaft, diesen externen Input zuzulassen, ihn willkommen zu heißen. Und, sich darüber klarzuwerden, was der Beirat für mich tun kann: Habe ich einen Generationenwechsel, habe ich einen Gesellschafterwechsel, will ich das Unternehmen vielleicht mal verkaufen, will ich es vielleicht irgendwann mal an die Börse bringen, soll ein Beirat eine Vorstufe zum Aufsichtsrat sein? Wenn das sauber beantwortet ist, wenn die Wege und die Ziele klar sind, dann kommt die Frage: Wen brauche ich dazu? Ich suche also nicht erst den Beirat, die Person, und sage dann, was ich will. Ich sollte immer zuerst klären, was ich als Unternehmer will. Und da begleite ich die Unternehmen, den Gesellschafterkreis. Manchmal sind das auch Banken, die auf mich zukommen und dann sagen: „Aydin, kannst du uns bitte helfen, ein Beiratskonzept zu entwickeln?“ Und Teil des Konzeptes ist: Was will ich und wie will ich da hinkommen? Der zweite Schritt ist die Personalfrage.

Clarissa-Diana de Grancy Wer initiiert das denn eigentlich? Gibt es auch die Situation, dass ein Geschäftsführer einen Beirat vor die Nase gesetzt bekommt, weil die Gesellschafter das sagen, aber der Geschäftsführer will eigentlich gar nicht?

Ulvi Aydin Häufig kommt der Wunsch aus dem Gesellschafterkreis. Die Eigentümer haben eine Gesamtverantwortung für alle Stakeholder – das sind die Kunden, das sind die Lieferanten, das sind die Mitarbeiter und natürlich auch für die Geschäftsführung. Da gibt es also operative Dinge, die gemacht werden müssen. Und dann gibt es strategische Dinge. Häufig kommt ein Eigentümer auf mich zu, ein Eigentümerkreis, ein Gesellschafterkreis, und fragt nach Unterstützung, Ideen dazu zu entwickeln. Ich komme nicht, wenn es schon heißt: Ja, wir wollen einen Beirat. Ich werde häufig schon vorher dazugeholt, um die Fragen zu klären: Was wären die Vorteile eines Beirates für das Unternehmen? Wie sollten wir das umsetzen? Und diesen Weg erarbeiten wir in der Regel in einem Workshop. Der geht über verschiedene Tage, über verschiedene Monate. Und da werden auch viele Dinge klar, die vorher nicht klar waren. Und diese Klarheit herauszuarbeiten, ist eigentlich das Momentum.

Clarissa-Diana de Grancy Also ist der Weg bis zur Entscheidung zum Beirat auch schon wichtig für die Integration. Lässt sich das auch gemeinsam mit den Geschäftsführern erarbeiten?

Ulvi Aydin Absolut, die sollten unbedingt dabei sein. Medizinisch gesprochen: Zuerst kommt die Anamnese – was habe ich, was will ich, was will ich nicht, wo will ich in fünf Jahren stehen? Das heißt, der Gesellschafterkreis muss sich darüber im Klaren sein: Was wollen wir, wie wollen wir das? Und dann gilt es in der zweiten Phase, den Geschäftsführer oder die Geschäftsführung reinzuholen und das Erarbeitete mit ihr oder ihm abzustimmen. Dann gibt es noch eine dritte Phase: die Mitarbeiter einbeziehen, denn auch die sollen erfahren, was für das Unternehmen beschlossen wird.

Clarissa-Diana de Grancy Ich kenne ManagerInnen, die sagen: Nie wieder Familienunternehmen – da ist zu viel Familie involviert und Streit vorprogrammiert. Ist so etwas ein Fall für einen Beirat, jemanden wie Sie?

Ulvi Aydin Ja, natürlich kann das helfen. Denn letztendlich ist es ja so: Sie lassen nie die Persönlichkeit außen vor, wenn Sie irgendwo Geschäfte machen. Es gibt keine Unternehmensstrategie ohne Unternehmerstrategie. Das heißt, ich muss Katalysator, Motivator, Coach und Lautsprecher sein, der Themen klar anspricht, Konflikte aufdeckt und dabei unterstützt, sie zu lösen. Die Unternehmer- oder die Unternehmendenstrategie muss also erst herausgearbeitet werden. Was wollen wir? Wollen wir die Nachhaltigkeit in den Vordergrund stellen, die Profitabilität verbessern? Welche Ansprüche der Gesellschafter gibt es an die Gesellschaft im Sinne von Zukunftsfähigkeit, qualitative und quantitative Faktoren? Häufig sind das die Themen, die unausgesprochen zwischen den Zeilen stehen und zu Missverständnissen und Konflikten führen. Ich helfe dabei, diese Themen klar herauszuarbeiten und für alle transparent zu machen.

Clarissa-Diana de Grancy Damit liegen jetzt viele Chancen auf der Hand. Worin liegen die Gefahren beim Einsetzen eines Beirats?

Ulvi Aydin Kritisch ist es, wenn es von oben angeordnet wird und die Geschäftsführung den Beirat erdulden muss. Dann ist es die Aufgabe des Beirats, der Geschäftsführung zu vermitteln: Heiße doch die Zukunft willkommen. Nimm doch die Herausforderung als Chance wahr. Sei verliebt in das Gelingen und nicht in das Scheitern. Gesellschafter und Geschäftsführung müssen in der Unternehmung kommunizieren, dass ein Beirat ein kraftvolles Instrument ist. Beiräte können Katalysator sein, Neutralisator von Problemen im besten Sinne. Und jetzt stellen Sie sich vor, Sie als Unternehmen haben einen Beirat oder Sie geben sich einen Beirat und sagen das Ihren Mitarbeitern, Lieferanten und Kunden. Der Respekt und die Achtung in der Wahrnehmung dieser Stakeholder wachsen dadurch in der Regel. Die kommunikative Kraft ist sehr wirksam. Das Risiko liegt darin, wenn sich Beiräte mit Kleinigkeiten verzetteln oder Partei ergreifen. Ein Beirat ist deswegen

auch so sinnvoll und so klug, weil er eine neutrale Instanz ist. Er hat keine Partikularinteressen. Er kann also kritisch hinterfragen und die Strategien einem Stresstest unterwerfen.

Clarissa-Diana de Grancy Der Beirat sollte so neutral wie möglich sein. Wobei es immer wieder vorkommt, dass Bekannte, alte Freunde oder Familienangehörige in den Beirat gewählt werden. Das ist nicht gerade neutral, oder?

Ulvi Aydin Nein. Es kann immer jemand aus der Familie im Beirat sein. Es okay, wenn es dort einen Gesellschaftervertreter gibt. Ein Beirat hat in der Regel fünf Mitglieder. Eine Person sollte schon klar die Gesellschafter oder die Familie vertreten. Aber dennoch sollte auch Diversität vorhanden sein, das heißt: keine Uniformität, sondern Leute auch aus verschiedenen Disziplinen, die um die Ecke denken. Nicht nur Juristen, sondern auch Soziologen, Philosophen, Literaturwissenschaftler etc. Menschen, die aus einer anderen Disziplin kommen und verschiedene Sichtweisen mitbringen. Fünf alte weise Juristen haben in der Regel eine homogene Sichtweise auf die Dinge. Gendervielfalt, Herkunftsvielfalt, Altersvielfalt und Bildungsvielfalt machen einen starken Beirat aus.



Ulvi Aydin ist preisgekrönter Premium Executive Interim Manager (DDIM), Unternehmens- und Unternehmer-Entwickler, Beirat, XING-Insider, Speaker, Markenbotschafter und Buchautor. Als international agierender Interim-CEO und -CSO unterstützt er mittelständische Unternehmen und Konzerne bei Marken- und Marktentwicklung, Neu-Positionierung, Restrukturierung und Vertriebsexzellenz. Ulvi Aydin ist Mitglied im IBWF – Institut & Beraternetzwerk qualifizierter Unternehmensberater, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte und Notare für den Mittelstand, Mitglied im Berufsfachverband „Die KMU Berater-Bundesverband freier Berater e. V.“, zertifizierter BAFA Berater und zertifizierter „BERATER OFFENSIVE MITTELSTAND“. Außerdem ist er Mitglied im DDIM – Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e. V. und Mitglied im ArMiD, Aufsichtsräte Mittelstand in Deutschland e. V. Ulvi Aydin ist ebenfalls DEUTSCHE BÖRSE zertifizierter Aufsichtsrat. Über seine Erfahrungen als Interim-Manager schreibt er in diversen Wirtschaftsmedien (Wirtschaftswoche, SpringerProfessional, Transformations-Magazin, Controller Magazin, Harvard Business Manager etc.). Seine Firma – die AYCON Management Consulting GmbH – ist spezialisiert auf Restrukturierung, Going-2-Market-Strategien, Stresstest der Markenstrategie und Vakanzüberbrückungen. Das !AYCON-Motto lautet: Bist Du keine Marke, entscheidet Dein Preis über Deine Zukunft!

Mehr Infos www.aycon.biz

Unabhängigkeit, Digitalisierung und Kommunikation im Aufsichtsrat des 21. Jahrhunderts

Clarissa-Diana de Grancy im Gespräch mit Dr. Josef Fritz, geschäftsführender Gesellschafter BOARD SEARCH GmbH, Wien

Josef Fritz

Clarissa-D. de Grancy Welche ist für Sie die wichtigste Anforderung in diesen 2020er Jahren im Aufsichtsrat?

Josef FRITZ Das ist die Unabhängigkeit, und ich sehe das mindestens als Zehnjahrestrend. – Unabhängigkeit meint die Freiheit von Interessenkonflikten. 150 Jahre „Old Boys’ Network“ sind immer noch stark präsent, wie die Causa Casinos Austria (CASAG) gezeigt hat: Ein Aufsichtsratsgremium, das sich aus Vertretern der zwei wichtigsten Mitbewerber und der Aufsichtsbehörde zusammensetzt, ist wohl per se der personifizierte Interessenkonflikt. Verschärft wurde dies durch Eigentümer mit unterschiedlichen Zielen, divergenten Eigeninteressen und, im Falle der Republik, sogar mit einer per System unvereinbaren Dreifachrolle – Eigentümer, Aufsicht, Lizenzvergabebehörde. In den meisten Fällen wird sich das Eigentümerinteresse mit dem Unternehmensinteresse decken, aber in dieser Konstellation ist es unternehmensschädlich.

Clarissa-D. de Grancy Sie waren 20 Jahre lang im Vorstand tätig. Wie sind Ihre Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit den Eigentümern?

Dieser Beitrag erschien unter dem Originaltitel „Der 20er-Aufsichtsrat – Professionalität im Jahr 2020 – Teil I: Unabhängigkeit, Digitalisierung, Kommunikation“ bereits in Aufsichtsrat aktuell 2/2020, S. 18 ff.

J. Fritz (✉)
Board Search GmbH, Wien, Deutschland
E-Mail: j.fritz@boardsearch.at

Josef Fritz Die Liste der an mich bzw. den gesamten Vorstand herangetragenen „einseitigen“ Eigentümerwünsche, die „contraire“ zum Unternehmenswohl waren, ist leider lang gewesen. Beim Aufzeigen des Interessenkonflikts hörte ich nicht ein einziges Mal den Satz „Ober sticht Unter“! Bei Unternehmen in der Rechtsform der GmbH heißt dies dann: Gesellschafterweisung an die Geschäftsführung. Problematisch hingegen ist dies bei der Aktiengesellschaft, da der Vorstand gemäß § 70 des österreichischen AktG die Geschäfte weisungsfrei führt.

Clarissa-D. de Grancy Was konnte der Vorstand einem solchen Vorgehen entgegensetzen?

Josef Fritz Manche Vorstände versuchten, sich gegen solche Eigentümereinmischungen mit „internen Aktenvermerken“ oder – geheim mitlaufenden – Tonaufzeichnungen abzusichern. Den gewünschten Schutz haben auch zahlreiche solcher Dokumentationsmaßnahmen nicht erreicht. Es war meist der Beginn von – auch rechtlichen – Auseinandersetzungen und letztendlich Trennungen, bei denen das Ausscheiden des CEO oder von Vorstandsmitgliedern gegenüber der Öffentlichkeit mit „unterschiedlichen Auffassungen – besonders über die Zukunft“ oder „aus privaten Gründen“ erklärt wird. Berle/Means haben bereits 1932 in ihrem bahnbrechenden Werk das Auseinanderfallen von Aktionärs- und Unternehmensinteressen aufgezeigt. Trotzdem dauerte es letztlich viele Jahrzehnte, um dieser Erkenntnis auch in der Praxis das ihr zustehende Gewicht und Bedeutung zu verschaffen.

Clarissa-D. de Grancy Die Unabhängigkeit eines Aufsichtsrates wird zum neuen Gradmesser der Professionalität.

Josef Fritz So ist es – und diese Unabhängigkeit wird nachhaltig sein. Die neue Herausforderung ist es, Unabhängigkeit zu erkennen, einzusehen sowie tatsächlich unabhängig zu werden bzw. zu sein! Unabhängigkeit ermöglicht professionelle Aufsichtsratsentscheidungen, wirkliches Rat-Geben und Sparringspartner für den Vorstand zu sein.

Clarissa-D. de Grancy Aufsichtsräte börsennotierter Unternehmen stehen in der Pflicht, anzugeben, ob sie ihr Mandat frei von Interessenkonflikten ausüben (können). Vor der Wahl der Hauptversammlung müssen Aufsichtsrätinnen und -räte ihre fachliche Qualifikation, ihre beruflichen oder vergleichbare Funktionen sowie alle Umstände darlegen, die die Besorgnis einer Befangenheit begründen könnten. Wie sind Ihre Erfahrungen mit dieser gesetzlichen Vorgabe?

Josef Fritz Anfangs waren etliche dieser Erklärungen nach § 87 Abs. 2 österreichisches AktG nicht das Papier wert, auf dem sie standen. Mittlerweile sind mehr Realitätsnähe und Verantwortungsbewusstsein eingekehrt. Seit Anfang 2019 gelten

spezielle Unabhängigkeitsanforderungen für den Aufsichtsrat von Kreditinstituten. Die Unabhängigkeitskriterien sind z.B. die finanzielle Unabhängigkeit, bestimmte geschäftliche Beziehungen, die sogenannten „Kriterien des Vertragspartners, des Beraters und naher Familienmitglieder“. Es muss mindestens ein „bedingungslos“ unabhängiges Aufsichtsratsmitglied im Gremium vertreten sein. Die Unabhängigkeit ist – auf Basis eines objektiven und ausgewogenen Urteils – fundiert darzulegen. Im Aufsichtsrat müssen nicht alle Mitglieder unabhängig sein. Der Aufsichtsratsvorsitzende einer Bank muss alle Unabhängigkeitskriterien erfüllen, auch der Finanzexperte muss unabhängig und unbefangen sein. Die Unabhängigkeit ist durch eidesstattliche Erklärung zu dokumentieren. Die Unabhängigkeitskriterien gelten für den Aufsichtsrat als Gremium, aber auch für Ausschüsse wie Normierungs-, Vergütungs-, Risiko- und Prüfungsausschuss. Die Deutsche Bank musste schmerzlich erfahren, was es öffentlichkeitswirksam heißt, Unabhängigkeit im Aufsichtsrat zu ignorieren. Die Berufung eines neuen Aufsichtsratsmitglieds in den Aufsichtsrat der Deutschen Bank, das zugleich als Vorstandsmitglied einer luxemburgischen Bank agierte, wurde von der BaFin nachträglich widerrufen.

Clarissa-D. de Grancy Wie sieht das in der Praxis aus? Stichwort „Aufsichtsratsmitglieder und Beraterverträge“ ...

Josef Fritz Dass Aufsichtsratsmitglieder Beraterverträge mit dem Unternehmen abschließen, indem sie als „Kontrolleur“ Sitz und Stimme haben, galt lange Zeit als unbedenklich, sofern die Tätigkeit offengelegt wurde und der Aufsichtsrat als Gremium dem zustimmte. Je mehr das Thema Unabhängigkeit in der Praxis bei Aufsichtsräten ankommt, umso mehr wird darüber nachgedacht, ob dies nicht doch problematisch sei. Während Teile der Wissenschaft die Meinung vertreten, Beraterverträge sollen grundsätzlich verboten werden, weisen andere darauf hin, dass das AktG sie ja zulässt.

Clarissa-D. de Grancy Eine Möglichkeit besteht darin, die Zustimmung verpflichtend in der Hauptversammlung einzuholen.

Josef Fritz Das ist einer der Lösungswege. Ziel sollte es aus meiner Sicht jedenfalls sein, das Ausmaß der Beraterverträge mit Aufsichtsratsmitgliedern einzuschränken und nur in ganz wenigen Ausnahmefällen zuzulassen. Jedes Beratungsmandat eines Aufsichtsratsmitgliedes mit dem überwachten Unternehmen trägt den Keim der Unvereinbarkeit in sich. Nur unabhängige Aufsichtsräte können auch unabhängige Entscheidungen unter Berücksichtigung der Interessen aller Stakeholder (und nicht nur Shareholder!) treffen.

Clarissa-D. de Grancy Was sind denn die klassischen Beispiele für fehlende Unabhängigkeit in der Praxis – in welchen Konstellationen kommt es zu Unvereinbarkeiten bzw. Interessenkonflikten?

Josef Fritz Der Anwalt, der vom Unternehmen mit seiner Rechtsanwaltskanzlei mandatiert ist, ist zugleich Aufsichtsrat dieses Unternehmens. Der Wirtschaftsprüfer bei kleineren Unternehmen, der inoffiziell den Jahresabschluss aufstellt und diesen als Beiratsmitglied feststellt. Der Steuerberater, der die steuerlichen Agenden innehat und zugleich im Aufsichtsrat mitbestimmt. Ein Banker der finanzierenden Bank sitzt im Aufsichtsrat des Unternehmens. Ein Direktor der Leasinggesellschaft, die mit dem Unternehmen in nicht unbeträchtlicher Geschäftsbeziehung steht, hat das Aufsichtsratsmandat des Unternehmens inne. Ein Mitglied eines Factoring-Hauses, das die Forderungen des Unternehmens bevorschusst, hat auch ein Aufsichtsratsmandat in dieser Unternehmung inne. Der Vertreter eines Kunden sitzt im Aufsichtsrat. Ein Aufsichtsratsmitglied kommt von einem Lieferanten. Ein Mitbewerber sitzt im Aufsichtsrat des Unternehmens – die Liste ist lang und wäre hier rahmensprengend.

Clarissa-D. de Grancy Wie sieht es mit Überkreuzverflechtung aus?

Josef Fritz Ein Vorstandsmitglied ist zugleich in einem anderen Unternehmen als Aufsichtsrat tätig und umgekehrt. Eine früher weit verbreitete Usance, die Interessenkonflikte nicht nur begünstigt, sondern per se in sich trägt.

Clarissa-D. de Grancy Können Sie andere Praxis-Beispiele nennen?

Josef Fritz Das sind zum Beispiel Eigentümer, die eine nicht im laufenden Geschäftsjahr erwirtschaftete, „überschießende“ Dividende begehren und „erzwingen“. Oder Eigentümer, die private Liegenschaften an das Unternehmen zu nicht marktüblichen Konditionen vermieten. Nicht unerheblich sind auch die Interessenkonflikte bei Prestigeprojekten bzw. Prestigeaufträgen, Gegengeschäften oder auch Privatentnahmen. Es gibt auch Eigentümer, die Instate, Spenden, Vorteilszuwendungen und anderes mehr „veranlassen“. Das geht bis hin zu Eigentümerwünschen, die mit Unternehmensgeld bezahlt werden (müssen), z. B. für die Jagd, Hobbys des Eigentümers, private Reisen, persönliche Sportvereinszuwendungen, Kultursubventionen oder sogar private Leidenschaften auf Firmenkosten, z. B. für Feste, Donationen, Kunst. Die Liste ließe sich endlos fortsetzen. Eigentümer, die Fusionen, Abspaltungen, Teilverkäufe wider besseres Wissen „diktieren“. Im Bereich der Immobilienunternehmen kann es vorkommen, dass Vertreter von Projektentwicklungsgesellschaften, mit denen das Unternehmen in Geschäftsverbindung steht, im Aufsichtsrat agieren. Vertreter von Planungs- und Errichtungsgesellschaften sind im Aufsichtsrat des beauftragenden Unternehmens tätig oder aber der Bauauftraggeber sitzt im Aufsichtsrat von bauausführenden Unternehmen. Und dann sind noch die Auseinandersetzungen zwischen Fraktionen und Generationen zu nennen. Zu erwähnen sind auch Interessenkonflikte zwischen Management und Betriebsrat, z. B.: Was dürfen Betriebsräte verdienen?

Clarissa-D. de Grancy Ein prominentes Beispiel für Interessenkonflikte ist Facebook-Gründer Marc Zuckerberg. Er agiert als CEO und Präsident zugleich und kontrolliert mit einer Minderheit von Aktien den Konzern. Welche Auswirkungen hat das auf die Beschlussfähigkeit?

Josef Fritz Für viele gelten der angelsächsische Raum und das One-Tier-System mit der Vereinigung von CEO und Aufsichtsratsvorsitzenden in einer Person als erstrebenswert. Doch gerade die jüngsten Entwicklungen haben die Schwachstellen und vor allem den zugrunde liegenden Interessenkonflikt offengelegt. Wenn zu viel Macht auf eine Person zugeschnitten wird, kommt dem Wertemaßstab große Bedeutung zu. Macht zu haben, ist für viele erstrebenswert. Mit Macht verantwortungsbewusst und verantwortungsvoll im Sinne aller Stakeholder umzugehen, ist eine Kunst, die gelernt und praktiziert werden will. Dazu bedarf es Entscheidungen im Team regelmäßig zu pflegen, die „andere Meinung“ zu suchen und zu hören, zuzulassen und Gegenargumente im Gremium zu diskutieren und abzuwägen. Voraussetzung dafür ist wiederum, Partizipation, Offenheit und vertrauensvolle Zusammenarbeit und auch Reflexion tatsächlich zu praktizieren.

Clarissa-D. de Grancy Wie kann sich Befangenheit im Aufsichtsrat auswirken?

Josef Fritz Der CEO eines börsennotierten Unternehmens erzählte mir, dass bei jeder Abstimmung in seinem Aufsichtsrat bis zu sieben von zehn Kapitalvertretern nicht mitstimmen oder den Raum verlassen – weil sie nicht unabhängig sind. Wiewohl sich im Einzelfall manchmal über Abgrenzungen auch streiten lässt, gilt meist das alte Sprichwort „Wo Rauch ist, da ist auch Feuer“ oder die Sache hat ein „Gschmäcke“, wie es im Badischen so zutreffend heißt.

Clarissa-D. de Grancy Unternehmen operieren in zunehmend ungewissen Zeiten. Gleichzeitig wurden auf dem Weg der digitalen Transformation und der Neuaufstellung der Geschäftsmodelle grundlegende Schritte eingeleitet. Was bedeutet dies für die Qualifikation von Aufsichtsrätinnen und -räten?

Josef Fritz Innovationsgeist und Ideenreichtum sind gefragter denn je. Alles, was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert – das war schon das Motto vor etlichen Jahren. Das gilt auch für den Aufsichtsrat und ... den Aufsichtsrat selbst. Aus meiner Sicht hat der Aufsichtsrat dafür zu sorgen, dass Digitalisierung in den 2020er-Jahren zum zentralen Thema für jedes Unternehmen wird. Längst sollte das Abschieben des Themas seitens des Vorstands von sich selbst zur IT, zur Produktion, zum Vertrieb, zum Marketing oder zur Kommunikationsabteilung der Vergangenheit angehören.

Clarissa-D. de Grancy Digitalisierung ist Chefsache.

Josef Fritz Absolut. Und das gilt für den Aufsichtsrat als Chef, und das gilt für den Vorstand als Chef. Die Verantwortung des Aufsichtsrates liegt im Begreifen von Digitalisierung als zentralem Teil der Strategie, der zukünftigen Ausrichtung des Unternehmens. Er hat dafür zu sorgen, dass Digitalisierung zum neuen ständigen Begleiter wird. Automation, Effizienzsteigerungsprogramme und Qualitätsverbesserungen gab es zu allen Zeiten – das war weniger Sache des Aufsichtsrates.

Clarissa-D. de Grancy Heute ist Digitalisierung die Chance für neue Geschäftsmodelle mit besserer Kundenorientierung, mehr Zeit für tatsächliche Kundengespräche und – im Idealfall – für eigenes disruptives Vorgehen.

Josef Fritz Digitalisierung hat ein permanenter Tagesordnungspunkt zu sein. Nicht nur als Diskussionspunkt auf der Agenda, sondern mit Strategie-Inhalten und Fokus auf Umsetzungen mit den im Aufsichtsrat nicht sehr beliebten Maßnahmen: Spezifisch zugeordnete Verantwortung und Zuständigkeiten sowie Zeitpläne: Wer macht was bis wann? Ein konkretes Monitoring dazu von einer Aufsichtsratssitzung zur nächsten. Fest steht, dass eine Kette so stark bzw. auch so schwach wie ihr schwächstes Glied ist. Alle Aufsichtsräte müssen heute mit digitalen Instrumenten vertraut und in der Lage sein, Beschlüsse in adäquater Form, zeitnah, dennoch sorgfältig zu treffen. Am Markt gibt es ausreichend qualifizierte Anbieter, die nicht nur die Software dafür, sondern auch die gesamte Palette von der Bestandsaufnahme, der Evaluierung, Auswahl, Implementierung bis zur Schulung samt Projekterfolgsverantwortung im Programm haben. Vorstand und Aufsichtsrat haben sich auch hinsichtlich der digitalen „Waffengleichheit“ bzw. des „Instrumentenkoffers/Dashboard“ auf Augenhöhe zu begegnen.

Clarissa-D. de Grancy Alexa als Aufsichtsratsmitglied?

Josef Fritz Der Einzug von künstlicher Intelligenz und Robotics wird auch vor dem und im Aufsichtsrat nicht haltmachen. Aktuelles Beispiel für Aufsichtsräte, insbesondere für die Mitglieder des Prüfungsausschusses, ist der Einsatz von Drohnen für die Bestandsinventur im Rahmen der Abschlussprüfung. Die autonom fliegenden Drohnen erfassen die vorhandenen Ressourcen, wie z. B. Schüttkegel, mithilfe von Videoaufnahmen und ermitteln mit mathematischen Modellen die vorhandene Menge.

Clarissa-D. de Grancy Der Aufsichtsrat und die Auswahl seiner Mitglieder? – In der Aufsichtsratspraxis sieht das bisweilen sehr unterschiedlich aus. Wie verlaufen die Wege bis zur Berufung?

Josef Fritz Da gibt es einerseits jene Aufsichtsratsmitglieder, die über die Beziehungsebene bestellt werden. Der Vorteil für die so Auserkorenen liegt darin, dass sie schnell und einfach zu einem Aufsichtsratsmandat kommen. Noch gilt: Aufsichtsrat (über die Beziehungsebene) zu werden, ist nicht schwer – professionell zu agieren hingegen sehr.

In mehr als drei Jahrzehnten Praxis habe ich jedoch erlebt, dass so bestellte Aufsichtsratsmitglieder rasch in den Modus der berühmten drei Affen wechseln: Nichts hören, nichts sehen, aber vor allem nicht sprechen. Das ist ein „No-Go“ im Aufsichtsrat! So auserwählte Gremienmitglieder fühlen sich vermeintlich dem Beziehungsband/Freundschaftsband zum Besteller verpflichtet, sodass sie sich nicht fragend, schon gar nicht hinterfragend und nicht konstruktiv kritisch einbringen. So können sie ihrer wichtigen Aufgabe, die Zukunft zu thematisieren, nicht nachkommen. Sie stiften keinen Nutzen.

Clarissa-D. de Grancy Die in zahlreichen Aufsichtsräten von der Belegschaft in den Aufsichtsrat Delegierten werden in Analogie zum in Österreich relevanten „Drittelparitätsgesetz“ (auf zwei Kapitalvertreter im Aufsichtsrat kommt ein Belegschaftsvertreter) von Kritikern auch oft als „das schweigende Drittel im Aufsichtsrat“ bezeichnet.

Josef Fritz Tatsächlich bringen sich Betriebsräte eher selten hörbar in die Aufsichtsrats-sitzung ein. Ich kenne die Unternehmenspraxis, dass Vorstände mit den Belegschaftsvertretern vorab eigene Vorbesprechungen durchführen, in denen offen geredet wird und dafür „Ruhe in der Aufsichtsrats-sitzung“ herrscht. Das hat für alle Beteiligten Vorteile, nimmt aber dem Aufsichtsrat als Gesamtgremium erheblich Kraft.

Clarissa-D. de Grancy Sie haben mal von den „wahren Insidern“ gesprochen – welche sind das?

Josef Fritz Vom Betriebsrat delegierte Aufsichtsratsmitglieder haben den großen Vorteil, dass sie gegenüber Kapitalvertretern hervorragende Unternehmenskenntnis haben. Mit ihrem Know-how über Betriebsinterna können sie einerseits verhindern, dass der Vorstand schönfärbt und flunkert, andererseits sind sie eine wahre Know-how-Fundquelle und adäquates Korrektiv in der konstruktiv kritischen Diskussion.

Clarissa-D. de Grancy Gibt es Betriebsräte, die ihre Macht missbrauchen, sodass mögliche Missstände über diesen Weg an die Öffentlichkeit gelangen?

Josef Fritz Das Beispiel VW zeigt dies Jahr für Jahr. Bei den meisten Unternehmen werden Aufsichtsratsinterna selten medial publik. Etwas anders verhält sich der Umstand bei börsennotierten Unternehmen, die im Brennpunkt des öffentlichen Interesses stehen. Journalisten haben meist einen guten Draht zu direkten Quellen im Aufsichtsrat. Spannend ist dann, was in den Medien zu lesen ist. So wie das, was vor kurzem über die OMV-Aufsichtsratssitzung berichtet wurde. Dem Vorstandsvorsitzenden wurde vom Aufsichtsrat seine Vorstandsvertragsverlängerung verkündet. Insider wissen, dass es ein Naheverhältnis zwischen dem CEO und dem Betriebsratsvorsitzenden gibt. So kam es tatsächlich zu dem äußerst ungewöhnlichen Vorfall, dass der Betriebsratsvorsitzende die Kapitalvertreter im Aufsichtsrat zu einer Gehaltserhöhung für den CEO „animierte“.

Clarissa-D. de Grancy In den 20er-Jahren dieses Jahrtausends kommen der Kommunikation im Aufsichtsrat wichtige Aspekte zu – welche sind die aus Ihrer Sicht wichtigsten?

Josef Fritz Das wirkliche Zuhörenkönnen stellt für viele im Aufsichtsrat eine Herausforderung dar. Alpha-Tieren ist dies ohnedies oft nicht eigen. Das kontinuierliche Festhalten an der „Tagesordnung der Yesterday AG“ begünstigt Vorstandsmonologe, PowerPoint-Präsentationen und Retro-Berichterstattung. Eine „Tagesordnung der Future AG“ legt den Fokus auf die Zukunft und beseitigt die Informationsasymmetrie im Aufsichtsrat.

Clarissa-D. de Grancy Was meinen Sie mit Informationsasymmetrie? Und wie sehen Sie die Verteilung der Gestaltungsmöglichkeiten von Vorstand versus Aufsichtsrat?

Josef Fritz Natürlich weiß ein Vorstand besser als jeder Aufsichtsrat über das Unternehmen, die Führungskräfte, die Produkte und Dienstleistungen, die Kunden, die Lieferanten, die Lieferketten und die Branche Bescheid. So wird in der inhaltlichen Diskussion darüber der Aufsichtsrat ohne ständiges Hinterfragen „zweiter Sieger“ bleiben. Sobald es jedoch um die Zukunft des Unternehmens geht, kann ein wirklicher Dialog darüber spannend und befruchtend sein. Digitalisierung, Transformation von Geschäftsmodellen, Disruption und eine veränderte Geopolitik haben dazu geführt, dass Vorstandsmitglieder nicht mehr die allein Wissenden im Olymp sind. Verschärfte Anforderungen an Aufsichtsräte – von der Qualifikation bis zur Haftung, ja sogar bis hin zu Verurteilungen – haben dazu geführt, dass Aufsichtsräte fit and proper werden mussten. In diesem Umfeld begegnet man einander nun erstmals auf Augenhöhe.

Clarissa-D. de Grancy Der Aufsichtsrat bringt sich als Sparringspartner und mit seiner bereichernden, externen Sichtweise ein.

Josef Fritz Das sind die drei neuen Aufgaben des Aufsichtsrats – unabhängiger Ratgeber, Sparringspartner und Einbringer der externen Sichtweise. In der Transformation und all den Krisen – von Corona bis zu Wirtschaftskrisen, Handelskriegen und militärischen Kriegen mit Auswirkungen auf Lieferketten, Verfügbarkeiten von (Vor-) Materialien, Preissteigerungen, Inflation etc. – kommt der offenen Kommunikation und Diskussion im Gremium neue Bedeutung zu. Auch das Austauschen vor und zwischen den Aufsichtsratssitzungen wird wichtig und bedeutend. Je mehr Ausschüsse des Aufsichtsrats eingerichtet werden, umso mehr muss auf die ausgewogene Information an das Gremium Aufsichtsrat Bedacht genommen werden.

Clarissa-D. de Grancy Soziale Medien haben auch den Aufsichtsrat erreicht. Vorstandsmitglieder, die twittern, sind in der Minderheit.

Josef Fritz Jedenfalls haben soziale Medien, wie in unserem gesamten Leben, die Geschwindigkeit dramatisch erhöht. Auch im Verhältnis zwischen Vorstand und Aufsichtsrat ist dies ein relevanter Umstand geworden. Mit dem massiven Auftreten von aktivistischen Aktionären bei börsennotierten Unternehmen hat auch die Kommunikation eine erhebliche Neuerung erfahren. „Alte Aufsichtsräte“, die sich einer Kommunikation mit Aktivisten grundsätzlich verschlossen haben, wurden rasch eines Besseren belehrt. Das von Paul Watzlawick aufgezeigte Phänomen „Man kann nicht nicht kommunizieren“ gilt auch für den Aufsichtsrat. So haben sich Top-Persönlichkeiten und Aufsichtsratsvorsitzende zu einer Arbeitsgruppe zusammengefunden und Regeln für den Dialog mit aktivistischen Aktionären aufgestellt. Die Dialogfähigkeit des Aufsichtsrats war und ist gefordert, da aktive Aktionäre in der Kommunikation nicht den Vorstand, sondern primär den Aufsichtsrat suchen.



Dr. Josef Fritz wurde mit 37 Jahren in den Vorstand einer Aktiengesellschaft berufen und wirkte 20 Jahre im Top-Management als CEO, CFO sowie als Geschäftsführer in Konzernen und Familienunternehmen. Seit 2013 leitet er als geschäftsführender Gesellschafter BOARD SEARCH. Das Unternehmen ist Vorreiter in Österreich bei der Besetzung von Gremien mit qualifizierten, unabhängigen und geeigneten Persönlichkeiten. BOARD SEARCH als inhabergeführtes, österreichisches Dienstleistungsunternehmen ist auf die Suche nach qualifizierten Aufsichtsorganen im deutschsprachigen Raum spezialisiert.

Teamplay im Aufsichtsrat – Die Zeit des Moderators ist angebrochen

Im Gespräch mit Martin von Hirschhausen,
Vermögensbegleiter für Familienunternehmer

Martin von Hirschhausen

In einzelnen Aufsichtsräten ist die überragende Rolle des Vorsitzenden noch maßgeblich: Die Themensetzung und damit die Tagesordnung, die Zeitbegrenzung der Tagesordnungspunkte, die Redereihenfolge. Dabei werden die Spezialisten und die Koordination des Wissens aller Mitglieder immer wichtiger. Themen wie Digitalisierung, Cybersicherheit, Internationalisierung, Personal, Rechnungslegung sind ohne Spezialwissen von einer Person nicht zugleich abdeckbar.

Frage Teamplay im Aufsichtsrat – welche Praxis-Erfahrungen haben Sie zu diesem Thema geführt, was genau hat Sie in diesem Zusammenhang geprägt?

Martin von Hirschhausen Während meiner Lehrzeit besuchte ich meine erste Hauptversammlung – das war 1981. Damals wurden Fragen, auch spezifisch an einzelne AR-Mitglieder gerichtete Fragen, einzig durch den Vorsitzenden beantwortet. Damals machte ich mir noch keine großen Gedanken darüber, wunderte mich nur.

Und später kam mir der Vergleich eines Aufsichtsrats zum Mannschaftssport. Ich habe Basketball gespielt – bis hin zum Aufstieg in die 1. Bundesliga – und Tennis in der Mannschaft; so wurde ich geprägt.

Frage Welche Eigenschaften sollte ein Aufsichts- oder Beiratsvorsitzender Ihrer Meinung nach mitbringen, um die Aufgaben des Gremiums bestmöglich abdecken zu können?

M. von Hirschhausen (✉)

Martin von Hirschhausen AG, Berlin, Deutschland

E-Mail: mvh@martinvonhirschhausen.com

Martin von Hirschhausen Er bzw. sie sollte das gesamte Fachwissen und die – hoffentlich – verschiedenen Persönlichkeitstypen nutzen – einbeziehen, aktiv befragen.

Es gibt nach meiner Erfahrung vorpreschende Mitglieder, die zu allen Themen gerne ihre Meinung äußern, und zurückhaltende Mitglieder. Es gibt schwerpunktmäßig sach- und personenbezogene Typen. Und vor allem: Es gibt Allgemeinwissen und Spezialwissen.

All diese Aspekte einzubeziehen, die Mitglieder wertschätzend in ihren Stärken zu nutzen, schon in der Vorbereitung die Spezifika einzubeziehen – das verstehe ich unter der Rolle eines Moderators.

Frage Welche Themen halten Sie in der Moderation des Vorsitzenden für wesentlich?

Martin von Hirschhausen Die Anforderungen an Unternehmen und somit an den Aufsichtsrat werden immer spezifischer.

Denken wir nur an die *großen politischen Themen*: China und USA, Russland und der Ukraine-Krieg, Demokratien versus Autokratien, Abschottung der Märkte. Was passiert mit den Absatz-, noch wesentlicher mit den Produktions-Standorten, wenn dieser Systemwettbewerb sich verschärft, es ggf. Sanktionen für einen der Märkte gibt? In relativ schwacher Ausprägung haben wir dies für deutsche Unternehmen bei Sanktionen der USA für das Iran-Geschäft gesehen.

So könnten wir die Themen durchdeklinieren. Was passiert bei *Cyber-Angriffen* auf die IT des Unternehmens, bei passiert bei *zunehmender Digitalisierung*, was passiert beim Auseinandergehen von einzelnen Interessen eines Vorstandsmitglieds von den Teaminteressen des Gesamtvorstands, was passiert bei Meinungsdivergenzen im Vorstandsprinzip bei der Rechnungslegung – all diese Themen sind nach meiner Einschätzung heute diffiziler.

Frage Gibt es Beispiele für die Prägung eines teamorientierten Aufsichtsrats?

Martin von Hirschhausen Ich bin im Beirat eines Familienunternehmens, wo wir dem Teamansatz nach meiner Einschätzung weitgehend entsprechen. Insgesamt sind wir nur fünf Personen. Bei Fragen, die über unsere Kompetenzen hinausgehen, ziehen wir Spezialisten von außen hinzu oder fordern die Geschäftsführung zu ausführlicheren Stellungnahmen auf – diese unterliegen dann ggf. einer Überprüfung durch Dritte.

In einem anderen Aufsichtsgremium habe ich den Vorsitzenden gebeten, das Fachwissen der einzelnen Mitglieder stärker zu nutzen. Dies war nach zwei weiteren Sitzungen anscheinend mit der Persönlichkeitsstruktur bzw. dem Rollenverständnis des Vorsitzenden nicht vereinbar – so trat ich aus dem Gremium aus, da meine Wirkung gering war und ich zusätzlich gewisse Unternehmensrisiken auf uns zukommen sah.



Martin von Hirschhausen ist Vermögensbegleiter für Familienunternehmer, zudem Aufsichtsrat und Beirat.

„Beirat ist kein Ehrenamt, sondern mitunter knallharte Arbeit“ – Herausforderungen im Beirat von Familienunternehmen

Clarissa-Diana de Grancy im Gespräch mit Dr. Axel Smend, Rechtsanwalt a. D., Gründer der Deutschen Agentur für Aufsichtsräte und Berater von Familienunternehmen, auch als Beirat

Axel Smend

Unabhängigkeit und Rückgrat, Integrität und Verlässlichkeit – vier Qualitäten, die Hand in Hand mit dem Wunsch gehen, dem Unternehmen (nicht etwa sich selbst) zu dienen: Sie sind der Garant für professionelle Gremienarbeit. Was man als neues Beiratsmitglied stets im Blick behalten und gedanklich antizipieren darf: Halbgötter sind keine an Board, sondern es menscht zuweilen auch dort ganz gewaltig. Was aber macht den zeitgemäßen Beirat aus, und wie klappt es mit der Mandatsgewinnung? Ein verzweigtes Gespräch mit Dr. Axel Smend, Experte zu Fragen der Governance und Gremienzusammensetzung, über das Perfect Match und die individuellen Wege in das Beiratsgremium (nicht nur) in Familienunternehmen.

Clarissa-D. de Grancy Im Vergleich zum Aufsichtsrat, mag so mancher bei sich denken, ist die Mitarbeit in einem Beirat ein Kinderspiel. Das kann man mal einfach so mitnehmen. Rhetorische Frage: Was sagen Sie dazu?

Dieser Beitrag erschien unter dem Originaltitel „Beirat ist kein Ehrenamt, sondern mitunter knallharte Arbeit“ – Herausforderungen im Beirat von Familienunternehmen“ bereits in Aufsichtsrat aktuell 5/2021, S. 214 ff.

A. Smend (✉)
Berlin, Deutschland
E-Mail: axelsmend@gmail.com

Axel Smend Insbesondere bei einem kontrollierenden Beirat – in Abgrenzung zu einem rein beratenden Gremium – gilt es, das Haftungsthema im Blick zu behalten. Überprüfung der Rechnungslegung, Abstimmung über die Jahresplanung, Kontrolle der Risiken, Mitwirkung bei der Strategie, Berufung und Abberufung der Geschäftsführung sowie Festlegung der erforderlichen Geschäftsführungskompetenzen – das kontrollierende Gremium arbeitet letztlich nicht nur wie ein Aufsichtsrat, sondern hat weitaus mehr Kompetenzen als ein rein beratendes Gremium. Wichtig zu wissen für alle, die in einem Beiratsgremium mitarbeiten: die Haftungsfrage.

Denn wenn man als Kontrolleur fehlentscheidet, und dies führt dann zu einem Schaden für das Unternehmen, und es stellt sich heraus, dass das Beiratsmitglied möglicherweise fahrlässig gehandelt, z. B. eine Entscheidung durchgewunken, sich also mit dem Fall gar nicht befasst hat, dann hat das Haftungsfolgen für das Beiratsmitglied. In Deutschland gilt Gesamthaft, das heißt, jedes Beiratsmitglied kann dann mit seinem Vermögen zur Rechenschaft gezogen werden. Das muss man wissen, bevor man so ein Beiratsmandat annimmt. Es ist besser, man weiß das vorher als später, wenn das Kind vielleicht doch in den Brunnen gefallen ist.

Clarissa-D. de Grancy Man sollte also nicht davon ausgehen, dass sich die Mitarbeit in einem Beirat weitaus einfacher darstellt als in einem Aufsichtsrat, weil die Haftung geringer sei. Dem ist nicht so. Dem Beirat sollte nicht das Image anhaften, dass man das Mandat mal eben so mitnehmen kann, und sei es, um das eigene Ego aufzupolieren.

Axel Smend Das betrifft natürlich beide, den beratenden und den kontrollierenden Beirat. Wenn man dort mitwirken will, egal, ob kontrollierender oder beratender Beirat, dann geht es immer um die eine Frage: Will ich dem Unternehmen dienen oder meinen eigenen Interessen? Also ist es keine Frage der Eitelkeit oder der Visitenkarte, noch ein Beiratsmandat zu haben, sondern es ist ganz klar eine Frage der Bereitschaft, sich mit diesem Unternehmen dann auch intensiv zu beschäftigen, vorausgesetzt, die Firma wünscht überhaupt ein Beiratsgremium. Dies ist eben auch ein Entscheidungsprozess seitens des Unternehmens: Möchte ich mir einen Beirat leisten – ja oder nein?

Clarissa-D. de Grancy Viele Unternehmen haben gar nicht auf dem Radar, dass es die Möglichkeit der Etablierung eines Beirats gibt. Nicht wenige Unternehmen kaufen sich externe Beratungsleistungen ein. Dabei wäre ein Beirat, der das Unternehmen bzw. dessen Entwicklung über einen längeren Zeitraum begleiten kann, die viel nachhaltigere Möglichkeit des Sparrings und des Wissenstransfers. Ist das so – was meinen Sie?

Axel Smend Vielleicht nicht immer, aber nach meiner Erfahrung ja. Denn es handelt sich zwar in beiden Fällen um Expertenwissen von außen, aber anders als bei einem klassischen Berater kaufen Sie hier loyale Personen ein. Das ist der ganz große Unterschied. Jemand, der (oder die) in einem Beirat mitarbeitet, signalisiert damit auch

Loyalität gegenüber dem Familienunternehmen sowie gegenüber den Gesellschaftern und Eigentümern. Was auch wichtig ist: Sparringspartner für die Geschäftsführung zu sein. Das können nicht immer die Gesellschafter sein, also die Inhaber einer Firma, sondern das kann natürlich viel besser jemand von außen machen. Da kommt es dann darauf an, welche Kompetenzen konkret gebraucht werden. Wenn es sich z. B. um einen Finanzgeschäftsführer handelt, dann wäre es ideal, wenn man auf der Beiratsseite auch einen Finanzexperten hätte, der die Finanzgeschäftsführung entsprechend hinterfragen kann.

Anders als beim Aufsichtsrat hat man es im Beirat eines Familienunternehmens häufig mit Interessen einzelner Gesellschafter zu tun. Hier ist es eine der wesentlichsten Aufgaben der externen Beiräte, die Gesellschafterinteressen auszugleichen. Es ist ja völlig normal und auch richtig, dass Gesellschafter verschiedene Interessen haben: Der eine möchte eine hohe Ausschüttung haben, der andere sagt, *„Nein, wir wollen reinvestieren.“* – Beides sehr vertretbare Vorstellungen. Aber wie kriegt man das unter einen Hut? Natürlich gibt es noch ganz andere, divergierende Interessen; davon kann man sehr häufig in den Zeitungen zum Thema *„Familienstreit in Unternehmen“* lesen. Da gilt es, die Kompetenz der Beiräte zu nutzen, dass diese in der Lage sind, solche unterschiedlichen Interessen in irgendeiner Weise auszugleichen. Das setzt voraus, dass die Beiräte nicht nur in die anderen Beiratsmitglieder Vertrauen haben, sondern vor allem auch in die Gesellschafter, und dass – umgekehrt – die Gesellschafter den Beiratsmitgliedern vertrauen.

Dies bedeutet, dass von Anfang an eine wechselseitige Wertschätzung vorhanden sein muss. Ich habe einige Fälle in meiner Beiratspraxis erlebt, in denen ich Beiratsmitglieder oder potenzielle Beiratsmitglieder vorgestellt habe, die von der Papierform her sehr gut waren. Aber in einem Familienunternehmen, das ist zumindest meine Erfahrung, kommt es letztlich doch sehr auf das Urteil des Inhabers an. Wenn der Inhaber sagt, *„also das passt mir dann doch nicht“*, aus welchen Gründen auch immer, dann ist das so. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass es ganz wichtig ist, dass von vornherein zwischen den Beiratsmitgliedern und den Gesellschaftern eine Vertrauensbasis geschaffen wird.

Clarissa-D. de Grancy Schauen sich die Kreditinstitute die Besetzung der Gremien von Unternehmen nicht auch sehr genau an?

Axel Smend Na klar. Ich erinnere mich an die Zeiten, als ich selbst in der Bank war, wo ich immer ein Votum abgeben musste über die Qualität der Gremien, und danach richtete sich die Bank dann auch. Ich will damit sagen, dass, wenn eine Bank erkennt, dass da nur Abnicker oder Jasager sitzen, das weder der Bank noch dem Unternehmen hilft.

Die Beiräte können natürlich auch sehr gut Gesellschafterbeschlüsse gegenüber dem Geschäftsführer vermitteln. Auch da gibt es häufig Rückfragen seitens der Geschäftsführung. Da ist es auch Aufgabe der Beiräte, die Gesellschafterbeschlüsse und das, was die Familie vorhat, der Geschäftsführung gut zu vermitteln.

Clarissa-D. de Grancy Was haben Sie denn damals gemacht, als Sie bei der Bank arbeiteten, um festzustellen, welche Qualität der Beirat hat? Worauf haben Sie besonders geachtet?

Axel Smend Ich habe ein Verfahren entwickelt, das eng mit dem Thema Evaluierung eines Gremiums zusammenhängt. Für mich ist die Kernfrage die Zusammensetzung des Gremiums. Nicht nur vom Alter oder vom Geschlecht her, sondern natürlich auch von der Kompetenz her. Jede Gremienbesetzung ist für mich eine Strategiefrage, nach dem Motto: „*Wo geht die Reise des Unternehmens hin?*“ Möchte ich meine internationalen Aktivitäten ausweiten, dann benötige ich jemanden im Gremium, der (oder die) etwas von diesem Geschäft versteht. Möchte ich in den nächsten vier Jahren an die Börse, dann brauche ich im Gremium jemanden, der etwas von IPOs versteht. Möchte ich, wenn ich z. B. in einem Start-up bin, neue Märkte gewinnen, dann benötige ich sicherlich jemanden, der etwas von Marketing, von Werbung im weiteren Sinne versteht oder auch über ein stabiles Netzwerk verfügt.

Die Besetzung eines Gremiums ist daher eine rein strategische Frage – so auch für den Inhaber. Ein Familienunternehmer fragt sich natürlich in seiner Langfristdenke, wo er in fünf Jahren stehen möchte, welche Persönlichkeiten ihm dabei helfen und ihn in diesem Gremium gut beraten können. Da spielt auch der Mix eine Rolle. Ich selbst halte immer eine Menge von erfahrenen, aber auch jüngeren Personen, die sich dann sicherlich gut ergänzen können, für erstrebenswert. Erfahrene, damit meine ich vor allem Unternehmer*innen. Ich bin kein großer Freund von Dienstleistern im Gremium, von Anwälten, von Wirtschaftsprüfern und Steuerberatern – das haben ja die Firmen in der Regel ohnehin. Also: Eher auf die Unternehmerseite schauen. Wer hat z. B. beim Thema Digitalisierung Erfahrung, der oder die dann in das Gremium hineingewählt wird, weil das eine Aufgabe ist, die für das Unternehmen ansteht – also pragmatisch vorgehen.

Clarissa-D. de Grancy Wenn Sie von Unternehmer*innen sprechen, denkt man gerne an Persönlichkeiten, die dazu neigen, die Ärmel hochzukrempeln und loszulegen. Früher galt das ungeschriebene Gesetz, tendenziell abwartende Persönlichkeiten an Board zu bevorzugen, solche, die erst mal zuhören und keinesfalls aktionistisch vorgehen. Wie passt das zusammen?

Axel Smend Das passt beides wunderbar zusammen. Sie müssen genau diesen Ausgleich finden, die Zuhörer – Sie haben das prima formuliert –, die Zuhörer auf der einen Seite, die das Ohr auch an der Firma und an den Gesellschafterinteressen haben, und auf der anderen Seite die Macher, die Antreiber, die Impulsgeber. Sie sind ja in so einem Gremium nicht operativ tätig. Sie können als Beirat nur Impulse geben und Anregungen, aber solcherlei Anregungen, dass Sie dann bei der nächsten Sitzung schon fragen: „*Was ist daraus geworden?*“ Also gerade eben nicht nur Füße stillhalten und über schönes Wetter reden und Kaffee trinken, wie das möglicherweise vor vielen Jahren noch üblich

war. Heute wird in den Gremien gearbeitet, und zwar so, dass man die Dinge, die man vorschlägt, auch nachkontrolliert.

Clarissa-D. de Grancy Haben Sie Beispiele, wo man besonders nachhalten muss?

Axel Smend Beim Thema Risiken. Jedes Unternehmen hat Risiken. Unangenehmes Thema, vor allem für die Geschäftsführung. Aber das gehört natürlich auf den Tisch. Da gibt es das Risikomanagementsystem, das bedeutet, zu jeder Beiratssitzung – und wenn vier im Jahr stattfinden, dann reicht das – muss aufgezeigt werden: Was sind unsere Risiken? Wie haben sie sich entwickelt? Wir sprechen also nicht nur über gute Zeiten, sondern eben auch über nicht so gute Zeiten. Ein anderes Thema, aber genauso wichtig: die Strategie. Ich empfehle, einmal im Jahr eine Strategiesitzung zu machen. Geschäftsführung, Gesellschafter plus Beiratsmitglieder. In diesen Strategiesitzungen – früher wurde das „*Pullover-Sitzung*“ genannt, weil man eben nicht in Schlips und Anzug erschien – ist man aufgefordert, im Unreinen zu denken. Gefragt sind dort die Querdenker – in der positiven Definition –, und häufig kommt bei diesen Strategiesitzungen viel mehr heraus als in den normalen Sitzungen. Diese Strategiesitzungen geben den Anreiz, mal richtig in die Zukunft hineinzudenken. Dann stellt man die Strategie für die nächsten fünf Jahre auf, und das wird dann auch bei jeder Beiratssitzung abgefragt: „*Wie ist der Stand unserer Strategie?*“

Clarissa-D. de Grancy Sie haben gesagt, dass es seitens der Unternehmerfamilie des Vertrauensverhältnisses gegenüber dem (oder der) Mandatsinteressierten bedarf, um für den dortigen Beirat überhaupt in Betracht zu kommen, im Idealfall also einer Wertschätzung, die bereits im Vorfeld bestanden hat. Auf der anderen Seite gehören Family- und Friends-Besetzungen der Vergangenheit an. Steht das nicht in einem Widerspruch?

Axel Smend Ja, das ist natürlich eine schwierige Frage. Um es gleich vorwegzunehmen: Wenn Sie irgendwann ein Mandat haben, lernen Sie andere Beiratsmitglieder kennen, den Inhaber, die Geschäftsführer. Die sind dann in der Lage, in ihrem eigenen Umfeld zu sagen: „*Wir haben jetzt Herrn oder Frau Soundso als jemand Neues hier, und das hat sich sehr bewährt.*“ Aber wie kommt man da hin? Erstens: Zunächst sollte man sich selbst die Frage stellen: Bin ich kompetent?

Clarissa-D. de Grancy Wichtiger Punkt. Was macht ein kompetentes Beiratsmitglied denn aus Ihrer Sicht aus?

Axel Smend Für mich ist hier eine Definition des Bundesgerichtshofs wichtig. Demnach ist jemand aufsichtsratskompetent, wenn er oder sie Mindestkenntnisse allgemeiner rechtlicher, organisatorischer und wirtschaftlicher Art hat, um alle normalerweise anfallenden Geschäftsvorgänge *ohne fremde Hilfe* zu verstehen und zu beurteilen.

Es wird also von Ihnen grundsätzlich erwartet, dass Sie die Sitzungsunterlagen inklusive Zahlen der Rechnungslegung, die Sie vom Unternehmen erhalten, verstehen und auch eigenhändig durcharbeiten. Sollten Sie dann noch Fragen haben, so müssen Sie selbst dafür sorgen, Antworten auf diese Fragen zu erhalten. Dafür können Sie z. B. gerne die Geschäftsführung des Unternehmens ansprechen. Beirat ist kein Ehrenamt, sondern mitunter knallharte Arbeit.

Clarissa-D. de Grancy Wie sieht es denn mit der zeitlichen Verfügbarkeit aus?

Axel Smend Genau, das ist das Zweite: Habe ich überhaupt genug Zeit für ein solches Mandat? Das sind in der Regel vier Sitzungen im Jahr. Aber man muss sich auch zwischen den Sitzungen mit der Firma auseinandersetzen. Oder denken Sie an Firmen in einer Krise; gerade jüngst während Corona. Das kostet Zeit. Das Dritte: Man muss ehrlich mit sich sein. Warum strebe ich das Mandat an? Ist es wirklich so, dass man dem Unternehmen dienen möchte, oder ist es so, dass man das Mandat gerne aus Eitelkeitsgründen annimmt. Der vierte Punkt: Unabhängigkeit – finanzielle, aber auch Unabhängigkeit vom Unternehmen, das man beraten soll, also unabhängig vom Inhaber und unabhängig auch von der Geschäftsführung.

Wenn Sie den Geschäftsführer z. B. gut kennen, und Sie sind dort im Beirat, dann ist es völlig menschlich, dass Sie Hemmungen haben, diesen in einem Krisenfall rauszuwerfen oder was auch immer mit ihm zu machen. Diese ganz natürlichen Hemmungen muss man von vornherein vermeiden – also möglichst unabhängig sein.

Clarissa-D. de Grancy Jemand ist kompetent, unabhängig, zeitlich verfügbar und möchte einem Unternehmen dienen: Wie kann der weitere Weg zum Mandat aussehen?

Axel Smend Wenn diese Kriterien erfüllt sind, und man kennt ein Unternehmen, von dem man weiß, da ist ein Beirat, dann ist es gut, wenn man sich im Umfeld dieses Unternehmens umtut. Damit meine ich, festzustellen, wer ist da z. B. der Steuerberater, wer der Anwalt. Oder gibt es sonst jemanden, der irgendwie Verbindungen zu dieser Firma hat? Wenn man dann eine entsprechende Person kennt, dann sollte man in der Tat die Courage haben, sich bei dieser Person anzumelden, um einen Termin zu bitten, damit auch die Wichtigkeit herausgestellt wird, und dann dieses Anliegen sensibel und bescheiden, aber doch relativ klar vorbringen. Ich glaube, keiner ist unglücklich darüber, denn aus Sicht des Angesprochenen wäre ich doch froh, wenn ich jemanden kennen würde, der sich vorstellt, von dem ich auch einen guten Eindruck habe und dann dem Inhaber sagen kann: *„Heute hatte ich eine Begegnung mit Herrn/Frau Soundso, und der/die hat mich eigentlich sehr beeindruckt. Ich kann mir gut vorstellen, dass das eine gute Bereicherung oder Ergänzung für Ihren Beirat sein könnte.“*

Clarissa-D. de Grancy Stichwort Integrität: Wie finden Sie heraus, ob jemand wirklich integer ist?

Axel Smend Ich achte immer auf mein Bauchgefühl. Das sind natürlich Erfahrungen, die ich habe. Ich stelle auch Fragen, mit denen die Kandidat*innen nicht unbedingt rechnen. Ich frage nie nach Kompetenzen. Ich gehe einfach davon aus, dass der Lebenslauf korrekt ist. Ich frage nach ganz anderen Dingen, nach Schulfächern, nicht Leistungen, das interessiert mich nicht, sondern nach dem, was die Person sonst noch in ihrem Leben gemacht hat, was sie jetzt macht, wo der wirkliche Fokus des Lebens ist. Dann bekommt man auch schnell raus, ob jemand einem was vorflunkert oder nicht. Es ist für mich ein Bauchgefühl, nach dem ich mich dann allerdings auch richte. Es neigen doch einige dazu, sich aufzublasen, weil sie natürlich genau wissen, worum es geht. Noch einmal: Für mich sind Unabhängigkeit und Integrität das Allerwichtigste, auch der Charakter ist sehr wesentlich.

Clarissa-D. de Grancy Sie meinen die innere Haltung?

Axel Smend Ja, die innere Haltung, und damit auch die Unabhängigkeit, ein bisschen die Zivilcourage, das Rückgrat, das man in einem Gremium haben muss: Wenn man meint, das sei die richtige Entscheidung, dann soll man auch an dieser festhalten. Man sollte dann eben nicht in das Stadium des Abnickens verfallen oder dem Inhaber einfach Recht geben. Wir alle neigen dazu, aber in einem Gremium, in dem es letztlich auch um die Zukunft eines Unternehmens geht, sollte man möglichst bei seiner Linie bleiben. Ich war auch manchmal in dieser Zwickmühle. In der Rückschau bin ich aber immer richtig damit gefahren, meinen eigenen Gesetzen zu folgen und dabei zu bleiben. Einmal war es so, dass ich einfach zurückgetreten bin, weil ich die Entscheidung nicht mehr mit meinem eigenen Gewissen vereinen konnte.

Clarissa-D. de Grancy Was war passiert?

Axel Smend Das war eine unternehmerische Entscheidung – ich sah für das Unternehmen Existenzsorgen, wenn man eine Investition für diese Firma in einer sehr bedeutenden Größenordnung tätigen würde. Die vier anderen im Gremium waren sehr euphorisch, waren sehr dafür und haben für diese Investition gestimmt. Ich habe dagegen gestimmt, gleich in der ersten Sitzung, und habe dann eine weitere Sitzung einberufen lassen, bei der ich noch einmal sachlich meine Bitte vorgetragen habe, das Ganze doch noch einmal zu überdenken und neu zu entscheiden. Es wurde an der alten Entscheidung festgehalten. Daraufhin habe ich mein Mandat niedergelegt.

Clarissa-D. de Grancy Sie haben mal gesagt, man müsse in einem Gremium alles aushalten können. Inwiefern darf man auch konstruktiv streiten?

Axel Smend Sie kommen in einem Gremium mit allen möglichen Charakteren zusammen: Da sind die Eitlen, die Wichtiguer, diejenigen, die sich gerne aufblasen, die Bescheidenen, die Gemäßigten, die Unternehmer, die nur über ihren Erfolg gerne

sprechen und andere, die nie über ihren Erfolg sprechen. Das muss man aushalten können. Man muss nicht mit allen befreundet sein, man muss aber jeden so nehmen, wie er oder sie ist. Da muss man im Umgang für sich auch Kompromisse machen. Entscheidend ist immer nur: Was kommt dabei am Ende für das Unternehmen heraus?

Clarissa-D. de Grancy Kompromisse machen, sagen Sie. Wenn man nun zwei verschiedene Verhaltensformen in den Blick nimmt – diplomatisches Handeln und direktes, unverblümtes Handeln –, zu welchem Verhalten würden Sie raten, oder ist das immer situationsabhängig?

Axel Smend Man sollte sich in keiner Weise verändern. Der Diplomat wird diplomatisch sprechen und der, der gerne auf den Putz haut, sollte das auch tun. Das ist ja eine menschliche und keine gekünstelte Veranstaltung. Der Beiratsvorsitzende, dem eine bedeutende Rolle zukommt, muss dann in der Lage sein, die Meinungen zusammenzubringen. Der Vorsitzende kennt seine Gremienmitglieder natürlich. In der Regel ist es so: Wenn Sie als Beiratsvorsitzender wissen, dass es in der Sitzung strittige Punkte gibt, dann rufen Sie vorher zwei, drei Beiratsmitglieder an, um vorzufühlen. Wenn Sie wissen, in welche Richtung es gehen wird, können Sie die Diskussion gut lenken. Es ist ohnehin wichtig, vor allem für den Vorsitzenden, diesen ständigen Austausch mit den anderen Beiratsmitgliedern zu haben. Man erwartet von den Vorsitzenden, dass sie die Dinge in die Hand nehmen, sie beschleunigen und Impulse geben. Der Beiratsvorsitzende ist jene Person, um die sich im Gremium alles drehen muss.

Clarissa-D. de Grancy Wie lässt sich eine gute Idee, von der man überzeugt ist, adäquat platzieren oder anbahnen, sodass sie allgemeine Akzeptanz findet?

Axel Smend Da gibt es einige Instrumente. Zunächst einmal hat ein größeres Gremium immer Ausschüsse. Sie können als Beiratsgremium einen Ausschuss gründen. Der Hauptvorteil: Das ist effizienter. Nicht alle beschäftigen sich mit einer Investition oder mit einem IPO, sondern drei Leute innerhalb des Gremiums, und dieses Gremium, ich nenne es mal Investitionsausschuss, kümmert sich um die zehn Millionen Investition in Südamerika. Der Ausschuss bereitet das zusammen mit der Geschäftsführung vor und bei der nächsten Beiratssitzung trägt dann die Finanzgeschäftsführerin oder der Leiter des Investitionsausschusses dieses Projekt vor. Die anderen schauen sich das dann an, überprüfen es, stellen Fragen und werden entsprechend votieren. Das hat den Vorteil, dass sich mit einer Idee oder einem Projekt nicht alle und nicht gleich tief befassen müssen.

Eine andere Möglichkeit – an die Sie wahrscheinlich eher gedacht haben –, wie man ein Projekt einbringt, das neu ist: Da empfehle ich immer, den Beiratsvorsitzenden mit an Bord zu nehmen. Wenn ich von diesem das Signal bekommen habe, dass das Projekt sinnvoll erscheint und es gut wäre, es noch mit ein bisschen „Fleisch“ anzureichern, hätte ich nichts dagegen, das zum Tagesordnungspunkt zu machen. In der Regel habe ich dann vorher gerne noch mit zwei anderen Vertretern aus dem Gremium gesprochen. Gab es

auch ein Arbeitnehmergremium, dann habe ich mit Sicherheit immer mit dem Vertreter der Arbeitnehmerseite gesprochen und auch noch mit jemand anderen aus dem Beirat, sodass ich schon im Gremium drei bis vier Verbündete für das Projekt hatte. Dann war es nicht mehr schwer, die Idee durchzubringen. Kurz: Vorbereiten und dann klappt's.

Clarissa-D. de Grancy Gibt es eine Erfahrung, auf die Sie besonders gerne zurückblicken?

Axel Smend Vor etwa zehn Jahren wurde ich Beiratsmitglied eines mittelständischen Unternehmens; drei Brüder – Söhne der Inhaberin – und drei Externe waren dabei. Es war bekannt, dass die Brüder häufig Divergenzen in geschäftlichen Fragen hatten. Der jüngste der drei Brüder versagte jeweils seinen älteren Brüdern die Zustimmung zu anstehenden Beschlüssen. Der an mich seitens der Inhaberin gestellte Auftrag war, die Brüder in geschäftlichen Dingen in eine Linie zu bringen. Mit ihnen habe ich diverse Einzelgespräche geführt, dabei vor allem zugehört und nach möglichen Ursachen für das Verhalten des jüngsten Bruders gesucht. Im Laufe der Monate stellte ich bei mir fest, dass ich den jüngsten Bruder immer unsympathischer fand, nicht, weil er andere Meinungen als seine Brüder vertrat, sondern aufgrund anderer Verhaltensweisen den Gremienmitgliedern und mir gegenüber. Meine immer geringer werdende Wertschätzung beeinflusste meine Verhaltensweisen im Gremium wie auch im Gespräch mit den Brüdern. Das Ergebnis: Nach einem Jahr stellte ich fest, dass ich in meiner Beurteilung nicht mehr neutral war. Das konnte – und das war mir klar – meine Entscheidungen und Reaktionen im Gremium sowie gegenüber den Brüdern beeinflussen. Ich war nicht mehr unabhängig und konnte den Auftrag der Inhaberin nicht mehr mit gutem Gewissen erfüllen. In einem Vieraugengespräch informierte ich die Inhaberin, etwas später dann das gesamte Beiratsgremium, transparent mit Ross und Reiter und bat um Ausscheiden aus dem Gremium. 14 Tage später erschienen die drei Brüder in meinem Büro und signalisierten, meine Initiative hätte sie veranlasst, ihr wechselseitiges Verhältnis aufzuarbeiten, erfolgreich im Interesse des Unternehmens, und sie baten mich, an Bord zu bleiben.



Dr. Axel Smend hat Jura und Französisch im In- und Ausland studiert. Nach seinem Assessor-Examen heuerte er als Trainee bei der Commerzbank AG an und war dort seit 1974 in jeweils leitender Stellung im In- und Ausland tätig, zuletzt als Mitglied der Geschäftsleitung in Hamburg. Später arbeitete er für die DG/DZ BANK AG, wo er als Generalbevollmächtigter das Firmenkundengeschäft (Großkunden) zu verantworten hatte. 2002 ließ er sich in Berlin als Rechtsanwalt nieder und gründete dort die bundesweit tätige Deutsche Agentur für Aufsichtsräte. Hierbei ging es ihm vor allem um die Professionalisierung der Aufsichtsrats- und Beiratspraxis. Er arbeitete beratend am Deutschen Public Governance Kodex für öffentliche Unternehmen mit. 2012 veräußerte er die Deutsche Agentur für Aufsichtsräte und arbeitete seitdem als Rechtsanwalt und Of Counsel für die Luther Rechtsanwalts-gesellschaft Berlin, insbesondere zu Fragen der Aufsichtsrats- und Beiratspraxis. Seit 2019 berät Dr. Axel Smend selbständig Unternehmen in Fragen der Governance und arbeitet in zwei Beiratsgremien sowie ehrenamtlich für drei Stiftungen.

Verantwortung für das Familienunternehmen heißt, sich mit der eigenen Rolle zu beschäftigen

Clarissa-Diana de Grancy im Gespräch mit Dr. Dinah Spitzley, Familienunternehmenswissenschaftlerin und Unternehmerin, und Julia Mecheels, angehende Psychologin und Gesellschafterin im familieneigenen Unternehmen

Dinah Spitzley und Julia Mecheels

Die nächste Generation steht nicht in den Startlöchern – sie ist längst da. Viele Töchter und Söhne von Familienunternehmerinnen und -unternehmern werden in den nächsten Jahren in die Fußstapfen ihrer Eltern treten. Aber nicht alle entscheiden sich dafür, denn der Weg der Nachfolge ist vor allem eines: ein zutiefst eigener. Oft führt dieser Weg erst über das Weggehen hin zu sich selbst. Haus Next – die neue Plattform von NextGens für NextGens, hat einen Ort für diesen Findungsprozess geschaffen: ein digitales Haus mit drei Stockwerken. Wer hineingeht, kann sich informieren, austauschen und weiterbilden. Ein lebendiger Austausch mit zwei Jungunternehmerinnen über Tabus und Klischees sowie den Mut, eigene Wege zu gehen.

Clarissa-D. de Grancy Julia, in dir als einziger Tochter in einem traditionsreichen Familienunternehmen sah dein Vater stets seine Nachfolgerin. Du hast dich anders entschieden. Du hast für dich den Entschluss gefasst, eigene Wege zu gehen, deinen Weg. – Wie geht es dir heute damit?

Dieser Beitrag erschien unter dem Originaltitel „Verantwortung für das Familienunternehmen heißt, sich mit der eigenen Rolle zu beschäftigen – Zwei NextGens im Gespräch“ bereits in Aufsichtsrat aktuell 3/2022, S. 104 ff.

D. Spitzley (✉)
Haus Next, Berlin, Deutschland
E-Mail: dinah@haus-next.de

J. Mecheels
Hohenstein Laboratories GmbH & Co. KG, Bönnigheim, Deutschland
E-Mail: julia@haus-next.de

Julia Mecheels Mir geht's damit heute sehr gut. Ich glaube, das war ein Prozess, der für mich sehr lehrreich war. Ich hatte irgendwann gemerkt, dass sehr viel Druck auf mir lastet, durch Erwartungen, die ich an mich selbst habe, und die ich meinte, auch aus meinem Umfeld zu spüren. Das Ganze ist tatsächlich dann auch in einer gesundheitlichen Krise gemündet. Es war am Ende ein Burnout, und ich hatte wirklich das Gefühl, dass ich mein Leben so nicht weiterführen möchte. Es war auch eher aus der Not heraus geboren, dass sich etwas verändern muss. Ich muss auch sagen, dadurch, dass ich mich zeitweise von dem elterlichen Unternehmen mehr distanziert hatte und gesagt habe, *ich werde operativ nicht ins Unternehmen einsteigen*, fühle ich mich jetzt auch wieder mehr bereit, durch die Beiratsfunktion eine Rolle im Unternehmen zu übernehmen. Aber ich glaube, es brauchte einfach die Distanz, um überhaupt wieder in die Nähe gehen zu können. Und darin geht's mir gerade sehr gut, weil ich das Gefühl habe, das ist jetzt gut balanciert.

Clarissa-D. de Grancy An welchem Punkt steht ihr in dem Übernahmeprozess heute? Du hast den Beirat erwähnt, den ihr gerade bei euch im Unternehmen installiert und in dem du bald mitarbeiten wirst.

Julia Mecheels Momentan bin ich rein als Gesellschafterin tätig, weil wir gerade noch in der Entwicklung des Beirats sind. Das ist ein Prozess, der vor einem Jahr angestoßen wurde. Wir sind gerade noch dabei, die Beiratsmitglieder zu rekrutieren. Zwei Mitglieder werden familienintern sein – ich bin eines der angedachten Mitglieder –, drei kommen von extern. Mein Vater wird erst mal weiterhin operativer Geschäftsführer sein – für eine Übergangszeit, bis er sich entscheiden wird, in Rente zu gehen. Dadurch werde ich eine Beiratsfunktion und eine für mich neue Rolle im Unternehmen übernehmen.

Clarissa-D. de Grancy Die Geschäftsführung wird dann über den Beirat berufen ...

Julia Mecheels Wir haben ja schon vier externe Geschäftsführer, die weitermachen werden. Die Geschäftsführung wird an den Beirat berichten. Der Beirat ist dann als Gremium entscheidungsbefugt für größere finanzielle oder strategische Entscheidungen und wirkt als Vermittler zwischen Unternehmen und Gesellschafterkreis.

Clarissa-D. de Grancy Du hast ein Burnout erwähnt. Als Teil der Familie wird man sich mit dem familieneigenen Unternehmen – gleich, ob in positiver oder negativer Hinsicht – automatisch stärker identifizieren als ohne diesen sehr persönlichen Bezug. Glaubst du, dass es deshalb umso schwerer fällt, einen Gang zurückzuschalten? Wie war das bei dir genau?

Julia Mecheels Ich glaube, ich bin schon immer ein recht perfektionistischer Mensch gewesen, früher zumindest. Als ich nach dem Studium in der Beratung war, hat sich das bei mir das erste Mal gezeigt, dass ich gemerkt habe: Da gehe ich jetzt über meine

Grenzen hinaus, mit den Arbeitszeiten, mit den Belastungen. Irgendwann war es beruflich zu viel, und privat kam noch ein Todesfall dazu. Und dann war ich wirklich von einem auf den anderen Tag ausgeknockt. Es hat aber noch eine Weile gedauert, bis ich verstanden hatte, was die dahinterliegenden Mechanismen sind. Dass es mein eigenes System ist, das nicht mehr funktioniert. Weil ich gemerkt habe, dass der Druck, den ich mir selbst auferlege, viel mit mir macht. Ich bin zwar in der Beratung eingestiegen, weil ich das wollte, und ich habe mir immer gedacht, das ist eine gute Vorbereitung für das Familienunternehmen. Und dann habe ich aber in dem ganzen Prozess damals verschiedene recht bedeutsame Entscheidungen getroffen und unter anderem auch gesagt: *Ich führe das Familienunternehmen nicht in einer operativen Rolle weiter.* Das hat jetzt auch wirklich zwei Jahre gedauert, bis sich diese Entscheidung gesetzt hatte.

Clarissa-D. de Grancy Das war eine selbstbewusste Entscheidung. Und dies nur hypothetisch: Könntest du dir vorstellen, irgendwann später wieder einzusteigen? So etwas ist doch immer auch ein Ablösungsprozess, der auf Dauer angelegt ist. Auf dem Weg können ja auch noch ganz andere Ideen entstehen.

Julia Mecheels Klar, diese Offenheit könnte es geben. Ich bin auch auf jeden Fall bereit, wenn meinem Vater zum Beispiel etwas passieren würde, seine Rolle interimswise zu übernehmen. Ich helfe auch immer mal wieder bei kleineren Projekten aus, wie zum Beispiel Investment-Projekten. Mit Start-ups haben wir jetzt auch was gemacht, da war ich involviert, weil das eben mein Hintergrund ist; ich habe früher mit Start-ups zusammengearbeitet. Inzwischen ist es darüber hinaus aber auch so, dass die Struktur des Unternehmens es gar nicht mehr erlauben würde, dass ein einziger Geschäftsführer oder eine einzige Geschäftsführerin operativ alles übernimmt, weil es einfach zu groß ist. Dass ich irgendwann mal die Holding übernehme, klar, das würde gehen, aber die komplette operative Geschäftsführung – das ist inzwischen so gut wie ausgeschlossen, dass das eine Person übernimmt.

Dinah Spitzley Wenn ich kurz einhaken darf – ich glaube zwar nicht, dass eine Entscheidung für immer fix und final ist und man nie wieder etwas daran ändern kann, wenn sie einmal getroffen ist. Man muss als nächste Generation jedoch auch wissen: Wenn man mal eine Entscheidung getroffen hat und Geld und Zeit in Strukturen und Prozesse geflossen sind, kann man nicht übermorgen wieder überlegen, es jetzt doch anders zu machen. Das heißt nicht, dass Entscheidungen nie wieder anders zu treffen sind, aber ich glaube auch für einen selbst: Man hat diese Strukturen aufgesetzt, und das gibt einem selbst auch Klarheit und innere Ruhe.

Clarissa-D. de Grancy Letztlich geht es doch auch darum, wie stark man sich identifiziert ...

Julia Mecheels Ich muss sagen, dass ich mich über die Rolle, die ich zukünftig haben werde, jetzt sogar noch mehr mit dem Unternehmen identifiziere als vorher. Ich kann

inzwischen die Vogelperspektive einnehmen, sowohl, was meine Rolle betrifft, als auch, was das Unternehmen selbst angeht. In der Beiratsfunktion bin ich wie die Beobachterin des Unternehmens. Für mich ist das eine sichere Position, die sich für mich gut anfühlt, weil ich das Gefühl habe, ich kann das große Ganze überblicken, ich sehe, wo es hingeht, ich kann bei Bedarf auch eingreifen. Ich habe sogar noch vier weitere, mit denen ich besprechen kann, ob wir eingreifen oder nicht. Davor dachte ich immer, wenn ich das Unternehmen irgendwann operativ führen würde, dann müsste ich sehr viel alleine entscheiden. Mir gibt die neue Struktur enorm viel Sicherheit, auch was die Zukunft des Unternehmens angeht – dass wir dort gut aufgestellt sind.

Clarissa-D. de Grancy Worin siehst du die größten Herausforderungen, die jetzt auf euch zukommen, in nächster Zeit?

Julia Mecheels Das Nächste wird sein, die Beiratsmitglieder zu finden, die wir uns vorstellen. Wir haben Profile erstellt mit Kompetenzen, die wir uns wünschen. Leute zu finden, die zu uns passen und zu unseren Vorstellungen – das wird auf jeden Fall noch eine größere Herausforderung in der Zukunft. Und dann eine gute Kommunikation auch innerhalb des Unternehmens hinzubekommen, wenn sich Strukturen in größerem Maß verändern.

Clarissa-D. de Grancy Nach welchen Kriterien wählt ihr eure Beiratsmitglieder aus?

Julia Mecheels Am Anfang haben wir erstmal die Anforderungsprofile erstellt und noch gar nicht auf Individuen geschaut. Wir haben uns gefragt, welche Kompetenzen wir uns im Beirat wünschen würden. Das sind teilweise auch Kompetenzen, die wir im Unternehmen vielleicht nicht so ausgeprägt haben, wie wir es uns wünschen oder wo gerade unsere Herausforderungen liegen. Ich persönlich finde darüber hinaus Diversitätsaspekte wichtig, wie zum Beispiel Alter und Geschlecht. Wir werden vor allem nach fachlichen Kompetenzen suchen, aber es werden eben auch Nebenkriterien wie Gender, Alter, Branche einen Einfluss haben.

Clarissa-D. de Grancy „Passung“ meint ja nicht nur, wie der Kandidat, die Kandidatin in puncto Kompetenzen zu dem Unternehmen passen, sondern auch, wie die einzelnen Mitglieder im Team miteinander harmonieren. Wie findet ihr das heraus?

Julia Mecheels Ich glaube, so etwas herauszufinden, funktioniert für uns nur über persönliche Gespräche. Wir haben den Vorteil, dass die Person, die uns bei diesem Prozess unterstützt, viele Connections in die Familienunternehmenszene hat. Es wird auch relevant sein, wie die Personen persönlich miteinander klarkommen. Es ist ein kleines Team, fünf Leute, und in so einem diversen Team müssen ja alle gut miteinander kommunizieren können. Mir ist auch wichtig, dass die Leute sich untereinander kennenlernen und ein Gefühl für eine potenzielle Zusammenarbeit bekommen. Ich habe auch

gar nichts dagegen, wenn sich nach einer gewissen Amtszeit die Besetzung noch mal verändert, wenn es notwendig wäre.

Clarissa-D. de Grancy „Keine Buddies im Beirat“, wie ein Netzwerk-Kollege zu sagen pflegt ...

Julia Mecheels Ganz klar, keine Freunde, keine Kunden, also keine Leute, mit denen wir in geschäftlichen Beziehungen stehen, aber eben auch nicht in privaten Beziehungen.

Clarissa-D. de Grancy Du engagierst dich bei Haus Next. Welche Themen interessieren dich dort besonders? Die Rollenfindung, wo finde ich meinen Platz und wie mache ich das? – Was treibt euch NextGens an, was interessiert dich persönlich?

Julia Mecheels Als Mitglied bei Haus Next erlebe ich immer wieder, wie wertvoll es ist, mit anderen Next Gens im Austausch zu sein. Ich habe tatsächlich erst durch diese Plattform bzw. davor auch an der ZU (Zeppelin Universität) angefangen, über meine Bedenken, Sorgen, Gedanken zum Familienunternehmen zu reden. Und ich glaube, das ist für mich der größte Mehrwert als Mitglied, in diesen Austausch mit anderen Next Gens zu gehen – das ist für mich sehr wertvoll. Als inhaltliches Engagement interessiert es mich, mich tiefer mit Themen zu beschäftigen, die eine Verknüpfung von Psychologie und Familienunternehmen darstellen. Gerade wie zum Beispiel im Moment beim Thema Krisen: Wie kommt ein Unternehmen unbeschadet durch Krisen? – Ich finde es spannend, mich aus der Perspektive von Familienunternehmen oder auch als Next Gen mit solchen Themen zu befassen.

Clarissa-D. de Grancy Krisen in Familienunternehmen sind ja besonders komplex, weil binnenfamiliäre Beziehungen, Familieninterna immer mit hineinspielen. Wie kommt man unter diesen besonderen Bedingungen aus der Krise?

Julia Mecheels Ich glaube, das kommt auf die Ebene an, über die man redet. Wenn wir auf der organisationalen Ebene reden, dann hat das sehr viele kommunikative Levels. Es gibt sehr viel zu kommunizieren. Ich finde, Ehrlichkeit ist ein ganz großer Aspekt bei Krisen, nicht nur Ehrlichkeit den Mitarbeitenden gegenüber, sondern auch Ehrlichkeit sich selbst gegenüber. Potenziell geht es dann nämlich auch auf eine andere Ebene – die der persönlichen Krise. Ich habe gerade einen Artikel über Resilienz geschrieben, und ich glaube, da helfen Lebenserfahrung und ein stabiles soziales Netzwerk, um durch Krisen zu kommen.

Dinah Spitzley Was ich zum Thema Krisen noch ergänzen möchte: Es ist bei Familienunternehmen tatsächlich ein sehr komplexes Krisen-System. Wenn wir uns das Drei-Kreis-Modell anschauen, dann haben wir drei Bereiche: Wir haben Familie, Unternehmen und Eigentum (vgl. Abb. 1). Darüber differenzieren wir. Und wenn in allen

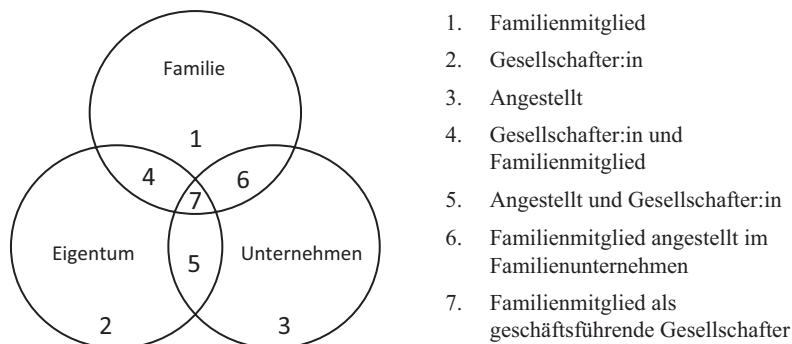


Abb. 1 Drei-Kreis-Modell. (Quelle: Taguiri & Davis, 1992)

Bereichen Krise ist, dann ist es natürlich sehr schwer, dieses System wieder zusammenzubekommen. Das heißt, die Komplexität in Unternehmerfamilien ist, was Krisen angeht, besonders hoch. Krisen in der Familie, individuelle Krisen, Krisen im Unternehmen – das alles zusammenzubringen, ist schwer.

Julia Mecheels Das stimmt, ich würde auch sagen, dass bei Familienunternehmen die Komplexität zunimmt durch die verschiedenen Ebenen, die eine Rolle spielen. Man kann nicht nur sagen, das Unternehmen ist in der Krise, sondern potenziell ist immer auch die Familie in der Krise – in der Rolle der Gesellschafterinnen und Gesellschafter, aber eben potenziell auch in der Rolle der Familie – denn wer weiß schon, was beispielsweise die Corona-Pandemie in der Familie ausgelöst hat. Und ich glaube, das erhöht die Komplexität im Vergleich zu Kontexten, die nicht diese verschiedenen Ebenen mit sich bringen.

Clarissa-D. de Grancy Julia, dein Vater war jedenfalls nicht der „Patriarch“, von dem immer alle reden, der nicht loslassen kann. Auch wenn du es als Bürde empfunden hast – dein Vater war in diesem Punkt zumindest anders, oder? Er hat dir etwas zugetraut. Er ist bereit, abzugeben.

Julia Mecheels Ja, auch wenn in den vorherigen Generationen gleichwohl auch patriarchalische Strukturen gelebt wurden. Als mein Vater das Unternehmen von meinem Großvater übernahm, war der Prozess aber ein sehr vertrauensvoller. Mein Großvater hat die Geschäftsführung übergeben und sich ab diesem Tag nicht mehr eingemischt. Er hat meinem Vater freie Hand gelassen. Ich glaube, mein Vater wollte es immer auch so machen, im Sinne von: *Wenn ich weg bin, bin ich wirklich weg. Und ich traue auch der nächsten Generation zu, es jetzt gut zu machen.*

Clarissa-D. de Grancy Wie geht ihr als Familie mit Konflikten um? Du hast beschrieben, dass ihr eine Prozessbegleitung engagiert hattet, also eine externe Person eingeschaltet habt, um euch zu begleiten.

Julia Mecheels Vor ein paar Jahren gab es in mir das Gefühl, dass die Familie sich als Unternehmerfamilie näherstehen könnte, als es bis zu diesem Zeitpunkt der Fall war. Deswegen habe ich die Initiative ergriffen und meinem Vater gesagt: *Ich würde da gerne was machen. Ich kümmere mich auch darum, aber was hältst du davon, wenn wir mal die Familie an einen Tisch setzen und über das Unternehmen reden?* – Ich habe dann einen externen Berater vorgeschlagen, der sich seit vielen Jahren mit Familienverfassungen auseinandersetzt, mit strategischen Fragen von Familienunternehmen. Dieser Berater hat uns dann über eineinhalb Jahre in dem Prozess begleitet, eine Familienverfassung zu erstellen. Dazu gehört auch, dass man sich unter den Gesellschafterinnen und Gesellschaftern, die ja gleichzeitig Familie sind, sehr viel über Werte in der Gegenwart und Zukunft unterhält und generationenübergreifend gemeinsam arbeitet. Potenziell können dabei natürlich auch Konflikte entstehen. Der Prozess hat uns aber auch auf einer privaten Ebene näher zusammengebracht. Außerdem wurde die unternehmerische Ebene auch in gewisser Weise neu aufgerollt, also: Wie arbeiten die Gesellschafter miteinander, da die junge Generation bis dahin weniger aktiv involviert war. In der Zeit habe ich mich auch oft mit anderen Next Gens zum Thema Familienverfassung ausgetauscht, teilweise auch mit Mitgliedern bei Haus Next, und das war für mich selbst eine wertvolle Unterstützung. Ich glaube, auch wenn es ein langer Prozess war, haben wir das gut gemacht, und ich bin dankbar für die professionelle Begleitung.

Dinah Spitzley Ich glaube auch, dass es wichtig ist, sich Unterstützung zu holen. Es gibt einfach viel Emotionalität darin. Und Emotionalitäten, das darf man auch nicht vergessen, kommen meistens gar nicht unbedingt aus der derzeitigen Generation per se heraus. Oft sind es Emotionalitäten und Befindlichkeiten, die sich über Jahrzehnte in den Geschichten der einzelnen Familienmitglieder bzw. Familien verankert haben. Es gibt dann meist irgendeinen Auslöser, in der Gründergeneration zum Beispiel, und dieser innere Konflikt, auch wenn er vielleicht nicht nach außen weitergetragen wird, ist einfach da und die Familienmitglieder agieren auch entsprechend. Und sie agieren eben nicht nur in der Familie entsprechend, sondern auch im Unternehmenskontext. Und das ist das, was es oftmals schwierig macht. Deswegen ist es aus meiner Perspektive sinnvoll, sich auf jeden Fall professionelle Begleitung von Außen zu holen. Wir zum Beispiel, in meiner Familie, haben uns dagegen entschieden, was aber einfach daran liegt, dass mein Vater und ich zu zweit sind. Individuell haben wir jedoch beide Unterstützung. Wenn unsere Beziehung zueinander sehr konfliktreich wäre, dann wäre das eine andere Sache. Das Wichtigste ist aber der Austausch mit anderen Next Gens. Deshalb glaube ich, dass die Kombination aus professioneller Hilfe und dem Austausch mit anderen erfolgversprechend ist, um seine eigene Rolle zu finden.

Clarissa-D. de Grancy Habt ihr ein Mentoring-Programm bei Haus Next?

Dinah Spitzley Wir sind gerade dabei, noch viele weitere spannende Dinge zu entwickeln – es wird voraussichtlich Mitte Dezember 2022 eine neue Plattform geben. Bei der neuen Version gibt es dann auch die Möglichkeit, sich kostenfrei zu registrieren und auf den gesamten Haus Next Content zuzugreifen: Artikel, Podcasts, und Videos. Man kann sich dann recht modular das Angebot von Haus Next zusammenstellen, und es kommen verschiedene Features auf die Plattform. Ich kann noch nicht zu viel verraten, aber es wird auch in Richtung Cross Mentoring gehen – Man kann dann einen Mentor finden, einen Senior aus einem anderen Familienunternehmen. Das wird ein Teil des neuen Angebots sein.

Clarissa-D. de Grancy Wie sahen die Anfänge von Haus Next aus? Ihr seid überwiegend digital unterwegs – gab es Vorbehalte?

Dinah Spitzley Als wir angefangen haben, Haus Next zu gründen, da hieß es immer: „Das ist digital. Das wird nicht klappen, das funktioniert nicht.“ Ich verstehe schon, wo die Bedenken herkamen, aber am Ende des Tages haben wir dann gemerkt, dass es gut funktioniert. Wir haben kleine Peer-to-Peer-Coaching-Gruppen, die sogenannten „Haus Squads“. Wenn man Mitglied bei Haus Next ist, kann man sich einer Haus Squad anschließen und an einem Peer-to-Peer-Coaching teilnehmen. Am Anfang ist es ein wenig befremdlich, die ersten 15 bis 20 min, da man die anderen nicht kennt und es doch schnell um private und intime Themen geht. Aber tatsächlich war meist nach einer halben bis Dreiviertelstunde der Bann gebrochen. Und man merkt schnell, dass alle, die bei Haus Next sind, Lust haben, sich mit dem Thema zu befassen, und Spaß daran haben, andere voranzubringen – und deswegen ist das aus meiner Sicht auch etwas, das digital funktioniert.

Clarissa-D. de Grancy Was sind die zentralen Fragen, die euch bei Haus Next bewegen? Welche Fragen würdest du Julia stellen?

Dinah Spitzley Zunächst einmal geht es für mich und auch bei Haus Next vordergründig um die Person. Das heißt, ich würde Fragen zur Person stellen. Was hast du gemacht, wie sieht dein Lebensweg aus – und nicht als erste Frage, aus welchem Unternehmen man kommt. Das ist für mich, aber auch für Haus Next, irrelevant. Meine Frage an Julia wäre deshalb auch nicht: Bist Du Nachfolgerin? Denn was heißt das eigentlich? Ist die Nachfolgerin diejenige, die operativ in das Familienunternehmen einsteigt, oder ist die Nachfolgerin vielleicht auch diejenige Person, die ein eigenes Unternehmen gegründet hat und in anderer Form in der Unternehmerfamilie nachfolgt, weil sie das Unternehmertum der Familie als solches fortsetzt. Und das ist auch der Spirit von Haus Next: Es geht darum, wirklich für jede und jeden aus der Unternehmerfamilie einen Platz zu haben, weil es eben nicht nur um diejenigen geht, die tatsächlich nachfolgen, sondern

auch um diejenigen, die sich dagegen entschieden haben, oder die, die es noch nicht wissen. Also: Immer mehr auf die Rolle und auf die Person eingehen als auf das Unternehmen. Denn ob das Unternehmen jetzt Reis oder Nudeln herstellt oder Anlagenbau macht, ist am Ende des Tages egal und hat nichts damit zu tun, wie man seine eigene Funktion und Rolle innerhalb der Unternehmerfamilie findet und für sich selbst definiert. Ich habe viele Seminare besucht, in denen einem gezeigt wurde, wie die operative Nachfolge funktioniert, also der Weg ins Unternehmen. Es gibt aber auch einen Bereich zwischen Einstieg oder kein Einstieg. Einen Graubereich mit verschiedenen Rollen.

Clarissa-D. de Grancy Deswegen ist Julia sozusagen das Paradebeispiel dafür, dass es solche Grauzonen und Übergänge und unkonventionelle Rollen und Wege der Gestaltung gibt.

Dinah Spitzley Absolut! Ehrlicherweise kommt mir das jetzt das erste Mal in diesem Gespräch auch auf ... Wir sind im Familienunternehmen auch so strukturiert, dass es einen Aufsichtsrat gibt, weil wir eine AG sind, und wir haben in der Familie viel über das Thema Nachfolge gesprochen – und zwar über die operative Nachfolge. Aber wir haben nie darüber gesprochen, dass der Aufsichtsrat vielleicht auch für mich eine Position sein könnte. Es fällt mir gerade auf, dass das etwas ist, worüber wir uns kaum Gedanken gemacht haben.

Clarissa-D. de Grancy Es gibt viele Vorurteile rund um das Thema Familienunternehmen, Klischees, Zuschreibungen – wann rollt ihr innerlich mit den Augen, weil es euch immer wieder begegnet? Und wie geht ihr damit um?

Julia Mecheels Wenn ich mit jemandem über das Unternehmen rede, fange ich kein Gespräch an mit: *Übrigens, ich bin Familienunternehmerin*. Früher habe ich das ganz bewusst auch von mir aus nicht erzählt, weil es in vielen alltäglichen Gesprächen auch einfach nicht relevant ist. Mir sind auch schon Sätze wie: „Wie kannst du nur diese Chance ausschlagen?“, begegnet und ein teilweise fehlendes Wissen darüber, wie komplex diese Entscheidungen als Next Gen sein können. Wenn ich mit Dinah oder anderen Next Gens rede, würde ich alles unterstreichen, was Dinah gesagt hat. Ich würde mich immer erstmal für den Lebensweg interessieren. Wer bist du, was hast du bisher gemacht, wie sieht dein Leben aus? Ich finde es auch interessant, über das private Lebenskonzept zu sprechen, wenn man den Gesprächspartner oder die Gesprächspartnerin schon etwas kennt. Ich finde, dass die Partnerschaft einen großen Einfluss auf das Familienunternehmen hat. Mich würde bei Next Gens dann interessieren: Wie funktioniert deine Familie, welchen Einfluss hat das Unternehmen – in welcher Rolle auch immer du involviert bist – auf die Familiengestaltung? Ich finde es auch schön, dass Haus Next immer Räume für solche Gespräche geschaffen hat und ich dann auch teilweise gar nicht wusste, aus welchem Unternehmen die Leute konkret kamen. Das lag daran, dass wir immer erstmal inhaltlich darüber gesprochen haben, was uns bewegt.

Zum Beispiel bringt dann jemand ein: Ich habe gerade einen Konflikt mit meinem Vater, ich weiß jetzt überhaupt nicht, wie ich das lösen soll, könnt ihr mir helfen, oder was ist eure Meinung dazu? Auf einer Ebene ohne zu viel Kontext, also wie groß ist das Unternehmen etc. Weil das für eine solche Fragestellung erstmal keine Relevanz hat. Es geht mehr um persönliche Entscheidungen. Da ist es eher Nebensache, ob ich mit jemandem rede, der aus einem 10.000-Mann- oder aus einem Zehn-Mann-Unternehmen kommt. Weil die persönlichen Entscheidungen jeder für sich selbst trifft – und das interessiert mich in dem Moment mehr als der Kontext.

Clarissa-D. de Grancy Genau, denn dann geht es plötzlich um Prestige, was beim Gegenüber häufig den Blick verstellt.

Julia Mecheels Wir haben ja auch Leute im Netzwerk, bei denen man allein schon am Namen erkennt, aus welchem Unternehmen der- oder diejenige kommt. Davor hatte ich am Anfang schon Respekt. Aber irgendwann dachte ich, diese Leute sind genauso auf eine Rolle zurückgeworfen wie jeder andere von uns jungen Menschen auch. Einfach, weil sie in diese Familie hineingeboren wurden. Und dann haben sie den Namen bekommen – jetzt müssen sie eben damit leben, und manche machen das auch gerne. Aber ich finde, wenn man dieses Level von, wie du sagst, Prestige oder Ansehen durch irgendwelche Namen oder Brands, weglässt, dann begegnet man sich auf der menschlichen Ebene. Das empfinde ich bei Haus Next als ein riesengroßes Geschenk, dass wir uns alle so menschlich begegnen.

Clarissa-D. de Grancy Das klingt herrlich.

Dinah Spitzley Ja, definitiv. Und dann haben wir mit Haus Next eine Plattform für die nächste Generation geschaffen. Haus Next gibt dir die Möglichkeit, dass du sagen kannst: „Ich beschäftige mich jetzt einfach mal nur eine Stunde mit dem Thema Nachfolge. Ich reise nicht zu einem Seminar, sondern ich kann das jetzt machen, im Hier und Jetzt. Ich beschäftige mich jetzt nur eine Stunde in der Woche damit, oder ich sitze in der Bahn und lese einen kurzen Artikel oder mir fällt spontan etwas ein, da frage ich doch einfach mal jemanden aus dem Netzwerk.“ Das ist das Schöne: Die Möglichkeit, dass es von überall möglich ist, weil die Plattform digital ist und entsprechend zeitgemäß angepasst ist – vor allem auch im Sinne der kommenden Generationen zu zeigen, dass muss nicht immer nur alles in einem physischen Kontext passieren.

Julia Mecheels Was Haus Next noch ausmacht, ist, dass es auch darum geht, Tabuthemen anzusprechen. Wir Mitarbeiter, genauso wie die beiden Gründerinnen von Haus Next, sind alle Next Gens, und es geht immer auch darum, dass wir aus persönlicher Erfahrung ein bisschen öffentlich berichten über Tabuthemen, über die normalerweise nicht geredet werden würde. Ich werde jetzt zum Beispiel einen Kommentar über

persönliche Krisen schreiben: Wer redet öffentlich über Krisen? Sowas gibt es oft gar nicht in diesem Kontext oder darf es nicht geben. Oder über Gerechtigkeit werden wir z. B. etwas schreiben – das ist auch noch etwas, das Haus Next ausmacht, öffentlich über Dinge zu reden und Dinge öffentlich zu machen, die oft hinter verschlossenen Türen stattfinden.

Dinah Spitzley Oder auch Trennung – was hat das für Auswirkungen? Patchwork-Familien oder auch Sterben auf Probe: Was müssen wir tun, wenn die Senior-Person plötzlich stirbt? Ich glaube, wir alle wüssten doch spontan gar nicht, was dann zu tun wäre. Das haben wir uns nochmal auf die Fahnen geschrieben, nicht nur die allgemeinen Themen zu adressieren.

Clarissa-D. de Grancy Julia, was empfindest du im Moment als deine größte Herausforderung – für dich persönlich?

Julia Mecheels Ich glaube, in die neue Rolle im Beirat hineinzuwachsen. Dann auch tatsächlich der Gedanke, dass mein Vater irgendwann operativ aus dem Unternehmen rausgehen wird, weil es eben auch eine Sicherheit war, dass das Unternehmen von meinem Vater geführt wurde, dem ich vertraue und der das über 25 Jahre lang gemacht hat. Ich glaube, da meine Rolle zu finden, die Balance zu finden, zwischen wie viel Einfluss möchte ich als Gesellschafterin letztlich übernehmen und wo kann ich auch aus einer Beobachterposition eine distanziertere Rolle einnehmen.

Clarissa-D. de Grancy Freust du dich auf das, was kommt?

Julia Mecheels Ja, ich freue mich darauf. Das hätte ich vor einigen Jahren vielleicht noch nicht gesagt, aber, ja, ich freue mich auf die Aufgabe und darauf, eine offizielle Position im Unternehmen zu haben, statt „die Tochter“ zu sein. Jetzt freue ich mich sehr darauf, zukünftig eine Funktion zu haben, in der ich mitgestalten kann.

Literatur

Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1992). On the goals of successful family companies. *Family Business Review*, 5(1), 43–62. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1992.00043.x>



Dr. Dinah Spitzley ist Familienunternehmenswissenschaftlerin und Unternehmerin. Nach ihrem Master an der Zeppelin Universität absolvierte sie ihre Promotion am Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen zum Thema der nächsten Generation in Unternehmerfamilien. Heute ist sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin in der EQUA-Stiftung tätig und hat eine Post-Doc-Stelle am Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen an der Zeppelin Universität. Weiterhin ist sie Gesellschafterin im eigenen Familienunternehmen der bito AG mit Sitz in Berlin und geschäftsführende Gesellschafterin in ihrem Start-up Haus Next.



Julia Mecheels ist angehende Psychologin und Gesellschafterin im familieneigenen Unternehmen Hohenstein. Nach einem Studium der Betriebswirtschaftslehre mit Fokus auf (Familien-)Unternehmertum an der WHU – Otto Beisheim School of Management und an der Zeppelin Universität sammelte sie Berufserfahrungen in einer digitalen Strategieberatung, in der Produktentwicklung und in der Start-up-Welt. Um ihrem Wunsch nachzugehen, andere Menschen in ihrer Potenzialbegleitung in beruflichen und privaten Kontexten zu begleiten, studiert sie momentan Psychologie an der Universität Heidelberg und absolviert parallel dazu ihre Ausbildung in systemischer Therapie und Beratung. Darüber hinaus bringt sie sich inhaltlich bei Haus Next im Bereich Content und Coaching ein.

Talentmanagement und Recruiting

Gender- und Fairnesspolitik darf kein Frauenthema sein

Thomas Sattelberger, MdB, im Gespräch mit Prof.
Dr. Anabel Ternès von Hattburg und Clarissa-
Diana de Grancy

Thomas Sattelberger

Anabel Ternès von Hattburg/Clarissa-Diana de Grancy HR wurde in den letzten Jahren noch von vielen Unternehmen verkannt – die Maschinen würden „übernehmen“, man brauche HR nicht mehr strategisch. Trotz der schwierigen Arbeitsmarktsituation und Wirtschaftssituation international wird HR immer wichtiger – wie kann man das genauer beschreiben, und wie sollte HR in diesen Zeiten aufgestellt sein?

Thomas Sattelberger Die Debatte darum, dass „KI HR weitgehend ersetzt“ setzt voraus, dass Unternehmen ihre digitale Transformation weitgehend umgesetzt haben. Dass es dazu kommt, dafür bedarf es eines starken HR-Managements. Und um dahin zu kommen, dazu braucht es noch Zeit. Selbst die großen Internetkonzerne haben ausgebaut professionelle HR-Bereiche. Entwicklungsphasen von Technologisierung überlagern sich einander: Der Ersatz des Menschen durch Automaten ist ein langer Prozess. Die Techies denken meist in Siebenmeilen-Stiefeln, das ist unrealistisch. Dies ist eine Frage des Narrativs. Sage ich: Der Roboter ist der Herr, der Diener oder der Kollege des Menschen? Oder gar der Ersatz des Menschen? Technologieentwicklung ist auch abhängig vom Narrativ: Was will ich? Je nach Narrativ komme ich zu apokalyptischen oder menschenzentrierten Szenarien. Technologen unterschätzen immer die Bedeutung von Sozialität. Dies zeigt sich auch daran, wie sich aktuell Menschen über soziale Kontakte freuen. Menschsein ist mehr, als rationale Entscheidungen zu treffen. Menschsein ist Emotion, Phantasie, Instinkt und Reflexion. Es bestehen Sehnsüchte der Menschen nach Zukunftsbildern einer lebens- und liebenswerten Welt. In einer

T. Sattelberger (✉)
Bonn, Deutschland
E-Mail: ts-athome@t-online.de

technologisch-kalten Welt möchten Menschen nicht leben. Die Janusköpfigkeit der KI wird umso mehr wahrgenommen, je mehr man diese realisiert bzw. wirklich miterlebt. Menschen verstehen Dinge erst, wenn sie diese bzw. deren Folgen erlebt haben. Erst Erfahrung führt zu Urteilen, alles andere ist Vor-Urteil.

Anabel Ternès von Hattburg/Clarissa-Diana de Grancy HR ist traditionell oft eine Sparte, in der Frauen in Vorstandsposten kommen. Warum ist das so? Könnten dann nicht gerade Frauen in diesen Positionen darauf hinwirken, dass mehr gute Frauen in hohe Führungspositionen kommen? Wenn nein, warum nicht? Wenn ja, warum passiert da nicht mehr?

Thomas Sattelberger Ein dominant von Frauen besetzter Bereich ist ein unbalancierter Bereich. Im Personalbereich habe ich in der Telekom Männerquoten eingeführt. Die Feminisierung der Personalfunktionen sehe ich mit großer Skepsis. Dominant frauengeprägte Bereiche bedeuten eher Abstellgleis für Frauen – mit höherem Gender Pay-Gap, und dies reflektiert auch noch traditionelle Rollenmodelle. Caring und Coaching haben oft dann gerade solche Frauen angezogen, die das traditionelle Rollenbild noch bestätigen. Man sollte alles daran setzen, Diversität herzustellen. Gender- und Fairnesspolitik darf kein Frauenthema sein. Gerade den HR-Bereich müssen wir attraktiv für Männer machen. In den letzten Jahren war HR eher für Talentmanagement bekannt. Nun holt uns die Effizienzthematik ein. Der sich kümmernde Personalmanager taugt nicht unbedingt für eine harte Sanierung.

Anabel Ternès von Hattburg/Clarissa-Diana de Grancy HR war in vielen Unternehmen darauf fokussiert, junge (vermeintlich digital affinere und günstigere) Arbeitskräfte für Unternehmen zu gewinnen. Jetzt ist der Fokus von HR darauf gerichtet, ältere, erfahrene Mitarbeiter im Unternehmen zu halten und digital fit zu machen. Wie sehen Sie die Zukunft?

Thomas Sattelberger Ich habe einige große Organisationen umgestaltet. Wir brauchen einen ordentlichen Talentkanal, auch für junge Leute, auch in Krisenzeiten. Ansonsten holt uns die Zeit nach der Krise ein. Unterschiedliche Generationen müssen in Organisationen gut verteilt vertreten sein. Nur so kann man nach der Krise relativ schnell wieder Richtung Zukunft aufbauen.



Thomas Sattelberger ist Business Angel, Beirat, Kolumnist, MINT-Aktivist, Mitglied Deutscher Bundestag 2017 – 2022
Parlamentarischer Staatssekretär a.D.

Wissen Sie, wer sich nicht bei Ihnen bewirbt?

Martin Gaedt

► Relevanz des Themas

Nur 89.717 Unternehmen in Deutschland haben mehr als 50 Mitarbeiter:innen, die anderen 3284.866 Betriebe sind kleiner. Ein Tischler schrieb seinen Kunden: „Sie lieben unsere Dienstleistung. Damit wir für Sie wachsen können, empfehlen Sie uns bitte Tischler:innen und Azubis.“ So wuchs der Betrieb von 6 auf 22 Mitarbeiter:innen. Ein Gerüstbauer bildet 18 Azubis aus – gegen den Trend. In seiner Branche bildet nur einer von zehn Betrieben aus. Der Farbenproduzent Brillux sieht die Personalnot bei Malerbetrieben und unterstützt die Kunden mit einer Personal-Akademie. Es gibt 7,8 Mrd. Menschen, also auch 7,8 Mrd. Wege zu diesen in der Personalgewinnung.

Spiegel Online hat 2015 mehrere offizielle Prognosen zum Fachkräftemangel untersucht. Was wurde 2009 für das Jahr 2015 prognostiziert? Welche der Szenarien trafen nach sechs Jahren tatsächlich ein? Das Fazit ist ernüchternd: Keine einzige Prognose der Meinungsforschungsinstitute ist bis 2015 eingetroffen. Doch: „falsch gerechnet haben will das Institut nicht. Aber eingetroffen, das gibt er (IW-Forscher Axel Plünnecke, Anm. des Autos) zu, ist die Prognose eben auch nicht. [...] Schätzfehler? Keineswegs, so die eigenwillige Prognos-Argumentation: Das Zahlenwerk sei ja bewusst als sich selbst widerlegende Prophezeiung gedacht.“ (Kramer, 2015).

M. Gaedt (✉)
Berlin, Deutschland
E-Mail: martin.gaedt@provotainment.de

Ungebremsst verdienen Meinungsforschungsinstitute viel Geld mit falschen Zahlen und warnenden Prognosen – nun bis 2029. Das Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) ist auch zuständig dafür, dass der Verein Deutscher Ingenieure (VDI) jahrelang die Zahl der offenen Stellen mit sieben, später mit fünf multipliziert hat, die Zahl der arbeitslosen Ingenieure aber nur mit eins. Dieser Rechenweg wird immer eine riesige Lücke an Ingenieuren aufzeigen. Im Juli 2014 deckte die ARD diesen Trick auf in der Reportage „Das Märchen vom Fachkräftemangel“ (Bremer, 2014). Die entscheidende Frage lautet: Gäbe es tatsächlich einen überzeugenden Ingenieursmangel, müssten VDI und IW dann so tricksen?

Der Personalchef eines großen Unternehmens sagte mir, er hätte einen echten Fachkräftemangel: 300 unbesetzte Ingenieurs-Arbeitsplätze. Auf Nachfrage stellte sich heraus, dass Bewerber in dieser Firma zehn Jahre Berufserfahrung haben müssen. Es mangelte also an Ingenieuren mit zehn Jahren Berufserfahrung, die zu diesem Unternehmen wechseln und in den Ort umziehen wollten. Ein selbst produzierter Mangel. Als zum ersten Mal in der Firmengeschichte 30 Trainee-Stellen ausgeschrieben wurden, bekamen sie 2000 Bewerbungen. Kann man da pauschal von Fachkräftemangel sprechen?

Seit 1984 taucht „Fachkräftemangel“ in den Medien auf, zehn bis 20-mal täglich. Unseriöse Zahlen werden blind kopiert und verbreitet. Das prägt die öffentliche Meinung. Was gedruckt wird, gilt als richtig. Auch wenn „postfaktisch“ zum Wort des Jahres 2016 gekürt wurde, ist die Schlagzeile „Fachkräftemangel“ allgegenwärtig und präsent. Wer hat daran ein Interesse? Warum schreiben Bewerber weiterhin häufig 50 bis 300 Bewerbungen und erhalten oft gar keine Antwort? Warum verschicken 253 Unternehmen zusammen über eine halbe Million Absagen pro Jahr?

1 45,5 Millionen Erwerbstätige

Die Zahl der Erwerbstätigen ist 2017 in Deutschland auf einen neuen Rekordwert von über 44 Mio. gestiegen. Die Zahl der Erwerbstätigen steigt von Jahr zu Jahr. Mehr Fachkräfte denn je werden gefunden und eingestellt! Ist es dann legitim, Fachkräftemangel zu behaupten? Glauben Sie wirklich, es gäbe zu wenige Fachkräfte? Liegt Engpass an Engstirnigkeit? Wer schaut links und rechts vom Mainstream? Wissen Sie, wer sich **nicht** bei Ihnen bewirbt? Verstehen Sie, warum die Frage relevant ist? Haben Sie Bewerber schon mal ausgewählt, bevor eine Bewerbung kam? Haben Sie Bewerber aktiv angesprochen? Warum erwarten Sie hoch motivierte Kandidaten auf langweilige Stellenanzeigen?

Wie viele der 520.300 neuen Azubis 2016 bewerben sich bei Ihnen? Wer sagt, dass Azubis jung sein müssen? Gehen Sie auf Studienabbrecher als Auszubildende zu? Was passiert mit über einer Million Menschen ohne Schulabschluss seit 1999? Wer kopiert „Chance Plus“ der Deutschen Bahn? Nutzen Sie Mentoring? Kooperieren Sie mit Schülerpaten, Rock Your Life, Joblinge? Warum arbeiten über vier Millionen Deutsche im Ausland? Warum bieten Hochschulen fast nur noch befristete Verträge an? Hilft das

der Forschung in Deutschland? Haben Sie gezielt Mitarbeiter mit befristeten Verträgen angesprochen? Ist Ihr Unternehmen sichtbar und erlebbar? Wo? Wie? Wer kennt Sie und empfiehlt Sie als Arbeitgeber? Kunden? Ihre Mitarbeiter? Wer noch? Nutzen Sie Mitarbeiter-Empfehlung?

Warum sind Jobsuche und Berufswahl nicht so spannend und kultig wie die Geschichten der jungen Detektive „Die Drei ???“? Warum stöhnen alle bei der Jobsuche? Warum geht niemand gerne zum Bewerbungsgespräch? Sind Sie ein Magnet? Welche Ideen und Experimente machen Sie in der Personalgewinnung? Welche Alleinstellung im Recruiting haben Sie? Wie erreichen Sie die, die sich nicht bei Ihnen bewerben? Nehmen Sie Quereinsteiger? Querdenker? Regelbrecher? Sortiert Ihr Bewerber-Managementsystem systematisch interessante Persönlichkeiten aus? Besetzen Sie Vollzeitstellen mit zwei Kandidaten? Kennen Sie Jobsharing von Tandemploy? Welche Recruiting-Blogs lesen Sie? Wie bleiben Sie auf dem Laufenden? Oder machen Sie das Gleiche wie immer?

2 Sichtbar und erlebbar sein

Welche Frage hat Sie verstört? Begeistert? Haben Sie eine Lieblingsfrage? Meine Lieblingsfrage lautet: Wissen Sie, wer sich **nicht** bei Ihnen bewirbt? 43 Mio. Erwerbstätige haben sich noch nicht bei Ihnen beworben. Sie haben viel Potenzial nach oben. Sind Sie als Arbeitgeber sichtbar und erlebbar? Von 3,4 Mio. Firmen sind 99 % unbekannt. Zählen Sie 100 Betriebe auf. Wie weit kommen Sie?

Jedes Unternehmen ist hinter stabilen Mauern versteckt, damit Wind und Wetter draußen bleiben. Aber diese Fassaden, Mauern, Büro- und Fabrikgebäude haben ungewollt auch eine andere Wirkung: Sie machen Unternehmen unsichtbar mit allem, was sie Tolles leisten. Versteckt für die Nachbarschaft sowie für über 80 Millionen Deutsche. Kein Mensch kann ahnen, was Firmen hinter ihren Mauern treiben. Wir können nur wahrnehmen, was mit unseren Sinnen wahrnehmbar ist. Wir schmecken, was wir essen und trinken. Wir stellen fest, dass es regnet, wenn wir die Tropfen trommeln hören, die Nässe auf unserer Haut spüren oder Wasserbäche fallen sehen. Der Mensch ist ein Sinneswesen. Was er nicht wahrnimmt, bleibt versteckt und unsichtbar. Schlimmer noch: Das gibt es für ihn nicht (Gaedt, 2014, S. 18).

„In Heilbronn, da gibt’s nur Audi“, sagte eine Absolventin nach ihrem Umzug nach Köln. Die meisten Weltmarktführer in ihrer Heimat kennt sie nicht. Das ist verbreitet. 70 % aller Studierenden wollen nach ihrem Abschluss am Studienort arbeiten, aber sie denken: „Hier gibt’s ja nichts“, und so gehen 70 % der vorhandenen Potenziale weg. Sie sagen: „Bekäme ich ein attraktives Angebot, würde ich bleiben.“ (Gaedt, 2014, S. 22). Unternehmen erkennen die Chancen vor der eigenen Haustür nicht. Sie müssten Fachkräften ein attraktives Angebot machen, bevor diese weggehen.

Wenn ein Unternehmen Kundenmangel hat, kommt niemand auf die Idee, pauschal von einem allgemeinen Kundenmangel zu sprechen. Jeder weiß, was zu tun ist. Man ändert das Angebot, präzisiert das Alleinstellungsmerkmal, verbessert Marketing und Vertrieb. Warum sollte es beim Bewerbermangel anders sein? Angebot ändern, Alleinstellungsmerkmal präzisieren, Marketing und Vertrieb verbessern. Passiert das? Nein. Stattdessen werden noch mehr Stellenanzeigen geschaltet und Headhunter beauftragt. Unternehmen setzen bei Produkten auf glasklare Unterscheidung. Ganz anders in der Personalgewinnung. Alle machen dasselbe. Die meisten Menschen verschenken keine langweiligen Bücher, aber die meisten Unternehmen schalten standardisierte und unprofessionelle Stellenanzeigen. Dann erwarten sie Massen von hoch motivierten Bewerbern. Das ist schizophren.

3 Fünf Millionen Stellenanzeigen

2016 haben 341.000 deutsche Unternehmen Stellenanzeigen für fünf Millionen Positionen geschaltet und dafür 2,3 Mrd. EUR investiert (Index, 2016a). Das sind Listenpreise. Ziehen Sie die üblichen Rabatte ab. Die investierte Summe bleibt groß. Was bringen Stellenanzeigen? Wirken sie optimal? Sind sie professionell? Die Analyse von 120.000 Stellenanzeigen lautet: „[...] austauschbar, unprofessionell, lustlos getextet. Deutschen Unternehmen gelingt es nicht, sich in Stellenanzeigen als Arbeitgeber zu differenzieren. Stattdessen setzen sie [...] auf Füllwörter, vorgestanzte Wortbausteine und ungelenke Substantivierungen. Zu diesem Fazit kommt die Studie ‚Club der Gleichen – Edition Stellenanzeigen‘.“ (Dillmann, 2016). Auf Platz 1 aller Wörter in Stellenanzeigen: „u. a./unter anderem“ (Böcker & Theissen, 2016, S. 23). Das klingt weder verlockend noch überzeugend. Wenn also das wichtigste Personalgewinnungsinstrument „austauschbar, unprofessionell, lustlos getextet“ ist, ist der Fachkräftemangel dann eine faule Ausrede?

Schauen wir uns das klassische Bewerbungsverfahren genauer an. „Zwischenzeitlich ist der Markt der Plattformen auf die gewaltige Zahl von über 2500 gewachsen. Auch Experten können hier nur noch schwerlich den Überblick behalten.“ (Scheller, 2016). Wenn Profis kaum den Überblick behalten, wie soll das Laien gelingen? Bewerber sind Laien in der Nutzung von Stellenbörsen. Sie lernen hinzu und werden mit jeder Bewerbung besser. Aber die wenigsten Menschen werden Profis in der Nutzung von Stellenbörsen. Wozu auch? Unternehmen erwarten als Mitarbeiter einen Profi fürs Kochen, Bauen, Rechnen, Knoten, Löten, Coden, für Pläne und Konstruktionen, nicht für die Stellensuche.

Ein Unternehmen schaltet eine Stellenanzeige in der Erwartung, dass passende Kandidaten diese Stelle entdecken, daran hängen bleiben, sich dafür interessieren, eine Bewerbung verfassen und tatsächlich abschicken. Wie wahrscheinlich ist es, dass ein passender Kandidat ausgerechnet jetzt sucht, zufällig dieselbe Stellenbörse nutzt wie Sie, Ihre Stellenanzeige entdeckt, spontan überzeugt wird, zu Ihnen will und loslegt?

Millionen Angebote konkurrieren mit Ihrer Stelle. Wenn ein passender Kandidat tatsächlich Ihre Stellenanzeige gefunden hat, sticht Ihr Angebot heraus? Ist Ihre Stellenanzeige unwiderstehlich und magnetisch anziehend, professionell und lustvoll getextet?

Eine sinkende Anzahl von Bewerbungen sagt gar nichts über fehlende Bewerber aus, sondern viel mehr über die sinkende Qualität der Stellenanzeigen und die begrenzte Zeit und Aufmerksamkeit, die sich auf die wachsende Zahl von Stellenbörsen und soziale Medien verteilt. Ein Volltreffer in 2500 Stellenbörsen mit fünf Millionen Jobs in 3,6 Mio. Firmen für 43 Mio. Erwerbstätige wirkt auf mich wie die Gewinnwahrscheinlichkeit beim „Lotto 6 aus 49“. Hat ein passender Koch, Erzieher oder Mechatroniker Ihre Suchanzeige entdeckt und ist überzeugt, schreibt er eine Bewerbung mit Lebenslauf. Kurz, knackig und in der aktuell angesagten tabellarischen Form. Vorlagen gibt es dafür genug. Man bekommt es irgendwie hin. Aber wer ist Profi für Kurztexte zu den eigenen Fertigkeiten?

4 Beton der Auswahlprozesse

Suchen Sie Profis für tabellarische Kurztexte und aussagekräftige Anschreiben? Entscheidend sind die praktischen Fähigkeiten in dem Job, für den man sich bewirbt. Doch tabellarische Kurztexte, genannt Lebenslauf und Anschreiben, entscheiden darüber, ob man in die engere Wahl kommt oder nicht. Wie viele Diamanten gehen verloren, weil der Text nach einem Kieselstein aussah und den Brillanten nicht vermitteln konnte? „Niemand transportiert seine Persönlichkeit über ein Anschreiben und einen Lebenslauf. Niemand! Weil es nicht geht. Der Personaler fliegt in 7–10 s über den auf zwei genormten Seiten Lebenslauf und entdeckt die Persönlichkeit eines Menschen? Im Leben nicht.“ (Zaborowski 07.06.2016). Ein formatierter Text entscheidet, ob Menschen zum Vorstellungsgespräch eingeladen werden. Sind Personalverantwortliche überhaupt Sprachwissenschaftler und Leseprofis? Wie müssten mechanische, handwerkliche, erfinderische, innovative Fähigkeiten textlich verpackt sein, damit sie überzeugen?

Hat man diese beiden Hürden – Lotto und Kurztexte – genommen, folgt die dritte Hürde. Im Job-Interview muss man Rede-Profi sein. Die selbstbewusste Darstellung der eigenen Fähigkeiten ist dran. Nicht zu viel und nicht zu wenig. Kompetent, aber nicht arrogant. Was hat das mit der Kernkompetenz des gesuchten Mitarbeiters zu tun? Meistens nichts. Wie viele Diamanten gehen verloren, weil die Präsentation nicht brillant war? Aber ist es das, was Sie suchen? Selbst Lehrer, Professoren und Dozenten, die regelmäßig reden, sind häufig schlechte Präsentatoren. Die wenigsten Profis fesseln ihre Zuhörer und Zuschauer. Professionelle Redner stehen häufig regungslos am Pult. Wie wahrscheinlich ist es, dass Rede-Laien mit einer optimalen Präsentation glänzen?

Drei falsche, unpassende Filter bestimmen über Zusage und Absage. Hand aufs Herz: Sind Sie selbst Profi in der Stellenrecherche, im Verfassen relevanter Kurztexte, im Reden und Präsentieren? Wer beherrscht diese Fähigkeiten perfekt? Brauchen Sie diese Kernkompetenzen im Unternehmen? Meistens nicht. Doch sie entscheiden über

den Erfolg der Jobsuche. Warum ist ausgerechnet dieser Prozess zum Standard der Personalgewinnung geworden? Drei Killerkriterien, die im Beruf völlig irrelevant sind. Was erwarten Sie von einem Buchhalter? Recherchieren? Schreiben? Reden? Oder Gründlichkeit und Ehrlichkeit? Letzteres finden Sie mit dem klassischen Verfahren nicht heraus.

Wer einmal joggen geht, würde sich niemals zum Marathon anmelden. Wer den Marathon in New York City läuft, hat sich über Monate oder sogar Jahre akribisch vorbereitet. Sie erwarten von Ihren Mitarbeitern ein bestimmtes Handwerk, eine Fertigkeit und Erfahrungen in der Profession, die Sie suchen. Neue Kollegen sollen eine Profession beherrschen, die Ihre Wertschöpfung voranbringt! Was hat das mit Jobbörsen-Suche, dem Schreiben tabellarischer Kurztexte und der professionellen Präsentation zu tun? Welchen Nutzen hat es für Unternehmen, dass Kandidaten durch denselben Filter gequetscht werden? Ausgehend von unprofessionellen, langweiligen Stellenanzeigen.

Es ist zum Verzweifeln! Fachkräfte wollen so gerne einen Arbeitgeber finden, bei dem sie ihr Wissen und Talent optimal einsetzen können. Unternehmen suchen händeringend Fachkräfte. Auf beiden Seiten herrscht Frust. Im Weg steht der Beton der Auswahlprozesse. Warum ändert sich trotz besseren Wissens nichts? „Pro Jahr erscheinen mehr als 700 wissenschaftliche Publikationen zum Thema Personalauswahl, von denen so gut wie nichts in der Praxis ankommt.“, Professor Uwe Kanning.“ (Zaborowski 15.09.2016). Welche Potenzialverschwendung, die bereits in der Geschichte der zwei Königskinder anklingt. Unternehmen und Bewerber wollen, aber der Fluss trennt sie, und sie finden nicht zusammen: „Es waren zwei Königskinder, die hatten einander so lieb, sie konnten beisammen nicht kommen, das Wasser war viel zu tief. Ach Liebster, könntest du schwimmen, so schwimm doch herüber zu mir! Drei Kerzen will ich anzünden, und die soll'n leuchten zu dir. Ach Fischer, liebster Fischer, willst du verdienen groß Lohn, so wirf dein Netz ins Wasser und fisch mir den Königssohn.“ (Wikipedia, [o. J.](#)).

5 Neu = wo noch niemand war

Es muss einfacher und sinnvoller gehen. Davon bin ich überzeugt. Um Neues zu entdecken, muss man zunächst an Grenzen stoßen. Dann erst können Grenzen gesprengt werden. Vor Neuanfängen liegt die Erkenntnis, dass etwas falsch läuft. Ideen kommen nie aus dem Nichts. Jede Idee beginnt mit einer brennenden Frage, einer scheinbar unlösbaren Aufgabe, einer Nuss, die es zu knacken gilt. Im Kopf wird pausenlos gesucht und gemixt, bis eine geniale Idee kommt. Bei manchen Menschen unter Druck, bei anderen, wenn sie entspannen. Aber zuerst war immer ein Anstoß. Jede Idee ist eine Reise ins Unentdeckte. Unbekanntes ist da, wo noch niemand war. Klingt banal, ist es aber nicht. Denn das meiste ist noch unentdeckt. Wir waren nur noch nicht da. Wir können es uns nicht vorstellen, weil wir es nicht sehen. Was wir nicht sehen, das gibt es scheinbar nicht. Wir brauchen mehr Mutige, die ins Dunkel des Unbekannten gehen. Echte Pioniere. Die mutig ihre Ideen gegen alle Widerstände durchboxen. Neues ist und

bleibt Risiko. Ideen können das Ziel erreichen oder völlig am Ziel vorbeischießen. Das weiß man niemals vorher. Doch ohne Risiko bleiben Sie im Beton der altbekannten Auswahlprozesse stecken.

Wieso bekommt Edekas Werbefilm „heimkommen“ in zehn Tagen über 40 Mio. Klicks auf YouTube? Er ist anders. Völlig anders. Und auch ganz anders als andere erfolgreiche Clips von Edeka wie „Kassensymphonie“ und „Supergeil“. Schon „Supergeil“ war mutig. Aber „heimkommen“ ist noch mutiger. Experiment gelungen. Sind Sie mutig? Wie gewinnt man einen Buchhalter mit einem Einsatz von drei Euro und etwas Mut? Bei allen Überweisungen werden drei Cent zu viel überwiesen. Der Buchhalter, der daraufhin anruft, bekommt ein Jobangebot. Das hat ein Unternehmen gemacht. Eine einzigartige Idee.

Genial finde ich auch die Idee, in den Baumärkten rund um die Firma zwischen alle Kabelbinder schlichte, kopierte Zettel zu stecken: „Suchen Sie eine Arbeit im Trocken? Kommen Sie zu uns!“ 30 Elektriker-Stellen waren in zwei Wochen besetzt. Ein großer Erfolg. Die Basis: Eine einzigartige Idee.

Zu wenig Azubis? Nein! ING-DiBa bildet seit Jahren Azubis im Alter von 50 Jahren aus. Darf man das? Läuft erfolgreich! Wer sagt, dass Azubis frisch von der Schule kommen müssen? Nur unsere Gewohnheit. Alle könnten es kopieren. Keiner macht's. Die Basis: Eine einzigartige Idee.

Ein Unternehmer bietet samstags Schülerjobs an. Jedes Jahr findet er so seine Azubis. Ein Jahr lang beschnuppern sich alle Beteiligten. Danach wissen alle, worauf sie sich einlassen. Kein Frust. Keine Abbrüche. Die Basis: Eine simple Idee. Was verbindet alle Beispiele? Es liegt weder am Ort noch am Geld. Einzigartige Ideen kosten wenig und unterscheiden sich massiv. Wenn Unternehmen keine Fachkräfte finden, fehlen meistens die eigenen Ideen und der Mut, etwas zu tun, was vorher niemand getan hat!

Keine Idee ist für alle Betriebe gut. Es gibt passende und unpassende Ideen. Eine Idee wirkt, wenn sie die Menschen fasziniert und elektrisiert, die Sie gewinnen wollen. Was nicht anzieht, bekommt keine Resonanz. Zu recht. Wenn sich niemand bewirbt und die Qualität der Bewerber immer schlechter wird, schauen Sie sich bitte die Qualität Ihres Personalmarketings an. Mangel könnte ein Spiegel mangelhafter Ideen im Recruiting sein.

6 Attraktivität

Die Arbeit am Alleinstellungsmerkmal ist Basiswissen im Produktmarketing, sie ist leider äußerst selten im Personalmarketing anzutreffen. Wie könnte eine banale Stellenausschreibung ein Alleinstellungsmerkmal bekommen? „Stahlfirma lockt Bewerber mit Tickets für Heavy-Metal-Festival. Die Stahlbaufirma aus Krempe sucht dringend einen neuen Ingenieur. Bislang setzte das Unternehmen auf Headhunter, aber der Erfolg war mäßig.“ (Groll, 2012). Unter allen Bewerbern wurden zwei Ticketpakete für das weltberühmte Festival in Wacken verlost. Das setzt voraus, dass man sich mit der Zielgruppe

beschäftigt hat. Wissen Sie, welche Musik Ihre Mitarbeiter hören? Auf welche Festivals gehen Ihre Mitarbeiter? Ingenieure und Software-Entwickler sind überproportional häufig beim Heavy-Metal-Festival. Das hatte eine findige Mitarbeiterin der Firma Butzkies herausgefunden. Die Tickets für Wacken sind echte Mangelware und schnell ausverkauft. Wenn Sie also Fans ein Ticket anbieten, ist Ihre Alleinstellung sehr groß. Die gewöhnliche Stellenanzeige plus außergewöhnliches Ticket zog magisch an. Das spricht sich herum. Bevor Sie jetzt Wacken-Tickets besorgen: Wen suchen Sie? Berufsgruppe? Branche? Region? Welche Musik und welches Festival könnten dazu passen?

Noch kleiner als das Dorf Wacken ist Meßdorf. Das liegt in der Altmark nördlich von Stendal. Zu dem landwirtschaftlichen Lohnunternehmer Metzger in Meßdorf kommen Azubis aus Essen und Bremen. Was Betrieben in Essen und Bremen nicht gelingt, schafft ein pfiffiger Unternehmer in Sachsen-Anhalt. Der Magnet in Meßdorf stellt die eigene Haltung in den Mittelpunkt. Er sagt selbstbewusst: „Passende Mitarbeiter zu finden, ist nicht vom Ort abhängig, sondern von der eigenen Haltung.“ Seine Haltung wird durch eine herausragende Suchmaschinen-Optimierung ergänzt. So wird er gefunden. Und wer einmal bei ihm war, ist sofort Teil der Familie und will nicht mehr weg.

Eine der Branchen, die am lautesten über Fachkräftemangel klagt, ist die Gastronomie. 50 % aller Koch-Azubis brechen ihre Lehre ab. Gleichzeitig bietet gerade die Hotellerie und Gastronomie häufig schlechte Löhne, unattraktive Arbeitszeiten und Überstunden. In vielen Großküchen herrschen starke Hierarchien und ein rauer Ton. 50 % der Erwachsenen würden dort ebenso schnell wieder aufhören. Ist das dann ein Mangel an Fachkräften oder mangelnde Unternehmenskultur? Wer schlechte Löhne zahlt, hat einen Mangel an Lohnniveau. Wer unsichtbar ist als Arbeitgeber, hat einen Mangel an Bekanntheit. Alle diese Mängel können zu Fachkräftemangel führen.

Wertschätzung von Mitarbeitern. Faire Löhne. Keine Fluktuation. Auch in der Gastronomie und Hotellerie geht das. Es kostet Anstrengung und braucht Zeit. Dazu sind nur wenige Betriebe bereit. Mangelnde Bereitschaft zur Änderung ist auch ein Mangel, der zu Fachkräftemangel führen kann. Eine Alleinstellung genießen die Upstalsboom-Hotels. „Das Besondere ist, dass durch die hohe Konzentration auf die persönliche Entwicklung der Menschen mittelbar eine Arbeitgeberattraktivität, Servicequalität und Wirtschaftlichkeit erreicht werden konnten, die deutlich über denen der Branche liegen. So stieg die Mitarbeiterzufriedenheit um ca. 80 % und die Weiterempfehlungsrate der Gäste von 92 % auf 98 %.“ (Grünfilm, 2013).

Der Erfolg liegt weder an der Größe des Hotels noch an guten Startvoraussetzungen. Es war ein jahrelanger Weg der Veränderung – zuerst innen, dann außen. Überall finden Sie Leuchttürme mit steigender Mitarbeiterzufriedenheit, geringerem Krankenstand und sinkender Fluktuation. Gerade in der Dienstleistung gelten die Worte vom Lohnunternehmer Herrn Metzger: „Passende Mitarbeiter zu finden, ist nicht vom Ort abhängig, sondern von der eigenen Haltung.“

7 Management streichen

Neben der Gastronomie klagt auch die Pflege hartnäckig über Fachkräftemangel. Schaut man genauer hin, findet man andere Mängel, die eng verknüpft sind mit dem Mangel an Fachkräften. Eine extrem hohe Arbeitsbelastung bis hin zu körperlicher Überlastung führt dazu, dass Menschen in Pflegeberufen häufiger krank sind als andere Berufsgruppen. „Die hohen Krankheitsraten betreffen vor allem die Pflegeberufe. Mit rund einer Millionen Beschäftigten sind sie die größte Berufsgruppe im Gesundheitswesen und auch die gefährdetste. Häufig leiden sie unter Muskel-Skelett-Erkrankungen sowie psychischen Belastungen – allesamt Symptome, die nach Expertenmeinung eng mit den speziellen Arbeitsbelastungen verknüpft sind.“ (Werner, 2014).

Feste Zeitpläne ohne Spielraum, die das Management erstellt, sind ein weiterer Grund für Burn-out und Fluktuation. Ein mutiger Mensch, Jos de Blok, stellte das infrage. Was wäre, wenn alle Kollegen ihre eigenen Zeitpläne erstellen? Daraus folgte noch eine Frage: Was macht dann das Management? Nichts ... Also strich Jos de Blok das Management komplett. Und startete mit vier Kollegen seinen Buurtzorg-Pflegedienst in den Niederlanden. Zynische Besserwisser waren sich einig, dass sein Modell scheitern würde, sobald es wächst. Inzwischen arbeiten dort über 10.000 Pflegekräfte mit eigenen Zeitplänen und ohne Management. Unterstützt werden sie von rund 50 Kollegen in der Verwaltung.

Die selbst erstellten Zeitpläne ermöglichen Spielräume für spontane Entscheidungen je nachdem, wie es den Kunden geht. Die messbaren Ergebnisse sind sensationell. Mit Buurtzorg haben Pflegekräfte bessere Arbeitsbedingungen, das merken auch die Gepflegten. Die Patienten werden schneller gesund. Mitarbeiter sind zufrieden und seltener krank. Den Krankenkassen spart Buurtzorg viel Geld. Das ist attraktiv. Für alle Beteiligten. Das Netzwerk wächst rasant und hat den Pflegemarkt in den Niederlanden völlig neu strukturiert. Das Personalmarketing kostet nichts, der Erfolg spricht für sich. Alle wollen dort arbeiten. Ein klares Alleinstellungsmerkmal, das mit einem krassen Regelbruch begann: kein Management. Eine Prozessinnovation mit außergewöhnlichen Ergebnissen. Stellen Sie sich das gesamte Gesundheitswesen ohne Management vor. Alleine Diakonie und Caritas betreiben in Deutschland 54.341 Einrichtungen mit 1055.229 Mitarbeitern. Was wäre, wenn die Buurtzorg-Prozessinnovation auf die gesamte Wohlfahrtsbranche übertragen werden würde? Würden zudem Ärzte von den Bürden der Bürokratie entlastet, hätten sie 50 bis 80 % frei gewordene Zeit. Auch hier mangelt es weniger an Ärzten als vielmehr an einer tiefgreifenden Prozessinnovation.

8 Subversiv verknüpft

Das Brechen von Regeln ist der erste Schritt zur Innovation. Alles Bestehende folgt Regeln und existiert in Systemen. Das Neue muss die bestehenden Systeme und Regeln aufbrechen. 10.000 Mitarbeiter ohne Management war undenkbar – bis es ein Mensch gemacht hat. Eine feste Säule des Systems wurde gestrichen und durch Vertrauen in die Selbstwirksamkeit der Mitarbeiter ersetzt. Zur Überraschung aller stürzte das Gebäude nicht ein, sondern blühte auf.

Jede Idee ist eine neue Kombination bereits vorhandener Elemente. Neues entsteht beim Kombinieren. Salz und Streuer. Kerzen und Ständer. Tee und Beutel. Brief und Kasten. Kaninchen und Stall. Ehe und Ring. Lampen und Schirm. Curry und Wurst. All das war mal neu. Entscheidend sind also die Elemente, die Ihnen zum Kombinieren zur Verfügung stehen. Die meisten genialen Ideen warten noch darauf, neu verknüpft zu werden. Wir sind so geblendet von allem, was es schon gibt. Dabei kann alles neu kombiniert werden. Management gestrichen, Selbstwirksamkeit der Kollegen gesteigert. Die revolutionäre Buurtzog-Mischung.

Jeder der folgenden achtzehn Buchstaben in SUBVERSIV VERKNÜPFT (Gaedt, 2016, S. 152) steht für ein Prinzip, um Elemente provokativ neu zu verknüpfen:

- S: Steigern
- U: Umdrehen
- B: Brechen
- V: Verkleinern
- E: Ersetzen
- R: Reduzieren
- S: Streichen
- I: Infrage stellen
- V: Vertiefen
- V: Vergrößern
- E: Entdecken
- R: Regel ändern
- K: Kombinieren
- N: Nutzen erhöhen
- Ü: Übertragen
- P: Provozieren
- F: Fehler machen
- T: Träumen

Stellen Sie sich vor, Sie bekommen ein Päckchen von einem unbekannten Absender. Im Päckchen liegt ein Smartphone. Das neuste Modell. Eine einzige Nummer ist eingespeichert. Unter dem Smartphone klebt ein Post-it: „Rufen Sie uns an, wir sind Ihr neuer Arbeitgeber.“ Das ist die Umkehrung der klassischen Bewerbung. Das ist

Wertschätzung pur. Statt passiv auf Bewerbungen zu warten, hat eine Firma 20 passende Menschen aktiv angesprochen. Das Smartphone überrascht und ist nicht mal teurer als Stellenanzeigen. Jeder Kandidat, der zusagt, ist ein Volltreffer, denn das Unternehmen hatte jeden Kandidaten gezielt vorausgewählt. Was drehen Sie um?

9 Personalsuche im Knast

Viele Unternehmen leben sehr gut von ihren Standardprozessen und bewährten Produkten. Warum verändern? Wollen Sie Neues? Wirklich? Innovation ist ein Krimi. Wandel ist unbequem. Wollen Sie tatsächlich innovieren, brauchen Sie vielfältige Mitarbeiter, die sich nicht zu ähnlich sind. Setzen Sie auf Regelbrecher. Querdenker, die kreuz & quer spinnen. Auf Vorstellungskraft, die alles infrage stellt. Prüfen Sie selbstkritisch: Kommen unbequeme Knallköpfe und kreative Changemaker durch das Bewerbungsverfahren Ihres Unternehmens überhaupt durch? Bewerben Sie sich mal inkognito im eigenen Unternehmen. Werden Sie eingeladen?

Bei Lotus Notes war die Belegschaft von 1982 bis 1985 auf über 1000 Mitarbeiter gewachsen. „Ein enttäuschter Veteran beschrieb sie als langweilige Menschen, die noch nie in ihrem Leben ein Produkt entwickelt haben und keinen Funken Teamgeist besitzen“ (Sutton, 2002, S. 291). Wo war der Erfindergeist geblieben? Der Umsatz hatte sich auf 156 Mio. US\$ verdreifacht. Der neue CEO hatte dazu eine Vertriebsorganisation aufgebaut, und die Pioniere von Lotus fühlten sich darin nicht mehr wohl. Mitchell Kapor, einer der Gründer, wollte wissen, wie sich die Personalauswahl verändert hatte. Er nahm die Lebensläufe der ersten 40 Lotus-Mitarbeiter und Gründer, veränderte die Namen und schickte alle 40 Lebensläufe ins aktuelle Auswahlverfahren der Personalabteilung. Darunter waren viele spannende Menschen mit verrückten Erfahrungen. Doch keiner der 40 Pioniere wurde im eigenen Unternehmen zum Vorstellungsgespräch eingeladen. Bereits drei Jahre nach der Gründung siebte Lotus alle kreativen Typen aus. Lotus bevorzugte Mainstream-Vertrieb. Die Offenheit ging über den Erfolg verloren. Das passiert allen erfolgreichen Unternehmen. Erfolg braucht standardisierte Abläufe, und das macht Organisationen unkreativ. Das Auswahlverfahren bevorzugte Vertriebstypen, die den Umsatz verdreifachten. Es bestand bei Lotus gar kein Anlass, selbstkritisch zu sein. Der Erfolg gab der Personalabteilung Recht. Die Personalauswahl war im Ziel.

Was wollen Sie erreichen? Wen brauchen Sie dazu im Team? Wer fehlt? Analytiker? Spinner? Widersprecher? Regelbrecher? „Die Überschrift in einem Personalmagazin elektrisierte mich: *Personalsuche im Knast*. Menschen, die in ihrer Jugend mit dem Gesetz in Konflikt geraten sind, sind im Berufsleben mit signifikant höherer Wahrscheinlichkeit kreativ und innovativ. Warum? Diese Menschen haben Regeln gebrochen. Ohne Regelbruch keine Innovation. Wer nie ein Gesetz gebrochen hat, hat schlechte Karten, innovativ zu sein.“ (Gaedt, 2016). Wer schon mal eine Regel gebrochen hat, bricht eher wieder Regeln. Wollen Sie sich Regelbruch ins Haus holen? Das ist anstrengend! Suchen Sie Mitarbeiter, die Ihre laaaaaaaangweiligen Stellenanzeigen lesen? Oder suchen

Sie auf originellen Wegen Verstärkung für Ihr Team? Unternehmen stellen meistens unbewusst ähnliche Typen ein. Um innovativ sein zu können, werden unterschiedliche Menschen gebraucht für neue Produkte, radikale Prozesse und magnetisch anziehende Personalgewinnung.

10 Lauthals lachen

Wird eine Idee geboren, ist die erste Übung: nicht draufhauen. Zuerst küssen, lieben, wertschätzen. Hinterfragen, anreichern und immer besser machen. Ideen sind wie Babys. Schwach und verletzlich. Auch bei Raupen wissen wir: Wollen wir Schmetterlinge, müssen Raupen leben und wachsen. Bei neugeborenen Babys kann niemand sofort alle Stärken und Schwächen erkennen. **Niemand!** Aber bei einer neu geborenen Idee wissen alle Besserwisser sofort Bescheid: Geht nicht. Wie absurd. Ohne sich intensiv in eine Idee hineinzudenken, kann man sie weder verstehen noch bewerten. Jede Idee lässt sich weiterdenken, vertiefen, konstruktiv hinterfragen und besser machen.

Die größten Kritiker nutzen selbstverständlich alles, was mal eine Idee war. Alles war zuerst eine Idee, die gegen Widerstände durchgesetzt wurde, die „geht nicht“ getrotzt hat. Natürlich geht nicht alles. Viele Ideen sind Schrott und Geröll. Aber alles, was heute geht, ging mal nicht. Und alles, was heute versucht wird, geht vielleicht im nächsten Jahr. Lachen Sie lauthals über die zwei Wörter: Geht nicht. Streichen Sie „geht nicht“ ersatzlos aus Ihrem Vokabular. Weisen Sie die Zyniker freundlich darauf hin, das 100 % der Gegenstände, Prozesse und Dienstleistungen, die sie selbst nutzen, irgendwann nicht gingen und eine Idee waren. 10.000 Mitarbeiter ohne Management. Geht. Azubis Ü50. Geht. Mit drei Cent einen gründlichen und ehrlichen Buchhalter gewinnen. Geht.

Die meisten Unternehmen übersehen spannende Bewerber. Rechts und links vom Mainstream gibt es Potenziale ohne Ende. Doch wer geht im Recruiting neue Wege? Haben Sie Ihre Haltung trainiert? Haben Sie Recruiting-Muskeln aufgebaut? Haben Sie neue Wege zum Bewerber entdeckt und die Ansprache individualisiert? Wissen Sie, wer sich **nicht** bei Ihnen bewirbt? Wie viele der Millionen wechselwilligen, nach Wertschätzung lechzenden Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bewerben sich bei Ihnen? Wie gehen Sie auf passende Kandidaten zu? Sind Sie deren erste Wahl?

Engstirnigkeit und Gewohnheiten verhindern wichtige Debatten. Der Arbeitsmarkt ist nicht statisch, sondern sehr dynamisch. Roboter werden den Arbeitsmarkt ein weiteres Mal durcheinanderwirbeln. Der Roboter Hadrian baut in Australien Einfamilienhäuser in 48 h. Für diese Leistung brauchen Menschen sechs Wochen. Was wird aus Maurern? In China entstehen Stadtviertel aus 3-D-Druckern. In Amsterdam steht eine Brücke aus 3-D-Druckern. Fahrerlose Autos und Lkws revolutionieren Mobilität und Logistik. Was machen all die Logistiker und Lkw-Fahrer? Roboter könnten Pflegekräfte beim Tragen entlasten. 90 % aller journalistischen und juristischen Texte könnten von Robotern geschrieben werden. Das wird in Arbeitsmarktstatistiken und Debatten völlig übersehen. Entweder wir schaffen eine digitale, innovative Bildung und Vorbereitung auf den

Arbeitsmarkt der Zukunft, oder wir verlieren Arbeitsplätze. Wir werden auch zukünftig keinen Fachkräftemangel haben.

Wie weit geht und wie schnell kommt künstliche Intelligenz? Miteinander kommunizierende und dabei lernende Roboter sind längst im Einsatz. Der Digitalisierungskompass für Deutschland zeigt auf der Basis von drei Indikatoren die Digitalisierungskompetenzen der Städte und Kreise. „Die Indikatoren sind:

1. Stellenausschreibungen im Bereich Digitalisierung
2. Anteil digitaler Impulsgeber an der Gesamtbeschäftigung
3. Anzahl der IT-Gründungen je 10.000 Erwerbstätige

Das Wissen über die bestehenden Stärken und Schwächen ist eine wichtige Voraussetzung, um die eigenen Potenziale richtig zu bewerten, Alleinstellungsmerkmale herauszuarbeiten und diese gezielt zu vermarkten.“ (Index, 2016b). Die meisten Regionen sind digital abgehängt. Und jede Fachkraft, die eine Region verlässt, schwächt sie weiter. Weniger Steuern, weniger Wirtschaftskraft, weniger Infrastruktur, weniger Investition, weniger Innovation. Unternehmen in den 11.000 Städten und 300 Landkreisen sollten viel stärker kooperieren. Auch in der Fachkräftesicherung.

10.1 513.299 Absagen

Warum bekommen die meisten **guten** Bewerber Absagen? 253 Firmen verschicken zusammen 513.300 Absagen beim Besetzen von 7700 Stellen. Unter den 513.300 Abgesagten sind Tausende von qualifizierten Fachkräften, die andere Unternehmen dringend suchen. Wenn 253 Unternehmen über eine halbe Million Absagen verschicken, wie viele Absagen produzieren 3,6 Mio. deutsche Unternehmen und 23 Mio. europäische Unternehmen? Das ist menschlicher und ökonomischer Wahnsinn. Die Bewerbermassen sind gar nicht sinnvoll zu verwerten. Bewerbungen landen im Müll. Es gibt Konzerne, die alleine 250.000 Bewerbungen bekommen und 248.600 Kandidaten absagen. Überall bekommen die meisten Bewerber in der engeren Wahl Absagen. Nur einer bekommt die Stelle. Beim Sport gibt es Gold, Silber und Bronze. Für Bewerber gibt es nur Gold. Wie wäre es, diese Regel zu brechen? Silber und Bronze gehören ins Bewerbungsverfahren zur Fachkräftesicherung. Was wäre, wenn alle guten Kandidaten die Stelle oder eine Weiterempfehlungen bekämen? Eine Empfehlung in der Region, in der Branche, in der Lieferkette, im Business Club und im Verband.

Es könnte so einfach sein. Warum wird im Einkauf kooperiert und in der Personalgewinnung nicht? Mit wem kooperieren Sie zukünftig im Recruiting? Sind Sie bereit, anderen Unternehmen Bewerber in Kooperation zu empfehlen? Oder sehen Sie nur die Konkurrenz? Es gibt eine ungleiche Verteilung. Das betrifft alle Unternehmen. Auch wenn Ihr Personalmarketing herausragend ist, dann werden sich mehr Top-Kandidaten

bewerben, und Sie müssen mehr gute Kandidaten wieder wegschicken. Diesen Teufelskreislauf können Unternehmen alleine nicht auflösen, das geht nur in Kooperation. Ein Drittel aller Unternehmen könnte zwei Drittel der Betriebe mit Top-Bewerbern versorgen.

Sehenden Auges werden die besten Bewerber für die Region und Branche verschwendet. [...] Gaedts Geschäftsmodell sieht so aus: Die Zweit- und Drittplatzierten eines Bewerbungsverfahrens bekommen zeitgleich mit der Absage die Einladung zu einem regionalen Talentpool. Dort werden sie anderen Unternehmen mit Empfehlung präsentiert. Andere spannende Unternehmen derselben Region oder Branche können nun dem Bewerber ein Angebot machen (Maaß, 2014).

Klingt einfach. Ist einfach. Und clever. Top-Fachkräfte werden über cleverheads-Pools in Ihrer Region oder Branche gesichert. Die Bewerberqualität steigt im ganzen Netzwerk. Warum machen das nicht längst alle Unternehmen? „Dann geht er ja zur Konkurrenz“, ist der am meisten genannte Einwand. Ein IHK-Präsident in Hessen brüllte: „Eher hacke ich mir die Hände ab, als dass ich Bewerber empfehle.“ (Gaedt, 2014, S. 181). Warum? Die Abgesagten gehen sowie zur Konkurrenz. Eins steht fest: Solange die Silber- und Bronze-Kandidaten vom Hof gejagt werden, gibt es keinen Fachkräftemangel.

Kooperation ist so einfach und datenschutzrechtlich sicher mit der entsprechenden technischen Lösung, die bereits in über 40 Regionen eingesetzt und getestet wurde. Unternehmen laden Kandidaten mit Empfehlung ein. Die Kandidaten entscheiden selbst, ob sie die Einladung annehmen und ihren Lebenslauf den anderen Unternehmen desselben Netzwerks zur Verfügung stellen. Ein erfolgreich vermittelter Kandidat beschreibt seine Erfahrung so:

Empfohlen hat mich eine Mitarbeiterin der Berlin Music Commission (BMC). Ich habe dort ein dreimonatiges Praktikum gemacht, um mich weiter für den Arbeitsmarkt zu qualifizieren. Die Mitarbeiterin wusste um meine Bemühungen, nach dem Praktikum einen festen Arbeitsplatz zu finden. Da das Team der BMC mit meiner Arbeit zufrieden war, jedoch selber keine Stelle anbieten konnte, bot das Unternehmen mir an, meine Unterlagen im media.net-Talentpool hochzuladen (Bagger & Herzberger, 2013).

Ohne Risiko und Regelbruch keine Innovation. Personalgewinnung ist in weiten Teilen noch eine Innovationsfreie Zone. Der sogenannte „War for talents“ läuft – selbstverständlich. Weltweit! Stellen Sie Regelbrecher ein? Gehen Sie über langweilige Stellenaussagen hinaus? Trauen Sie sich mutig neue Ideen zu? Auf geht's. #AllesGehtAnders.

Literatur

Bagger, W., & Herzberger, G. (2013). Talentpools – So legen Unternehmen im Recruiting den Turbo ein. <http://www.marconomy.de/marke/articles/418360>. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.

- Böcker, M., & Theissen, S. (2016). Club der Gleichen – Edition Stellenanzeigen. http://employer-telling.de/download/Employer-Telling_Edition-Stellenanzeigen.pdf. Zugriffen: 19. Dez. 2016.
- Bremer, U. (Film ARD 21.04.2014). Das Märchen vom Fachkräftemangel. <https://www.youtube.com/watch?v=IFq2aAcf-8s&t=5s>. Zugriffen: 18. Dez. 2016.
- Dillmann, T. (2016). Ernüchternde Analyse von 120.000 Stellenanzeigen. http://pr-journal.de/index.php?option=com_content&view=article&id=18241:Ernuechternde-analyse-von-120-000-stellenanzeigen-austauschbar-unprofessionell-lustlos-getextet. Zugriffen: 19. Dez. 2016.
- Gaedt, M. (2014). *Mythos Fachkräftemangel. Was auf Deutschlands Arbeitsmarkt gewaltig schief läuft*. Wiley-VCH.
- Gaedt, M. (2016). *Rock Your Idea. Mit Ideen die Welt verändern*. Murmann.
- Groll, T. (2012). Stahlfirma lockt Bewerber mit Tickets für Heavy-Metal-Festival. <http://www.zeit.de/karriere/bewerbung/2012-11/stellenanzeige-heavy-metal>. Zugriffen: 19. Dez. 2016.
- Grünfilm. (2013). Film Der Upstalsboom Weg. <https://www.youtube.com/watch?v=WpssQiPJx08>. Zugriffen: 19. Dez. 2016.
- Index. (2016a). 341.000 deutsche Unternehmen haben 2016a für fünf Millionen Positionen Stellenanzeigen geschaltet und dafür 2,3 Milliarden Euro investiert. <http://anzeigendaten.index.de/>. Zugriffen: 19. Dez. 2016a.
- Index. (2016b). Digitalisierungskompass: Digitalisierung als Chance für Regionen. <http://agentur.index.de/standortmarketing/digitalisierungskompass/>. Zugriffen: 18. Dez. 2016b.
- Kramer, B. (2015). Was wurde aus dem Fachkräftemangel? Spiegel Online. <http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/fachkraeftemangel-warum-die-ingenieurluecke-doch-nicht-kam-a-1027793.html>. Zugriffen: 18. Dez. 2016.
- Maaß, S. (2014). Wer eine Absage erhält, landet im Talentpool. Welt.de. Karriere. <https://www.welt.de/wirtschaft/karriere/article124439689/Wer-eine-Absage-erhaelt-landet-im-Talentpool.html>. Zugriffen: 18. Dez. 2016.
- Scheller, S. (2016). Jobbörsen – Das lukrative Geschäft mit dem Recruiting und was Sie dazu wissen müssen. <https://persoblogger.wordpress.com/2016/02/29/jobboersen-das-lukrative-geschaef-mit-dem-recruiting-und-was-sie-dazu-wissen-muessen>. Zugriffen: 19. Dez. 2016.
- Sutton, R. (2002). *Stellen Sie Leute ein, die Sie eigentlich nicht brauchen. 11 ½ Regeln für kreative Manager*. Piper.
- Werner, S. (29. Dezember 2014) Darum sind Pflegekräfte häufiger krank. Ärztezeitung Online. http://www.aerztezeitung.de/politik_gesellschaft/pflege/article/875297/hohe-fehlzeiten-darum-pflegekraefte-haeufiger-krank.html. Zugriffen: 19. Dez. 2016.
- Wikipedia. (o. J.). Es waren zwei Königskinder. https://de.wikipedia.org/wiki/Es_waren_zwei_K%C3%B6nigskinder. Zugriffen: 2. Nov. 2017.
- Zaborowski, H. (2016a) Personalauswahl: Krasses Selbstbewusstsein bei völliger Ahnungslosigkeit! <http://www.hzaborowski.de/2016a/09/15/personalauswahl-krasses-selbstbewusstsein-bei-voelliger-ahnungslosigkeit/>. Zugriffen: 19. Dez. 2016a.
- Zaborowski, H. (2016b). Social Recruiting – 4 Praxisbeispiele und Ausblick auf agiles HR! <http://www.hzaborowski.de/2016b/06/07/social-recruiting-4-praxisbeispiele-ausblick-agiles-hr/>. Zugriffen: 19. Dez. 2016b.



Martin Gaedt ist Autor der Bücher „Mythos Fachkräftemangel“ (2014) und „Rock Your Idea“ (2016). Er ist Preisträger „Alternativer Wirtschaftsbuchpreis 2016“ und „Land der Ideen 2012“. Seit 1999 ist er Gründer und Unternehmer – acht Jahre lang als Arbeitgeber und Recruiter. Deutschlandweit hält er provokative Vorträge zur Ideenentwicklung und Personalgewinnung. Bei der index Internet und Mediaforschung GmbH ist Martin Gaedt als Produktmanager der Kooperationsplattform cleverheads tätig.

Recruiting revolutionieren – wie innovatives Mentoring Diversität fördert und Unternehmen verändert

Clarissa-Diana de Grancy und Karin Heinzl

Zeig uns deine Projekte, nicht dein Zeugnis.

Fränzi Kühne (2017)

► Relevanz des Themas

Ein Freund des Odysseus namens Mentor war der Erzieher von Odysseus Sohn Telemach. Heute hat Mentoring nichts mehr mit Erziehung zu tun. Mentoring ist Sparring, die Weitergabe informellen Wissens, wohlwollende Begleitung, Inspiration. Keine Seminarreihe, kein Workshop-Programm ist in der Lage, zu leisten, was Mentoring kann: echte Unterstützung im komplexen Berufsalltag bieten, die uns klarer sehen lässt, was unsere Ziele sind und wie wir sie am besten erreichen. Das hat auch mit persönlicher Reifung zu tun, mit Persönlichkeitsentwicklung, die erst in der Auseinandersetzung mit sich und dem anderen gelingt. Das braucht Zeit. Manchmal hilft uns Mentoring dabei, den bereits eingeschlagenen Kurs zu überdenken und – falls nötig – zu korrigieren. Mentoring ist auch Abkürzung. Nicht durch jede Erfahrung müssen wir selbst hindurchgehen. Ist das Match perfekt, so öffnet sich so manche Tür. Ob unser Beitrag noch aktuell sei, fragte man uns mit Blick auf diese zweite Auflage. Wir finden, die Stimmen der Mentorinnen und Mentees sprechen für sich. Warum

C.-D. de Grancy (✉)

WOMEN'S BOARDWAY – Deutsche Gesellschaft für Frauen in Führungspositionen mbH,
Berlin, Deutschland

E-Mail: sdg@aufsichts.art

K. Heinzl

MentorMe gGmbH, Berlin, Deutschland

E-Mail: heinzl@mentorme-ngo.org

Mentoring – warum MentorMe fragten wir sie. Hier einige O-Töne: Weil wir leider immer noch viel zu leise sind. – Weil wir im Berufsleben oft das Gefühl haben, alleine dazustehen. – Weil wir immer einsamer werden, je weiter wir Richtung Spitze kommen. – Weil wir mit der Veränderung des Mindsets und informellen Praxis-Tipps den gesamtgesellschaftlichen Prozess aktiv vorantreiben und einen Unterschied für unsere Kids erreichen können. – Weil Mentoring persönliches und berufliches Wachstum ermöglicht. – Weil wir mehr weibliche Vorbilder brauchen, die mutig vorangehen. – Weil Teilen und Wachsen beiden Seiten Inspiration bringt und Mut macht, den eigenen Weg zu gehen. – Weil es ein gegenseitiger Lernprozess auf Augenhöhe ist. – Weil wir etwas zurückgeben können. – Weil sich der Blick weitet gegenüber dem Leben, gegenüber uns selbst und gegenüber dem Sein. – Weil es eine Ergänzung ist, ein Geschenk, Mentorin oder Mentee zu sein. – Weil Geben glücklich macht und wir Teil einer Gemeinschaft werden, indem wir junge Frauen darin bestärken, ihren eigenen Weg mit Familie und Beruf zu gehen. – Weil man von den Erfahrungen, die Role Models gemacht haben, so viel mehr lernt als in klassischen Kursen, Weiterbildungen oder Schulungen. – Wir sind Mentee, weil wir unsere Zukunft in die Hand nehmen wollen. – Weil wir lernen und uns weiterentwickeln wollen. – Wir sind Mentorin, weil wir das zurückgeben können.

1 Bestqualifiziert, hoch motiviert, auslandserprobt – und wo bleibt der Einstiegsjob?

Die Frauen können nicht nur – sie wollen auch. Alles. Und das nicht erst seit gestern. „Beruf, Partnerschaft und Kinder sind ihnen gleichermaßen wichtig. Eine feste Beziehung steht mit 77 % an erster Stelle, dicht gefolgt vom eigenen Job mit 74 % und Kindern mit 68 %“ (Allmendinger, 2009). Diesen Studienergebnissen steht eine andere – nach wie vor aktuelle – Realität gegenüber: Frisch von der Uni mit besten Noten und voller Tatendrang ist der berufliche Einstieg nicht selten ernüchternd. Der sogenannte „Entry Level-Job“ lässt länger auf sich warten als gedacht. Wer sich nicht schon während des Studiums nach einem geeigneten Arbeitgeber umgeschaut, entsprechende Verbindungen hergestellt oder gar schon gearbeitet hat, gerät rasch ins Hintertreffen. Insbesondere für Studierende der Geistes- oder Sozialwissenschaften, für die es oftmals keine klar definierten Berufsbilder gibt, gestaltet sich der Berufseinstieg oftmals zäh: Bewerbung raus, lähmende Wartezeit und dann – wenn’s gut läuft – die Absage (denn oftmals bekommt man nicht mal diese). Der potenzielle Arbeitgeber erwartet Praxiserfahrung, welche die Studierenden angesichts gelifteter Studiengänge aus Zeitgründen noch nicht haben können. Ein Besuch im Jobcenter bringt meist auch nicht die gewünschten Resultate. Kontakte könnten weiterhelfen, doch solche, die sie beruflich

nach vorne bringen, können viele Studierende zu diesem Zeitpunkt noch nicht haben bzw. wenn, dann höchstens über das persönliche Netzwerk ihrer Eltern. Die meisten Universitäten sehen ihre Hauptaufgabe in der akademischen Wissensvermittlung. Irgendwann, aus Sorge, dass keine besseren Jobangebote mehr nachkommen oder schlichtweg, um den Lebensunterhalt zu finanzieren, wird einer der ersten Jobs ergriffen, der sich bietet. Jahre später – oftmals aber auch schon nach wenigen Monaten – kommt die Einsicht, dass man die Weichen falsch gestellt hat. Für Berufseinsteigerinnen und -einsteiger ist es in bestimmten Branchen sogar mit beruflicher Praxiserfahrung nicht leicht, ohne ein tragfähiges Netzwerk und ohne spezifische fachliche Vorkenntnisse einen Einstiegsjob zu finden.

Eine Mentorin oder einen Mentor bereits am Ende des Studiums und vor der Jobsuche an der Seite zu haben, ist hier Gold wert. Zum einen bieten diese berufserfahrenen Menschen mit ihren Arbeitserfahrungen und ihrem praktischen Branchenwissen ihren Mentees nicht nur berufliche Orientierung, sondern auch hilfreiche Tipps und Ratschläge bei der Jobsuche sowie (im besten Fall) auch Kontakte in die Arbeitswelt. Wenn ein Arbeitsverhältnis zustande kommt, ergeben sich für sie meist neue Fragen und Herausforderungen rund um den Businessalltag, der ganz anders aussieht als die Arbeit im universitären Kontext. So ergeben sich im Tagesgeschäft immer wieder knifflige Situationen, in denen manchmal nur Nuancen des eigenen Verhaltens über den weiteren Karriereweg bestimmen. Die meisten Mentoring-Programme möchten nicht a priori als Jobvermittlung missverstanden werden, und die punktuellen Treffen zwischen Mentorin oder Mentor und Mentee im Rahmen einer zeitlich limitierten Tandem-Partnerschaft reichen meist nicht aus, um die notwendige Sattelfestigkeit zu erlangen. Diesem Umstand möchte MentorMe Rechnung tragen.

Als berufliches Mentoringprogramm für Frauen, die in der Regel zwischen 28 und 60 Jahre alt sind, unterstützt MentorMe Young Professionals, Professionals sowie Senior Professionals jeglicher Berufssparten nicht nur dabei, leichter in Jobs zu finden, sondern auch, sich nachhaltig in einem Job zu etablieren. Denn wer unvorbereitet und ohne Praxiserfahrung in eine neue Position gelangt, ist nicht davor gefeit, diese ebenso schnell wieder zu verlieren. Mit MentorMe bekommen die Mentees leicht umsetzbare Tipps und Strategien, wie sie sich effizient auf eine Stelle bewerben können. Ein bewährter Weg zum direkten Kontakt führt über das Netzwerk der Initiative. Binnen eines Jahres lernen die Mentees unter dem Dach von MentorMe so ziemlich alles, was es rund um das Thema beruflicher Einstieg, Aufstieg und Umstieg zu beachten gilt: die Kommunikation mit den Kolleginnen, Kollegen und Vorgesetzten, informelle Spielregeln, den Umgang mit Ritualen und Hierarchien u. v. m. Es geht weniger um reines Faktenwissen als um strategisches Know-how sowie proaktives Denken und Handeln. Auch im Anschluss an das Mentoring-Jahr gibt MentorMe seinen Alumni die Gelegenheit, weiter zu lernen und sich untereinander zu vernetzen. Für die Nachhaltigkeit des Programms sorgt das Mentoring-Management, das mit dem Matching von Mentees mit geeigneten Mentorinnen und Mentoren einen wichtigen Part übernimmt. Das gelungene Matching

bildet das eigentliche Fundament für den Aufbau einer dynamischen und untereinander exzellent vernetzten Community.

MentorMe – Sprungbrett für Young Professionals und Weiterentwicklung für Professionals

MentorMe hebt sich aufgrund seiner Unabhängigkeit von staatlichen Fördertöpfen und wegen seiner individualisierten Angebote von herkömmlichen Mentoring-Programmen ab: Ganz gleich, in welcher beruflichen und persönlichen Situation sich eine Mentee befindet – nahezu jede findet bei MentorMe das auf sie zugeschnittene Angebot. So hat eine der Mentees beispielsweise in den USA studiert, ein weiteres Auslandssemester an der Harvard Business School absolviert und bezieht seit ihrer Rückkehr nach Deutschland ALG 1, weil sie nicht das Glück hatte, direkt von der Universität von einem Unternehmen angeworben zu werden. MentorMe bietet der Frau nun den mentalen Rückhalt, eine Plattform, über die sie sich mit Gleichgesinnten austauschen und vor Ort berufliche Kontakte knüpfen kann, was während ihrer Auslandssemester naturgemäß nicht möglich war. Ebenfalls unter dem Dach von MentorMe sind Peer-to-Peer Gruppen, wie z. B. die Moms, Bewerberinnen, Frauen in IT & Tech, Women of Color oder die Frauen mit Behinderungen, neben vielen mehr. Diese Frauen treffen sich regelmäßig, um sich durch Workshops und Experten-Talks beim Einstieg bzw. Wiedereinstieg in den Job mit Kind gegenseitig zu unterstützen und Tipps geben zu lassen. Auch Frauen mit Migrationshintergrund haben sich zu einer MentorMe-Gruppe zusammengeschlossen. Außerdem gibt es eine Gruppe für Gründerinnen, die sich wiederum spezifischen Herausforderungen gegenübersehen. Oft handelt es sich hierbei um Frauen, die bei der Wahl ihres Jobs nur bedingt strategische Ziele formuliert oder sich früher nicht eingehend damit befasst hatten, welches berufliche Umfeld ihrer Persönlichkeit und ihren Begabungen entspricht. Fast jeder Start in einen neuen Job ist anspruchsvoll, weshalb es zunächst ausgeblendet wird, wenn die Aufgabe nicht fordernd genug, die Stelle inadäquat dotiert oder der Job nicht der passende ist. In dieser MentorMe-Gruppe treffen sich Frauen, die sich sagen: „Ich habe jahrelang Berufserfahrung gesammelt. Jetzt bin ich endlich auch mal dran.“ Zu diesem Zeitpunkt haben die Frauen teilweise bereits ein Alter erreicht, in dem sich der berufliche Wechsel, zumal in eine neue Branche – auch mental – nicht mehr so leicht realisieren lässt. Oft kommt dann der Gedanke an berufliche Selbstständigkeit auf, mit der man sich mehr Entscheidungs- und Gestaltungspielräume bei gleichzeitig flexibler Zeiteinteilung erhofft. Auch in Existenzgründungsphasen kann Mentoring begleitend hilfreich sein. MentorMe richtet sich mit seinen Angeboten übrigens nicht nur an Akademikerinnen – auch Fachhochschulabsolventinnen sind willkommen.



2 Aufbau von MentorMe – Mentoring, Training, Networking

Als Weiterbildungs- und Netzwerkplattform sowie Matchingplattformen in einem ist MentorMe für viele Frauen das Tor zur Arbeitswelt. Mit seinem ganzheitlichen Ansatz steht das Mentoring-Programm von MentorMe auf drei Säulen – Mentoring, Training, Networking. Neben dem Mentoring, bei dem die Mentees mit einem berufserfahrenen Mentor (oder einer Mentorin) zusammengebracht – „gematcht“ – werden, bieten Trainings die gezielte Vermittlung von Know-how, das Frauen heute brauchen, um im Beruf ihren Weg zu gehen. Gleichzeitig bekommen sie in der Gruppe unmittelbares Feedback und lernen, wie sie Entscheiderinnen und Entscheider im Gespräch noch besser von sich überzeugen. Wie schreibt man einen guten CV? Wie verkauft man seine eigenen Leistungen möglichst gewinnbringend? Wie präsentiert man sich rhetorisch gewandt und mit Blick auf die berufliche Entourage passend? Inwiefern lässt sich das eigene Networking perfektionieren? Welche Berufschancen bieten Arbeit 4.0 und die Digitalisierung der Arbeitswelt? All diese Fragen beantworten die Trainings von MentorMe. Zuweilen herrscht allgemeine Unkenntnis, wie sich der eigene Wertbeitrag im Lebenslauf sichtbar machen lässt. Inhalte aus dem Internet werden willkürlich mittels Copy & Paste-Verfahren in den eigenen CV hineinkopiert. Es reicht heute nicht mehr aus, dass sich ein Motivationsschreiben optisch aus der Menge der eingehenden Bewerbungen heraushebt. Eine authentische Bewerbung, die den modernen

Anforderungen entsprechen möchte, ist aus einem Guss – sie ist auf die Branche zugeschnitten, inspiriert ihre Adressatinnen und Adressaten und ist Ausdruck der Persönlichkeit des Bewerbenden. Der eigene Wertbeitrag geht aus Anschreiben und Lebenslauf eindeutig hervor. Welche Erwartungen Unternehmen an ihre potenziellen Mitarbeitenden haben und wie die für sie perfekte Bewerbung aussieht, erfahren die Mentees bei MentorMe direkt aus erster Hand von Branchen-Playern, die entweder bei den Events von MentorMe zu Gast sind oder die Veranstaltungen inhouse selbst ausrichten. Damit bietet sich den Mentees die Chance, ausgewählte Unternehmen und Organisationen direkt von innen kennenzulernen und mit den dort tätigen Führungspersönlichkeiten unbefangen ins Gespräch zu kommen. Auf diese Weise unterstützt MentorMe Unternehmen dabei, Ausfallquoten zu reduzieren. Mentees erhalten die exklusive Gelegenheit, für sich frühzeitig die Entscheidung zu treffen, ob das Arbeitsumfeld ihren Idealvorstellungen entspricht. Der Vernetzungsaspekt wird bei MentorMe groß geschrieben, und die Auswahl der Veranstaltungsorte variiert bewusst. Unter den analogen Angeboten von MentorMe befindet sich eine regelmäßige Eventreihe mit dem Titel „Ein Abend mit Experten“, bei dem Expertinnen und Experten unterschiedlicher Branchen ihre beruflichen Erfahrungen als sogenannte Role Models (Vorbilder) mit den Mentees teilen. Neben unternehmensinternen Events finden auch die Trainings an unterschiedlichen Orten statt, wie bspw. in angesagten Co-Working-Spaces. Die Kooperation mit befreundeten Communities, die wiederum als Multiplikatoren fungieren, bietet den Teilnehmerinnen gezielten Zugang zu immer wieder neuen Netzwerk-Kontakten unterschiedlichster Branchen-Ausrichtung. Die Zahlen belegen: Der Bedarf ist immens. MentorMe ist im ersten Jahr seines Bestehens im Jahr 2015 mit 50 Mentees gestartet, jetzt, zwei Jahre später, braucht die Initiative bereits eine eigens programmierte Matching-Software inklusive Algorithmus, um den Überblick zu behalten und die Vielzahl an Frauen, die sich um ein Mentoring bewerben, mit der passenden Mentorin (dem passenden Mentor) matchen zu können. Inzwischen zählt MentorMe 150 Tandems pro Staffel.

2.1 MentorMe – Women (Em)powerment

MentorMe richtet sich mit seinem Mentoring-Programm explizit an Frauen. Warum? Studienergebnisse decken sich mit den Erfahrungen und Beobachtungen von MentorMe, dass weibliche Young Professionals sich bei ihrem Start ins Berufsleben spezifischeren Herausforderungen gegenübersehen als ihre männlichen Mitbewerber. Diese Herausforderungen sind vielschichtig: „In einem internen Report hat Hewlett-Packard herausgefunden, dass Männer sich für eine Beförderung sogar dann bewarben, wenn sie nur 60 % der Anforderungen erfüllten, Frauen bewarben sich erst, wenn sie jeden einzelnen Punkt der Stelle mit ihren Qualifikationen matchen konnten – bei 100 %.“ (Buecker, 2014). Frauen überprüfen sich auf ihre Eignung nachweislich selbstkritischer als männliche Young Professionals. Sogar exzellent qualifizierte Frauen, die an den

Persönlichkeitsentwicklungstrainings von MentorMe teilnehmen, äußern zuweilen ihre Sorge, vor anderen „dumm zu wirken“. Gerade bei den jungen Frauen muss es oft zunächst um die Überwindung solcher Glaubenssätze und eine Stärkung des Selbstwertgefühls gehen. In der Gruppe werden Lebensläufe auf deren Aussagekraft überprüft und individuelle Storys entwickelt, mit denen sich die Frauen im Gespräch mit Personalverantwortlichen besser präsentieren können. In solchen Übungen lernen sie, sich ihrer Stärken und ihres Potenzials bewusst(er) zu werden. Gerade unter den jüngeren Frauen gibt es viele, die in puncto Selbstmarketing noch keine bis nur wenig Erfahrung mitbringen.

Eine Studie der Technischen Universität München gelangte zu dem Ergebnis, dass sich Frauen weniger angesprochen fühlen, wenn der Ausschreibungstext eines Stellenangebotes viele Eigenschaften enthält, die traditionell als „männlich“ gelten (Janker, 2014). Erschwerend kommt hinzu, dass Aussagen einer Bewerberin aufgrund von Rollenstereotypen anders bewertet werden als die eines männlichen Bewerbers (Weidmann, 2010). Diese und ähnliche Hintergründe lernen die MentorMe-Teilnehmerinnen bei der Umsetzung ihrer beruflichen Ziele rechtzeitig zu erkennen und zu berücksichtigen – auf diese Weise können die Frauen selbst an ihrer Positionierung feilen, ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt optimieren und damit selbst zu mehr Chancengerechtigkeit in der Arbeitswelt beitragen.

2.2 MentorMe – (On- und Offline-)Kommunikation auf Augenhöhe

Eine Besonderheit von MentorMe liegt darin, dass die gesamte Kommunikation zwischen den Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Mentoring-Programms auf Augenhöhe stattfindet. Alle duzen einander, was ein unverkrampftes Aufeinander-zugehen ermöglicht und es den Mentees erleichtert, aus sich herauszugehen und auch über persönliche Sorgen offen zu sprechen. Denn fast immer stellt sich heraus, dass berufliche und persönliche Aspekte im Zusammenhang stehen. Das respektvolle Miteinander innerhalb der Community verweist auf Umgangsformen, die auch im Zuge eines sogenannten „lateralen“ Führungsstils am Arbeitsplatz immer wichtiger werden. MentorMe legt viel Wert auf die gelingende persönliche Begegnung zwischen Mentorin bzw. Mentor und Mentee sowie Arbeitgeber und Mentee. Damit ist MentorMe ein „pattern breaker“ in Zeiten, da vermehrt auf Plattformen gesetzt wird, bei denen die Kommunikation nahezu ausschließlich über das Internet abläuft. MentorMe fährt in puncto Kommunikation zweigleisig und kombiniert den persönlichen Austausch über berufsspezifische relevante Inhalte mit der Kommunikation über digitale Medien, was dem Aufbau der Online-Community zugutekommt. Das Marketing wird mehrheitlich über Online-Kanäle gesteuert, und in der Facebook-MentorMe-Inside-Gruppe posten Mentorinnen und Mentoren regelmäßig neue Jobangebote. Mentees können ihrerseits jederzeit Fragen einbringen, wie „Habt ihr Kontakt zu diesem Unternehmen?“, „Habt Ihr

Kontakt zu jener Stiftung?“ Bislang haben viele der Mentees bei MentorMe über einen Mentor oder ihre Mentorin in ihren Job gefunden – oder aufgrund der täglichen Postings zu diversen Stellenausschreibungen über die Online-Community von MentorMe. Dieser Findungsprozess verläuft extrem niedrigschwellig. Niemand muss sich kompliziert auf einer Online-Plattform einloggen. Man geht in die Facebook-Gruppe, schickt die Ausschreibung in die Runde, und jede Teilnehmerin hat die gleichen Chancen, darauf zu reagieren.

2.3 Digitalkompetenzen für weibliche Young Professionals

Nicht zuletzt wenn es um die Vermittlung von Digitalkompetenzen geht, ist MentorMe eine gute Adresse. Denn entgegen der landläufigen Meinung, dass jüngere Generationen automatisch digital kompetent seien, können viele der Mentees jenseits des Umgangs mit Pinterest, Twitter und Facebook noch nicht in ganzer Tragweite ermessen, welche Chancen sich ihnen mit dem Erwerb von Digitalkompetenzen bieten. Wenn es um New Economy oder Innovationsmanagement geht, herrscht bei vielen der Frauen noch Nachholbedarf. Das MentorMe-Training zu Arbeit 4.0 schafft gezielt das Bewusstsein, dass Digitalisierung auch in Berufsfeldern eine Rolle spielt, bei denen man es nicht gleich von vornherein erwarten würde. Ein Beispiel ist die Entwicklungshilfe. Viele der Mentorinnen und Mentoren von MentorMe sind in diesem Bereich tätig, und neue Entwicklungen erreichen die Arbeitswelt schneller als die Welt der Lehre. Tatsächlich zeigt die Realität, dass die Mentees vermehrt noch von ihren Mentorinnen und Mentoren dazulernen können, wenn es um Digitalisierungsthemen geht. Doch schon ein Besuch bei Google, bei Facebook oder bei einem anderen klassischen Digitalunternehmen kann für die Frauen ein Aha-Erlebnis bereithalten und zu der Einsicht führen: „Da gibt es enorme Chancen, die auf mich warten.“

3 In der Lehre liegt die Lücke – MentorMe als Mittler zwischen Universitäten und Arbeitgebern

MentorMe versteht sich auch als integrierte Recruiting-Plattform, die aufgrund ihrer Vielfalt zeitgemäßen Unternehmen und Organisationen mehr zu bieten hat als herkömmliche Mentoring-Programme, wie sie beispielsweise unternehmensintern als traditionelles Tool für Führungskräfteentwicklung zum Einsatz kommen. Möchte sich die Diversity-Abteilung eines Unternehmens neu positionieren oder mit Corporate-Social-Responsibility-Aktivitäten neue Branding-Akzente setzen – MentorMe liefert das passende Angebot. Unternehmen, die für Berufseinsteigerinnen nicht so „sexy“ sind wie Facebook und Google und dennoch einen enormen Bedarf an fähigen Mitarbeitenden haben, finden bei MentorMe direkten Zugang zu bestqualifizierten, intrinsisch motivierten und begabten Young Professionals. Berufsakademien und

Business-Schools bemühen sich zwar zunehmend um mehr Praxisbezug in der Lehre, doch die akademischen Studiengänge an herkömmlichen Universitäten bereiten ihre Studierenden nach wie vor nicht gut genug auf die Arbeitswelt „da draußen“ vor. Es fehlt neben Digitalkompetenzen an der Vermittlung praktischer Skills und Fähigkeiten, die für den Berufseinstieg elementar wichtig sind. Angesichts komprimierter Studiengänge und gestraffter Regelstudienzeiten bleibt zudem zu wenig Zeit, sich auszuprobieren oder zu Branchenevents zu gehen, um Kontakte zu knüpfen. Bei den Teilnehmerinnen von MentorMe setzt das Bewusstsein für das im Networking liegende Potenzial erst mit der Zeit ein. Der Vernetzungsgedanke kommt an den Universitäten definitiv zu kurz. MentorMe setzt einen weiteren Fokus daher bewusst auf das Networking, mit dem Ziel, diese Lücke zu schließen. Die Initiatorin von MentorMe und ihr Team widmen sich dem Programm-Management professionell und in Vollzeit. Insofern sind die Vernetzungsangebote von MentorMe ausgefeilter und kaum vergleichbar mit Mentoringprogrammen, wie sie beispielsweise im CareerCenter privater Universitäten und Akademien angeboten werden, wo Mentoring naturgemäß immer nur einen Teilaspekt darstellt.

4 Wider den Mainstream – auch mit den sogenannten „Orchideenfächern“ lässt sich punkten

MentorMe sieht eine wesentliche Aufgabe darin, Personalverantwortlichen näherzubringen, wie wichtig es sein kann, im Zuge der Personalgewinnung auch Absolventinnen der sogenannten „Orchideenfächer“ zu berücksichtigen. So kann es für das Unternehmen einen echten Benefit bedeuten, eine Absolventin der Geistes- und Sozialwissenschaften als Mitarbeiterin einzustellen. Zunehmend gehen Unternehmen dazu über, ihre einstige Fixierung auf Studienabgängerinnen und -abgänger der Betriebswirtschaftslehre, Volkswirtschaftslehre oder der Rechtswissenschaften aufzugeben. Insbesondere die großen Beratungsunternehmen haben das Potenzial unkonventioneller Studienfachkombinationen für den eigenen Unternehmenserfolg erkannt und Ideen entwickelt, wie sich spezifische Expertise in den unterschiedlichsten Geschäftsfeldern gewinnbringend einsetzen lässt. Mathematikerinnen und Mathematiker werden gerne aufgrund ihrer Fähigkeit zu analytischem Denken eingestellt. Studierende der Soziologie und der Psychologie, aber auch Studierende aller anderen Fächer kommen für das Marketing und die Unternehmensberatung infrage, da sich in diesen Bereichen vieles durch Learning by Doing aneignen lässt, insbesondere in einer Entry-Level-Position. Social-Media-Kompetenzen sind im Marketing hilfreich und von Studierenden aller Fachrichtungen beherrschbar. Dabei macht es kaum einen Unterschied, ob jemand aus der Theologie kommt oder aus der Informatik. Immer mehr Unternehmen, die alle Geschäftsbereiche abdecken, sind offen für die gesamte Bandbreite an Studienrichtungen. Personalverantwortlichen kommt es weitaus mehr auf Praxiserfahrung an – egal, ob diese in einem Ehrenamt oder durch eine bezahlte Tätigkeit erworben werden konnte. Hat die Bewerberin schon mal in einem regulären Job gearbeitet? Hat sie sich

zivilgesellschaftlich engagiert? War sie im Ausland? Kennt sie andere Kulturen? Hat sie ein interkulturelles Verständnis? Beherrscht sie mehrere Sprachen? Freilich wird es eine Absolventin der Kulturwissenschaften schwerer haben, einen geeigneten Job zu finden, wenn ihre beruflichen Erfahrungen sich bislang ausschließlich auf den Theaterbetrieb beschränkten. Auch hierfür hat MentorMe eine Lösung: Binnen eines Jahres lässt sich mit einer Teilnahme am Mentoring-Programm der NGO fehlende berufliche Praxiserfahrung ausgleichen. Auch wenn sich das praktische Wissen oder der theoretische Background aus einer Branche durch den universitären Abschluss nicht nachweisen lässt – die Kombination aus persönlicher Begleitung, Empfehlungsmanagement und Trainings macht diese Frauen binnen kurzer Zeit fit für den Berufsein- und -aufstieg. Dank des Mentorings hat die Kandidatin vielleicht eben nicht nur ein weiteres Praktikum absolviert. Ihre Einstellungschancen sind nun besser, weil sie keine „kalte Bewerbung“ auf den Weg bringen muss, sondern den Kontakt zu ihrem Wunscharbeitgeber bereits erfolgreich anbahnen konnte.

5 Employer Branding und Recruiting-Plattform in einem – MentorMe inspiriert Mitarbeitende und stiftet Sinn

Während MentorMe im Jahr seiner Gründung noch um Mentorinnen und Mentoren werben musste, bewerben sich diese inzwischen auf eigene Initiative, um eine Mentee mentorieren zu dürfen. Selbst Führungspersönlichkeiten in anspruchsvollen Leitungspositionen gehen heute proaktiv auf MentorMe zu und sehen es als persönliche Bereicherung, wenn nicht gar als moralische Verpflichtung, ihr Erfahrungswissen an den weiblichen Führungskräftenachwuchs weiterzugeben. Letztlich eine Win-win-Situation: Während die Mentees von den berufserfahreneren Mentorinnen und Mentoren lernen, profitieren umgekehrt auch diese von der Tandem-Partnerschaft mit den „Gen-Y-Frauen“. Dabei kommt es nicht selten zu einem neuen Blick auf die eigene berufliche Tätigkeit. Schon manche Mentorin hat ihre Arbeitsroutinen nach Gesprächen mit ihrer Mentee auf den Prüfstand gestellt und neu ausgerichtet. Dieser Prozess inspiriert, stiftet Sinn und gibt neue Motivation für anstehende Aufgaben – ein Effekt, den einige Unternehmen schon für sich erkannt haben. Manche Unternehmen sind dazu übergegangen, einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über eine interne Ausschreibung auszuwählen, die dann für die Dauer eines Jahres punktuell freigestellt werden, um eine Mentee begleiten zu können.

MentorMe bietet Unternehmen den frühen Zugang zu potenziellen künftigen Mitarbeiterinnen, die wiederum ihrerseits frühzeitig Gelegenheit bekommen, auszuloten, wo sie nach dem Studium einmal gerne arbeiten möchten. Young Professionals erfahren darüber hinaus direkt von der Quelle, was ihr Wunscharbeitgeber von seinen potenziellen Mitarbeitenden konkret erwartet – Blaupause für die erfolgreiche Selbstpräsentation im möglichen Bewerbungsgespräch. Unternehmen finden mit MentorMe eine gut durchorganisierte Employer-Branding-Plattform, die es ihnen ermöglicht, sich den

teilnehmenden Mentees als moderner und attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren, der sich für die berufliche Förderung speziell von Frauen einsetzt. Dies funktioniert einerseits über das Recruiting selbst oder alternativ mittels klassischer Marketing-Aktionen wie das Hosting von MentorMe-Events beispielsweise als Sponsor oder mit der genannten Freistellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für ein Mentorship. Einige Unternehmen bieten ein sogenanntes „Shadowing“, bei dem die Mentee ihre Mentorin respektive den Mentor für die Dauer eines Arbeitstages bei seiner Tätigkeit begleiten darf.

Wenn die Mentees in den Job finden oder dank MentorMe eine Joborientierung erhalten haben, sofern sie noch studieren, hat MentorMe ein primäres Ziel erreicht. Wenn die Mentorinnen und Mentoren von Vernetzung mit anderen Mentorinnen und Mentoren profitieren konnten und das Gespräch mit ihrer Mentee als persönlichen Gewinn empfinden, hat MentorMe sein zweites großes Ziel erreicht.

6 MentorMe – Bühne für mehr Menschlichkeit in den Human Resources

MentorMe setzt sich dafür ein, wieder mehr den Menschen hinter der Bewerbung in den Mittelpunkt des Interesses zu rücken. Jenseits von Messbarkeitsambitionen, Zielerreichung, Selbstwirksamkeitserwartung und dem Druck, binnen kürzester Zeit immer wieder neue, unverbrauchte beste Köpfe für ein Unternehmen zu gewinnen, initiiert MentorMe bei Führungskräften und Personalverantwortlichen ein Bewusstsein für die Sinnhaftigkeit der eigenen beruflichen Tätigkeit. Die Vielzahl an Bewerbungen, die in den Personalabteilungen tagtäglich eingehen, bei gleichzeitigem Mangel an wirklich guten Bewerbungen, macht es Personalverantwortlichen nicht leicht, sich jeder Kandidatin, jedem Kandidaten, mit der gebotenen Aufmerksamkeit zu widmen. Bewerbungsverfahren sind komplex und beginnen lange, bevor die eigentliche Bewerbung auf den Tisch kommt. Diese gilt es entweder auszusortieren oder zu berücksichtigen, um im nächsten Schritt Follow-up-Interviews zu führen und den weiteren Einstellungsprozess zu managen. Neue Services und Apps können dazu beitragen, diesen Matching-Prozess im besten Sinne zu „straffen“ und die Personalabteilungen zu entlasten. Doch auch wenn sich der Bewerbungsprozess entschleunigt und schlanker gestalten lässt – echte Menschlichkeit entwickelt sich in Beziehungen, die den gegenseitigen intellektuellen Austausch voraussetzen. Diesen Austausch ermöglicht MentorMe auf mehreren Ebenen. Die Kooperation mit MentorMe bietet Unternehmen eine Bühne, auf der sie sich als attraktiver Arbeitgeber präsentieren können. Auf der gleichen Bühne begegnen sie möglichen Kandidatinnen, die dort die Chance bekommen, ihrem zukünftigen Arbeitgeber zu begegnen. So können sie sich ihrerseits als potenzielle Mitarbeiterinnen präsentieren, ohne zu riskieren, in einem großen Pool anonymer Mitbewerberinnen und Mitbewerber unterzugehen bzw. nicht sichtbar zu werden.

7 MentorMe – Community für mehr Engagement und soziales Handeln

Die Initiatorin von MentorMe und ihr Team sind mit dem Ziel angetreten, Unternehmenskulturen nachhaltig zu verändern. Sie haben die Vision, Unternehmen und Organisationen zu Orten zu machen, an denen zivilgesellschaftliches Engagement, Verbindlichkeit und soziales Handeln wieder im Zentrum stehen. Neben dem Engagement für mehr Chancengleichheit und Diversity in der Arbeitswelt kommt bei MentorMe eine ganze Reihe weiterer Aspekte zum Tragen, um diesem Ziel einen Schritt näher zu kommen. Das Matching von Führungspersönlichkeiten mit ambitionierten Frauen, die auf diese Weise ihre eigenen Führungskompetenzen ausbilden, ist ebenfalls geeignet, Unternehmenskulturen von innen heraus zu verändern. Die Frauen werden ihre beruflichen Praxiserfahrungen, die sie bei MentorMe haben sammeln können, mit ihren Überzeugungen und ihrem individuellen Führungsverständnis abgleichen. Als Nachwuchsführungskraft werden sie sich fortan darauf verstehen, jedes Unternehmen, bei dem sie arbeiten, mit Kommunikation auf Augenhöhe in eine erfolgreiche Zukunft zu führen. Es ist also im Interesse der Unternehmen, sich gegenüber den Tools einer Initiative wie MentorMe zu öffnen. Vergleichbar mit einem „Reverse-Ansatz“ schafft ein Programm wie das von MentorMe bei berufserfahrenen Mitarbeitenden ein Bewusstsein für die Erwartungen, die nachrückende Generationen an ihre Arbeit stellen. Arbeit soll erfüllend sein, sinnstiftend, inspirierend und sich mit dem persönlichen Leben – Partnerschaft, Familiengründung, Kindererziehung, Freizeitaktivitäten – harmonisch in Einklang bringen lassen. Dies erfordert ein hohes Maß an Identifikation mit dem eigenen beruflichen Wirken, was voraussetzt, dass die zwischenmenschlichen Beziehungen funktionieren. Dies ist umso realistischer, je flexibler sich Hierarchien aufgrund der Zusammenarbeit in Teams immer neu organisieren lassen. Unternehmen profitieren auch wirtschaftlich von MentorMe. Das Programm schafft einen Raum, in dem sich Unternehmen und potenzielle Kandidatinnen gegenseitig unverbindlich kennenlernen können. Wer aus der Rolle der Mentee in eine Entry-Level-Position wechselt, ist mit dem Unternehmen und dessen Mitarbeitenden dann meist schon vertraut. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die als Mentorin bzw. Mentor bei MentorMe aktiv sind, erleben sich in dieser Rolle neu, sie werden aus den Routinen ihrer Unternehmens-Bubble herausgeholt und überprüfen ihre eigene berufliche Tätigkeit auf deren Sinngehalt. Bald stellen sie fest, wie erfüllend es sein kann, selbst Gutes zu tun. Die berufserfahrenen Frauen blicken wieder mit neuer Energie und Motivation auf ihre beruflichen Aktivitäten, weil sie im generationenübergreifenden Dialog kreative Impulse erhalten. Gleichzeitig identifizieren sie sich meist wieder stärker mit ihrem Unternehmen und werden im Rahmen des Mentoring-Programms für ihre Arbeitgeber zu Botschafterinnen, die das Unternehmen gegenüber potenziellen Kandidatinnen empfehlen. Unternehmen, die ausgewählte Mitarbeitende für eine Mentorenschaft freistellen, signalisieren diesen zugleich ihre Wertschätzung, was die Schaffung einer Vertrauenskultur fördert und so ebenfalls zur Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beiträgt. Personalverantwortliche, die sich als Mentorin oder Mentor bei MentorMe

engagieren, lernen, ihre zukünftigen Kandidatinnen im Bewerbungsverfahren besser einzuschätzen, und finden zu diesen später leichteren Zugang in den Job-Interviews: Welche Generation und im Speziellen welcher Typ Mensch studiert gerade an den Universitäten? Was sind ihre Bedürfnisse und Wünsche in Bezug auf ihre zukünftige Arbeit? Was sind ihre Ansprüche an einen Arbeitgeber, damit dieser als attraktiv wahrgenommen wird? Was sind das eigentlich für Persönlichkeiten, die nicht einfach nur fünf Tage in der Woche ihre Arbeit ableisten und Zahlen erbringen möchten, sondern ihre Arbeit auch auf deren Sinngehalt hinterfragen? Die Ideale haben und diese leben und in ihrem beruflichen Umfeld verwirklicht sehen möchten.

Im Personalwesen gibt es die Tendenz, alles messen zu wollen und zu müssen. Die oft vorherrschende Überzeugung „Was nicht messbar ist, ist auch nichts wert“ steht der Menschlichkeit entgegen. Deshalb gilt es, Recruiting und Bewerbungsabläufe zu entzerren und tatsächlich persönlicher zu gestalten. So gesehen ist MentorMe auch ein hervorragendes HR-Tool, weil Unternehmen und ihre Beschäftigten, die für die NGO als Mentorinnen oder Mentoren im Einsatz sind, die Bewerberinnen von heute und morgen auch menschlich – und nicht nur als Arbeitnehmerinnen – kennenlernen. Darüber hinaus ist es das Gefühl der Sinnhaftigkeit und des sozialen Impacts, von dem Mitarbeitende und Unternehmen profitieren.

Und wenn die richtigen Tools zum Einsatz kommen, lässt sich auch dieser menschliche Faktor durchaus messen, beispielsweise in einer Erfolgs- und Übernahmequote. MentorMe kann die Wirksamkeit seines Programms mit Erfolgszahlen belegen: 80 % der Mentees haben während des MentorMe-Programmjahrs einen Vollzeitjob, einen Teilzeitjob oder ein Praktikum bekommen. 95 % der Mentorinnen und Mentoren sagen, dass sie Wertschätzung von ihren Mentees erhalten. Auch in puncto Events hat MentorMe ermittelt, wie viele Menschen über die entsprechende Berichterstattung (z. B. via Social-Media) erreicht werden.

Bestqualifizierte Absolventinnen verschiedenster Studiengänge, Berufseinsteigerinnen mit und ohne Migrationshintergrund, Young Female Professionals mit Kind und ohne, Unternehmerinnen und Corporates – die Begeisterung, mit der Mentorinnen und Mentoren sowie Mentees an den Angeboten von MentorMe teilnehmen und diese mitgestalten, ist der beste Beweis, dass Vielfalt funktioniert – sofern es gelingt, Menschen in ihren spezifischen Bedürfnislagen zu erreichen. Das traditionelle Mentoring erweist sich in diesem Zusammenhang als besonders wirksames Tool, da sich klassische Kommunikationsformen mit Social Media und Community-Management auf der Basis webbasierter Anwendungen kombinieren lassen. Dieser digi-loge Mix aus einer persönlichen und gleichzeitig breiten Ansprache über digitale Medien, mittels Social Media Kommunikation, dank derer sich die Nachwuchsführungskräfte auch über große geografische Entfernungen hinweg gezielt und unkompliziert miteinander vernetzen können, hält einen schnellen Know-how- und Informationstransfer bereit, der eine hohe Eigen-dynamik entfaltet. Die Teilnehmerinnen fühlen sich individuell angesprochen und motivieren sich gegenseitig, ihr (Berufs-)Leben selbst in die Hand zu nehmen. „Think global, act local“ – das Credo des Städteplaners und zivilgesellschaftlichen Akteurs Patrick Geddes ist bei MentorMe gelebte Praxis. Das Sozialunternehmen zeigt, dass

die Wege, die zu mehr Chancenfairness beitragen, vielfältig sind. Von dieser Diversität, die letztlich den Social Impact von MentorMe ausmacht, profitieren Unternehmen und Organisationen. Als Kooperationspartner von MentorMe erhöhen sie ihre Glaubwürdigkeit als sozialverantwortlich agierendes Unternehmen, das neben ökonomischen Zielsetzungen das Wertvollste im Blick behält – die Menschen.

Literatur

- Allmendinger, J. (2009). *Frauen auf dem Sprung. Wie junge Frauen heute leben wollen*. Pantheon.
- Janker, K. (2014). Warum Frauen sich nicht trauen. sueddeutsche.de. <http://www.sueddeutsche.de/karriere/bewerbung-als-fuehrungskraft-warum-frauen-sich-nicht-trauen-1.1976961>. Zugriffen: 28. Dez. 2017.
- Kühne, F. (2017). EDITION F, „Unsere Recruiting-Philosophie ist ‚Zeig uns deine Projekte, nicht dein Zeugnis‘“. <https://editionf.com/interview-fraenzi-kuehne-aufsichtsrat-freenet>. Zugriffen: 17. Mai 2018.
- Weidmann, A. (2010). Frauen wirken anders. sueddeutsche.de. <http://www.sueddeutsche.de/karriere/vorstellungsgespraech-frauen-wirken-anders-1.556651>. Zugriffen: 28. Dez. 2017.



Clarissa-Diana de Grancy ist Unternehmerin, Konzepter und Content Creator. Sie ist Mitherausgeberin des Fachmagazins Aufsichtsrat aktuell (Linde Verlag) und Mitglied im Beirat der Europäischen Künstlergilde für Medizin und Kultur. Mit AufsichtART® schafft sie Synergien an der Schnittstelle von Wirtschaft und Kunst. www.aufsicht.art



Karin Heinzl ist Gründerin des Social Start-ups MentorMe. Das berufliche Förderprogramm für Studentinnen, Absolventinnen und weibliche Young Professionals bietet drei Services: Mentoring, Training und Networking. MentorMe hilft den Frauen bei ihrem Übergang von der Uni in den Job sowie bei ihrer beruflichen Positionierung. Karin Heinzl studierte Publizistik und Political Management und hat in der Erwachsenenbildung und der Politik gearbeitet. Anschließend ging sie nach Indien, um für eine NGO und deren Mitarbeitende Seminare zu geben. Bei ihrer Rückkehr wusste sie: Sie will auch in Deutschland Frauen unterstützen. Ende 2015 gründete sie MentorMe. Seitdem brachte die Initiative mehr als 5000 Mentoringteams (also 2500 Mentoren und Mentees) zusammen. www.mentorme-ngo.org.

Talentmanagement und Employer Branding

Zukunftsfähigkeit sichern – Wertschöpfung schaffen

Astrid Nelke

Der Wettbewerb der Zukunft entscheidet sich auf den Personalmärkten
Frank Hauser, 2008

1 Talentmanagement als Investition in die unternehmerische Zukunft

1.1 Was versteht man unter einem Talent?

Sich ändernde gesellschaftliche Rahmenbedingungen haben immer einen Einfluss auf die Zukunft der Unternehmen. Dies trifft insbesondere auf strukturelle Veränderungen zu. Für Unternehmen wichtig ist hierbei die zunehmende Alterung der deutschen Bevölkerung, denn durch sie nimmt die Zahl der vorhandenen Arbeitskräfte prospektiv ab. Der sogenannte demografische Wandel lässt die Anzahl der Menschen ab 67 Jahre bis zum Jahr 2040 voraussichtlich auf mindestens 21,5 Mio. steigen. Damit wäre sie rund 42 % höher als im Jahr 2013 (15,1 Mio.) (Statistisches Bundesamt, 2016). Weitere Trends, die nach Trost (2012, S. 8 ff.) Einfluss auf die zukünftige Arbeitsmarktsituation und damit auf die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen haben, sind transparente, globale Arbeitsmärkte, zu wenige Fachkräfte, z. B. in MINT-Berufen (Mathematik, Ingenieurwissenschaften, Naturwissenschaften, Technik), sowie das moderne Kommunikationsverhalten zukünftiger Generationen.

Die beschriebenen Veränderungen und die daraus resultierende zukünftige Arbeitsmarktsituation verlangen von Unternehmen und Organisationen ein Umdenken.

A. Nelke (✉)
knowbodies GmbH, Berlin, Deutschland
E-Mail: nelke@knowbodies.de

Unternehmen müssen sich nicht nur bei ihren Kunden, sondern auch bei ihren Wunschkandidatinnen und -kandidaten und für die Besetzung vakanter Stellen bewerben und nicht mehr umgekehrt (Rath & Salmen, 2012, S. 23). In diesem Zusammenhang sind das strukturierte Managen von Talenten sowie der Aufbau einer starken Arbeitgebermarke für die organisatorische Zukunft essenziell. Der in der Literatur seit Jahren gängige Begriff „War for Talents“ (Bödeker & Hübbe, 2010, S. 2016; Faix & Mergenthaler, 2009, S. 34; Gutmann & Gatzke, 2015, S. 11 f.; Ritz & Sinelli, 2011, S. 3) macht den Kampf um hoch qualifizierte Beschäftigte deutlich. Für Bödeker und Hübbe (2010, S. 216) werden im Rahmen des Talentmanagements Talente rekrutiert, die für den Erfolg des Unternehmens von zentraler Bedeutung und gleichzeitig schwer zu gewinnen sind. An dieser Stelle stellt sich die Frage, was unter einem Talent im organisatorischen Kontext verstanden wird. Im Zusammenhang mit dem Begriff Talent fallen in der Literatur häufig Bezeichnungen wie Hochleistungsträger, High Potenzials, A-Player oder Top-Performer (Ritz & Sinelli, 2011, S. 8). Als High Potenzials werden Personen bezeichnet, die durch ihre hohe Leistungsfähigkeit ein großes Potenzial für Fach- und Führungspositionen haben (Schaper, 2009, S. 15). Unter Top-Performern werden Beschäftigte verstanden, die in der Lage sind, in ihrem Aufgabenbereich überdurchschnittliche Leistungen zu erbringen (Schaper, 2009, S. 15). Enaux et al. (2011, S. 19 ff.) definieren ein Talent anhand von Performance, Potenzial und Kompetenz – Talente zeigen nach den Autoren unabhängig von ihrer derzeitigen Leistung ein hohes Potenzial und eine hohe Kompetenzausprägung. Nach Schaper (2009, S. 16) sind Talente besonders wertvolle Personalressourcen, die in der Organisation zielgerichtet eingesetzt werden sollten. Trost (2012, S. 3) definiert Talente als:

[...] Kandidaten (also), die das Potenzial haben, langfristig Überdurchschnittliches zu leisten.

Ritz und Sinelli (2011, S. 10) verstehen unter Talenten Beschäftigte, die eine vergleichsweise knappe und zugleich stark nachgefragte Schlüsselkompetenz besitzen, die für die Organisation von zentraler Bedeutung ist. Für Winkler (2009, S. 7) sind Talente Beschäftigte, die durch ihre Begabung überdurchschnittliche Leistungen erbringen. Zudem können und wollen sie diese Fähigkeit weiterentwickeln. Heyse und Ortmann (2008, S. 10) fassen Talent als Voraussetzung zur Selbstorganisation sowie zur Anpassung an neue Herausforderungen auf. Für die Autoren besitzt ein Talent die Gabe zum unaufgeforderten Lernen, um auf bestimmten Gebieten hohe, über dem Durchschnitt vergleichbarer Spezialistinnen und Spezialisten beziehungsweise Führungskräften liegende Leistungen zu bringen. Talent wird für die Autoren deshalb aus der Summe folgender Aspekte gebildet:

1. der begabungsbasierten Fähigkeit, Kompetenzen zu bilden,
2. den bereits vorhandenen und lebensbiografisch bewährten Teilkompetenzen sowie
3. dem Willen, aus und mit den eigenen Kompetenzen etwas zu machen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Talente für die Prozesse der Innovationsfähigkeit und somit für den geschäftlichen Erfolg eines Unternehmens von zentraler Bedeutung sind (Bödeker & Hübbe, 2010, S. 216). Um zukünftig erfolgreich am Markt agieren zu können, müssen Unternehmen Talente gewinnen und an sich binden. Hierfür ist die Implementierung eines strategischen Talentmanagements notwendig. Nach Piéché (2015, S. 7) wird Talentmanagement für Unternehmen zum bedeutendsten Personalthema. Im folgenden Abschnitt wird darauf eingegangen, wie Talentmanagement im Unternehmen funktionieren kann.

1.2 Wie lassen sich Talente im Unternehmenskontext managen?

Der Begriff Talentmanagement wird in der Literatur unterschiedlich definiert. Gutmann und Gatzke (2015, S. 25) verstehen darunter interne sowie externe Strategien, Methoden und Maßnahmen, mit denen sichergestellt werden soll, dass die für den zukünftigen Unternehmenserfolg wichtigen Schlüsselpositionen dauerhaft mit den passenden Beschäftigten besetzt sind. Für Scharrer (2015, S. 65) ist Talentmanagement ein Entwurf, der verschiedene Funktionsbereiche des Personalmanagements in einem Konzept verbindet, um qualifizierte Beschäftigte zu identifizieren, zu gewinnen, zu fördern und an das Unternehmen zu binden. Für Heyse und Ortmann (2008, S. 11) wird Talentmanagement in die individuelle Unternehmensstrategie implementiert und bezeichnet die Gesamtheit personalpolitischer Maßnahmen zur langfristigen Sicherstellung der Besetzung kritischer Positionen und Funktionen. Diese Definition macht den strategischen Ansatz von Talentmanagement deutlich. Auch Ritz und Sinelli (2011, S. 10) betonen in ihrer Definition sowohl operative als auch strategische Elemente des Talentmanagements:

Talent Management bezeichnet jene Organisationskonzepte und -massnahmen, die sich gezielt mit der Gewinnung, Erhaltung und Entwicklung von gegenwärtigen oder zukünftigen Mitarbeitenden auseinandersetzen, die aufgrund ihrer vergleichsweise knappen, stark nachgefragten und für die Organisation zentralen Schlüsselkompetenzen als Talente bezeichnet werden.

Talentmanagement kann also grundsätzlich als ganzheitlicher Prozess verstanden werden, der aus mehreren Teilkomponenten besteht. Dabei weisen die strategischen Kernprozesse der Personalarbeit und das Talentmanagement Schnittstellen zueinander auf (Bödeker & Hübbe, 2010, S. 218). Weiterhin ist festzuhalten, dass sich Talentmanagement auf schwer zu rekrutierende und erfolgskritische Zielgruppen konzentriert, zu nennen sind hierbei Führungskräfte und ihr Nachwuchs sowie Spezialistinnen und Spezialisten. Konzepte für ein Talentmanagement können nicht einfach für ein Unternehmen übernommen werden, sondern müssen immer individuell an dessen Ziele und Ressourcen angepasst werden (Gutmann & Gatzke, 2015, S. 11; Ritz & Sinelli, 2011, S. 9 ff.).

Für Trost (2012, S. 18 f.) ist die traditionelle Herangehensweise bei der Personalgewinnung vakanzfokussiert. Erst wenn eine zu besetzende Stelle offen und genehmigt ist, folgen Bemühungen im Rahmen eines Personalmarketings und Recruitings – d. h. erst, wenn es eine Vakanz gibt, beginnt der Recruiting-Prozess. Es werden normalerweise Stellenanzeigen geschaltet, Bewerbungen erwartet und vorselektiert. Vielversprechende Bewerbende werden in einer Auswahlprozedur kennen gelernt – die oder der Beste erhält nach geglückten Verhandlungen die Stelle, alle anderen Bewerbenden bekommen eine Absage. Abb. 1 stellt diesen Prozess der Vakanzfokussierung einem möglichen Prozess der Talentfokussierung gegenüber. Hierbei rückt das Talent im Sinne des strategischen Talentmanagements in den Fokus der Bemühungen: Für ein identifiziertes Talent wird eine Vakanz gesucht. Gleichzeitig findet die Suche nach talentierten und motivierten Kandidatinnen und Kandidaten immer und unabhängig von Vakanzen statt.

Nach Trost (2012, S. 19) ist im Rahmen dieser talentfokussierten Denkrichtung jedes Gespräch ein Bewerbungsgespräch analog zum Vertrieb, wo jedes Gespräch ein Verkaufsgespräch ist. Nicht nur die Beschäftigten der Personalabteilung sind immer auf der Suche nach neuen Talenten, im Idealfall werden alle Beschäftigten und Führungskräfte in diesen Prozess eingebunden. Mit allen Talenten, die als für das Unternehmen interessant eingestuft werden, wird anschließend versucht, eine langfristige Beziehung aufzubauen, mit dem erklärten Ziel der früheren oder späteren Einstellung. Dabei werden die individuellen Karrierepräferenzen der Talente im Blick behalten. Trost bezeichnet diesen Umgang mit Talenten als Talent Relationship Management (TRM). Für den Autor ist es deutlich schwieriger, talentierte Beschäftigte zu gewinnen, als „normale“ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzustellen. Talentierte Kandidatinnen und Kandidaten sind in vielen Fällen passiv hinsichtlich ihrer Suche nach neuen Karriereoptionen und haben immer zahlreiche und attraktive Wahlmöglichkeiten. Damit werben im TRM aktive Arbeitgeber um passive Talente (Trost, 2012, S. 20). Für Trost bindet dieser langwierige Prozess erhebliche Ressourcen im Unternehmen. Die aktive Suche

Vakanzfokus



Talentfokus



Abb. 1 Vakanz- versus talentfokussierte Recruiting-Prozesse. (Quelle: Trost, 2012, S. 19)

nach Talenten sowie das Pflegen von langfristigen persönlichen Beziehungen zu den identifizierten Kandidatinnen und Kandidaten ist aufwendig und nur für ausgewählte Bereiche im Unternehmen notwendig. Damit ist TRM nach Trost immer zielgruppenfokussiert und nicht an die breite Masse möglicher Arbeitnehmender gerichtet. Neben den externen gehören auch die internen Talente in den Fokus des TRM. Da der „War for Talents“ auf dem Arbeitsmarkt groß ist, werden die internen Talente für Unternehmen immer wichtiger. Sie haben bei der Besetzung von Positionen den Vorteil, dass sie bereits über Erfahrungen im Unternehmen verfügen und interne Abläufe kennen (Scharer, 2015, S. 75). Damit verkürzt sich die Einarbeitungszeit und die Beschäftigten können sich schneller in ein neues Team integrieren. Normalerweise gestaltet sich das interne Recruiting weniger aufwendig als das externe in Bezug auf die finanziellen und personellen Ressourcen (Magin, 2009, S. 299). Im folgenden Abschn. 1.3 werden der Talentmanagement-Prozess erklärt sowie die Erfolgsfaktoren hierfür beleuchtet.

1.3 Bausteine und Erfolgsfaktoren für Talentmanagement

Nach Trost (2012, S. 21 ff.) ist die Definition der Zielgruppe der Ausgangspunkt des TRM. Hierbei wird sich ausschließlich auf Unternehmensfunktionen konzentriert, die schwer zu besetzen sind und für die langfristig signifikantes Personal gebraucht wird. Für den Autor sind dies die Engpassfunktionen im Unternehmen. TRM wird auch dann wichtig, wenn die identifizierten Funktionen strategisch relevant sind und das Unternehmen im Idealfall bessere Beschäftigte haben sollte als der Wettbewerb. Aus diesem Grund benennt der Autor diese zweite Art von Funktionen als Schlüsselfunktionen. Wie in Abb. 2 zu sehen, ist es notwendig, den definierten Zielpersonen für die Engpass- und Schlüsselfunktionen die Vorzüge des Unternehmens als Arbeitgeber zu kommunizieren. Hierfür werden klare, authentische und überzeugende Argumente gebraucht, die Trost als Arbeitgeberversprechen bezeichnet. Wie die kurze Unternehmensvorstellung im

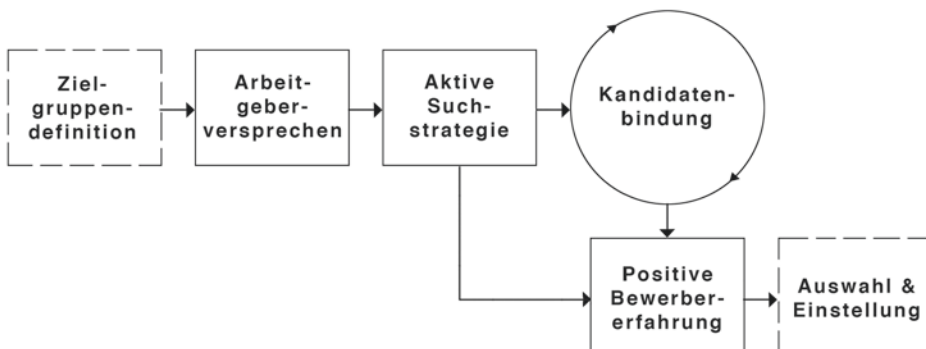


Abb. 2 Der TRM-Prozess im Überblick. (Quelle: Trost, 2012, S. 22)

Elevator Pitch bildet das Arbeitgebersprechen die Grundlage für die Ansprache der zu gewinnenden Talente sowie für alle Personalmarketingkampagnen, die sich an die Zielgruppe richten. Hierbei ist die Vorgehensweise grundsätzlich identisch mit der Entwicklung der Arbeitgebermarke (Employer Brand, siehe Abschn. 2.2). Allerdings wendet man sich mit dem Arbeitgebersprechen nur an eine eng fokussierte Zielgruppe und es werden nur ausgewählte Funktionen positioniert und präsentiert.

Der nächste Step im TRM-Prozess ist laut Trost (2012) die aktive Suchstrategie. Hier geht es darum, geeignete, talentierte und motivierte Kandidatinnen und Kandidaten zu finden und zu ihnen einen persönlichen Kontakt aufzubauen. Diese Suchstrategie wird auch als „Active Sourcing“ bezeichnet. In der Praxis kommt hier eine Reihe von bekannten Ansätzen zum Tragen, wie das Campus Recruiting an Hochschulen, Beschäftigtenempfehlungsprogramme oder die Nutzung von Online-Business-Netzwerken wie XING oder LinkedIn, um geeignete Talente zu finden.

Wurden passende Talente durch die im vorhergehenden Abschnitt beschriebenen aktiven Suchstrategien gefunden, folgt nun die Kandidatenbindung. Hierbei versucht das Unternehmen, mit vielversprechenden Kandidatinnen und Kandidaten in Kontakt zu bleiben, um sie mittel- oder langfristig als Beschäftigte gewinnen zu können. Wie in Abb. 2 zu sehen, handelt es sich bei der Kandidatenbindung um einen kreisförmigen Prozess, bei dem das Unternehmen kontinuierlich an der Gestaltung der Beziehung arbeitet und über mögliche Maßnahmen nachdenkt und diese umsetzt. Alle vorher beschriebenen Maßnahmen zielen nach Trost (2012) darauf ab, identifizierte Talente als Beschäftigte zu gewinnen. Gerade in der Phase vor detaillierten Vertragsverhandlungen ist es entscheidend, dass die Kandidatinnen und Kandidaten eine positive Bewerbererfahrung machen. Dies ist besonders für die Talente wichtig, die sich im Vorfeld auf eine freie Stelle beworben haben und noch nicht Teilnehmende eines Kandidatenbindungsprogrammes sind. In Analogie zum Konsumentenerleben, der „Consumer Experience“ wird im Zusammenhang mit Talentmanagement von einer „Candidate Experience“ gesprochen (Verhoeven, 2016, S. 8). Athanas und Wald (2014, S. 3) definieren die „Candidate Experience“ wie folgt:

[...] das individuelle Erleben von Rekrutierungsprozessen bei einem potenziellen Arbeitgeber durch den jeweiligen Bewerber. Sie bildet sich aus der Summe der in diesem Kontext gesammelten Erfahrungen mit diesem Arbeitgeber und seiner Vertreter. Diese Erfahrungen des Bewerbers werden potenziell an allen Berührungspunkten (Touchpoints) mit dem Arbeitgeber geprägt und können in personaler und non-personaler Form erlebt werden.

Trost (2012, S. 23) rückt hierbei drei Kriterien in den Vordergrund:

1. Schnelligkeit
2. Transparenz
3. Persönliche Wertschätzung

Die Beachtung dieser Kriterien ist bei der Besetzung aller Positionen im Unternehmen hilfreich, bei kritischen Funktionen sind die Kriterien allerdings unerlässlich und bilden damit grundlegende Erfolgsfaktoren für das strategische Talentmanagement eines Unternehmens.

2 Employer Branding als Garant für prospektive Wertschöpfung

2.1 Was versteht man unter Employer Branding?

Wie in Abschn. 1.1 beschrieben, stehen deutsche Unternehmen vor dem immer größer werdenden Problem des Fachkräftemangels. Dieser, aber auch die verschiedenen Bedürfnisse neuer Generationen von Beschäftigten (Generation Y und Z) zwingen Unternehmen dazu, einen ganzheitlichen Ansatz zur Stärkung der Arbeitgebermarke zu entwickeln. Ein wichtiges Konzept zur Umgehung des Fach- und Führungskräfte-mangels ist in der Literatur das Employer Branding. Der Begriff bedeutet übersetzt Arbeitgebermarkenbildung und umfasst strategisch die Gestaltung und Führung der Arbeitgebermarke, operativ die konkreten Aktivitäten, die diese stärken sollen (Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V., 2012, S. 11; Schumacher & Geschwill, 2014, S. 34). Seit den späten 1990er Jahren taucht der Begriff Employer Brand immer wieder in der Literatur auf. Ambler und Barrow (1996, S. 187) definierten ihn zunächst als.

[...] the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company.

Stotz und Wedel-Klein (2013, S. 7 f.) führen verschiedene Definitionen des Employer Brandings aus und erstellen daraus eine eigene Definition:

Employer Branding ist ein Teil des strategischen HCM [Human Capital Management], bei dem das Besondere des Unternehmens als Arbeitgeber erarbeitet, operativ umgesetzt und nach innen sowie außen kommuniziert wird.

Mit dieser Definition positionieren die Autoren das Employer Branding als Teil des strategischen HCM und unterstreichen, dass die USP (Unique Selling Proposition) des Unternehmens als Arbeitgeber erkannt und erarbeitet werden muss. Auch die Notwendigkeit der internen und externen Kommunikation wird benannt sowie die Tatsache, dass Employer Branding immer individuell auf das Unternehmen zugeschnitten sein muss. So soll die Arbeitgebermarke in den Köpfen der aktuellen, potenziellen und ehemaligen Beschäftigten positioniert werden. Damit wird nach Stotz und Wedel-Klein (2013, S. 8) einerseits die Arbeitgeberqualität verbessert und andererseits ein einzigartiges Image des Unternehmens als Arbeitgeber aufgebaut, gepflegt und

weiterentwickelt. So wird klar, dass Employer Branding eine für jedes Unternehmen individuell zu lösende Aufgabe ist, die von den vorhandenen Rahmenbedingungen geprägt wird.

Für Walter und Kremmel (2016, S. 4 f.) hat Employer Branding in den letzten Jahren einen enormen Bedeutungszuwachs erfahren – nach einer Studie der LinkedIn Corporation von 2012 sahen weltweit ca. 70 % der Personalverantwortlichen das Thema Employer Branding als Top-Priorität für ihr Unternehmen. Die beiden Autoren (Walter & Kremmel, 2016, S. 5) definieren die Arbeitgebermarke als die Summe.

[...] aller Vorstellungen von einem Unternehmen als Arbeitgeber, die durch den Unternehmensnamen, das Unternehmenslogo und andere sichtbare Markenelemente ausgelöst werden.

Damit legen sie den Fokus auf drei zentrale Aspekte (Walter & Kremmel, 2016, S. 5):

1. Wirkungsbezogenheit: Nicht nur sichtbare Elemente wie das Logo oder der Unternehmensname definieren die Arbeitgebermarke, sondern auch die Vorstellungen, die diese Elemente in den Köpfen der Betrachtenden auslösen
2. Ausrichtung auf den Arbeitsmarkt: Die Arbeitgebermarke beinhaltet die Vorstellungen von dem Unternehmen als Arbeitgeber und richtet sich auf den Arbeitsmarkt.
3. Employer Branding als Teil der integrierten Markenführung: Da Markenführung die Vorstellungen der Zielgruppen nicht nur in Richtung Arbeitsmarkt, sondern auch in Richtung Absatzmarkt lenken will, sind Employer Branding und Customer Branding im Sinne der integrierten Markenführung aufeinander abzustimmen, solange sie sich auf dieselbe Marke beziehen.

Für Walter und Kremmel (2016, S. 6) hat Employer Branding aus Unternehmenssicht drei zentrale Funktionen:

1. Profilierungs- und Differenzierungsfunktion: Das Unternehmen kann sich durch Employer Branding als Arbeitgeber in den Köpfen potenzieller und bestehender Beschäftigter positionieren. Werden die kommunizierten Eigenschaften potenziellen Wettbewerbern nicht zugeschrieben, kann sich das Unternehmen durch die Arbeitgebermarke vom Wettbewerb differenzieren.
2. Rekrutierungsfunktion: Eine Arbeitgebermarke trägt entscheidend zum Rekrutierungserfolg bei, wenn sie klare und unverwechselbare Vorstellungen bei den Zielgruppen auslöst.
3. Bindungsfunktion: Durch die Arbeitgebermarke können bestehende Beschäftigte emotional an das Unternehmen gebunden werden. Aus einer starken emotionalen Bindung können zahlreiche gewünschte Verhaltensweisen der Beschäftigten resultieren. Die Autoren nennen hier eine geringe Fluktuation und ein sogenanntes Extra-Rollen-Verhalten wie Weiterempfehlungen oder das Einbringen von Ideen und Verbesserungsvorschlägen.



Abb. 3 Beziehung zwischen Unternehmen, Arbeitgebermarke und Zielgruppen. (Quelle: Walter & Kremmel, 2016, S. 7)

Besonders wichtig in diesem Zusammenhang ist die Wirkung der Arbeitgebermarke, die in Abb. 3 verdeutlicht wird.

Zentral für dieses Modell von Walter und Kremmel ist die Arbeitgebermarke, die durch das Employer Brand Management vor dem Hintergrund bereits vorhandener Unternehmenswerte aufgebaut und gesteuert wird. Idealerweise sind die genannten Unternehmenswerte bereits in den Markenidentitäten der Corporate-Identity-Konzepte dokumentiert und in der Personalstrategie des Unternehmens festgelegt. Das Employer Brand Management hat nach den Autoren die Aufgabe, die Bekanntheit des Unternehmens als Arbeitgeber bei allen relevanten Zielgruppen zu steigern und ein gewünschtes Arbeitgeberimage zu etablieren. Die endgültige Wirkung der Arbeitgebermarke ergibt sich nach Walter und Kremmel (2016, S. 8) aus einer Melange zwischen Arbeitgebermarke und den Anforderungen, Erwartungen und Identitätskonzepten der jeweiligen Zielgruppen. In Abschn. 2.2 wird der Employer-Branding-Prozess detailliert erläutert.

2.2 Wie läuft der Employer-Branding-Prozess ab?

Employer Branding ist ein Prozess, der sich mit der strategischen Gestaltung und der operativen Umsetzung in Bezug auf gezielte Maßnahmen und Instrumente der Arbeitgebermarke beschäftigt (Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, S. 11).

Walter und Kremmel (2016, S. 9 ff.) haben den Ablauf des Employer-Branding-Prozesses als Employer-Brand-Management-Prozess entwickelt, der mehrstufig abläuft

und als übergeordnetes Ziel hat, die Funktionen der Arbeitgebermarke, besonders ihre Rekrutierungsfunktion, zu realisieren. In Abb. 4 wird dieser Prozess schematisch dargestellt. Auch wenn der Prozess hier als Ablaufdiagramm beschrieben wird, ist doch

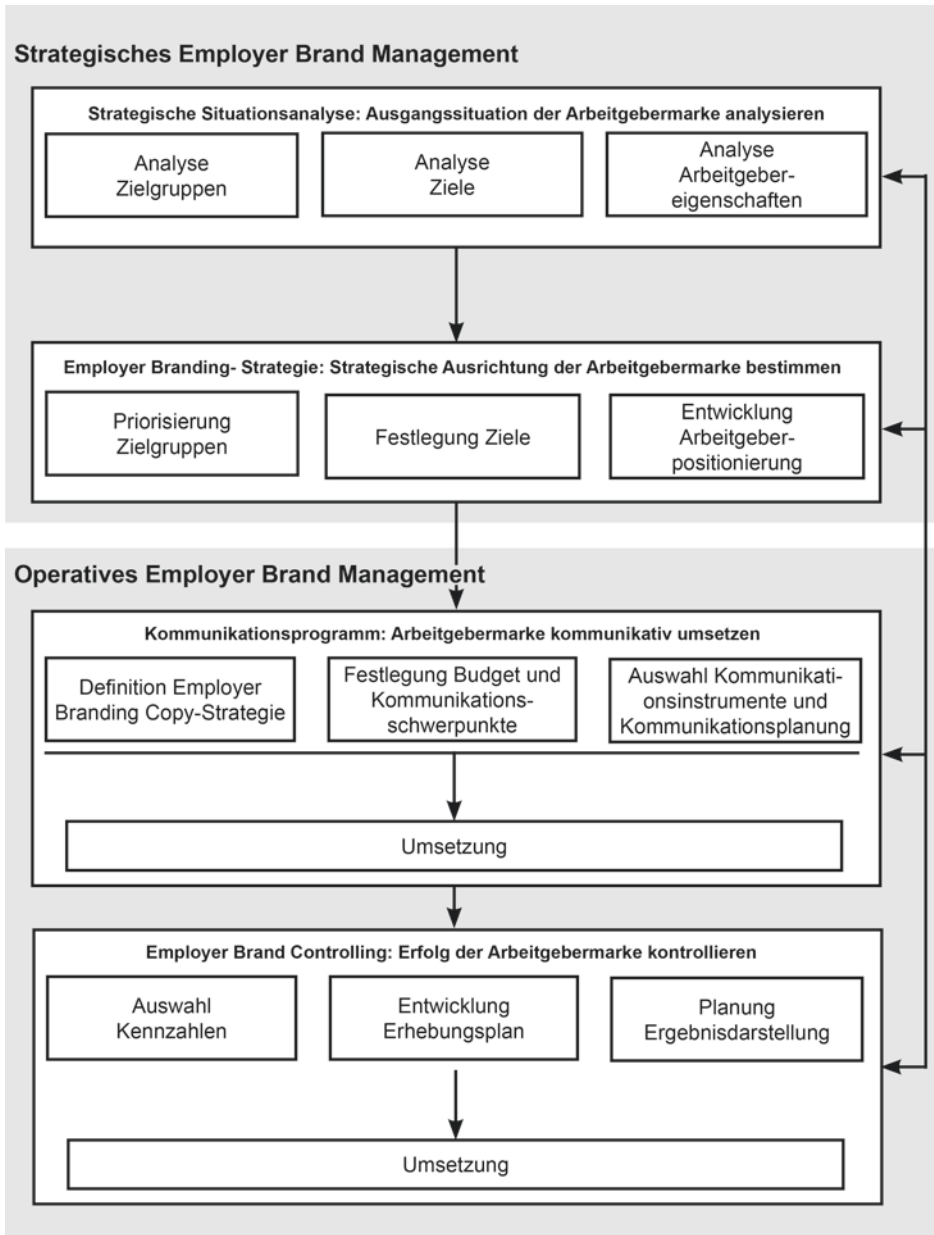


Abb. 4 Der Employer Brand Management-Prozess und seine Bestandteile. (Quelle: Walter & Kremmel, 2016, S. 9)

ersichtlich, dass er sich an den klassischen Managementkreislauf mit den Phasen Analyse, Planung/Strategie, Umsetzung und Evaluation anlehnt.

Walter und Kremmel (2016) teilen den Employer-Brand-Management-Prozess in die strategische und die operative Phase, wobei die Bereiche Analyse und Strategie in die strategische Phase eingeordnet und die Bereiche Kommunikationsprogramm umsetzen sowie Employer Brand Controlling die operative Phase bilden.

In der strategischen Situationsanalyse (Walter und Kremmel, S. 10) soll die Ausgangssituation mit relevanten Entscheidungsparametern ermittelt werden. In diesen Bereich gehören die Analyse der relevanten Zielgruppen (z. B. nach Berufserfahrung, Funktionsbereich, Fach- und Studienrichtung, Abschluss), der Ziele (Rekrutierungsziele, psychografische Markenziele für die Beurteilung des Arbeitgebers durch die Zielgruppen) und die Untersuchung der Arbeitgeberereigenschaften für die zukünftige Positionierung der Arbeitgebermarke. Die Abfolge der Ziele wird in der in Abb. 5 dargestellten Zielpyramide des Employer Brandings verdeutlicht.

Im nächsten Schritt gilt es, die Arbeitgeberereigenschaften zu analysieren. Hierfür kann auf verschiedene Methoden wie die qualitative Forschung, die durch leitfadengestützte Fokusgruppen und Interviews Ergebnisse liefert, die Nutzung bereits bestehender Sets instrumenteller und symbolischer Arbeitgeberereigenschaften und auf die Auswertung von normativ-strategischen Grundsatzpapieren und Kommunikationsmitteln zurückgegriffen werden (Walter & Kremmel, 2016, S. 14 f.). Anschließend werden die identifizierten Arbeitgeberereigenschaften sowohl im Management als auch aus Zielgruppensicht analysiert.

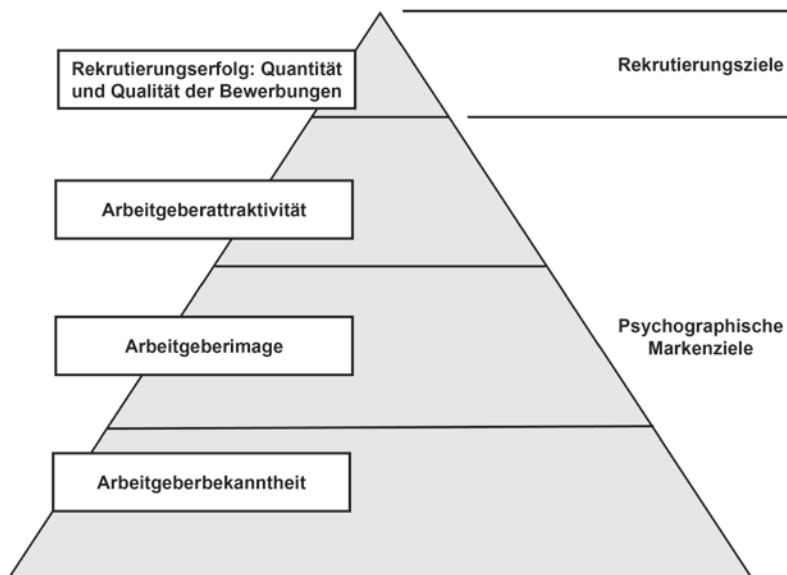


Abb. 5 Zielpyramide des Employer Brandings. (Quelle: Walter & Kremmel, 2016, S. 12, eigene Darstellung in Anlehnung an Tomczak et al., 2011)

Auf der beschriebenen strategischen Situationsanalyse basierend wird die Employer-Branding-Strategie entwickelt, die im Idealfall eine Priorisierung der Zielgruppen, eine Festlegung von Zielen auf Zielgruppenebene sowie ein Konzept zur Arbeitgeberpositionierung beinhaltet (Walter & Kremmel, 2016, S. 16 f.).

Andere Autoren sprechen im Zusammenhang mit der Arbeitgebermarke auch von der Employee Value Proposition (EVP). Für Trost (2013, S. 16) bildet sie den Kern der Arbeitgebermarke und ist damit das Arbeitgeberversprechen an potenzielle Bewerbende und vorhandene Beschäftigte. Für den Autor ist die EVP hinsichtlich ihrer Bedeutung mit der sogenannten Unique Selling Proposition (USP), also dem Alleinstellungsmerkmal im Produktmarketing, vergleichbar.

Walter und Kremmel (2016, S. 22 ff.) führen die Entwicklung eines zielgerichteten Kommunikationsprogramms, um die Arbeitgebermarke kommunikativ umzusetzen, als ersten Teil des operativen Employer Brand Managements auf. Hierfür werden zunächst die Definition einer Employer-Branding-Copy-Strategie ausgearbeitet, das Budget sowie die Kommunikationsschwerpunkte festgelegt, die Auswahl konkreter Kommunikationsinstrumente vorgenommen und die Überführung dieser Auswahl in eine schriftliche Kommunikationsplanung getätigt.

Der vierte Bereich des Employer-Brand-Management-Prozesses nach Walter und Kremmel (2016, S. 26 ff.) ist das Employer Brand Controlling. Hierbei wird der Erfolg der entwickelten Arbeitgebermarke untersucht und analysiert, ob die gesetzten Ziele erreicht worden sind. Um ein professionelles Controlling implementieren zu können, müssen die relevanten Kennzahlen (z. B. in Bezug auf die Rekrutierungsziele Zahl der eingegangenen Bewerbungen in einem festgelegten Zeitraum, Frühfluktuationsrate oder zur Kontrolle von psychografischen Markenzielen die Arbeitgeberreputation, Bewerberabsicht sowie die Arbeitgeberbekanntheit) ausgewählt, ein Erhebungsplan entwickelt und die Ergebnisdarstellung geplant werden. Im Folgenden werden Problemfelder sowie Erfolgsfaktoren für das Employer Branding vorgestellt.

2.3 Welches sind die Problemfelder und Erfolgsfaktoren für Employer Branding?

Für Walter und Kremmel (2016, S. 29 ff.) sind drei Problemfelder in der Praxis für das Employer Branding relevant:

1. Wissensdefizite: Informationslücken des Managements in Bezug auf Zielgruppenwahrnehmung der Arbeitgebermarke und das Bewerbungsverhalten der Zielgruppe
2. Strategiedefizite: Eine fehlende oder nur teilweise ausgebildete Employer-Branding-Strategie, in der die Zielgruppen nur unzureichend priorisiert oder die Ziele nicht überprüfbar formuliert wurden
3. Implementierungsdefizite: Defizite bei der Umsetzung der Employer-Branding-Strategie, wie z. B. eine unzureichende Vermittlung der EVP an die internen und externen Zielgruppen

Für die Autoren lässt sich mit einer analysebasierten Entwicklung der Employer-Branding-Strategie, einem zielgerichteten Kommunikationsprogramm sowie einem regelmäßigen Employer Brand Controlling diesen Problemen in der Praxis nachhaltig begegnen.

Für Trost (2013, S. 63 ff.) lassen sich vier Erfolgsfaktoren für das Employer Branding identifizieren: Einbindung der Zielgruppe, Brand Champion, Nachhaltigkeit sowie Erfolgsmessung. Für den Autor sollten Vertreter der Zielgruppe spätestens in der Analysephase in den Employer-Branding-Prozess eingebunden werden. Einer der größten und am häufigsten gemachten Fehler im Rahmen von Employer-Branding-Projekten ist es, Kommunikationsmittel nicht an der Zielgruppe zu validieren.

Für den Autor ist eine zentrale und unternehmenspolitisch starke Position bei der Entwicklung und Umsetzung der Arbeitgebermarke unerlässlich. Im Idealfall verkörpert diese zentrale Instanz eine einzelne Person – häufig übernehmen CEOs die Funktion eines Brand Champions. Daneben ist es besonders wichtig, Employer Branding über Jahre hinweg erfolgreich zu betreiben und damit Nachhaltigkeit zu demonstrieren. Aus diesem Grund muss gerade die EVP sorgfältig definiert werden, da sie über Jahre hinweg gelten sollte. Der letzte Erfolgsfaktor für Trost ist die detaillierte Erfolgsmessung mit einem klar definierten Portfolio an Kennzahlen.

3 Talentmanagement und Employer Branding: Mehr Erfolg im War for Talents

3.1 Employer Branding, Talentmanagement und Recruiting

In Abb. 6 skizziert Trost (2012, S. 20) den Zusammenhang von Employer Branding, Talentmanagement und Recruiting. Mittels einer starken Arbeitgebermarke, der Employer Brand, präsentiert und positioniert sich das Unternehmen insgesamt als attraktiver Arbeitgeber gegenüber allen relevanten Zielgruppen. Im Recruiting wiederum findet eine sehr detaillierte Auseinandersetzung mit einzelnen Kandidatinnen und Kandidaten statt. Hierbei geht es grundsätzlich um die Besetzung konkreter Positionen.

TRM befindet sich, was die Nähe zu den Talenten und die Reichweite der Aktivitäten angeht, zwischen den beiden vorher beschriebenen Handlungsfeldern. Beim TRM findet eine intensive Auseinandersetzung mit der zuvor definierten und klar abgegrenzten Zielgruppe statt. Hierbei muss das Unternehmen sich ganz auf die Wünsche und Bedürfnisse der Zielgruppe einlassen, deren Mediennutzungsverhalten kennen und darauf Rücksicht nehmen, welche Arbeitszeitmodelle die Zielgruppe bevorzugt. Allerdings richten sich die Aktivitäten im TRM nicht an einzelne Personen. In der Praxis profitiert das TRM von einer starken Employer Brand, da ein Unternehmen mit einer professionell ausgebildeten und gut kommunizierten Arbeitgebermarke für die relevanten Talente interessanter ist als ein Konkurrent, der in diesem Bereich noch schwach aufgestellt ist. Talentmanagement fußt also auf einer starken Arbeitgebermarke.

Alle drei Bereiche sind für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens essenziell – nur ihr (gemeinsames) Funktionieren garantiert, dass ein Unternehmen zukünftig alle für

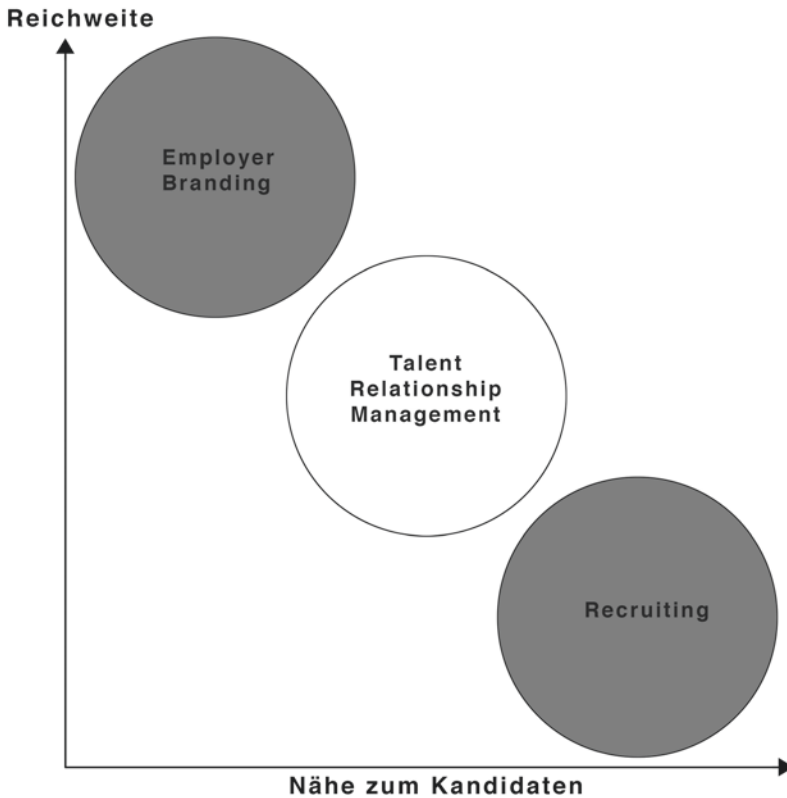


Abb. 6 TRM zwischen Employer Branding und Recruiting. (Quelle: Trost, 2012, S. 21)

seinen Wertschöpfungsprozess relevanten Stellen mit qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besetzen kann. Dies gilt sowohl für Engpass- und Schlüsselfunktionen als auch für „normale“ Stellen, die ein Unternehmen zu besetzen hat. Denn auch, wenn „normale“ Stellen nicht mehr besetzt werden können oder nicht genügend junge Leute für eine Ausbildung gefunden werden, ist der Wertschöpfungsprozess des Unternehmens zumindest gestört und seine Zukunftsfähigkeit damit gefährdet.

3.2 Talentmanagement als Thema im Employer Branding

Um eine starke Arbeitgebermarke aufzubauen und damit ihre in Abschn. 2.1 genannten drei zentralen Funktionen, die Profilierungs- und Differenzierungsfunktion, die Rekrutierungsfunktion und die Bindungsfunktion, zu erfüllen, benötigt ein Unternehmen neben einer Employer-Branding-Strategie auch relevante Themen, die für die Zielgruppen interessant sind.

Talentmanagement kann in der Praxis ein solches Thema sein, das innerhalb des in Abschn. 2.2 beschriebenen Arbeitgeberversprechens einen wichtigen Bestandteil darstellt. Für potenzielle Führungskräfte, deren Nachwuchs, aber auch für Spezialistinnen und Spezialisten kann das Thema Talentmanagement als Bestandteil der EVP ein bedeutender Faktor bei der Entscheidung für ein Unternehmen sein. Wird im Unternehmen mit Talenten langfristig eine kontinuierliche Beziehung aufgebaut, bei der die individuellen Karrierepräferenzen auch der internen Talente im Blick behalten werden (siehe Abschn. 1.2), kann dieses Vorgehen ein relevantes Thema des zielgerichteten Kommunikationsprogrammes für die Arbeitgebermarke sein. In der Praxis bietet es sich an, in diesem Zusammenhang mit Testimonials zu arbeiten, d. h. zufriedene Talente im Unternehmen zu befragen, die bereits einen Teil dieses Prozesses mit dem Unternehmen zusammen erlebt haben, und die Ergebnisse intern wie extern zu kommunizieren. Möglicherweise können diese Beschäftigten über ihren persönlichen Karriereweg sowie die langfristige individuelle Förderung im Unternehmen an offenen Career Days berichten und so für externe Talente den Umgang im Unternehmen mit diesem Thema plausibel darstellen. Darüber hinaus sollte das Thema Talentmanagement auf den entsprechenden Webseiten des Unternehmens und ggf. auf den Recruiting-Seiten im Social-Media-Bereich (Facebook, XING, LinkedIn) dargestellt werden. Kleine Bewegtbildsequenzen aus dem praktischen Unternehmensalltag veranschaulichen den praktischen Umgang mit Talenten im Unternehmen. Aber auch ein aktives Empfehlungsverhalten (Word of Mouth) der zufriedenen Talente im Social-Media-Bereich ist für die Arbeitgebermarke sehr wichtig. Weiterhin sollten das Unternehmen und die Personalverantwortlichen regelmäßig Feedback zu diesem Thema von den Beschäftigten einholen. Nur durch ein permanentes dialogisches Feedback können Ideen der Beschäftigten zu den Themen Talentmanagement und Employer Branding in den Prozess aufgenommen werden und hier zu Verbesserungen und damit zu einer prospektiv besseren Arbeitssituation, zu mehr Erfolg des Unternehmens im „War for Talents“ sowie zu einer besseren Wertschöpfung beitragen.

3.3 Ausblick

Wie in den vorangegangenen Abschnitten gezeigt wurde, fußt Talentmanagement auf einer gut positionierten Arbeitgebermarke. Umgekehrt profitiert das Employer Branding von einem professionell aufgestellten Talentmanagement, das als Teil des Arbeitgeberversprechens an relevante Zielgruppen kommuniziert werden kann und weiterhin einzelne Themen für das Kommunikationsprogramm der Arbeitgebermarke bietet. So können beispielsweise Testimonials ein gutes Vehikel für Themen des Talentmanagements innerhalb des Employer-Branding-Prozesses darstellen.

Die strategische Vernetzung der Themen Talentmanagement und Employer Branding sollte dabei in der Praxis noch weiter vorangetrieben werden. Tools der Onlinekommunikation können diesen Prozess unterstützen, allerdings müssen zuvor die

Verantwortlichen für diese Themen sensibilisiert werden sowie deren strategische Vernetzung in ihre Prozessbeschreibungen und Kommunikationskonzepte einarbeiten und vor allem selbst als Vorbild in der weiteren Umsetzung fungieren.

4 Loopline Systems – Ein Fallbeispiel für Feedbackkultur und Talentmanagement im Employer Branding

4.1 Vorstellung loopline Systems

Im folgenden Fallbeispiel wird ein Berliner Start-up-Unternehmen vorgestellt, das einerseits selbst aufgrund des bekannten Fachkräfte-Engpasses im IT-Bereich ein gut aufgestelltes Talentmanagement zusammen mit einem professionellen Employer Branding benötigt, um weiter wachsen zu können. Andererseits sind der originäre Unternehmenszweck von loopline Systems die Entwicklung und der Vertrieb einer Software für Talentmanagement in Organisationen. Dieses Beispiel zeigt ein innovatives Vorgehen für das interne Talentmanagement und bildet damit nur einen Teil der Aspekte aus den vorangegangenen Kapiteln in der Praxis ab. Die Inhalte dieses Kapitels basieren auf dem Interview mit der Geschäftsführerin Nora Heer im März 2017.

Nora Heer blickt auf mehr als zehn Jahre Erfahrung im HR-Bereich sowie im Aufbau von Organisationen zurück. Die Themen Recruiting und Talentmanagement haben sie schon lange begleitet, es gab nie ein überzeugendes digitales Tool für die steigenden Ansprüche der Unternehmen, in denen sie tätig war. So entstand die Idee zu loopline Systems.

2014 gegründet, hat das Unternehmen heute rund 40 Beschäftigte, viele aus dem IT-Bereich. Hier war es gerade am Anfang nicht einfach, ohne bekannte Marke in einer Start-up-Metropole wie Berlin externe Talente vom Unternehmen und dessen Attraktivität zu überzeugen. Auch diese Erfahrungen sind in die Software zum Talentmanagement eingeflossen.

4.2 Talentmanagement ganz nah an den Beschäftigten gestalten

Talentmanagement heißt im Verständnis von loopline Systems viel mehr als Recruiting. Es geht darum, das ganze Potenzial der Beschäftigten und der Organisation zu nutzen – gerade im Bereich IT entstehen permanent neue Stellenbezeichnungen und Aufgabenschwerpunkte, für die noch gar keine „fertig“ ausgebildeten Personen auf dem Markt sind. Beispiele dafür sind UX-Designer oder Spezialistinnen und Spezialisten für besondere Aufgaben im Online-Marketing. Für Start-ups heißt das, aus der Not eine Tugend zu machen und die individuellen Fähigkeiten der eigenen Leute bestmöglich einzusetzen.

Gerade die Entwicklung von Hochschulabbrecherinnen und -abbrechern sowie von Hochschulabsolvierenden birgt häufig viel Potenzial. Diese Personen haben meistens

keinen klassischen Erfahrungshintergrund und oft auch nicht die „passenden“ Zeugnisse, dafür aber häufig versteckte Fähigkeiten, die gerade auf neu geschaffenen Positionen gefragt sind. Im Start-up-Bereich gibt es selten klassische Führungsstrukturen mit ausdifferenzierten Hierarchien. Dafür wollen die Beschäftigten in alle Prozesse eingebunden werden. Wie in Abschn. 1.1 bereits angesprochen, bewerben sich Unternehmen bei den interessanten Kandidatinnen und Kandidaten. Die Beschäftigten erwarten neue Formen, sich weiterzuentwickeln – regelmäßiges Feedback ist für sie sehr wichtig. Nach den Erfahrungen von Heer verstehen gerade Angehörige der viel zitierten Generation Y unter Feedback nicht mehr das jährliche Beschäftigtengespräch, häufig ohne transparente Kriterien, sondern fordern Rückmeldungen in viel kürzeren Abständen ein. loopline Systems sieht einen starken Wandel der Feedbackkultur von einer sehr kritikgeprägten Kultur, in der gleichzeitig die Akzeptanz des Feedbacks niedrig war, hin zu einer Kultur der Einschätzung der eigenen Leistung, die aktiv gefordert wird und deren Akzeptanz durch die Beschäftigten deutlich höher ist.

Wie in Abschn. 3.3 beschrieben, hat die digitale Entwicklung den administrativen Aufwand von Kommunikations- und Feedbackprozessen drastisch reduziert und damit vereinfacht. Durch Onlinetools ist eine kontinuierliche Kommunikation möglich – dadurch verändern sich aber auch die Wünsche an die Feedbackkultur. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennen Feedback aus den bekannten Social-Media-Anwendungen wie Facebook, XING oder LinkedIn und erwarten ähnliche Systeme auch unternehmensintern. Beschäftigte haben so bessere Chancen, gute Leistungen sichtbar zu machen, und können sich proaktiv Feedback einholen. Und dies nicht nur von Vorgesetzten, sondern auch von Kolleginnen und Kollegen. Eine hierfür geeignete Plattform bietet unabhängig von der Führungskraft die Möglichkeit, Einschätzungen zu bekommen und darüber hinaus die Chance, eine eigene Profileinschätzung abzugeben. Bei der Software von loopline Systems, die auch im Unternehmen selbst genutzt wird, geben die Beschäftigten sämtliche Feedbacks eigenständig frei, d. h., sie entscheiden selber darüber, welche Feedbacks für alle, auch für die Personalabteilung und Geschäftsführung, in der internen Talentdatenbank sichtbar sind. Und sie lernen so, dass es sich lohnt, gute Leistungen in das Unternehmen einzubringen.

Für das Unternehmen und seine Kunden bietet diese Art des Talentmanagements eine Chance für das Recruiting, denn nur durch die eigene Profileinschätzung der Beschäftigten erfährt das Unternehmen von möglicherweise verborgenen Fähigkeiten seiner Beschäftigten. Ein gutes Beispiel hierfür findet sich bei loopline Systems selbst: Ein Geisteswissenschaftler dokumentierte in der Talentdatenbank verschiedene technische Kenntnisse und Skills, die nach seinem CV bei der Einstellung überhaupt nicht bekannt waren – so wurde er für eine ganz neue Stelle „gefunden“ und ist heute einer der leitenden Systemadministratoren des Start-ups.

Dieses Beispiel zeigt, wie eine Online-Plattform für Talentmanagement durch die aktive Mitwirkung der Beschäftigten sowohl dem Mitarbeiter als auch dem Unternehmen einen großen Nutzen bieten kann. Diese Art des Talentmanagements ist allerdings nur für einen Teil der Aspekte, die in den vorangegangenen Kapiteln angesprochen wurden,

relevant – sie beschränkt sich ausschließlich auf das interne Talentmanagement. Trotzdem ist dieser innovative Umgang mit dem Thema Talent im Unternehmen auch für das externe Employer Branding, wie in Kap. 2 beschrieben, nutzbar und verschafft einem Unternehmen eine gute Positionierung als Arbeitgeber nach innen und nach außen.

4.3 Chancen und Risiken durch neue Wege im Talentmanagement

Der in Abschn. 4.2 beschriebene Prozess stellt einen klassischen Paradigmenwechsel in der Feedbackkultur und daraus resultierend auch in der Personalführung dar. Vorgesetzte geben durch diese Art des Feedbacks ein Stück Kontrolle und Macht über die Beschäftigten ab, die sich ein breites Feedback von ihren Kolleginnen und Kollegen einholen können. Der gesamte Feedbackprozess löst sich damit aus dem klassischen Top-down-Prozess heraus, weg von der Beurteilung nur durch eine Person, hin zu der Beurteilung durch viele, und legt deutlich mehr Verantwortung in die Hand der Beschäftigten. Eigeninitiative und Selbstverantwortung sind Schlagworte dieser neuen Feedbackkultur, die gleichzeitig aufgrund ihrer Struktur zu einer deutlich höheren Akzeptanz der Ergebnisse durch die Beschäftigten führt und so helfen kann, inneren Kündigungen vorzubeugen.

Für Unternehmen bedeuten eine solche neu aufgestellte Feedbackkultur und ein daran geknüpftes Talentmanagement mehr inhaltliche Eckdaten über ihre Beschäftigten, eine Talentdatenbank mit klaren Suchbegriffen und viele Chancen, prospektiv neue Talente zu finden. Auch aus der Wirtschaftspsychologie bekannte Verzerrungen in der Einschätzung von Personen können durch die Verknüpfung verschiedener Feedbacks ein Stück weit eliminiert werden. Gleichzeitig kann das Unternehmen durch Einbindung der Inhalte der Talentdatenbank in ein HR-Analytics-Programm Tendenzen in der Organisation erkennen, präventiv damit umgehen und proaktiv auf Prozesse einwirken.

Besonders in bereits bestehenden Unternehmen, die nicht zur Start-up-Branche zählen, kann eine solche Änderung der Feedbackkultur auch zu Widerstand führen. Vorgesetzte können diese Art des Feedbacks zunächst kritisch beurteilen, da sie sich in ihrer Macht beschnitten fühlen können. Auch im HR-Bereich kann es erst einmal Skepsis geben: Um von den vielen Daten profitieren zu können, muss das Unternehmen hier seine Struktur anpassen. Die Beschäftigten benötigen für die Analyse der Talentdatenbank ein extra Zeitkontingent, was allerdings durch reduzierte Ressourcen, die sonst für das Recruiting aufgewendet werden müssen, mittelfristig um ein Vielfaches ausgeglichen wird. Beschäftigte können ebenfalls bei dieser gewandelten Art des Feedbacks Bedenken haben. Deshalb ist die Freiwilligkeit des Angebotes für die Beschäftigten bei dieser Art der Feedbackkultur besonders wichtig – alle, die sich beteiligen, tun dies aus freien Stücken. Damit findet ein Wandel in der Feedbackkultur von der Top-down-Kontrolle hin zu einem proaktiven, befähigenden Ansatz statt. Der damit einhergehende Paradigmenwechsel von Kontrollkultur hin zu Vertrauenskultur wird gerade in Zeiten von Arbeit

4.0 und Fachkräftemangel für die Unternehmen immer wichtiger. In bestehenden Unternehmen ist die Anpassung der Unternehmenskultur an die neuen Tools für Feedback und Talentmanagement entscheidend. Bei dem dahinterliegenden Change-Management-Prozess kommt der internen Kommunikation eine bedeutende Funktion zu.

Literatur

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206.
- Athanas, C., & Wald, P. M. (2014). Candidate experience studie. http://www.metahr.de/wp-content/uploads/CandExStudie2014_metaHR_Staz.pdf. Zugegriffen: 15. Apr. 2017.
- Bödeker, N., & Hübbe, E. (2010). Etappe 5: Talentmanagement. In M. T. Meifert (Hrsg.), *Strategische Personalentwicklung. Ein Programm in acht Etappen* (2. Aufl., S. 214–243). Springer.
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (2012). *Employer Branding: Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen* (2. Aufl.). Bertelsmann.
- Enaux, C., Henrich, F., & Meifert, M. T. (Hrsg.). (2011). *Strategisches Talentmanagement. Talente systematisch finden, entwickeln und binden*. Haufe.
- Faix, W. G., & Mergenthaler, J. (2009). War for Talents. In W. G. Faix & M. Auer (Hrsg.), *Talent. Kompetenz. Management. Band I* (S. 13–78). Steinbeis-Editon.
- Gutmann, J., & Gatzke, E. (2015). *Talentmanagement*. Haufe-Lexware.
- Heyse, V., & Ortmann, S. (2008). *Talentmanagement in der Praxis. Eine Einleitung mit Arbeitsblättern, Checklisten, Softwarelösungen*. Waxmann.
- Magin, I. (2009). Die besonderen Herausforderungen eines effektiven Talent Managements. In R. Berndt (Hrsg.), *Weltwirtschaft 2010 – Trends und Strategien* (S. 293–308). Springer.
- Piéch, S. (2015). *Internationale Talententwicklung im Human Resources Management*. Springer Gabler.
- Rath, B. H., & Salmen, S. (Hrsg.). (2012). *Recruiting im Social Web. Talentmanagement 2.0 – So begeistern Sie Netzwerker für Ihr Mitmach-Unternehmen!* BusinessVillage.
- Ritz, A., & Sinelli, P. (2011). Talent Management – Überblick und konzeptionelle Grundlagen. In A. Ritz & N. Thom (Hrsg.), *Talent Management – Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten* (2. Aufl., S. 3–23). Gabler.
- Schaper, N. (2009). Wozu benötigt die Personalpraxis Talentmanagementansätze – Grundlegende Fragen und Lösungsansätze. In A. Weitz (Hrsg.), *Talentmanagement im Mittelstand*. Pabst Science Publishers.
- Scharrer, K. (2015). *Die Transition von der Mitarbeiter- in die Führungsposition. Identifizierung, Auswahl und Entwicklung von Nachwuchskräften durch Talent Management*. Lang.
- Schumacher, F., & Geschwill, R. (2014). *Employer Branding, Human Resources Management für die Unternehmensführung* (2. Aufl.). Springer Gabler.
- Statistisches Bundesamt. (2016). Alterung der Bevölkerung durch aktuell hohe Zuwanderung nicht umkehrbar. https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2016/01/PD16_021_12421.html. Zugegriffen: 29. März 2017.
- Stotz, W., & Wedel-Klein, A. (2013). *Employer Branding. Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber*. 2. Aufl. München: Oldenbourg.
- Tomczak, T., Esch, F.-R., Kernstock, J., & Herrmann, A. (2011). *Behavioral Branding – Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt* (3. Aufl.). Gabler.

- Trost, A. (2012). *Talent Relationship Management, Personalgewinnung in Zeiten des Fachkräftemangels*. Springer.
- Trost, A. (2013). *Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren* (2. Aufl.). Wolters Kluwer.
- Verhoeven, T. (2016). *Candidate Experience: Ansätze für eine positiv erlebte Arbeitgebermarke im Bewerbungsprozess und darüber hinaus*. Springer Gabler.
- von Walter, B., & Kremmel, D. (2016). *Employer Brand Management. Arbeitgebermarken aufbauen und steuern*. Springer Gabler.
- Winkler, J. (2009). *Talent Management – Einen Führungskräftemangel mit zielgerichtetem Personalmanagement vorbeugen. Konzepte – Gestaltungsempfehlungen – Praxisbeispiele*. Diplomica.



Foto: © HTW Berlin

Prof. Dr. Astrid Nelke studierte Publizistik und Kommunikationswissenschaft an der FU Berlin, wo sie 2008 auch promovierte. Nach Stationen in der Konzernpolitik der Deutschen Lufthansa AG, der Bundesgeschäftsstelle der CDU Deutschland und als Leiterin der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit bei einem Arbeitgeberverband in der Baubranche war sie als Hochschullehrerin für Unternehmenskommunikation und Innovationsmanagement an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management in Berlin tätig. Seit 2021 arbeitet Astrid Nelke als Professorin für angewandte Wirtschaftspsychologie an der HAM Hochschule für angewandtes Management in Ismaning. Daneben berät sie mit ihrem Team von (know:bodies) Unternehmen und Organisationen zu den Themen interne und externe Kommunikation sowie Talentmanagement und Employer Branding.

Matching for success

Von der Bedarfserkennung bis zur Einarbeitung von Mitarbeitern existieren viele Fallstricke

Matthias Oberstebrink

► Relevanz des Themas

Auch und gerade in Zeiten der Pandemie sind andere Wege möglich. Not macht erfinderisch und Pandemie sollte flexibel machen – Unternehmen müssen jetzt den Schritt zu Arbeit 4.0 (New Work, Diversity und integriertem Recruiting) gehen. Nicht, weil es jetzt so revolutionär und weitsichtig wäre, sondern weil es dringend nötig ist. Auch in diesem Bereich ist die Pandemie nur ein Brennglas, keine Ursache für Probleme in den Personalabteilungen. Gerade jetzt gibt es so viel, was HR leisten kann und muss, automatisierbare Prozesse sollten genutzt und effizientere Wege begangen werden.

1 Welche Wünsche, Kräfte und Ziele spielen bereits vor der Absicht, eine neue Stelle zu besetzen, eine Rolle?

In diesem Abschnitt zeigen wir die Störstellen im Prozess der Personalbeschaffung und entsprechende Lösungen auf, die es ermöglichen, die am besten passenden Mitarbeiter:innen für das eigene Unternehmen zu gewinnen.

Eine hohe Motivation von Mitarbeiter:innen führt zu Leistungssteigerungen und zu einem hohen Leistungsstandard. Die Motivation bildet allerdings nur das Resultat von Zufriedenheit und dem Gefühl, wichtig und richtig (an diesem Arbeitsplatz) zu sein.

Wenn eine neue Stelle besetzt werden soll, sind grundsätzlich unterschiedliche Interessengruppen involviert, die jeweils eigene Wünsche und Erwartungen mit der Neubesetzung verbinden und entsprechend zumindest unbewusst eigene Ziele verfolgen.

M. Oberstebrink (✉)
Berlin, Deutschland
E-Mail: m.oberstebrink@jobunicorn.com

Innerhalb des einstellenden Unternehmens stehen sich inhaltlich in erster Linie zukünftige Vorgesetzte und die Personalabteilung und/oder Geschäftsführung gegenüber. Inwiefern das der Fall ist, beleuchten wir zu einem späteren Zeitpunkt. Darüber hinaus existiert natürlich noch die Seite der Bewerber:innen, deren Ziele sich teilweise mit denen der Verantwortlichen im Unternehmen decken. Denn letztlich suchen beide Parteien den individuell persönlichen Erfolg, der z. B. in der Erreichung von Zielen oder KPIs deckungsgleich sein kann.

Psychologisch betrachtet, bildet ein Unternehmen eine Ganzheit, einen Kulturraum, welcher eigene explizite und implizite Regeln, Werte, Hierarchien, interne und externe Bindungen, Prozesse, eine eigene Kultur und sogar eigene Wahrheiten haben kann.

In dieses Ganze soll nun ein neues Element in Form eines/einer Mitarbeiters:in integriert werden. Abhängig von der aktuell erlebten Situation, in der sich das Unternehmen befindet, der gelebten Unternehmenskultur sowie individueller Persönlichkeitsstrukturen kann dieses neue Element für die handelnden Personen entweder als Gefahr oder auch als Bereicherung empfunden werden.

Unabhängig von den Erwartungen an dieses neue Element, den/die neue/n Mitarbeiter:in, birgt die „Eingliederung in ein bestehendes Ganzes“ (Oberstebrink, 2015, S. 30) zwangsläufig Veränderung in sich. Diese bevorstehende Veränderung kann von den involvierten Personen „als Bedrohung (ihres) bestehenden (Macht-)Systems“ (Oberstebrink, 2015, S. 49) aufgefasst werden. Die Strategien, wie man sich gegen anstehende Veränderungen wappnen oder sich gar dagegen wehren will, sind vielfältig und individuell von den Betroffenen innerhalb einer spezifischen Unternehmenskultur abhängig.

In direkter Verbindung mit der Sorge um Veränderungen bzgl. des bestehenden (Macht-)Systems steht die „Angst vor der eigenen Herabsetzung“ (Oberstebrink, 2015, S. 39). Denn füllt das neue Mitglied des Unternehmens die übertragenen Aufgaben überragend aus, so müssen zumindest die direkten Vorgesetzten damit rechnen, von dem/der neuen Kollegen:in in Karrierefragen überholt zu werden.

Um diesen Gefahren und daraus resultierenden Ängsten gegenüberzutreten zu können, werden in vielen Fällen von potenziellen Vorgesetzten „Herrschaftsspiele als Machtdemonstration“ (Oberstebrink, 2015, S. 34) inszeniert. Dieser Drang, sich über dieses Mittel Bedrohungen zukünftiger Mitarbeiter:innen zu erwehren, wirkt besonders stark, je weniger sich diese Führungspersonen für die Bedarfsermittlung und Auswahlprozesse zur Neubesetzung einer Position konsultiert und darin involviert fühlen.

Als Reaktion auf herrschende Unsicherheiten und Ängste können reale Prozessanforderungen wie vielstufige Auswahlverfahren, endlos erscheinende Assessment-Center und überbordende interne Abstimmungsprozesse verstanden werden. Psychologisch sind diese Maßnahmen als ein „fantastisches durch-Drehen als lähmendes Übermaß“ (Oberstebrink, 2015, S. 45) zu interpretieren. Dieses lähmende Übermaß kann von den Beteiligten als Abwehrmechanismus in Bezug auf die genannten Ängste instrumentalisiert werden.

Es soll allerdings nicht der Eindruck entstehen, dass in dem gesamten Prozess der Bedarfsermittlung und des Auswahlverfahrens keinerlei Rationalität im Spiel sei. Zwar sind die „irrationalen‘ Einflussfaktoren, die unser Handeln prägen“ (Nagel, 2013,

S. 30), nicht zu leugnen, jedoch ist die „Fähigkeit und Stabilität zur Ausfüllung der Position“ (Oberstebrink, 2015, S. 41) ein erklärtes und reales Ziel bei der Kandidatensuche. Dennoch sind diesbezügliche Zahlen auffallend niedrig, lediglich „etwa 10 % (der Personalverantwortlichen) legen fest, welche Fragen den Kandidaten gestellt werden müssen, und gerade einmal 3 % haben ein verbindliches Raster zur Bewertung der einzelnen Fragen.“ (Kanning, 2017, S. 2). Diese Zahlen belegen, dass aus den genannten Gründen in den meisten Fällen seitens der Betroffenen kein Interesse daran besteht, den Auswahlprozess gemäß den Möglichkeiten zu objektivieren.

Im Hinblick auf die Aspekte der Angst vor der eigenen Herabsetzung sowie der Herrschaftsspiele als Machtdemonstration bietet sich das psychologische Gestalt-Paradox des Ödipuskomplexes (Elektrakomplex als weibliches Pendant) als Erklärungskonstrukt an. Wenn man von sich und seiner Arbeit überzeugt ist, liegt es nahe, auch von den eigenen Fähigkeiten und menschlichen Attributen überzeugt zu sein. Dementsprechend ist es nur logisch und konsequent, nach Personen zu suchen, die ähnliche Fähigkeiten aufweisen und den eigenen menschlichen Attributen entsprechen. Diese Suche ähnelt der Suche nach einer Erbfolge und kann mit dem Wunsch der Selbst-Vermehrung verglichen werden. Ein Erfolg bei dieser Suche birgt im Sinne des Ödipuskomplexes die Gefahr, von dem/der eigenen Nachfolger:in beruflich herabgesetzt zu werden. Analog zum Mythos des Ödipus kann diese berufliche Herabsetzung auch als Mord bzw. als Angst vor der eigenen Ermordung verstanden werden.

Aus diesem Komplex heraus erscheint es logisch, mit einem/einer „zu guten“ Bewerber:in die eigene berufliche Zukunft in Gefahr zu bringen und folgerichtig diese Gefahr unbewusst zu vermeiden.

Lösungsansatz: Einbindung direkt Betroffener

Die beschriebenen Ängste sind absolut menschlich und müssen auch nicht zwangsläufig negativ für die Arbeitsleistung der Betroffenen sein. Der Suche nach einer/einem neuen Mitarbeiter:in sind sie hingegen nicht zuträglich. Um den beschriebenen Mechanismen entgegenzuwirken, ist eine frühzeitige Einbindung der direkt verbundenen Mitarbeiter:innen/Vorgesetzten sehr sinnvoll. Um den besten Fit der/des neuen Mitarbeiterin/Mitarbeiters zu ermitteln, müssen die Wünsche und Erwartungen, aber auch Ängste der Mitarbeiter:innen und Vorgesetzten ernst- und wahrgenommen werden. Die feste Implementierung einer Einbindung der Betroffenen in den Prozessablauf beugt späteren Schwierigkeiten frühzeitig vor.

2 Wie werden Anforderungsprofile für Ausschreibungen erstellt?

Arthur Schopenhauer verdeutlichte mit dem Satz „Der Mensch kann wohl tun, was er will, aber er kann nicht wollen, was er will“ die Macht des Unbewussten und unbewusster Muster, die das Prinzip des *Homo oeconomicus* konterkariert. Diesbezüglich beschreibt Dr. Claudia Nagel in ihrem Buch „Behavioral Strategy“ „die Einsicht,

dass der in der Wirtschaft tätige Mensch, sei er nun Unternehmer, Manager, Mitarbeiter, Anleger oder Konsument, eben nicht (nur) der rationale ‚homo oeconomicus‘ ist“ (Nagel, 2013, S. 17).

Vor diesem Hintergrund stellt sich nun die Frage, wie Anforderungsprofile für offene Positionen erstellt werden. „In der Realität sind die meisten Anforderungsprofile wenig tauglich für die Personalsuche und -auswahl, weil sie zu ungenau sind und/oder zu viele Kriterien enthalten, die häufig nicht gewichtet sind“ (Krings, 2017, S. 1). Wie im ersten Abschnitt bereits erläutert, spielen beim Prozess der Bedarfsermittlung und der Personalbeschaffung individuelle Perspektiven, Ziele und Emotionen eine nicht unerhebliche Rolle. Die beschriebenen Determinanten können herkömmlich als irrational bezeichnet werden. „Dabei gehorcht jedoch das, was [...] in unserer [...] Wahrnehmung von außen auf uns einwirkt, als sei es irrational, durchaus einer eigenen Rationalität.“ (Nagel, 2013, S. 18). Diese Rationalität, beispielsweise die Angst vor der eigenen Herabsetzung, kann massiven Einfluss auf die Erstellung von Anforderungsprofilen nehmen. Denn letztlich gilt: Je mehr, höher und spezieller die Anforderungen, desto wahrscheinlicher eine nötige Kompromissbildung, innerhalb derer individuelle Eindrücke als maßgebende Entscheidungsfaktoren genutzt werden können. Dies gilt insbesondere, wenn die einzelnen Anforderungen nicht priorisiert oder gewichtet werden.

Aus diesem Grund ist es sinnstiftend, Anforderungen an neue Mitarbeiter:innen zu kategorisieren und zu priorisieren bzw. zu gewichten. Aus meinen Untersuchungen heraus ergibt sich eine logische Unterteilung in vier Kategorien: nämlich die professionellen Anforderungen an Bewerber (Professional Fit), die teamorientierten Anforderungen (Team-Fit) und der unternehmenseigenen Werte (Cultural Fit). In entsprechenden Positionen, beispielsweise mit intensivem Kontakt zu Kunden, Dienstleistern, Lieferanten oder Partnern, erscheinen Anforderungen an die Mitarbeiterpersönlichkeit (Personal Fit) zusätzlich sinnvoll.

Lösungsansatz: Standardisierte/psychologisierte Anforderungsermittlung

Mithilfe dieser Objektivierung durch Definition, Priorisierung und Kategorisierung wird der beschriebenen „eigenen Rationalität“, wie wir sie im Ödipus- und Elektra-komplex finden, entgegengewirkt und eine objektivere Bewertung operationalisiert. Im Sinne des Employer Brandings gilt es, an dieser Stelle festzuhalten, dass die Positionsanforderungen der offenen Stelle den Inhalt/die Form bilden, mit dem der/die potenzielle Mitarbeiter:in als Erstes in Kontakt kommt. Je realistischer und präziser diese Anforderungen eruiert und letztlich auch formuliert sind, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich potenziell passende Mitarbeiter:innen auch für die ausgeschriebene Stelle interessieren. Außerdem sinkt durch eine authentische Anforderungs- und Arbeitsplatzbeschreibung die Wahrscheinlichkeit einer Ent-Täuschung des/der neuen Mitarbeiters/Mitarbeiterin, und damit sinken letztlich auch die Fluktuation und Recruitingkosten im Unternehmen.

3 Persönlichkeit vs. Kompetenz

Unabhängig von der Tatsache, ob im Vorfeld eines Bewerbungsverfahrens von den Entscheidungsträger:innen eine Gewichtung der gewünschten Eigenschaften festgelegt wurde, besteht die Frage nach einer Priorisierung professioneller oder menschlicher Attribute. Selbstredend ist eine Vereinigung aller präferierten Attribute auf professioneller und menschlicher Ebene möglich, dauerhaft und in Gänze jedoch höchst unwahrscheinlich. Für eine Priorisierung bietet sich entweder eine ganze Ebene an oder einzelne Attribute aus den beiden unterschiedlichen Ebenen, das ist abhängig von den Anforderungen an die vakante Position. Bei einer Position in der persönlichen Kundenbetreuung erscheint es durchaus sinnvoll, menschliche Attribute höher zu bewerten, sodass für Kunden nicht der Eindruck entsteht, der/die Kundenbetreuer:in habe den Beruf verfehlt. In diesen Fällen wurde in erster Linie bei der Personalauswahl der falsche Fokus gesetzt. Bei einem hohen Spezialisierungsgrad einer vakanten Tätigkeit ergibt eine Konzentration auf menschliche Attribute weit weniger Sinn. In diesem Fall stehen die professionellen Fertigkeiten im Fokus.

Entscheidend ist aber vor allem die Frage, ob Interaktionen mit Teammitgliedern, Kunden oder anderen Stakeholdern Teil der zu besetzenden Position sind. In diesem Fall empfiehlt es sich aus personalpsychologischer Sicht, immer auch menschliche Attribute in die Bewertung potenzieller Mitarbeiter:innen einfließen zu lassen. Zu diesem Schluss kam auch Iris Bohnet in einem Artikel des Focus: „Ich habe mir aber überlegt, dass es in der Zukunft klug sein könnte, als sechsten Punkt beim Interview die Sympathie zu bewerten. Dann fließt das ins Gesamtbild mit ein, vernebelt aber nicht den Blick.“ (Bohnet, 2017, S. 3).

Lösungsansatz: Bedarfsgerechte Bewertung von Attributen

Die „eierlegende Wollmilchsau“ gibt es nicht, und Prioritäten zu setzen, verhindert Enttäuschungen. Entscheidungen erfordern Realismus, Erfahrung und Mut, insbesondere wenn es darum geht, ein konkretes Anforderungsprofil zu erstellen und den Fokus auf einzelne Eigenschaften zu legen. Es ist hingegen nicht mutig, nach einer Utopie zu suchen, sondern kann zu unangenehmen Überraschungen führen, wie sie im folgenden Abschnitt dargestellt werden. Ähnlich wie in einer Partnerschaft geht es schließlich nicht darum, den perfekten Partner zu finden, sondern den am besten passenden. Letztendlich bleibt festzuhalten, dass sowohl professionelle wie auch menschliche Attribute wichtig für eine erfolgreiche Zusammenarbeit sind. Welche Ebene kritischer für das Erreichen gesteckter Ziele ist, hängt von der Natur der jeweiligen Aufgabenstellung ab. „Wichtig ist hierbei, zu berücksichtigen, dass es keine allgemeingültigen Aussagen gibt, sondern dass es jeweils von Stelle, Firma und Kontext abhängig ist, welche Kompetenzen einen Mitarbeiter erfolgreich machen“ (Krings, 2017, S. 51).

4 „Toxic Worker“: der Mensch als unternehmerischer Erfolgstreiber

Die Harvard Business School (Housman & Minor, 2015) widmete sich in einer Studie aus dem Jahre 2015 den Auswirkungen von Mitarbeiter:innen, die sich unternehmensschädigend verhalten und damit negativ auf die Produktivität des Unternehmens einwirken. Es stellte sich einerseits heraus, dass diese sogenannten „Toxic Worker“, also „giftige Mitarbeiter:innen“ ihrem Unternehmen erheblichen Schaden zufügen können. Darüber hinaus stellten die Autoren Michael Housman und Dylan Minor in ihren Untersuchungen fest, dass die Vermeidung dieser sogenannten „Toxic Worker“ oder eine Umformung eines „Toxic Workers“ in eine/n normale/n Mitarbeiter:in eine größere Produktivitätssteigerung verspricht als die Beschäftigung eines „Superstar Workers“ (Housman & Minor, 2015, S. 1). So verspricht die Vermeidung von giftigen Mitarbeitern eine 2,4- bis 6,4-fache Steigerung (Housman & Minor, 2015, S. 20) der Produktivität im Vergleich zur Arbeit eines sehr guten Mitarbeiters („Superstar Worker“), je nach Ausprägung der herausragenden Eigenschaften. Im Rahmen der Studie wurden ca. 5 % der Belegschaft (Housman & Minor, 2015, S. 9) pro Unternehmen als solche „giftigen Mitarbeiter“ identifiziert. Beispielhafte Verhaltensweisen von diesen sogenannten „Toxic Workers“ sind das Stehlen von Büromaterial, respektloses Verhalten gegenüber Mitarbeitern und Vorgesetzten, Verfälschen von Dokumenten, Mobbing oder sexuelle Belästigung. Wobei nachdrücklich darauf hinzuweisen ist, dass alle diese Verhaltensweisen nicht nur in Reinform vorkommen, sondern es viele Abstufungen im Graubereich gibt und durchaus die ersten Anzeichen für eine „giftige Zusammenarbeit“ ernst genommen werden sollten.

In Anbetracht der genannten Zahlen erscheint es daher sinnvoll, bereits bei der Personalauswahl verstärkt auf eine potenzielle Giftigkeit möglicher Kandidat:innen zu achten. Insbesondere gilt dies für bereits vorhandene oder noch einzustellende Führungskräfte, deren Auswirkungen auf das Team darüber hinaus noch größer ausfallen können.

Lösungsansatz: Bekämpfen Sie frühzeitig Quellen und Brutherde von Toxicity!

Niemand ist gerne ein/e „giftige/r Mitarbeiter:in“, sondern die aufgezählten Verhaltensweisen sind in der Regel letztendlich Reaktionen auf unpassende Konstellationen. „Giftige Mitarbeiter:innen“ fühlen sich nicht wohl und bringen das beispielhaft über das Mobbing ihrer Arbeitskolleg:innen zum Ausdruck. Eine mögliche und häufig vertretene Ursache ist eine mangelnde Verbundenheit zum Arbeitgeber. Personalpsychologisch bedeutet das einen mangelnden Cultural Fit. Entweder wurden dem „Toxic Worker“ im Vorfeld der Beschäftigung keine authentischen Aussichten offeriert oder der/die „giftige Mitarbeiter:in“ war bzgl. der eigenen Person und damit verbundenen Bedürfnisse nicht ehrlich zu sich und/oder dem zukünftigen Arbeitgeber. Leider kommen diese beiden Fehler noch immer sehr häufig im Rahmen von Personal- und Arbeitgeberauswahl vor. Deswegen ist an dieser Stelle ein Plädoyer für mehr Transparenz und Authentizität angebracht. Authentizität ist gelebtes Employer Branding und sorgt

für nachhaltigen Unternehmenserfolg. Ähnlich wie in einer Partnerschaft geht es nicht nur um die gute Verrichtung von Arbeiten, sondern herausragende Ergebnisse entstehen aus einer rundum funktionierenden Symbiose, und diese beinhaltet auch zwischenmenschliches Miteinander, gemeinsame Werte, Normen, Visionen und Ziele. Nur wer aus seinen Mitarbeiter:innen ein Team formt, kann mit Höchstleistungen rechnen. Und je besser potenzielle Teammitglieder zueinander passen, desto wahrscheinlicher sind herausragende Ergebnisse dieses Teams. Die meisten Kandidat:innen erwarten keine perfekte Arbeitsumgebung, sondern finden eine transparente und ehrliche Beschreibung ihres zukünftigen Arbeitsalltages als sehr erfrischend und Vertrauen erweckend. Aber auch andersherum sollten Personalverantwortliche Offenheit und Ehrlichkeit seitens der Bewerber honorieren und nach dem Motto des Viralhits (Saal, 2017, S. 1) des E-Commerce-Unternehmens *AboutYou* handeln und denken: „Wir lieben deine Ecken und Kanten, denn nur eine Null hat keine!“

5 Vorstellungsgespräch: Wie viel Rationalität steckt in einem Vorstellungsgespräch?

Nehmen wir an, die Personalverantwortlichen eines Unternehmens haben eine umfassende Bedarfs- und Anforderungsanalyse durchgeführt und sich intensiv mit zukünftigen Vorgesetzten und Mitarbeiter:innen über eine potenziell neue Arbeitskraft ausgetauscht. Sie sind sich darüber hinaus im Klaren, welche Eigenschaften sie priorisieren, in welcher Form sie diese gewichten und bis zu welchem Grad sie auf welche dieser Attribute verzichten bzw. diese in Trainings ausbauen wollen. Ferner sind die Verantwortlichen bezüglich einer möglichen Giftigkeit des/der neuen Mitarbeiters/Mitarbeiterin sensibilisiert. Wenn es jetzt nach einer gründlichen Vorauswahl zu ersten Vorstellungsgesprächen kommt, drängt sich die Frage auf, wie rational und objektiv solche Gespräche eigentlich ablaufen (können).

Um diese Frage sogleich zu beantworten: nicht besonders. „Nasenfaktor“ (Oberstebrink, 2015, S. 37) und „Bauchgefühl“ (Oberstebrink, 2015, S. 37) gelten in den meisten Unternehmen noch immer als maßgebliche – wenn auch meist implizite – Bewertungskriterien. Gestützt werden diese Erkenntnisse durch die Abschlussarbeit einer Mitarbeiterin der JobUnicorn GmbH im Fachbereich Wirtschaftspsychologie mit dem Titel „Tiefenpsychologische Untersuchung des Bewerbungsgesprächs – Meeting oder Dating?“. Hierin kam die Autorin zu der Erkenntnis, dass unabhängig von der Position oder der Größe des Unternehmens „Rollen innerhalb eines Kennenlernspiels, in welchem sie Spaß an der Selbstinszenierung haben, um ihre Gesprächspartner zu beeindrucken und sich machtvoll zu präsentieren“ (Schmidt, 2017, S. 33), inszeniert werden. Darüber hinaus ist bekannt, dass insbesondere der „Halo-Effekt“ (Felser, 2015, S. 191) eine entscheidende Rolle in Vorstellungsgesprächen spielt. Dieser verleitet Entscheidungsträger im Auswahlprozess dazu, einzelne Attribute eines Bewerbers auf das ganze Wesen zu übertragen und darauf aufbauend eine Entscheidung zu treffen. Beide

Szenarien bevorzugen subjektiv erlebte Attraktivität und tragen zu keiner fundierten oder objektiven Entscheidung bei.

Lösungsansatz: Rationalisierung des Irrationalen

Um kein Opfer des Halo-Effektes zu werden oder während des Bewerbungsgesprächs in (Flirt-)Spiele zu verfallen, ist es bereits hilfreich, sich diese Effekte bewusst zu machen und sich dafür zu sensibilisieren. Die zuvor erwähnten konkreten Anforderungsprofile helfen zudem bei dem Vorhaben einer möglichst objektiven Einschätzung. Seien Sie deshalb der Effekte von Halo und gegenseitiger Sympathie gewahr und treffen Sie keine Annahme, sondern fragen Sie konkret, aber nicht suggestiv nach. Geben Sie damit Ihrem Gegenüber die Gelegenheit, sich zu erklären, und sich selbst die Chance, sich vor falschen Schlussfolgerungen zu schützen.

6 „War for Talent“ und „War for Candidates“

Ende der 1990er Jahre rief die Unternehmensberatung McKinsey den „War for Talent“ aus und sollte mit diesem Zukunftsszenario recht behalten, was aktuell wieder mit der Debatte um den Fachkräftemangel bestätigt wird und sich in den vergangenen zwei Jahrzehnten in dem verstärkten Bewerbermarketing an Hochschulen und Weiterbildungsinstituten manifestiert hat. Weitere Faktoren, wie die starke Personalnachfrage aus der. com-Industrie und die wieder zunehmende Landflucht (Frankfurter Allgemeine, 2015), haben insbesondere in den weniger urbanen Gebieten Deutschlands zu einem Versiegen von Stellenbewerbungen geführt und dadurch zusätzlich einen „War for Candidates“ verursacht. Von diesem Trend bleiben auch die sogenannten „Hidden Champions“ nicht verschont (Wölcken & Bagger, 2013, S. 4). Es geht also längst nicht mehr nur um den Kampf um die besten Talente, sondern vor allem auch darum, diese – einmal gewonnen – dauerhaft im Unternehmen zu halten. Zudem geht es darum, sichtbar für potenzielle Kandidat:innen zu werden und qualitativ hochwertige Bewerbungen zu generieren. Ich schreibe bewusst „zu generieren“, denn dem Erhalt von Bewerbungen geht, wie Sie zuvor gelesen haben, ein langer interner Prozess in den Unternehmen voraus.

Wie erwähnt sind Transparenz und Authentizität zwei Möglichkeiten, glaubwürdiges Employer Branding zu betreiben und sich von marken- und budgetstärkeren Wettbewerbern abzuheben. Mit der unternehmenseigenen DNA (Unternehmenskultur) bei Bewerbern zu punkten, ist ein vielversprechender Ansatz. Wichtig ist dabei die Wahl der Präsentationsfläche, um nicht im Vergleich mit strahlkräftigeren Marken unterzugehen.

Lösungsansatz: Qualität statt Quantität

Es erscheint nicht zielführend, sich in einer langen Liste von Stellenangeboten einzureihen, wenn in dieser Liste keine Optionen für einen Abgleich (Matching) von Kultur, Werten und Zielen vorgesehen sind. Wenn diese Möglichkeiten bei einem Anbieter jedoch gegeben sind, so können die Unternehmen bei potenziellen Bewerber:innen

mit ihrer Unternehmenspersönlichkeit punkten. Darüber können die richtigen Kandidat:innen zielgenau angesprochen werden. Und letztlich gilt: Je konkreter Gewichtung und Priorisierung gewünschter Eigenschaften sind, desto geringer ist die nötige Grundgesamtheit für eine passende Auswahl. Man könnte es auch als „umgekehrtes Tinder-Prinzip“ bezeichnen, wonach nicht eine riesige Masse anhand weniger Entscheidungskriterien gescreent werden muss, sondern viele Entscheidungskriterien zielgenau direkt passende Bewerber vorschlagen.

7 Fazit

Es erscheint sinnvoll zu erwähnen, dass alle Personaler:innen und alle Bewerber:innen Subjekte und aus diesem Grund schon per Definition nicht in der Lage sind, objektiv zu urteilen. Um eine objektive Entscheidungshilfe zu erhalten, lohnt es sich, standardisierte Tools und Prozesse zur Bedarfsermittlung und Anforderungsidentifizierung zu entwickeln sowie Fragebögen für Vorstellungsgespräche zu entwerfen und sich gemeinsam im Team entsprechend für mögliche Übertragungseffekte zu sensibilisieren.

Es gibt sehr gute digitale Lösungen auf dem Markt, die bei der Vorauswahl und der Bedarfs- und Anforderungsermittlung unterstützen können. Das persönliche Vorstellungsgespräch kann (bis auf Weiteres) aber niemand abnehmen oder ersetzen. Das sollte dem Arbeitgeber aber auch niemand – und schon gar keine Maschine – abnehmen, denn einen persönlichen Eindruck von einem/einer Bewerber:in zu bekommen und Reaktionen und Antworten auf wichtige unternehmensspezifische Fragen zu erhalten, ist enorm wichtig und für geschulte Personaler:innen auch sehr aussagekräftig und letztlich gilt es im Sinne von Iris Bohnet auch, ein Gefühl für das Zwischenmenschliche mit potenziell zukünftigen Mitarbeiter:innen zu bekommen. Mit den entsprechend eingekauften oder vorbereiteten Lösungen und einer bedarfsgerechten Rationalisierung des Einstellungsprozesses sind die Human Resources Manager:innen gut für den kommenden Unternehmenserfolg gerüstet – denn der hängt in entscheidendem Maße von der Qualität der Mitarbeiter:innen ab.

Literatur

- Bohnet, I. (2017). Harvard-Professorin prophezeit Job-Revolution: Bald gibt es keine Bewerbungsgespräche mehr. http://www.focus.de/finanzen/karriere/iris-bohnet-im-interview-harvard-professorin-iris-bohnet-keine-bewerbungsgespraech-mehr-in-zehn-jahren_id_6556932.html. Zugegriffen: 10. Sept. 2017.
- Felser, G. (2015). *Werbe- und Konsumentenpsychologie*. Springer.
- Frankfurter Allgemeine. (2015). Soziodemographische Studie. Die Deutschen flüchten vom Land. Frankfurter Allgemeine vom 08.07.2015. <http://www.faz.net/aktuell/politik/inland/bertelsmann-studie-landflucht-haelt-an-13691768.html>. Zugegriffen: 09. Sept. 2017.

- Housman, M., & Minor, D. (2015). *Toxic workers*, harvard business review. Harvard Business School.
- Kanning, U. (2017). Warum Personaler nicht auf ihren Bauch hören sollten. <https://www.xing.com/news/klartext/warum-personaler-nicht-auf-ihren-bauch-horen-sollten-2007>. Zugegriffen: 9. Sept. 2017.
- Krings, T. (2017). *Erfolgsfaktoren effektiver Personalauswahl*. Springer Gabler.
- Nagel, C. (2013). *Behavioral Strategy. Denken und Fühlen im Entscheidungsprozess. Das Unbewusste und der Unternehmenserfolg*. Unternehmermedien.
- Oberstebrink, M. (2015). *Tiefenpsychologische Untersuchung der Erwartungen und Wünsche von großen und mittelständigen Unternehmen an Bewerber im mittleren Management*. Masterthesis.
- Saal, M. (2017). So feiert About You die Individualität seiner Kunden. <http://www.horizont.net/marketing/nachrichten/Viralhit-So-feiert-About-You-die-Individualitaet-seiner-Kunden-159166>.
- Schmidt, A. (2017). *Tiefenpsychologische Untersuchung des Bewerbungsgesprächs – Meeting oder Dating?* Bachelorthesis.
- Wölcken, S., & Bagger, W. (2013). *Verfall von Regionen – Initiatoren in der Verantwortung*. Younect GmbH.



Matthias Oberstebrink ist Gründer und Geschäftsführer der JobUnicorn GmbH und Dozent an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin im Bereich der Kommunikationspsychologie. Bevor er sich der angewandten Psychologie zuwandte, wirkte Matthias Oberstebrink als Strategischer Planer einer großen Kölner Werbeagentur und verantwortete in dieser Rolle Projekte namhafter Kunden. Während seines Studiums der Wirtschaftspsychologie, das er 2015 mit einem Master in Personal- und Organisationspsychologie beendete, konnte er in Start-ups, Personalberatungsunternehmen und psychologischen Unternehmensberatungen in Deutschland und Hongkong Erfahrungen sammeln. Mitte 2016 gründete er die JobUnicorn GmbH, um Bewerber mit Unternehmen zusammenzubringen, die mit ihrer Persönlichkeit zu der jeweiligen Unternehmenskultur passen. Dieses Matching geschieht mithilfe psychologischer Fragebögen, die seitens der Unternehmen das Anforderungsprofil schärfen und die am besten passenden Kandidatinnen und Kandidaten gemäß dem Übereinstimmungsgrad (Matching) darstellen.

Das HR-Powerhouse im Employer Branding

Wo Gaps entstehen und sich beheben lassen

Nicolas Scheidtweiler und Steffen R. Wienberg

1 Einleitung

Selten entspricht das Image einer Arbeitgebermarke der Identität. Es entstehen in diesem Fall Gaps – Lücken – zwischen Selbstbild und Fremdbild des Arbeitgebers, die Folgen für die Ansprache, Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden haben.

Oftmals erleben wir Werbeagenturen, die in der Lage sind, ganz wunderbare und vielversprechende Außenauftritte zu kreieren. Eine fantastische Bilderwelt, begeisternde Testimonials, eine Vielzahl von Kontaktpunkten für Bewerberinnen und Bewerber. Aber was passiert, wenn das Bild nicht der Realität entspricht und falsche Versprechungen gemacht werden? Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kündigen frühzeitig und verursachen Kosten auf unterschiedlichsten Ebenen. Sprechen sie noch zudem in den sozialen Medien über ihre Enttäuschung, entsteht ein weiterer Reputationsschaden.

Bevor ein Unternehmen ein falsches Image transportiert, bedarf es zur Vermeidung eben dieser Arbeitgeberkommunikation der Erhebung der Identität und der Gegenüberstellung zum angestrebten Image. Daraus ergeben sich Aktionsfelder, um diese Gaps auf ganz verschiedenen Ebenen zu schließen. Dazu zählen Anpassung der Attraktivitätsfaktoren aus Benefits, Führung, Talentmanagement genauso wie die Optimierung von Prozessen.

So entsteht eine authentische Image-Kommunikation, die Bewerberinnen und Bewerber nicht enttäuscht und Bedürfnisse der bestehenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

N. Scheidtweiler (✉) · S. R. Wienberg
Consus Marketing GmbH, Bremen, Deutschland
E-Mail: scheidtweiler@consus-marketing.de

S. R. Wienberg
E-Mail: wienberg@consus-marketing.de

befriedigt. Die Gap-Analyse ist grundlegend für den Erfolg eines Employer-Branding-Prozesses.

Wie Arbeitgeber effizient und zielgerichtet vorgehen können, um diese Lücken zu erkennen, und welche Trends es aus der Praxis gibt, zeigt dieser Beitrag.

2 Der Begriff „Employer Branding“

Die wissenschaftliche Literatur bezeichnet die Employer Brand (die Arbeitgebermarke) als das Vorstellungsbild von einem Unternehmen als Arbeitgeber, das sich in der Psyche der Zielgruppen profilieren und gegenüber alternativen Arbeitgebern abgrenzen muss. Ein starkes und eindeutiges Bild stiftet den Zielgruppen rationalen, wirtschaftlichen und emotionalen Nutzen und entfaltet seine Wirkung nach innen und außen.

Die Arbeitgebermarke setzt sich aus Identität und Image zusammen. Die Identität (das Selbstbild) der Employer Brand umfasst charakteristische Merkmale bzw. Eigenschaften des Unternehmens. Diese entwickeln sich, können aber auch durch den Arbeitgeber bewusst gestaltet werden. Das Image (das Fremdbild) als zweiter Aspekt der Arbeitgebermarke ist in den Köpfen von Bewerbern sowie aktuellen und ehemaligen Mitarbeiter gespeichert und wird maßgeblich durch die Identität der Employer Brand mitbegründet.

Auf der Basis dieser Annahmen begreifen die Autoren das Employer Branding als einen entscheidungsbasierten Marken-Management-Prozess zur identitätsbasierten, strategischen und operativen Führung der Employer Brand.

Dieser Prozess beinhaltet die Schritte der Situationsanalyse, der Konkretisierung der Ziele des Employer Brandings und der Strategieentwicklung, der Realisierung operativer Maßnahmen auf der Basis eines geeigneten Instrumentariums und der Evaluation des Prozesses. Nach Ansicht der Autoren umfasst dieser Prozess die nach außen und innen gerichtete Planung, Koordination und Kontrolle aller Instrumente und Parameter der Arbeitgebermarke. Eine detaillierte Darstellung erfolgt in Kap. 4.

3 Der Case: Ein mittelständisches IT-Unternehmen und der Faktor Personal

3.1 Das Unternehmen

Bei dem betrachteten Unternehmen handelt es sich um ein mittelständisches IT-Solution-Haus in Nordwestdeutschland mit seinerzeit rund 150 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die Schwerpunkte liegen auf dem 2nd- und 3rd-Level-Support sowie der kundenindividuellen Entwicklung von komplexen IT-Lösungen für diverse Branchen. Das Unternehmen ist über 15 Jahre erfolgreich am Markt tätig und agiert für Kunden aller Branchen bundesweit.

Die beschäftigten Mitarbeiter sind mehrheitlich hochqualifiziert und Spezialisten in den Bereichen Programmierung, Beratung und Gewerksfertigung für konkrete IT-Auftragsarbeiten.

3.2 Der Arbeitgeber

Als Arbeitgeber kann das Unternehmen zwar als nicht-börsennotierte Arbeitgeber (AG) benannt werden, jedoch ist der Einfluss des Vorstandsvorsitzenden immer noch vergleichbar mit dem eines Inhabers. Diese organisatorische Struktur führt zu einer starken Relevanz des CEO mit einer damit einhergehenden tendenziellen Ausrichtung der Informations- und Entscheidungswege.

In der Leistungserbringung ist der Mitarbeiterstamm in insgesamt vier Fachbereiche (Teams) unterteilt, die unterschiedliche IT-spezifische Aufgaben umsetzen. Die Mitarbeiter arbeiten teilweise extern bei Kunden und sind nur an wenigen Tagen am Standort. Die Mehrheit der Teammitglieder ist in einer der drei verbleibenden Organisationseinheiten integriert und arbeitet weitestgehend autark innerhalb der Unternehmung.

3.2.1 Die Situation

Das Unternehmen ist geografisch in der Metropolregion Nordwestdeutschland eingebettet. In den Vorgesprächen sowie der ersten Bestandsaufnahme wurde eine insgesamt abnehmende Bewerberqualität, insbesondere in komplexeren IT-Bereichen, bei gleichzeitiger Zunahme von Bewerbungen bei mangelnder oder nicht geeigneter Qualifikation der Kandidaten festgestellt.

Hingegen sind die Auslastung und Auftragslage des Unternehmens als stabil und deutlich über die derzeit zu leistende Kapazität zu bezeichnen. Somit kommt dem Faktor der Gewinnung und Bindung von kompatiblen und qualifizierten Arbeitskräften eine erfolgsentscheidende Stellung hinsichtlich des Ressourceneinsatzes zu.

3.2.2 Das Problem

Die daraus resultierende Problemstellung, welche bereits vor dem eigentlichen Projektstart mit dem externen Berater-Team von Employer Branding now (EBn) durch erste Gespräche mit der Geschäftsleitung identifiziert wurde, lässt sich aufgrund situativer Begleitfaktoren wie folgt subsumieren:

- **Regionale Position:** Die geografische Lage ist einerseits durch eine veritable Hochschulstruktur im Umfeld gegeben, jedoch durch umliegende Großstädte immer im Wettbewerb und oftmals nachrangig in der Bewerberpräferenz.
- **HR-Abteilung:** Die fachverantwortliche HR-Abteilung ist kapazitär überlastet. Es mangelt nach der ersten Einordnung insbesondere an Prozessen zur quantitativen Bedarfsmeldung aus den Teams und der Beistellung von qualitativen Anforderungsprofilen hinsichtlich der fachspezifischen Qualifikation zur Besetzung der Vakanzen.

- **Bekanntheit:** Innerhalb der regionalen und teils fachspezifischen Bereiche hat das Unternehmen eine gewisse Bekanntheit, jedoch augenscheinlich nicht im „Relevant Set“ jüngerer Kandidaten.

Der daraus in der Gesamtschau abgeleitete, subjektiv empfundene Optimierungsbedarf wird als genereller Engpassfaktor in der Personalbeschaffung beschrieben. Ursächlich dafür könnte – so eine erste Hypothese aus dem frühen Dialog mit der Geschäftsleitung – eine mangelnde Attraktivität und somit ein komparativer Nachteil im Vergleich mit anderen designierten Arbeitgebern im vielgescholtenen „war for talents“ in der IT-Branche sein.

In der internen Sphäre wurden zudem organisatorische, prozessuale Schwächen deutlich, die aufgrund der hohen Dynamik und Agilität der HR-Abteilung von der administrativen Unterstützungsfunktion zu einem aktiv-gestalterischen Management (Human Capital Management/HCM) avancieren müssen.

Auf Basis dieser ersten Hypothesen wurden eine Analyse der Arbeitgeberattraktivität und die Ermittlung von internen Insights über den EBN-Review-Prozess angestoßen, der in Kap. 5 detailliert dargelegt wird.

4 Der Employer-Branding-Prozess

In diesem Kapitel wird zunächst die theoretische Grundlage für das Vorgehen skizziert. Ziel ist es, die erforderlichen Prozesse zur Entwicklung einer erkennbaren Arbeitgebermarke aufzuzeigen.

Die Autoren verstehen das Employer Branding als Oberbegriff unterschiedlicher, ineinandergreifender Maßnahmen. Dadurch lassen sich die Identität, das Image und die Gaps einer Arbeitgebermarke entwickeln, entfalten und langfristig erfolgreich gestalten. Das Stichwort lautet „Aufbau von der Basis an“ und hat zwei Hauptziele vor Augen: Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterbindung.

Der im Folgenden beschriebene Prozess ist ein ganzheitlicher Ansatz, der fortlaufend stattfindet. In dem Prozess wird das Employer Branding in vier Projektphasen und den zu Anfang stehenden Check-up eingeteilt, vgl. Abb. 1.

4.1 Einordnen der Problemstellung: Der Check-up

Der Employer-Branding-Prozess ist langfristig und komplex. Zum Start des Prozesses muss das Unternehmen zunächst einschätzen, „wo der Schuh drückt“. Der sogenannte Check-up ist als objektives Instrument geeignet, erste Hinweise auf die konkrete Problemstellung zu geben.

Operationalisiert werden Fragen zur Unternehmensstrategie, zur Situation am Arbeitsmarkt, zu den bestehenden Attraktivitätsfaktoren, zur internen und externen



Abb. 1 Prozessphasen des Employer Brandings

Kommunikation sowie zum Controlling gestellt. Auf dieser Basis erfolgt eine Einordnung der Aufgabe im Rahmen des Employer Brandings, um die erste Prozessphase zielgerichtet einzuleiten.

Der Check-up hilft der Geschäftsleitung, das unbestimmte Gefühl „Wir benötigen bessere Bewerber!“ fassbar zu machen.

4.2 Phase 1: Analyse

Im Employer Branding Check-up wurden der Bedarf und die Anforderungen an einen Employer-Branding-Prozess ermittelt. Diese Informationen werden nun verlässlich verifiziert. Dazu sind verschiedene Sichtweisen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen und -ebenen zu sammeln. Hier wird die Identität der Arbeitgebermarke deutlich.

Am Anfang dieser Phase stehen die methodische Erhebung von Informationen und bestehenden Attraktivitätsfaktoren und die darauf basierende tiefergehende Analyse. Diese Analyse bildet das Fundament für alle weiteren Erkenntnisse und Entscheidungen im Employer-Branding-Prozess.

Im Zentrum steht die Untersuchung der Wahrnehmung der Arbeitgebermarke bei unterschiedlichen Stakeholdern. Jede einzelne dieser Gruppen steht in Bezug zum Unternehmen und muss im Aufbau einer erfolgreichen Arbeitgebermarke berücksichtigt werden. Aus Sicht der Autoren ist vor dem Hintergrund des vorhandenen natürlichen (Interessen-)Pluralismus eine differenzierte Datenerhebung und -analyse jeder Anspruchsgruppe unabdingbar.

Dazu werden hinsichtlich des Images Mitarbeiter nach ihrer Arbeitszufriedenheit (und damit der Bindungsneigung) und den Gründen befragt. Durch strukturierte, narrative Interviews mit Mitarbeiter-Fokusgruppen, der Personal- und der Marketingabteilung entwickelt sich ein repräsentatives Bild. Dabei kommt es aus der Erfahrung der Autoren darauf an, neben den objektiven Leistungen eines Unternehmens die vom Mitarbeiter subjektiv empfundenen Leistungen aufzunehmen.

Auf der anderen Seite steht das (soziale) Umfeld: Welche Maßnahmen ergreifen Wettbewerber und was macht diese als Arbeitgeber einzigartig? Daneben erfolgt eine Bestimmung, welche Anforderungen für Eigentümer und Kunden unverzichtbar sind. Diese fließen in ein auf den Arbeitgeber optimal zugeschnittenes und authentisches Positionierungskonzept.

Das Vorgehen in der Analyse hängt von der Größe des Unternehmens ab. Grundsätzlich raten die Autoren zur Kombination einer qualitativen und quantitativen Erhebung der Daten. Dazu zählen umfassende Umfragen bei Mitarbeitern und potenziellen Bewerbern an Schulen und Hochschulen.

Diese internen und externen Einflussfaktoren sind der Status quo der Positionierung als Arbeitgeber. Aus den Ergebnissen leitet sich in Phase 2 die „Entwicklung einer erfolgreichen Arbeitgeberpositionierung (EAP)“ ab.

4.3 Phase 2: Strategie

Im Kern des Employer-Branding-Prozesses steht die strategische erfolgreiche Arbeitgeberpositionierung (EAP). Sie gibt alle folgenden Maßnahmen vor. Die EAP orientiert sich an der generellen Unternehmensstrategie, den Zielen sowie dem Leitbild und den Werten des Unternehmens. Diese setzen den allgemeinen Rahmen für den unternehmerischen Erfolg. Das Employer Branding folgt diesen Vorgaben.

Die bestehenden Strategien, Ziele, Leitbilder und Werte werden in konkrete Employer-Branding-Ziele heruntergebrochen. Die Ergebnisse der Analyse aus der Projektphase 1 fließen in die Strategie ein.

Erforderlich aus Sicht der Autoren ist die konkrete Formulierung der Ziele, um die Erfolge der Investitionen sichtbar zu machen: Was soll das Employer Branding bis wann erreichen? Klar definierte Kennzahlen messen die Wertschöpfung des Prozesses.

Ausgehend davon sind die relevanten Zielgruppen zu bestimmen und zu entwickeln. Deren Erwartungen an einen Arbeitgeber werden mit der Identität der Marke abgeglichen. Ziel des Employer Brandings ist unter anderem eine effiziente Ansprache der Bewerber. Daher ist eine Ablehnung der EAP bei bestimmten Zielgruppen in Kauf zu nehmen.

Den Kern der Positionierung bilden die Attraktivitätsfaktoren aus harten und weichen Elementen – den Hard Facts und Soft Facts. Alle Bereiche bedingen sich wechselseitig und dienen als Herzstück eines erfolgreichen Employer-Branding-Prozesses. Ein Teil der Faktoren besteht schon im Unternehmen, andere müssen hinzukommen, manche gestrichen werden, um nicht falsche Anreize zu setzen.

Die Frage, die im Rahmen der Positionierung beantwortet wird, lautet: Was unterscheidet das Unternehmen von anderen Unternehmen am Arbeitsmarkt? Für ein authentisches Bild als Arbeitgeber ist die ehrliche Erkenntnis wichtig, was ein Unternehmen als Arbeitgeber nicht leisten kann.

Innerhalb der EAP-Strategie steht zum Ende die Entwicklung eines klar umrissenen Kommunikationskonzeptes, um die erfolgreiche Arbeitgeberpositionierung bei den Zielgruppen zu verankern. Das Konzept stellt die Basis für die kreative Umsetzung der Kommunikation und die Medienplanung dar. Dazu zählt die Entwicklung einer Story rund um das Unternehmen, um eine emotionale Ansprache der unterschiedlichen Zielgruppen zu erreichen.

4.4 Phase 3: Implementierung

Die dritte Phase des Employer-Branding-Prozesses ist das Roll-out und die Implementierung der erarbeiteten erfolgreichen Arbeitgeberpositionierung (EAP) im Unternehmen. Die Umsetzung findet intern und extern auf unterschiedlichen Wegen statt.

Intern erfolgt die Integration der erfolgreichen Arbeitgeberpositionierung (EAP) zunächst in die HR-Geschäftsprozesse und in das Recruiting. In der Phase des Roll-outs im gesamten Unternehmen stehen hier vor allem die Führungskräfte und die Prozesse im Fokus, anschließend die im Bewerberkontakt stehenden Personen der Personalabteilung und schließlich die restliche Belegschaft.

Bei der externen Implementierung steht das Kreativkonzept an erster Stelle. Auf dieser Basis folgt die Überprüfung der aktuellen Maßnahmen des Unternehmens im Personalmarketing. Parallel erfolgt die Planung der im Kreativkonzept entwickelten Kommunikationsmaßnahmen mit Terminen und Budgets. Die Definition von Messmethoden und die Erstellung eines Manuals für Agenturen und ausführende Partner sind die letzten Schritte vor der Umsetzung der festgelegten Maßnahmen. Dabei wird das strategische Kommunikationskonzept in operative Instrumente heruntergebrochen.

Diese Kommunikationsmaßnahmen verteilen sich über viele Kommunikationskanäle. Als Handreichung für die interne und externe Kommunikation der erfolgreichen Arbeitgeberpositionierung (EAP) dient die Toolbox. Diese beinhaltet alle relevanten Informationen, um einen einheitlichen Auftritt der Arbeitgebermarke zu verwirklichen. An dieser verbindlichen Guideline orientieren sich externe Dienstleister, um die Arbeitgebermarke der Positionierung entsprechend zu kommunizieren.

4.5 Phase 4: Controlling

Durch sich verändernde äußere Bedingungen und die individuelle Entwicklung als Arbeitgeber können mit der Zeit neue Anforderungen an eine Arbeitgebermarke entstehen. Deshalb bedarf es der regelmäßigen Überprüfung der Entwicklung und des

Erfolgs der Prozesse. Unter der Bezeichnung Employer-Brand-Management werden die eingesetzten Kommunikationsmaßnahmen bewertet. Basis sind die in der Strategie definierten Ziele. Die Überprüfung des fortlaufenden Employer-Branding-Prozesses erfolgt anhand der festgelegten Kennzahlen (KPI).

Regelmäßige Seminare, Workshops und De-Briefings unterstützen den Prozess, um nachhaltig seine Wirkung zu entfalten.

5 Vorgehen in der Praxis: Datenerhebung und Analyse

In der Projektierung für den vorliegenden Case erfolgte initial eine Umsetzung durch Evaluation und Interpretation seitens des EBn-Berater-Teams. Generell wurden in vertraulichen narrativen Interviews (direkt 1:1 oder in geschlossenen Teams) anhand eines halbstrukturierten Fragebogens sowie im direkten Abgleich Benefits und Hygienefaktoren über Checklisten abgefragt.

Anhand der so ermittelten Grundlage erfolgte ein umfassendes, alle Hierarchien berücksichtigendes Feedback. Die einzelnen Interviews wurden mitgeschnitten und inhaltlich transkribiert.

Das Kapitel zeigt das Vorgehen im Detail.

5.1 Bestandsaufnahme in drei Schritten

Im Rahmen eines schrittweisen Vorgehens erfolgte eine grundlegende Anamnese durch den kompakten quantitativen Check-up.

Das EBn-Projektteam sammelte Insights und Meinungsströme in Interviews mit der Geschäftsleitung, über die HR- und Marketing-Verantwortlichen bis zu Teamleitern und gesondert mit deren Teams. Aus der Gesamtschau der Ergebnisse wurde eine belastbare Aussagengrundlage zur Bewertung der Innenansicht und resultierender Anforderungen an Kommunikation, Interaktion sowie weiterer Prozesse auf Basis zu validierender Hypothesen getroffen.

5.1.1 Vorstand und Geschäftsleitung

Der EBn-Check-up war initialer Kick-off der Untersuchung. Er wurde als leitfadenbasiertes (teilstrukturiertes) Interview mit der Geschäftsleitung durchgeführt. Primäre Zielsetzung der Befragung war die Gewinnung eines Gesamtbildes auf der Metaebene, um die Durchdringung und Anforderungen der faktisch und subjektiv empfundenen HR-Rahmenbedingungen zum Aufbau einer Arbeitgebermarke bewerten zu können.

Wesentliche Erkenntnisse des Check-ups lassen sich in der Gesamtschau auf Ebene des Vorstandes als überwiegend unterdurchschnittliche Bewertungen in den Zielausprägungen in den Ergebnisdimensionen attestieren. Zusammenfassend erkennt die Geschäftsleitung die Notwendigkeit zur Einführung eines systemischen Employer

Brandings, um im Wettbewerb um Fach- und Nachwuchskräfte bestehen zu können. Die Nutzung des Potenzials der eingesetzten Hygienefaktoren in Richtung der Mitarbeiter wird durch die Geschäftsleitung bestätigt. Jedoch nimmt sie zugleich ein mutmaßlich zu geringes Portfolio bei den Zusatzleistungen an. Ebenso werden bereits neue und erweiterte Ansätze in der HR-Kommunikation wahrgenommen. Aus Sicht des Vorstandes sei ein nicht ausgeschöpftes Potenzial vorhanden, was wiederum auf eine zu geringe Sichtbarkeit als potenzieller Arbeitgeber an geeigneten Kontaktpunkten zurückgeführt wird. Innerhalb des Bewerberprozesses vermutet die Geschäftsleitung eine zu geringe Messbarkeit hinsichtlich geeigneter KPI (insbesondere hinsichtlich der „Conversion“ von Bewerbern zu Mitarbeitern) sowie möglicherweise zu hohe Hürden im Bewerberprozess.

Die Insights wurden in der Vorbereitung der weiterführenden Befragungen auf Fachbereichsebene der HR- und Marketing-Verantwortlichen und der operativen Teams berücksichtigt.

5.1.2 Stabsabteilungen HR und Marketing

Die HR-Abteilung ist tendenziell mit konventionellen personal-administrativen Aufgaben im Tagesgeschäft betraut. Im Rahmen der Personalgewinnung hat die hausinterne Marketingabteilung bereits fach- und ressourcenseitig vereinzelte Maßnahmen durchgeführt. Wie in Abb. 2 dargestellt, wurden in den Interviewsessions vier wesentliche Bereiche erörtert.

Hinsichtlich der operativen Optimierungspotenziale wurde ein massiver Bedarf sowohl in Fachbereichs- als auch in administrativer Ebene identifiziert. Eine nicht erfolgreiche

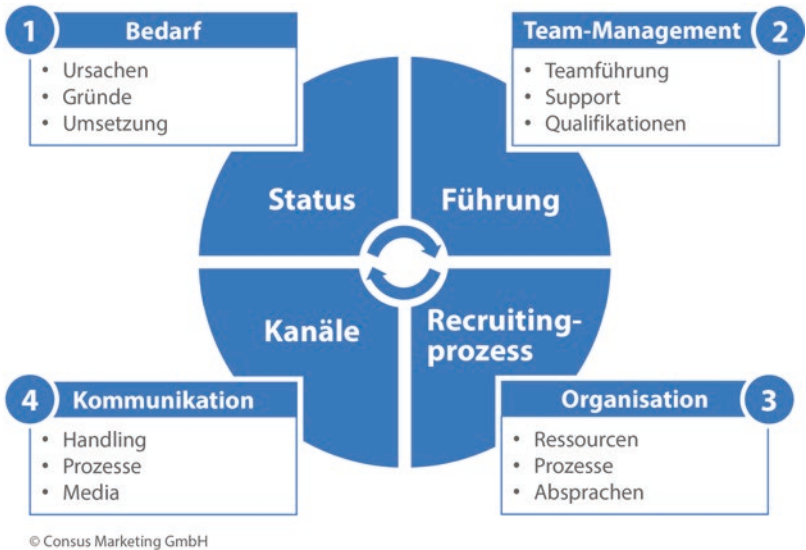


Abb. 2 Themenbereich Stabsabteilungen HR und Marketing

Besetzung bzw. ein quantitativ und qualitativ nicht ausreichender Bewerbereingang werden den standortspezifischen Beeinträchtigungen und den regionalen Alternativen zugeschrieben. Diese mangelnde Standortattraktivität sei aus HR-Sicht vorrangig für den unzureichenden Bewerbereingang verantwortlich. Um diesen Umstand zu überwinden, könnte eine grundlegende Überarbeitung der Job Postings und Offerten visueller und inhaltlicher Natur erfolgen. So könnte ein jüngeres, innovativeres und anreizorientiertes Bild des Unternehmens vermittelt werden. Insbesondere die Unternehmensidentität und die dazugehörigen Werte und Ausrichtung sollten nach Meinung der Marketing-Abteilung stärker in die HR-Kommunikation eingebunden werden. Im Interview wurde eine mangelnde Klarheit und Aktualität eines greifbaren Unternehmensbildes bemängelt, um überhaupt ein zeitgemäßes, attraktives Bild des Arbeitgebers aufzeigen zu können.

In der Kommunikation und Zusammenarbeit mit den jeweiligen Fachabteilungen bzw. den Teamleitern wurde in den Gesprächen herausgearbeitet, dass ein funktional konzipierter Prozess zwischen Teamleiter und HR bis dato nicht existiert. Vielmehr hat sich aufgrund einer gewissen betrieblichen Praxis ein „Prozess“ etabliert. Auffällig wird, dass eine disproportionale, unklare Aufteilung der Aufgaben zwischen Teamleiter und HR im Recruiting-Prozess vorherrscht. Besonders die nicht ausreichende Zeit und teils auch die mangelnde HR-spezifische Kompetenz der Teamleiter führt zu Informationsasymmetrien. Um ein besseres Verständnis i.S. eines Informationsaustausches zu haben, müssten die Teamleiter qualifiziert werden, um so relevante Perspektiven aus Personalmarketing-Sicht einnehmen zu können. Eine zukünftige Unterstützungsfunktion für Teamleiter sei wünschenswert, jedoch müsse diese mit zusätzlichen Ressourcen in der HR-Abteilung einhergehen.

In der Fragestellung nach einer Optimierung und möglichen Neumodellierung des Recruiting-Prozesses wurden während des Interviews konkrete Schwachstellen benannt. Derzeit ist tendenziell eine „zuruforientierte“ Bedarfsmeldung auf informellem Weg zwischen Teamleitung und HR-Abteilung feststellbar. Daraufhin werden individuell entwickelte Stellenanzeigen (auf Basis der Infos vom Teamleiter) in geeigneten Kanälen platziert. Die Terminabsprache und Bewerberkommunikation erfolgt mitunter nicht klar gegliedert und einheitlich in der Aufteilung zwischen HR und Teamleitung. Die personelle Unterstützung in Vorstellungsgesprächen ist nicht einheitlich gegliedert.

In der internen Abstimmung wird den Teamleitern eine Schlüsselfunktion in der Optimierung zugesprochen. Dazu zählt eine höhere Transparenz aktueller und für die Zukunft antizipierte Personalbedarfe. Durch verbindliche, anhand von Jobprofilen gemeldete Bedarfe könne eine deutlich effizientere Suche und Besetzung aus Sicht der HR-Abteilung erfolgen. In der externen Kommunikation könnten nach Meinung der Marketing-Abteilung weitere Potenziale insbesondere auf der eigenen Karrierewebsite durch Integration ergänzender Kontaktkanäle (Chat, Callback etc.) genutzt werden. Zudem sollte die aktive Moderation und Nutzung von Social Media forciert werden, um die generelle Bekanntheit in der IT-Branche zu steigern. Weiterhin wird die mittelbare Kommunikation über die eigenen Mitarbeiter noch nicht ausreichend genutzt. Das

sei wiederholt auf ein wenig greifbares und nicht konsequent kommuniziertes Unternehmensleitbild zurückzuführen.

In der Gesamtschau der Befragung der HR-Abteilung in Zusammenspiel mit der Marketing-Abteilung ist ein nicht ausgeschöpftes Kommunikationsinventar erkennbar. Dazu kommen eine Verjüngungsnotwendigkeit der Unternehmenskommunikation und die Optimierung des Unternehmensleitbildes i. S. einer pragmatischen Orientierung und anschließenden forcierten Durchdringung innerhalb des Unternehmens.

5.1.3 Teams und Teamleiter

Die Generierung von Perspektiven, Ansichten und Anforderungen aus den Teams wurde in einem zweistufigen Verfahren vorgenommen: Zunächst befragte das EBN-Berater-Team in narrativen Einzelinterviews die jeweiligen Leiter der vier Teams. Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse wurden diese ersten Hypothesen und Erkenntnisse in den einzelnen Teams in Form von Fokusgruppeninterviews durchgeführt. Abb. 3 zeigt die fünf elementaren Bereiche, die thematisiert und vertiefend diskutiert wurden.

In der Gesamtschau der jeweiligen Bereiche wird neben organisatorischen Schwächen innerhalb der Teams bzw. in der innerbetrieblichen Interaktion eine akute Handlungs- und Optimierungsnotwendigkeit in der internen und externen Kommunikation identifiziert. Diese deutlichen Optimierungspotenziale wiederum spiegeln sich im optimierungsfähigen Recruiting-Prozess wider: Intransparente, nicht spezifizierte Prozesse nach innen und ein unklares Bild der Unternehmung im Bewerberdialog erschweren die Besetzung im regional bedingt erschwerten Wettbewerb um neue Kandidaten.

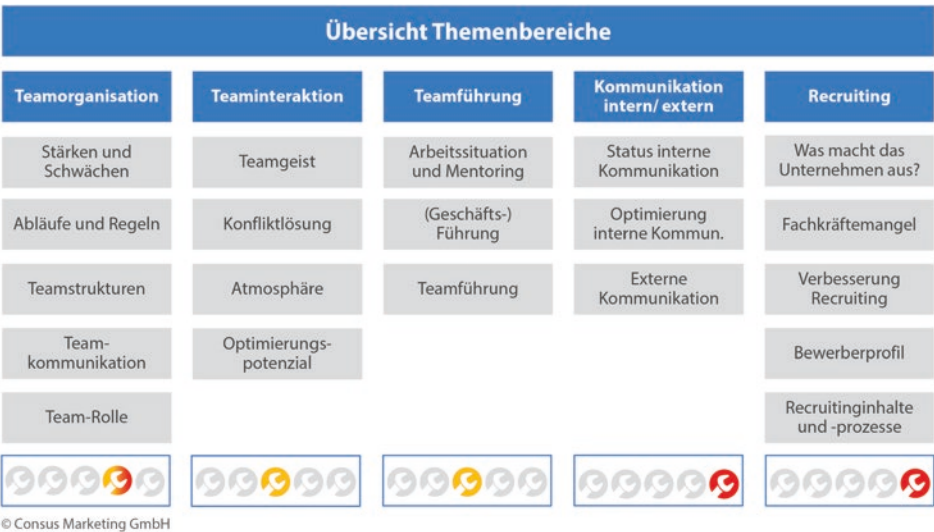


Abb. 3 Übersicht Themenbereiche

Im ersten Bereich der Teamorganisation wird die ablaufbezogene innere Organisation des operativen Tagesgeschäfts als zufriedenstellend bezeichnet. Allenfalls der administrative Prozess und die Terminkoordination sowie auch die Meeting-Struktur erscheinen verbesserungswürdig. Der Zusammenhalt der Teammitglieder und die Arbeitsatmosphäre können über alle Teams hinweg als wertschätzend und freundlich ausgemacht werden. Jedoch erachten die Befragten deutlichere Effizienz- und Transparenzsteigerungen als notwendig. Durch eine klare prozessuale Ablauforganisation mit anderen Organisationseinheiten und der eigenen inneren Organisation könne diese optimiert werden.

Im Bereich der Teaminteraktion wird die intersoziale Kommunikation der Teams und der Umgang miteinander als gut bis sehr gut eingeordnet. Allenfalls bei zu großem Arbeitsdruck können etwaige Dissonanzen der Teammitglieder auftreten. Diese werden innerhalb des Teams geklärt. Die Arbeitsausführung wird mit Engagement an der Sache und einem hohen fachlichen Interesse realisiert. Zur weiteren Optimierung sollten weitere teambildende Aktivitäten forciert werden, um jüngere/neue Kollegen besser binden und integrieren zu können. Sinnvoll seien Angebote zum Austausch und zur Teambildung außerhalb der Arbeitssphäre (Sport, Kultur, gemeinsame Aktivitäten). Sinnvoll erscheinen Räume für den Austausch in der Sphäre des Unternehmens.

Hinsichtlich der Teamführung bescheinigen sich die Teamleiter selbst eine zu geringe koordinierende und interaktionsfördernde Tätigkeit. Das führen sie auf die teils hohen Auslastungsspitzen zurück. Vor allem die dezentrale Struktur erschwert die Wahrnehmung der Führungsaufgaben durch die Teamleiter. Die Teammitglieder fordern analog ein stärkeres Engagement der Teamleiter in puncto korrespondierender administrativer Themen ein (Gehalt, Regeln am Arbeitsplatz, Arbeitszeitmodelle). Die gezielte Weitergabe und Aufbereitung von Wissen (Knowledge-Transfer/-Management) erfolge nicht ausreichend. Oftmals fehle die Zeit zum Austausch innerhalb ambitionierter Projekte/Aufgaben. Ebenso wird der interdisziplinäre Austausch zwischen den Teams nicht strukturiert unterstützt, um so ergänzendes Wissen aufzubauen. Die zentrale Führung (Vorstand) wird als insgesamt offen und gesprächsbereit charakterisiert. Die Geschäftsleitung solle sich stärker im Bereich „Mitarbeiterereignisse“ zur Schaffung einer gemeinsamen Basis engagieren und Feedback strukturierter/organisierter geben.

Der Bereich der internen und externen Kommunikation wurde durch die Teams und die Teammitglieder intensiv diskutiert. Insbesondere in der Optimierung der internen Kommunikation besteht eine zentrale Aufgabe: die Vernetzung der Teams untereinander, eine strukturiertere innerbetriebliche Information und die Nutzung zeitgemäßer Kanäle. In der externen Kommunikation resultiert die Forderung nach einer gesamtgesellschaftlichen öffentlichkeitswirksameren Darstellung und Inszenierung des Unternehmens. So könnten mehr potenzielle Bewerber angesprochen werden. Regelmäßige Veröffentlichungen über weitere Medien und auch die Ansprache über Bewegtbilder zur Stärkung der Repräsentationskraft des Unternehmens müssten eingesetzt werden. Unterschwellig kam zum Ausdruck, dass eine gewisse Reputations-/Prestigekraft der Kommunikation innewohne, um auch Dritten (Familie, Freunde) den Arbeitsplatz und die Relevanz des

Beschäftigungsverhältnisses aufzuzeigen. Daraus leitet sich die Erschaffung einer identitätsstiftenden Basis zur deutlicheren Inszenierung und inhaltlichen Positionierung des Unternehmens im internen und externen Verhältnis ab.

Der fünfte Bereich Recruiting ergibt, dass eine Neudefinition eines abgestimmten Recruiting-Prozesses und dessen verbindliche Hinterlegung sowie die Festlegung einer eindeutigen Arbeitgeberpositionierung unumgänglich für die Zukunft erscheinen. Konkret wurden die positiven Aspekte des familiären Zusammenhalts, der flexiblen Arbeitszeiten und das State-of-the-Art-Arbeitsumfeld als wichtige Attraktivitätsfaktoren benannt. Insbesondere aus Sicht der Teamleiter sollte der Recruiting-Prozess in vielerlei Hinsicht optimiert werden: Auswahl der Kanäle, Zusammenarbeit mit der HR-Abteilung, Abstimmung in den Inhalten. Ferner sei das Rollenverständnis hinsichtlich der Einbindung der Teamleiter in der Personalgewinnung nicht geklärt.

Zusammenfassend lassen sich die größten Optimierungspotenziale in der Kommunikation und dem Recruiting-Prozess sowie in einem konsolidierten Unternehmensleitbild als zentrale Handlungsfelder ausmachen.

5.2 Überprüfung Hygiene- & Motivationsfaktoren

Begleitend zu den narrativen Interviews wurde eine Kurzerhebung über die Relevanz von Hygiene- und Motivationsfaktoren mittels einer Abfrage über ein Punktwertverfahren (5er-Skalierung mit Relevanzindex) vorgenommen. Dadurch sollte die Attraktivität des Arbeitgeberangebotes bzw. des Arbeitsplatzes aus Bewerber- und Mitarbeiterperspektive bewertet werden. Dazu wurden unterschiedliche Hygienefaktoren (alle begleitenden Maßnahmen und Angebote rund um den Arbeitsplatz) und alle Motivatoren (Führung, Incentives und Bildungsmöglichkeiten zur Steigerung der eigenen Kompetenzen und des Karrierepfades) durch die HR-Abteilung und die jeweiligen Teams bewertet.

Aus der Teamperspektive wurden im Bereich der Hygienefaktoren insbesondere die Bereitstellung von modernen Arbeitsgeräten, die Arbeitsplatzsicherheit, ein geregelter Urlaubsanspruch und flexible Arbeitsorte und -zeiten genannt. In der Gegenüberstellung der bewerteten Relevanz der Hygienefaktoren aus Sicht der HR-Abteilung und der Einstufung durch die Teams haben sich die größten Abweichungen (Signifikanzniveau $> \pm 2,0$) wie folgt ergeben:

Deutlich höhere Bedeutung hat die HR-Abteilung dem Bereich der erfolgsvariablen Vergütung, dem Standortwechsel innerhalb der Unternehmensgruppe und der Unterstützung bei der Suche nach KiTa-Plätzen beigemessen. Umgekehrt gab es eine deutlich höhere Anforderung seitens der Teams im Bereich der Bezuschussung von Mittagsangeboten und der Übernahme von Umzugskosten.

Bei den Motivationsfaktoren stehen in den Teams insbesondere inhaltliche Faktoren (Verantwortung, interessante Projekte) und eine klare Führung als wichtige Motivatoren im Vordergrund. Im Vergleich zur Einschätzung der HR-Abteilung, die den Bereichen der Fortbildung, dem interdisziplinären innerbetrieblichen Austausch und der Bereitstellung

eines Incentive-Systems eine hohe Relevanz attestierte, konnte nicht durch die Teams bestätigt werden (Signifikanzniveau $>+2,0$). Insgesamt zeichnet sich im Bereich der Motivatoren ein gut ausgestattetes Portfolio an Zusatzleistungen und Unterstützungen ab, die seitens der HR-Abteilung relevanter eingeschätzt werden als von den Rezipienten selbst. Weniger erscheint für die Mitarbeiter die materialistisch-faktische Ausstattung relevant, sondern vielmehr die inhaltliche Selbstbestimmung und Teilhabe an Projekten. Hinzu kommen innerorganisatorische Sozialerlebnisse (interdisziplinäre Kommunikation, gemeinsame Events).

Ein daraus resultierender unmittelbarer Handlungsbedarf hinsichtlich der Überarbeitung von Hygienefaktoren und/oder Motivationsfaktoren i.S. einer etwaigen defizitären Ausstattung ist nicht gegeben.

Eine Herausforderung liegt vielmehr in der Aufrechterhaltung der Ausstattung und der optimalen Arbeitsbedingungen. Als elementar erscheint das inhaltliche Onboarding auf fachlicher und interdisziplinärer/kommunikativer Ebene (Teambuilding, Austausch) weit vor etwaigen monetären Anreizen oder Boni. Ferner sollten die vorhandenen Leistungen aktiver nach innen und außen kommuniziert werden.

5.3 Erkenntnisse und Interpretation

In der ersten Auswertung der Befragungsergebnisse konnte durch das EBN-Team ein erster Erkenntnishorizont erarbeitet werden. Dabei wurden im Wesentlichen fünf relevante Key-Findings und Handlungsfelder für die weitere EB-Strategie priorisiert:

Im Bereich der externen Kommunikation wird die Bekanntheit der Marke des Unternehmens als nicht ausreichend im unmittelbaren Einzugsgebiet und Umland bewertet. Die Marke besitzt hinsichtlich der Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern eine zu geringe Wirkung. Ferner ist das Unternehmen zu wenig in IT-Fachkreisen als potenzieller Arbeitgeber im „Relevant Set“ designierter Kandidaten verankert. Weiterhin gilt es, die Kommunikation auf weitere (zielgruppengerechtere) Kanäle auszuweiten, um so zielgerichtet mögliche Kandidaten zu adressieren (Blogging, Blogger-Relations, Karriereseite, WhatsApp, Social Media, Bewegbild via YouTube). Ziel ist die Entwicklung eines „Influencers“ in der Branche als Gesicht der Marke des Unternehmens und Identifikationsfigur für Bewerber.

Die internen Prozesse und Zuständigkeiten sollten durch klare Handover-Vereinbarungen und Rollen im Recruiting-Prozess eindeutig definiert werden (Rollen, Zuständigkeiten). Ergänzend bedarf es einer weiter konkretisierten Absprache zwischen HR und Fachabteilung mittels eines neu zu definierenden Prozesses. Dieser sollte über eine entsprechende Bewerbermanagementsoftware (auch zum Aufbau eines Talentpools) unterstützt werden. Für Ausschreibungen sollte die Optimierung der fachlichen Inhalte zur Konkretisierung der qualifizierten Suche (Checklisten, Profile etc.) standardisiert werden. Zur Umsetzung der systemseitigen und organisatorischen Prozesse ist der HR-Bereich um weitere Ressourcen aufzustocken.

Der dritte Erkenntnisaspekt ist im Bereich der internen Kommunikation verortet: Die Intra-Team-Kommunikation erfolgt sehr kollegial; hier wären ggf. Rückzugsräume innerhalb des Gebäudes für ungestörte Arbeit/Kommunikation zu schaffen. Verbesserungspotenziale sind bei der weiterführenden Inter-Team-Kommunikation auszumachen. Die Vernetzung der Teams zur Optimierung des Informationsaustausches und Wissenstransfers sollte methodisch gestützt werden. Ebenso gilt es, die Vernetzung aller Mitarbeiter zur Steigerung der Zusammengehörigkeit und zur Überwindung etwaiger Silo-Denkstrukturen zielgerichtet durch Angebote zu ermöglichen.

Im Hinblick auf das Recruiting sollten die bereits vorhandenen Mitarbeiterbenefits stärker in der internen und externen Kommunikation Anwendung finden. Leistungen könnten im Bereich der Freizeitangebote sowie in direkter Anwendung am Arbeitsort (Ruheraum, Sportmöglichkeit, Gemeinschaftsraum) ergänzt werden. Vielmehr geht es – wie im Bereich der Kommunikation angesprochen – vorrangig um die Kommunikation dieser Vorteile in Verbindung mit der Arbeitgebermarke.

Das umfassendste Handlungsfeld stellt die Kommunikation einer klaren Identität und dazugehöriger Werte dar. Besonders auffällig ist die wenig konsistente Wahrnehmung bzw. Durchdringung der Werte und des darauf aufbauenden Leitbilds. Dies zeigt sich in der nicht eindeutigen Kommunikation in Richtung der Bewerber nach außen: Eine differenzierte Alleinstellung erfolgt nicht. Ebenso wenig kann auf ein solides verankertes Leitbild innerhalb der Mitarbeiterkommunikation gebaut werden. Die zeitnahe Definition und Konkretisierung eines Leitbildes und der dazu korrespondierenden Botschaften erscheint zur internen und externen Kommunikation als unbedingt empfehlenswert.

Die Erkenntnisse der Analyse werden im Rahmen des HR-Powerhouse (Kap. 6) in konkrete Handlungsfelder für einen zielgerichteten Prozess gegossen.

6 Handlungsebene: Realisierung im HR-Powerhouse

Der Prozess des Employer Brandings (Kap. 4) und die Erkenntnisse der Analyse (Kap. 5) werden im Rahmen des HR-Powerhouse konkretisiert. Das führt zu einer klaren Zielorientierung und einer pragmatischen Formulierung der Handlungsfelder für das untersuchte Unternehmen. Das Zukunftskonzept kann auf diese Weise effizient implementiert werden.

Das Kapitel skizziert wesentliche Realisierungsebenen in der Übersicht.

6.1 Skizze des HR-Powerhouse

Den in Kap. 4 genannten Prozess stellen die Autoren in der Ableitung als HR-Powerhouse dar. Dadurch lassen sich die wesentlichen Faktoren einer erfolgreichen Arbeitgebermarke visualisieren. Durch Konzentration auf einzelne erfolgsrelevante Hebel

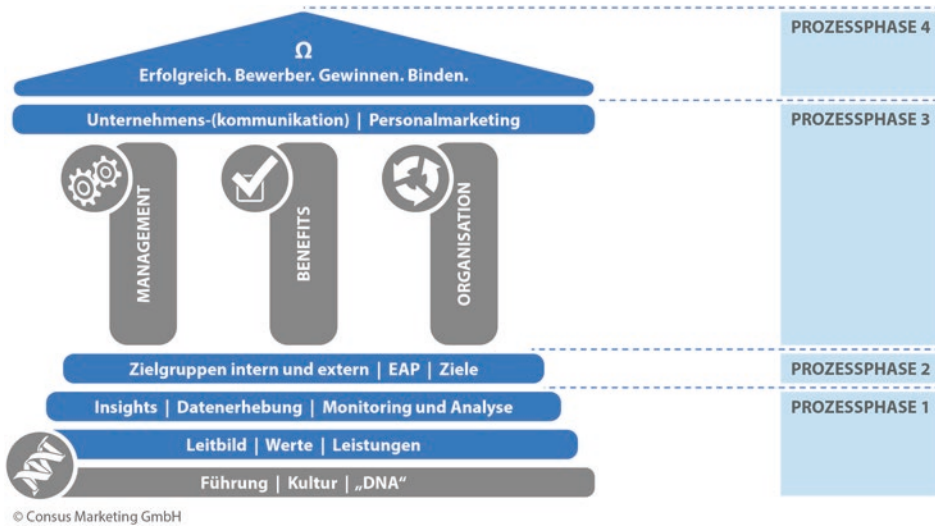


Abb. 4 Das HR-Powerhouse

werden Identität und Image der Marke eng mit konkreten Instrumenten und Maßnahmen verknüpft. Das HR-Powerhouse bildet den Handlungsrahmen für eine aktive und zukunftsorientierte systematische Vorgehensweise für HR, Marketing und Unternehmensleitung (vgl. Abb. 4).

Die folgenden Schritte geben einen Hinweis auf die allgemeinen „Bauabschnitte“ des Hauses und konkretisieren diese am vorliegenden Case.

6.2 Das Fundament: Ermitteln der DNA

Unter der DNA des Unternehmens werden die Vielzahl an Eigenschaften und Werten, die Kultur des Unternehmens und die Erwartungen und Einstellungen der Mitarbeiter zusammengefasst. Sie stellen die Identität des Unternehmens dar, die sich selbst weiterentwickelt, und die Reflexion der erlebten Unternehmensrealität.

Unter Führung betrachten die Autoren Einstellungen und Verhalten der Führungskräfte innerhalb der Organisation. Dazu zählen neben der Geschäftsleitung Verantwortliche, die im operativen Geschäft tätig sind und nicht-funktionale Vorgesetzte sind, jedoch Einfluss auf die Unternehmensentwicklung haben.

- Das Leitbild des vorgestellten Unternehmens lag zum Zeitpunkt der Untersuchung dem Vorstand zur Abstimmung vor. Durch die Befragung konnten weitere Insights und Perspektiven der Belegschaft in das Leitbild integriert und zielgerichtet zur Verabschiedung gebracht werden. Die Notwendigkeit eines belastbaren Leitbildes als identitätsstiftende Klammer innerhalb der Belegschaft wurde deut-

lich. Auf diesem Fundament können alle neuen bzw. überarbeiteten Prozesse und Maßnahmen aufbauen. Dadurch werden eine innerbetriebliche Verbindlichkeit in der Kultur, Kommunikation und ein gestärktes Zugehörigkeitsgefühl ermöglicht.

6.3 Die Säulen: Management, Benefits, Prozesse

Auf der Analyse setzen innerhalb des HR-Powerhouse drei Säulen auf. Management, Benefits und Prozesse bilden zentrale Aspekte des Employer Brandings. Innerhalb dieser konkretisieren sich Handlungsfelder für das Unternehmen. Eine Gewichtung ergibt sich aus den Analyseerkenntnissen im Zusammenspiel mit den strategischen Zielen.

6.3.1 Management und Führung

Innerhalb der Säule Management und Führung fassen die Autoren im HR-Powerhouse die emotionalen Faktoren der Arbeitgebermarke zusammen. Gerade Führungskräfte sind Vorbilder und repräsentieren das Unternehmen gegenüber der Belegschaft. Im Sinne des Leadership Brandings transportieren sie Kultur und Werte in das Unternehmen über die unterschiedlichen Hierarchiestufen.

Ein fundiertes Managementverständnis führt auch über den eigenen Bereich hinaus und wird als Gesamtaufgabe unter Einbeziehungen der innerbetrieblichen Interdependenzen verstanden.

- Das betrachtete Unternehmen forciert die Weiterbildung der Führungskräfte. Durch gezielte Bereitstellung von Ressourcen und Infrastruktur werden den Teamleitern Möglichkeiten gegeben, den Mitarbeitern Werte und Kultur des Unternehmens besser zu vermitteln.

6.3.2 Benefits

Die zweite Säule des HR-Powerhouse stellen die Benefits (auch: Hygienefaktoren) des Unternehmens dar. Sie sind neben den Fragen der Führung erkennbare, faktisch belegbare Attraktivitätsfaktoren. Zu den Benefits zählen beispielsweise eine betriebliche Altersversorgung sowie Zusatzleistungen, zeitliche Rahmenbedingungen, Kinderbetreuung oder Dienstwagen. Die genannten Hygienefaktoren bilden nur einen Teil eines erfolgreichen Employer-Branding-Prozesses ab.

- Das betrachtete Unternehmen ist in diesem Feld ausreichend aufgestellt. Es bietet eine passende Auswahl an Benefits für unterschiedliche Mitarbeitergruppen an. Eine weitere Betrachtung dieser Säule ist mithin nicht notwendig.

6.3.3 Prozesse

Prozesse richten sich auf die Organisation als Ganzes und einzelne Teilbereiche. Herauszugreifen sind beispielsweise die Verfahren im Recruiting: Erkennen und Kommunizieren der Bedarfe, Tonalität und Schnelligkeit der Bewerberkommunikation

und abschließende Maßnahmen in der Einstellung wirken sich mittelbar auf das Personalmarketing und konkret auf die Qualität und das Engagement der Bewerber aus.

- Neben der ablauforganisatorischen Neuordnung und Definition von Prozessen im Recruiting wird eine belastbare „Werkbank“ im HR- und Marketingbereich entwickelt. Diese soll einerseits durch eine Toolbox mit pragmatischen Hilfestellungen für die externe und interne Kommunikation und andererseits durch eine Aufstockung der Ressourcen (HRM-Stelle) in diesem Bereich ermöglicht werden.

6.4 Das Dach: Visualisierung, Inhalt, Interaktion

Auf den Säulen ruht das Dach des HR-Powerhouse. Dieses beinhaltet Handlungsfelder der internen und externen Kommunikation. Sie dienen dazu, die festgelegte (und zu entwickelnde) Identität und Positionierung in unterschiedlichen Instrumenten darzustellen. Dazu zählen Inhalte, Botschaften und Bilder. Durch eine Vereinheitlichung der Kommunikation entsteht ein klares Bild bei den Rezipienten. Mittelfristig entstehen wertvolle Beziehungen zwischen Arbeitgeber, Bewerbern und Mitarbeitern, die zu einem effizienteren Recruiting und einer höheren Motivation führen.

- Auf das vorgestellte Unternehmen angewendet ermöglicht eine Neudefinition und Adaption des Kommunikationsinventars eine stärkere Wahrnehmung in den relevanten Stakeholder-/Bewerberkreisen. Um die Kommunikation zu vereinfachen, wird das Leitbild durch ein je nach Anwender- und Rezipientengruppe unterschiedenes Messagingboard unterstützt. Dieses „übersetzt“ die wesentlichen Aussagen in anwendbare Botschaften und sorgt somit für eine Stärkung der Arbeitgeber-, Mitarbeiter- und Bewerberkommunikation. Zu den Instrumenten zählt eine eigene Karriere-Webseite als zentrale Plattform für den Bewerberdialog. Zur Landingpage zählen bewerbergerechte Informationen, authentische Personen und eine zielgruppenspezifische Moderation und Interaktion. Die Neugestaltung der Karriere-Webseite erhöht die Anzahl der Kontaktpunkte/-kanäle (Touchpoints): Blog, Videos, HR-Chat, WhatsApp, Social Media, Call-Back und Self-Assessment-Tools zur Vorqualifizierung erhöhen die Verweildauer. Im Zusammenspiel aus Emotion (Bilder, Artefakte, Stories) und Interaktionsmöglichkeiten erhöht sich die Wirkung.

6.5 Gesamtschau HR-Powerhouse in der Praxis

Die Anwendung in der Praxis kann auf Widerstände stoßen. Erforderlich ist die Moderation gegenüber den betroffenen Stabsabteilungen und Führungskräften. Nur durch Kooperation mit diesen Bereichen ist eine erfolgreiche Implementierung mittelfristig zu gewährleisten. Durch das strukturierte Vorgehen und die frühzeitige Einbindung aller

Ebenen in die Erhebung und Analyse sowie die Erarbeitung der relevanten Handlungsfelder können mögliche Konflikte frühzeitig vermieden werden.

Das HR-Powerhouse wird in unterschiedlichen Detaillierungsgraden kommuniziert, um so alle internen und ggf. externen Stakeholder-Ebenen wirkungsvoll ansprechen zu können. Der modulare Aufbau der Handlungsfelder unterstützt das Vorgehen „Keep it simple – but strong“.

6.6 Parallele Ad-hoc-Maßnahmen

Vor dem Hintergrund des aktuellen Bedarfs qualifizierter Mitarbeiter erarbeitete das EBn-Projektteam Ad-hoc-Maßnahmen zur Überwindung offensichtlicher Hürden:

- Optimierung der allgemeinen Unternehmenswebsite mit alternativen Kommunikationskanälen und weiteren Schnittstellen in der Bewerberdialogführung
- Einbeziehung der Teamleiter in die weitere Unternehmensplanung und Einfordern der Partizipation an gesamtunternehmerischen Entscheidungsfragen
- Finalisierung des seit mehreren Monaten in der Definitionsphase befindlichen Leitbildes sowie dessen umfassende Kommunikation innerhalb der Belegschaft
- Visuelle Verjüngung der Inhalte zur Bewerberkommunikation (Bildwelten, Tonalität, Inhalt) und Integration der Motivationsfaktoren
- Dokumentation des aktuellen Prozesses im Bewerbermanagement als Ausgangsgrundlage zur sukzessiven Optimierung

Die genannten Aspekte wurden im Zusammenspiel mit der HR- und Marketing-Abteilung unter Einbeziehung des Vorstandes initialisiert. Darüber hinausgehende, substantziell-strukturelle Veränderungen werden anhand des EBn-HR-Powerhouse umgesetzt.

7 Sechs Thesen zum Employer Branding 2025

Neben den konkreten Empfehlungen im Rahmen dieses Projektes sind aus Sicht der Autoren Trends für die Bildung der Arbeitgebermarke zu berücksichtigen. Diese werden in die Zusammenarbeit und die Weiterentwicklung des betrachteten Arbeitgebers einfließen. Zum Zeitpunkt der Erstellung des Beitrages wurden zunächst die Grundlagen des HR-Powerhouse implementiert. Die folgenden sechs Thesen bilden den Rahmen des neuen Denkens:

7.1 Agile Führung

Unternehmensverantwortlichen und HR-Leitern ist bereits hinreichend bekannt, dass die klassische Linienorganisation seit Jahrzehnten ausgedient hat. Hierarchisch gegliederte

Abläufe und bereichsegoistische Silos erscheinen nicht mehr zeitgemäß unter dem Eindruck der wachsenden Komplexität und immer fortwährenden progressiven Entwicklung. Doch wie kann in Zeiten der zunehmenden Dynamik, der disruptiven Transformation von ganzen Branchen und der zunehmenden Diversifizierung von Mitarbeiterkompetenzen der Unternehmenserfolg sichergestellt werden?

In der IT-Branche werden Projekte bereits unter Einbezug von agilen Ansätzen (bspw. Scrum-Methoden) realisiert. Diese Form des Arbeitens kann für die Führung von Unternehmen generell zukunftsweisend herangezogen werden. Grundvoraussetzungen dafür sind die höchste Kommunikationsbereitschaft und -kompetenz der Mitarbeiter sowie die Bereitschaft von ständigen Feedbackschleifen. Eine Führungskraft nimmt nicht mehr die konventionelle Rolle eines Alleinentscheiders ein, sondern versteht sich zunehmend als „Enabler“, Coach, Wegbereiter und Moderator/Mentor des Teams. Dieser tendenziell beratenden und koordinierenden Funktion steht jedoch eine mitunter immer noch hierarchisch organisierte Organisationsstruktur entgegen. Durch Überwindung ebendieser und das Verlassen bereichsegoistischer Bereiche gelingt die Transformation in neue Arbeitswelten und der lernenden Organisation als Gegenentwurf zur hierarchischen Organisationsform. So können Unternehmen volatile Veränderungen in komplexeren Welten durch Nutzung der Teamkompetenz bewältigen. Gemeinsam, intelligent und flexibel – basierend auf einer starken Identität und (Arbeitgeber-)Marke als verbindendes Element und Handlungskorridor für Führungskräfte.

7.2 Remote Work

Nicht erst seit Beginn der Corona-Pandemie und die geschaffenen räumlichen und funktionalen Distanzen sind das Konzept des sogenannten Remote Work und die damit einhergehende Führung auf Distanz wichtiges Kriterium in der Ausgestaltung von Führung. Wichtige Elemente dieses aus der New-Work-Bewegung stammenden Konzepts wie die gelebte Kultur und ein gewisser betrieblicher kultureller Handlungsrahmen („Common Sense“) sind nur schwerlich ohne physisch-persönliche Interaktionen und Erlebnisse vermittelbar. In diesem Zusammenhang können die Arbeitgeberidentität/-marke und der damit verbundenen kulturstiftenden Elemente als wichtige Leitplanken für die Führung und Motivation der Mitarbeiter durch Führungskräfte dienen. So kann trotz der fehlenden persönlichen Erlebnisse in der Realsphäre Führung durch markenprägende Elemente vermittelt werden. In der IT-Branche ist die Nutzung von entsprechenden Remote-Tools bereits vor der Pandemie und der Notwendigkeit von Remote Work gelebter Standard gewesen, um nicht zuletzt internationale, standortübergreifende Teams und Spezialisten zu vernetzen. Somit erscheint der Veränderungsdruck für die pandemiebedingte Vernetzung als weniger groß im Vergleich zu anderen Branchen. Ebenso sind der digitale Organisationsgrad sowie eine belastbare Infrastruktur in der IT-Branche bereits wesentlicher Bestandteil der Unternehmens-/Projektorganisation. Jedoch insbesondere in ebensolchen virtuell dominierten Organisationen

bedarf es der kulturellen Ausgestaltung des Modus Operandi mittels der klar definierten und implementierten Arbeitgebermarke, um die kulturelle und soziale Identität der Organisation im Zeitablauf nicht verwässern zu lassen.

7.3 Silo-Denken vs. T-Struktur

Aus organisatorischer Sicht und im Rahmen der weiteren Unternehmenssteuerung ist die Notwendigkeit der Überwindung der Silobildung durch die hohe Autonomie und sinkende Interaktion der Teams anzustreben. Der in vielen Unternehmen verfestigte Bereichsegoismus impliziert nicht nur hohe unwirtschaftliche Verschiebungen im Wertschöpfungsgefüge, sondern sorgt auf kultureller Ebene für die Verwässerung der Identität und die Schaffung von identitären Subkulturen in den Teams.

Diese Anforderungen gilt es hinsichtlich der virtuellen Teamkommunikation und der interdisziplinären Vernetzung zu erfüllen. Hierzu bieten sich entsprechende digitale Tools an, welche neben der faktischen Zusammenarbeit in multidisziplinären Teams auch die Beziehungsebene und -qualität (Kultur, Bewusstsein, Rituale etc.) beeinflussen. Somit kommt der verbindenden Haltung („Mindset“) und der Pflege der Beziehungsqualität eine besondere Rolle bei der Ausgestaltung von zukunftsfähigen Organisationen zu. Das Denken und Handeln in Geschäftsmodellen anstelle kurzfristiger Team-Erfolgskennzahlen erscheinen als zukunftsorientierte Haltung. Somit entstehen über den eigenen Fachbereich in der Linie („I-Shape“ Silo) hinaus ein Verständnis und eine darauf aufbauende Handlungskompetenz in anderen Organisationseinheiten über dem eigentlichen Fachbereich („T-Shape“). Fachliche und generalistische Kompetenzen einerseits, eingebettet in einen kulturellen Kontextrahmen andererseits, bestimmen die Robustheit und Zukunftsfähigkeit von Organisationen auch im virtuellen Zusammenspiel und in der Kollaboration. Diese Ausgestaltung i.S. der Arbeitgebermarke und deren Identität stellt eine besondere Gestaltungsaufgabe in der Führung über die fachliche Kompetenz hinaus dar, um so die interdisziplinären Potenziale der Organisation nachhaltig erschließen zu können. Die HR-Abteilung sollte auch hier im Sinne des „Human Capital Managements“ Mitarbeiter gezielt auf ganzheitliche (systemische) Führungsaufgaben über die Teambereiche hinaus vorbereiten.

7.4 HR als strategische Aufgabe

Gut ausgebildete und zur Unternehmenskultur passende Mitarbeiter sind das A und O für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. Geschäftsleitungen müssen eine zentrale und konsistente Wertesystematik ermitteln, festlegen und kommunizieren. Der CEO hat daher ein besonderes Augenmerk auf diese Entwicklung zu legen. Ein Delegieren dieser in das Zentrum tretenden Aufgabe ist nicht mehr möglich. Gemeinsam mit der HR-Abteilung versteht sich der CEO zukünftig als „Human Capital Manager“ – die besten

Potenziale in der Belegschaft können so gehoben und ausgebaut werden. Zunehmend stehen Emotionen in der Bewerber- und Mitarbeiterkommunikation im Fokus. Diese lassen sich durch Personen und Gesichter übertragen. Der CEO wird repräsentativer Bestandteil im Employer Branding und Personalmarketing.

7.5 Gestalten statt verwalten

Personalverwaltung ist ein eher passiver Prozess: Abrechnungen erstellen, Daten zusammenfassen, Einstellungen und Entlassungen administrieren. Dieser Kreislauf muss von Personalmanagern durchbrochen werden. Die HR-Abteilung erkennt sich zunehmend als wesentlichen Treiber für die Entwicklung der Arbeitgebermarke und der modernen Arbeitswelt und werden zunehmend zum wichtigen Wettbewerbsvorteil für Unternehmen. Daher ist eine aktive Beratung der Geschäftsleitung notwendig. Dazu kommt die Frage, inwieweit die HR-Abteilung zur Wertschöpfung und zur Außenkommunikation beiträgt. Nichts ist beständiger als der Wandel, den Unternehmen nachlaufend verwalten oder durch intelligentes HR-Management im Hier und Jetzt aktiv gestalten können.

7.6 Dynamik der Lernintensität

Für Unternehmen steigen die Anforderungen, schneller auf Veränderungen des Marktes, der Technologien und der Kundenanforderungen zu reagieren. Die Abkürzung VUCA umschreibt die Situation. Starre Top-down-Planungssysteme des Personalmanagements und der Personalentwicklung bieten kaum ausreichende Antworten und verlangsamen die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens. Daher ist eine Steigerung der Lernintensität notwendig. Sie wirkt auf zwei Ebenen: Einmal zur Verbesserung der Organisation als Arbeitgeber und einmal als Attraktivitätsfaktor im Employer Branding. Wenn Personalverantwortliche regelmäßig ihr Wissen und ihre Fertigkeiten aktualisieren und erweitern, können sie auch ein erfolgreiches Employer Branding aufbauen. Der Grad der Lernintensität bezeichnet hier, wie gut, schnell und umfassend Personalverantwortliche auf neue Anforderungen im Recruiting und in der Personalentwicklung reagieren können. Auf der Seite der Belegschaft bezieht sich die Lernintensität auf die Form, Planung, Ausrichtung und Nachhaltigkeit der Personalentwicklung. In diesem Kontext bietet es sich an, von Talentmanagement zu sprechen. Basis ist die Einführung eindeutiger und bekannter Anforderungsprofile, Strukturen und Prozesse aus Sicht des Unternehmens zur konsequenten Ausrichtung auf die Talentzentrierung. Nur durch diese klaren Spielregeln können alle Beteiligten im Abgleich von Erwartungen und Erfüllung einen Expectation-Gap und mögliche Frustrationspunkte vermeiden. Das fördert die Motivation, zu lernen und sich zu entwickeln.

Quellen und weiterführende Literatur

- Batta, A. (2016). Employer branding-the future of an organization. *International Journal of Research*, 3(8), 371–375.
- Becker, M. (2013). *Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis*. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH.
- Brandes, U., et al. (2014). *Management Y: Agile, scrum, design thinking & Co.: So gelingt der Wandel zur attraktiven und zukunftsfähigen Organisation*. Campus.
- Buckesfeld, Y. (2012). *Employer Branding: Strategie fr die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität in KMU*. Diplomica.
- Buckmann, J. (2016). *Personalmarketing to go: Frechmutige Inspirationen für Recruiting und Employer Branding*. Springer.
- Nienhüser, W. (1998). Die Nutzung personal-und organisationswissenschaftlicher Erkenntnisse in Unternehmen. Eine Analyse der Bestimmungsgründe und Formen auf der Grundlage theoretischer und empirischer Befunde. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 12(1), 21–48.
- Petkovic, M. (2007). Employer Branding–ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl. *German Journal of Human Resource Management*, 21(4), 379–382.
- Sponheuer, B. (2010). *Employer Branding als Bestandteil einer ganzheitlichen Markenführung*. Gabler.
- Sonntag, K. (2006). *Personalentwicklung in Organisationen*. Hogrefe.



Nicolas Scheidtweiler arbeitet seit 2005 in unterschiedlichen Funktionen in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. In dieser Zeit nahmen die Anfragen zur Kommunikation in der Personalgewinnung zu. Daher gründete er im Jahr 2014 mit einem Partner das Joint Venture mit der Marke Employer Branding now. Unter dieser beraten die Experten vorrangig Kommunen, Landkreise und kommunale Unternehmen dabei, ihre Wahrnehmung und Reputation als Arbeitgeber zu optimieren.



Steffen R. Wienberg hat über 15 Jahre Erfahrung im strategischen Marketing, der Konzeptentwicklung und Beratung von großen Marken und Unternehmen. Nach einigen Jahren der Tätigkeit in unterschiedlichen Beratungshäusern hat er sich auf die Themen Analyse und Strategie spezialisiert. Besonders in Veränderungs- und Neuausrichtungsaufgaben findet seine Methodenkompetenz Anwendung.

Arbeitsmodelle und Methoden

Mehr Mut zu kreativen Spielräumen

Clarissa-Diana de Grancy im Gespräch mit Simone Menne,
Präsidentin der American Chamber of Commerce Germany
und Multi-Aufsichtsrätin

Simone Menne

Clarissa-D. de Grancy: Sie sind im Board Meeting – ab wann sagen Sie: „Der (oder die) ist kreativ“?

Simone Menne: Schwer zu sagen; Kreativität spielt sich ja auf den unterschiedlichsten Ebenen ab. Offensichtlicher ist Kreativität natürlich bei Künstlerinnen und Künstlern. In einer Gremiensitzung ist Kreativität für mich die Kombination aus verschiedenen, nicht unbedingt zusammenpassenden Ideen, um daraus etwas Neues zu machen. Wenn zum Beispiel jemand im Board Meeting sagt: „Können wir nicht ein Klimamodell mit dem Finanzierungsmodell einer Bank kombinieren und dadurch Kredite an Klimaziele koppeln?“

Clarissa-D. de Grancy: Inwiefern sollten Vorstand und Aufsichtsrat ideal zusammenwirken, um den kreativen Nährboden für Innovation zu schaffen?

Simone Menne: Was man nicht vergessen darf, ist die Rolle, die Aufsichtsräte haben. Es gibt Gesetze und persönliche Haftung. Das heißt, die erste Rolle eines Aufsichtsrats besteht darin, Aufsicht und Übersicht zu behalten sowie sicherzustellen, dass Regeln eingehalten werden und dass es Kontrollsysteme gibt. Ziele müssen identifiziert werden. Die Zahlen müssen stimmen – da ist Kreativität nicht unbedingt gefragt, und das ist auch gut so. Sie brauchen ein Gremium, das eben auch sicherstellt, dass nichts aus

Dieser Beitrag erschien unter dem Originaltitel „Mehr Mut zu kreativen Spielräumen“ bereits in Aufsichtsrat aktuell 6/2021, S. 235 ff.

S. Menne (✉)
Kiel, Deutschland
E-Mail: office@simonemenne.de

dem Ruder läuft und Arbeitsplätze erhalten bleiben. Man denke an den Fall Wirecard. Die waren sicherlich sehr kreativ auf allen Ebenen. Das war aber weder für den Markt noch für die Arbeitnehmer in irgendeiner Form zielführend. Deswegen ist im Aufsichtsrat, der in keiner operativen Rolle arbeitet, „Kreativität“ zunächst einmal nicht unbedingt gefragt. Aufsichtsräte dürfen gar nicht operativ arbeiten. Das ist im deutschen System im sogenannten Two-Tier-System ja klar getrennt.

Clarissa-D. de Grancy: Das Operative, das Kreative, gehört dann schon eher in die Vorstandsrunde, meinen Sie?

Simone Menne: Auf jeden Fall, ja. Dort müssen sich Vorständinnen und Vorstände darüber Gedanken machen: „Wie sieht die Zukunft aus?“ „Was könnte unser Geschäftsmodell gefährden?“ „Was ist eine Gefahr für uns?“ „Was gibt es an neuen Entwicklungen, die unser Geschäftsmodell womöglich angreifen könnten?“ Und auch: „Was könnte etwas Neues sein?“ – Wer hat denn früher schon an ein Smartphone gedacht? Wichtig ist aber, dass im Vorstand eben auch geniale, kreative Leute sind, die sagen: „Hey, das könnte interessant sein“, oder zumindest Leute, die den Kreativen zuhören, die in der Sitzung dazukommen, um etwas Neues vorzustellen. Davon gibt es hierzulande sicher noch zu wenig, weil wir einfach noch nicht genug Diversität erreicht haben – sowohl in Aufsichtsräten als auch in Vorständen.

Clarissa-D. de Grancy: Diversität als Treiber für Kreativität und Innovation ...

Simone Menne: Genau, und damit meine ich nicht nur Geschlechter-Diversität. Als Deutsche und Finanzvorständin im ähnlichen Alter, mit ähnlichem Bildungsgang war ich ähnlich sozialisiert wie meine Kolleginnen und Kollegen. Insofern war ich im Vorstandsgremium sicher keine Exotin, abgesehen davon, dass ich eine Frau bin [lacht]. Unter „divers“ verstehe ich immer auch den Mix von sehr jungen Persönlichkeiten auf der einen Seite und berufserfahrenen auf der anderen.

Erst diese Spreizung, auch im Sinne von Herkunft, ermöglicht kreatives Denken – das fehlt durchaus noch. Ich glaube, Kreativität entsteht eben nicht nur, weil man irgendeinen kreativen Kopf in der Runde hat, und das ist dann „unser Kreativer“ oder „unsere Kreative“, sondern eher, indem man verschiedene Ideen bewegt, austauscht und daraus etwas Neues entwickelt. Ich glaube, Kreativität entsteht in diversen Teams wesentlich besser, obwohl es natürlich auch exzellente kreative Einzelkämpferinnen und -kämpfer gibt.

Clarissa-D. de Grancy: Kreativität als Atmosphäre, die entsteht, wenn verschiedene Persönlichkeiten mit unterschiedlichem Hintergrund zusammenkommen und die Bereitschaft mitbringen, beim Denken neue Wege zu gehen?

Simone Menne: Ja. Das können Sie natürlich auch mit bestimmten Techniken fördern. Stellen Sie irgendeinen seltsamen Gegenstand in die Mitte des Tisches, zum Beispiel eine Gummiente. Dann kombinieren Sie die Ente mit allem möglichen anderen, was mit Fliegerei zu tun hat – also sich auf Sachen einlassen, die sich vielleicht erstmal völlig verrückt anhören, um das dann immer weiter einzudampfen. Man sollte zunächst einmal auch vermeintlich verrückte Ideen zulassen.

Clarissa-D. de Grancy: Was macht aus Ihrer Sicht die Idee zur Innovation?

Simone Menne: Sie machen aus einer Idee zuerst einmal ein Produkt, eine Basisversion dieses Produkts – das kann auch eine Dienstleistung sein. Dann versuchen Sie festzustellen, ob das im Markt gefragt ist, und dann kann das zur Innovation werden. Innovation kann auch ganz klassisch im Sinne von Erfinden verstanden werden. Wir sagen, wir wollen kein CO₂ mehr, jetzt überlegen wir uns, wie wir CO₂ aus der Luft ziehen und das als Rohstoff nutzen können. Dann wandeln wir das Ganze um und machen E-Fuel draus – das ist auch Innovation. Ich habe gerade mit jemandem gesprochen, der sich mit Betonbauten befasst. Stahlbeton ist extrem klimaschädlich, aber jetzt gibt es eine Beton-Art, die nicht klimaschädlich ist, sondern im Gegenteil sogar zu einer CO₂-Senkung führt. Diese neue Art von Beton können Sie aber nicht mit Stahl kombinieren – die Baustoffe passen nicht zusammen, weil Korrosion die Folge wäre. Stattdessen kann man aber Carbon nehmen. Und das entwickelt sich dann immer so weiter. Erst sagen Sie: „Okay, wir brauchen weniger klimaschädlichen Beton.“ Dann erfinden Sie eine Mischung, die tatsächlich CO₂ vernichtet. Dann stellen Sie fest, dass das nicht zusammenpasst.

Dann überlegen Sie: Wenn wir das nicht nehmen können – was ginge stattdessen? Und selbst dann sind es ja nicht so Heureka-Sachen, sondern eine ständige Weiterentwicklung. Das unterschätzt man. Ich glaube, Edison – jedenfalls wird ihm das zugeschrieben – hat gesagt: „Ich habe nicht einmal die Glühbirne erfunden, sondern ich habe 367 Mal rumprobiert, bis am Ende einmal eine Glühbirne dabei rauskam.“ Menschen, die Innovationen hervorbringen, müssen sehr geduldig sein, auch bei Forschungen, insbesondere bei medizinischer Forschung. So etwas dauert ewig lange. Im Grunde genommen sind das Dominoeffekte, ein Ergebnis ergibt sich aus dem anderen oder wächst auseinander heraus, wie die Zweige eines Baums. –

Clarissa-D. de Grancy: Sie haben in Kiel eine Galerie eröffnet. Wollten Sie das schon immer?

Simone Menne: Nein. Viele denken, es wäre mein Lebenstraum gewesen, nach meiner operativen Tätigkeit eine Galerie aufzumachen. Aber es war eher opportunistisch. Ich wohne in der Kieler Innenstadt in einem sehr besonderen Haus, das geplant wurde, um

verschiedene Stadtteile zu verbinden. Dieses Haus hat unten eine Gewerbeinheit, die für sehr lange Zeit leer stand. Leider haben wir in Kiel, so wie in vielen anderen Städten auch, in der Fußgängerzone viel Leerstand. Das bedauere ich und wollte etwas dagegen tun. Also habe ich verhandelt und die Gewerbeinheit übernommen. Ich habe selbst viel Kunst, also dachte ich, im Zweifelsfall stelle ich Kunst, die ich gekauft habe, dort aus. Und dann hat sich das sukzessive weiterentwickelt, im Sinne von: Na, wenn ich eine Galerie mache, mit wem könnte ich reden, der hier ausstellen wollte? Und dann habe ich mit ein paar Leuten gesprochen, die dann Künstlerinnen und Künstler zu mir geschickt haben. So ging es los. Über Instagram schreiben mich Künstlerinnen und Künstler an, die sagen: „Ihr Haus ist so toll – da würden wir gerne mal ausstellen.“ So hat sich das Ganze weiterentwickelt.

Clarissa-D. de Grancy: Was bedeutet Kunst für die Wirtschaft? Würden Sie sagen, dass Kunst etwas in den Menschen aufschließt?

Simone Menne: Ja, das ist das, was ich gerne über Kunst sage. Kunst lehrt Menschen Ambivalenz, und in der heutigen Zeit und der heutigen Gesellschaft sind wir immer weniger in der Lage, ambivalent zu denken, brauchen es aber dringend. Es gibt dazu ein Buch von Thomas Bauer – „Die Vereindeutigung der Welt“. Die Menschen lieben eindeutige Botschaften – schwarz/weiß, Impfpflicht – ja/nein. Auf Differenzierungen lassen sich immer weniger Menschen ein – das war nicht immer so. Kunst kann solche Gegensätze auflösen, weil ein Kunstwerk für jeden anders aussieht. Ich betrachte ein Kunstwerk anders als Sie, und ich kann nicht einfach hergehen und sagen, „Ihre Sicht ist falsch“ oder „meine ist richtig“. Manche maßen sich das zwar an, aber es ist eigentlich Blödsinn. Über Kunst kann man das nicht behaupten – und warum kann man das nicht? Weil Kunst im Auge des Betrachters entsteht. Bei einer Skulptur ist es buchstäblich so, dass sie von allen Seiten unterschiedlich aussieht.

Clarissa-D. de Grancy: Es geht um den Perspektivwechsel und darum, beweglich zu bleiben?

Simone Menne: Ja, genau. Kunst kann helfen, einen Perspektivenwechsel herzustellen. Kunst ermöglicht den völlig anderen Blick – und dann können Sie sich darüber austauschen: „Was sehen Sie darin – was sehe ich darin?“ „Was gefällt mir – was gefällt mir nicht?“ „Warum gefällt es mir nicht?“ – Und dann stellen Sie fest, aha, man kann darüber reden, sehr sachlich, und man muss jetzt nicht unbedingt den anderen davon überzeugen, dass es schön oder nicht schön ist, aber man versteht die Sicht des jeweils anderen. Genau das brauchen wir auch in vielen anderen Bereichen dringend. Wir müssen es schaffen, uns wieder über Gesichtspunkte auszutauschen, ohne von vornherein einen Menschen aufgrund einer bestimmten Ansicht zu verteufeln. Um diese differenzierte Wahrnehmung und im Zweifelsfall Argumentation geht es, indem wir versuchen, zu

überzeugen, gerade auch im Bereich der politischen Meinungsbildung. Aber zuallererst braucht es die Fähigkeit, zuzuhören und Differenzierung überhaupt zuzulassen.

Clarissa-D. de Grancy: Was war die für Sie persönlich denkwürdigste Kreativleistung in Ihrer beruflichen Laufbahn?

Simone Menne: Das ist eine schwierige Frage. Ich war Finanzvorständin. Das ist nicht unbedingt kreativ. Ich habe allerdings – und das ist sicher ungewöhnlich für einen Finanzvorstand – die Weiterentwicklung von E-Fuel gefördert. Das war sicher kreativ im Sinne von Förderung von innovativen Ideen. Ich war nicht selbst kreativ, habe aber immer Kreativität gefördert: Es gibt ein Lufthansa-Orchester, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, zum Teil sehr professionelle Musikerinnen und Musiker, die bei der Lufthansa aber in ganz anderen Bereichen arbeiten und zweimal im Jahr ein philharmonisches Konzert aufführen. Da war ich sehr gerne Schirmherrin und habe das gefördert. Ich würde es folgendermaßen zusammenfassen: Als Finanzvorständin sollte man vielleicht nicht unbedingt kreativ sein, denn sonst kommt Wirecard dabei raus, aber Kreativität fördern.

Clarissa-D. de Grancy: Viele Controller rollen mit den Augen, wenn sie hören: „Lasst uns doch mal kreativ sein.“ Dabei gibt es doch auch Controlling-Kreativität im besten Sinne, oder?

Simone Menne: Ja, absolut. Das ist das, was ich am Anfang meinte: Man kann die Zahlen und das Controlling natürlich nutzen, um zu berechnen, was gut und was weniger gut läuft, Trends berechnen und das dann mit neuen Ideen kombinieren. Daraus kann etwas Neues entstehen. Sicher liegt auch eine Form der Kreativität darin, wenn man Kannibalismus zulässt. Produkte, die zunächst die eigenen Frontrunner infrage stellen, aber das Potenzial haben, diese abzulösen. Dazu braucht es Mut.

Wenn Sie Kreativität in der Interpretation von Zahlen zulassen, dann ist das genau das, was heutzutage ein Finanzvorstand oder ein Controller (w/m/d) braucht – viel mehr als früher, weil viele Berechnungen automatisch erfolgen. Es gibt sicherlich noch viele Firmen, die auf Excel zurückgreifen, aber natürlich können Ihnen künstliche Intelligenz und Robotics viele Dinge abnehmen, die früher Menschen tatsächlich noch händisch eingetragen oder berechnet haben. Die eigentliche Kreativleistung ist die Interpretation. Das Kreative entsteht aus Ihrer Ableitung der Strategie, indem Sie sagen: „Das können wir – das können wir nicht.“ „Das könnte man kombinieren – das könnte man weiterentwickeln.“ – Derlei kreative Fähigkeiten brauchen Sie auf jeden Fall auch als Finanzvorständin.

Clarissa-D. de Grancy: Der Aufsichtsrat wird immer mehr zum Sparringspartner für den Vorstand – beide Gremien rücken immer mehr zusammen. Stellen Sie im Umgang

mit Kreativität im deutschsprachigen Raum und im Ausland, gerade mit Blick auf das One-Tier-/Two-Tier-System, Unterschiede fest?

Simone Menne: Ich bin ja auch Präsidentin der American Chamber of Commerce, und da stellen wir durchaus fest, dass die Kombination von einem amerikanischen Pragmatismus und einer deutschen Genauigkeit eine sehr gute Kombination sein kann. Wir sind in den letzten Jahren in Deutschland viel zu vorsichtig und an einigen Stellen zu bequem geworden. Das scheint in Amerika, zumindest in bestimmten Bereichen, anders zu sein. Der unternehmerische Geist und die Bereitschaft, Risikokapital in die Hand zu nehmen, sind dort stärker ausgeprägt. Gleichzeitig sollten wir zweierlei festhalten: Erstens, wir haben in Deutschland eine hervorragende Grundlagenforschung. Zweitens, wir haben auch eine durchaus gute Gründerszene. Aber meistens werden Innovation oder Kreativität in Großunternehmen weniger zugelassen, weil diese massiv auf Effizienz setzen und optimiert werden. Das macht sich jetzt bemerkbar. Firmen haben Lieferketten und Kapazitäten so optimiert, dass nichts mehr schiefgehen darf. Und wir merken jetzt, dass das in der Krise nicht mehr funktioniert.

Clarissa-D. de Grancy: Welche Rolle spielt der Raum, den es zu schaffen gilt, um Kreativität zuzulassen?

Simone Menne: Kennen Sie diese Spiele, bei denen ein Fach frei ist und Sie durch Nutzen dieses Freiraums und ein Verschieben von anderen Kästchen eine Zahlenreihe oder ein Bild schaffen können? Nur, weil es diesen Freiraum gibt, können Sie das überhaupt. Aber faktisch haben Sie den Raum nicht optimal genutzt. Im Zweifelsfall würde also ein Berater sagen: „Halt mal, stopp, Ihr habt ja noch Platz – also lasst uns den Platz doch auch noch zumachen.“ Dann sind Sie aber nicht mehr beweglich. Wir haben jetzt also, aufgrund von Corona, aufgrund eines gestrandeten Schiffs im Suezkanal und aufgrund von Zollstreitigkeiten, eine Disruption der Lieferketten. Die Unternehmen hatten sich darauf eingestellt, immer „just in time“ zu produzieren. Das hat auch lange gut funktioniert. Aber sobald es einmal diese Zäsur gibt, diese Kombination aus gesperrten Häfen wegen Corona und einem Schiff, das den Suezkanal blockiert, bricht plötzlich alles zusammen. Darüber sollten wir nachdenken und vielleicht etwas weniger auf totales Optimum und Effizienz setzen, sondern auf Kreativität und Spielräume.

Clarissa-D. de Grancy: Gibt es für Sie eine Art des kreativen Netzwerkens?

Simone Menne: Ich habe mir früher nie groß Gedanken über Netzwerke gemacht. Es gibt ja sehr verschiedene Arten von Netzwerken. Aber ich bin eine sehr gute Netzwerkerin, denn ich liebe es, Menschen aus den unterschiedlichsten Bereichen zusammenzubringen, die sich dann gegenseitig mit ihren Ideen befruchten können.

Clarissa-D. de Grancy: Was bedeutet für Sie Macht? Kann Macht für Sie auch ein kreatives Gesicht haben?

Simone Menne: Ich finde es spannend, dass viele Frauen Macht eher ablehnen. Ich selber finde Macht gut. Macht ist zunächst etwas Neutrales, mit dem man etwas bewirken kann. Ohne Macht ist man ohnmächtig, und wenn man Macht hat, kann man etwas ändern. Wenn diese Änderung zu etwas Gutem führt, dann kann ich wie Obi-Wan Kenobi in Star Wars nur sagen: „Die Macht sei mit dir!“ Emotionen zu zeigen, erfordert manchmal auch Mut.

Clarissa-D. de Grancy: Wann hat Ihnen emotionales Verhalten schon mal geholfen, sich zu behaupten? Und: Beobachten Sie Unterschiede im Umgang mit Emotionalität in den Ländern?

Simone Menne: Ich selbst war am Anfang meiner Karriere eher konfliktscheu und habe oft nicht deutlich genug gesagt, was mir gefällt und was nicht. Das war auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht gut, denn sie wussten nicht, was ich wollte und worauf sie sich einstellen können. Man sollte also deutlich sagen, was einem nicht gefällt, und das erfordert manchmal Mut, denn man läuft Gefahr, sich unbeliebt zu machen. Aber eine klare Aussage hilft langfristig.

Man kann Emotionen natürlich auch gezielt einsetzen. Da spielen auch lokale Gepflogenheiten eine Rolle. In Frankreich habe ich in Verhandlungen auch mal auf den Tisch gehauen, weil es dazugehörte, um ernst genommen zu werden. Eigentlich tue ich das eher nicht. Und im deutschsprachigen Raum geht es auch nicht. Wahrscheinlich haben sich auch in Frankreich die Zeiten geändert.

Clarissa-D. de Grancy: Nicht? Was passiert denn dann im deutschsprachigen Raum?

Simone Menne: Tja, also da gibt es Männer, die tatsächlich sowas tun – beziehungsweise es gab sie –, die brüllen ...

Clarissa-D. de Grancy: Despoten, Egoisten, Persönlichkeiten, die sich in ihrer Alphanrolle zu wichtig nehmen?

Simone Menne: Ja, sowas oder welche, die mit Sachen schmeißen – das geht natürlich überhaupt nicht.

Clarissa-D. de Grancy: Emotionalität wird gerade Frauen gerne mal als Schwäche ausgelegt, während der emotionale Mann dann als „der Kreative“ gilt. Oder ist das eher ein interkulturelles Phänomen?

Simone Menne: Leider gibt es bestimmte Stereotypen, die solche Auslegungen befördern. Aber sowohl Männer als auch Frauen sollten im Beruf schon darauf achten, dass nicht zu viele Emotionen entstehen.

Clarissa-D. de Grancy: Kreativ zu sein, bedeutet oft auch, als unkonventionell rüberzukommen. Wie gehen Sie in einem konservativen Umfeld damit um?

Simone Menne: Als ich Geschäftsführerin war, hatte ich zweifarbige Haare und einen Ohrring mit Kette. Das ging also gerade noch so, in Sachen Unkonventionalität. Ich habe durchaus vorher überlegt, was ich mir anziehe, und mache das immer noch so. Mit sowas spiele ich, und zwar nicht bloß, weil man dadurch Aufmerksamkeit bekommen kann, sondern weil Menschen – da sind wir vielleicht wieder bei der Kreativität – dann erstmal nachdenken und einen nicht sofort in eine Schublade packen. Kleidung, zum Beispiel Kostüm oder Hosenanzug bei Frauen, offenes Hemd oder Krawatte bei Männern, erzeugen ja gleich ein Bild. Man wird in eine Schublade gesteckt. Wenn man bewusst gegen diese Erwartungen verstößt, also unkonventionell ist, schafft man es, dass Menschen anders zuhören und mehr auf die Botschaft achten, um festzustellen, welche Einordnung nun die richtige ist.

Da sind wir wieder bei der Ambivalenz. Man passt nicht so richtig in ein Schema, und das ist gut. Man bekommt anderes Gehör geschenkt, denn dann müssen sich die Menschen zwangsläufig darauf konzentrieren, was ich sage, um sich dann erst die Frage zu stellen, wo sie mich einordnen möchten. Allein schon deswegen habe ich immer mit Unkonventionalität gespielt. Weil ich nicht gerne in Schubladen gepackt werde.

Clarissa-D. de Grancy: Ja, diese „Schubladisierung“ findet leider viel zu oft statt. Stichwort: „Authentizität“ und was das eigentlich heißen soll.

Simone Menne: Genau, da sind wir wieder bei der Vereindeutigung, die die Menschen so gerne möchten. Wie geht man damit um? – Ich glaube, man muss das aushalten, reine Authentizität tut der Menschheit auch nicht gut. Wenn jeder authentisch wäre, hätten wir wahrscheinlich Mord und Totschlag. Wir brauchen auch gesellschaftliche Normen im Umgang miteinander.

Clarissa-D. de Grancy: Sie meinen, Kultur ...

Simone Menne: Ja, und da muss ich nicht gegenüber jedem Menschen authentisch sein oder sagen: „Das passt mir gerade nicht.“ Was ich für eine sehr wichtige Sache halte: Sie brauchen eine klare Haltung und klare Werte. Diese müssen Sie durchhalten. Sie dürfen nicht sagen, „Wir müssen alle sparen“, und dann als Vorstand selbst einen Bonus fordern, oder: „Wir sind alle gleich, wir schaffen hier die Hierarchien ab, aber die Vorstands-duschen, die behalten wir.“ Das ist nicht glaubwürdig. Menschen durchschauen es, wenn Sie Wasser predigen und Wein trinken. Außerdem brauchen Sie ein klares Wertegerüst,

im Sinne von: „Behandle ich Menschen gerade fair?“ „Bin ich korruptierbar?“ „Bin ich durch Schmeicheleien zu irgendwas zu bewegen?“ Und das, glaube ich, ist die wahre Authentizität, dass man wirklich bei sich bleibt. Und wenn man das ist, bei sich, dann kann man durchaus auch vieldeutig sein. Dann kann man auch sagen: „Also mal ehrlich, weißt du, ich habe meine Meinung geändert.“

Clarissa-D. de Grancy: Fällt Ihnen noch etwas Kreatives ein, ein Zitat, ein Aphorismus, irgendetwas, dass das Thema Kreativität besonders gut illustriert?

Simone Menne: Was die Raupe das Ende der Welt nennt, nennt der Rest der Welt Schmetterling.



© Jürgen Mai

Simone Menne studierte Betriebswirtschaftslehre an der Christian-Albrecht-Universität in Kiel und startete danach ihre Karriere bei ITT Corporation in der internen Revision. Von dort wechselte sie zur Lufthansa, wo sie nach verschiedenen Auslandsaufenthalten bei der Lufthansa Technik AG die Leitung des Finanz- und Rechnungswesens übernahm. In der Folge wurde sie zum CFO bei British Midland plc in England. Nach dem erfolgreichen Verkauf der Fluggesellschaft an die International Airline Group wurde sie 2012 zum CFO der Deutschen Lufthansa AG ernannt. Schließlich war sie von 2016 bis 2017 als CFO bei Boehringer Ingelheim tätig. Simone Menne ist Mitglied im Aufsichtsrat von Henkel, der Deutschen Post, bei Johnson Controls International und Russell Reynolds. Ebenfalls ist sie dort Mitglied der entsprechenden Prüfungsausschüsse. Zudem führt sie eine Kunstgalerie in Kiel und ist Präsidentin der American Chamber of Commerce in Germany e. V.



High-Performance-Teams – Krebschirurg trifft Hirnchirurg (Podcast: Weißbunt)

Prof. Dr. med. Dr. h.c. Jalid Sehouli, Direktor der Frauenklinik an der Berliner Charité, und Prof. Dr. Peter Vajkoczy, Neurochirurg, im Gespräch

Jalid Sehouli und Peter Vajkoczy

Jalid Sehouli: Niemand kann sich so gut beschreiben, wie man selbst. Wer bist du, Peter?

Peter Vajkoczy: Ich bin von Beruf aus ein Neurochirurg, das heißt, ich operiere am Gehirn, und ich versuche, Funktionen des Gehirns zu verstehen und vor allem auch zu erhalten, wenn ich es operiere. Allerdings will ich es auch nicht zu einem Fließbandjob werden lassen. Chirurgie wird für manche ja sehr leicht zum Fließbandjob. Ich bin aber jemand, der auch die Kreativität sucht, und ich bin stolz und dankbar, dass ich in einem Unternehmen wie der Charité arbeiten darf, wo auch Forschung und kreative Gedanken zugelassen und gewünscht sind.

Jalid Sehouli: Neurochirurg – wie sieht dein Tag aus?

Dieses Interview ist Teil eines am 25.07.2021 unter dem Titel „High Performance Teams – Krebschirurg trifft Hirnchirurg! Mit Prof. Vajkoczy aus der Charité“ im Podcast „WeissBunt“ erschienenen Interviews. Das vollständige Interview ist über folgenden Link zugänglich: <https://weissbunt.podigee.io/6-vajkoczy>. Der Interviewausschnitt wurde für die vorliegende Publikation transkribiert und leicht überarbeitet. Mit freundlicher Genehmigung von Brand Activation Berlin & Jalid Sehouli.

J. Sehouli (✉)

Charite Universitätsmedizin Berlin, Charité, Berlin, Deutschland

E-Mail: jalid.sehouli@charite.de

P. Vajkoczy

Charite Universitätsmedizin Berlin, Charité Neurochirurgische Klinik/Department of Neurosurgery, Berlin, Deutschland

E-Mail: peter.vajkoczy@charite.de

Peter Vajkoczy: Ich bin ein Standardisierungsfetischist. Ich organisiere gerne meine Klinik oder meinen Laden sehr strikt durch, weil der eben auch relativ groß ist und ich Angst habe, Dinge außer Kontrolle geraten zu lassen. Wir arbeiten nach einem genau vorgegebenen Plan. Ich stehe um 5:30 Uhr auf, fahre um 6:15 Uhr los, bin um 6:45 Uhr auf der Station, mache Visite, sehe meine Patienten und bin um 7:30 Uhr in der Morgenbesprechung. Dort wird dann berichtet, was alles so nachts gewesen ist. Immerhin kümmern wir uns um drei Standorte. Die Charité ist groß, und wir sind dann per Videokonferenz zusammenschaltet. Die Diensthabenden berichten, was sie über die Nacht alles erlebt haben. Das müssen wir extrem stringent durchgehen, denn um 8 Uhr müssen wir fertig sein. Mir ist es wichtig, dass die Leute geordnete Gedanken und einen klaren Plan haben, was sie erlebt haben und was sie berichten wollen. Dass sie auch lernen, zu berichten, was relevant ist und was vielleicht nicht so relevant ist. Das ist manchmal eine harte Schule, aber eine wichtige. Und dann geht es um 8 Uhr schon in den OP, dann operiere ich. Ich operiere jeden Tag, auch bis spät nachmittags. Wir haben Säle, die bis 20 Uhr laufen. Die nutze ich gerne aus. Parallel sehe ich dann auch die ambulanten Patientinnen und Patienten. Gegen 20:30 Uhr bin ich fertig und fahre nach Hause.

Jalid Sehouli: Wenn ich mich an mein Studium erinnere, wollte ich immer Chirurg sein. Weil das Handwerk, aber eben auch die Hilfe unmittelbar erkennbar ist. Aber ich erinnere mich auch an diese anatomischen Tafeln des Gehirns, diese Weber-Tafeln. Ich fand das wirklich kompliziert. Das mag vielleicht etwas damit zu tun haben, dass ich aus dem Wedding komme und mich mehr mit Fußball auseinandergesetzt habe, wo die Felder relativ klar strukturiert sind ... Aber wie wird man denn nun eigentlich Neurochirurg, Peter? Warum bist du Neurochirurg geworden?

Peter Vajkoczy: Ich denke, da gibt es zwei verschiedene Charaktere, und ich glaube, was du jetzt hören willst, oder was viele hören wollen oder was viele glauben, ist – dass man das schon von Jugend an werden wollte. Ich habe nie geglaubt, dass es solche Menschen gibt. Inzwischen habe ich hochtalentierte Schülerinnen und Schüler, die bei uns hospitiert haben und die mir glaubhaft erzählen, dass sie Neurochirurgin oder Neurochirurg werden möchten, und sogar schon ihre Klassenarbeiten in der 8. Klasse darüber gemacht haben, und denen ich das abnehme. Bei mir war das nicht so. Während des Studiums war Neuroanatomie für mich eher lästig. Es ist so detailreich, das zu lernen, ist schwierig, vor allem wenn es so theoretisch ist. Wenn man es dann vor sich sieht, dann ist man hin und weg. Das macht Neurochirurgie zum Teil auch aus: In der Anatomie, wenn man das dann vor sich hat und am lebenden Objekt sehen kann und nicht post mortem, also an der Leiche – das ist fantastisch und faszinierend. Das habe ich aber während des Studiums noch nicht gespürt, und ich wollte was Chirurgisches machen, so wie du. Chirurg wird man, weil man das Handwerkliche liebt und weil man von sich annimmt, dass man das drauf hat, mit den Händen, aber auch weil einen die Mentalität fasziniert. Ich hatte schon immer das Gefühl, dass das ein bisschen wie Delta Force ist, eine Spezialeinheit. Politisch korrekter kannst du es auch als eine kleine

exquisite Uhrmacherwerkstatt bezeichnen. So habe ich das immer verstanden, aber ich wusste nicht, ob ich es kann. Und dann habe ich eine Doktorarbeit geschrieben, und die war auch sehr mikrochirurgisch. Also: Operieren unter dem Mikroskop bei hoher Vergrößerung. Da habe ich gesehen – das macht mir Spaß. Ich fand aber auch Neurologie, die Funktionsweise des Gehirns, spannend. Aber da habe ich vermisst, dass der letzte therapeutische Kick fehlt. Man hat zwar die Möglichkeiten, eine Erkrankung zu verstehen, aber dann auch wirklich etwas machen zu können, etwas Kausales ... Und dann habe ich mich, weil ich in die Neurologie wollte, aber unentschlossen war, auf verschiedene Stellen beworben. Ich hatte dann die Möglichkeit, entweder in die Allgemeinchirurgie oder in die Unfallchirurgie oder in die Neurochirurgie zu gehen. Damals waren Stellen rar. Heute bewirbst du dich bzw. wirst mit Handkuss genommen, egal, wie gut du bist. Aber damals hat der Chef eine Liste gehabt. Damals gab es noch das AIP¹. Damals waren diese Stellen so begehrt, dass man eine Stelle in drei teilen konnte und die Leute haben Sechsmonatsverträge gehabt und das mit Begeisterung gemacht. Dann gab es noch die Unfallchirurgie, die hatte ich für mich ausgeschlossen. Dann gab es noch die Allgemeinchirurgie. Ich hatte die Verträge auf dem Tisch, und ich konnte mich nicht entscheiden. Ich habe sogar somatisiert – für die Leserinnen und Leser – mir ist schlecht geworden. Weil ich mich nicht entscheiden konnte. Da rief mich mein zukünftiger Chef an und sagte: „Sie haben sich so lange nicht zurückgemeldet – ich habe den Eindruck, Sie können sich nicht entscheiden.“ Und zu dieser Person hatte ich das Gefühl, eine Vater-Sohn-Beziehung wäre möglich. Mein Vater war ein Jahr zuvor gestorben, und ich hatte wahrscheinlich unbewusst eine Bezugsperson gesucht. Die hatte ich in ihm gefunden. Und ich bin nur Chirurg geworden, weil er mich von seiner Persönlichkeit her so gepackt hat. Ich bin heute überzeugt, dass ich meinen Weg ihm zu verdanken habe, mehr noch als der ganzen Ausbildung, dass ich in diesem Fach gelandet bin.

Jalid Sehoul: Das ist ganz verrückt, weil man immer denkt, mein Gott, der ist in seiner Karriere so weit oben, der ist dermaßen durchorganisiert. Bestimmt war ihm im zweiten Lebensjahr schon klar, wo er hinarbeitet, aber so ähnlich war es bei mir. Meine Mutter war Stationshilfe im Weddinger Krankenhaus, ein Beruf, den es heute gar nicht mehr gibt: Das ist eine Person, die das Essen macht, sauber macht, die Patienten wäscht und so weiter. Sie arbeitete auf einer chirurgischen Station – und das war für mich das Mekka. Ich wollte immer Chirurg werden, hatte damals aber leider keine Stelle bekommen. Ich hatte dann die Möglichkeit, in die Unfallchirurgie zu gehen, wollte aber in die Viszeralchirurgie, also in die Darm-Chirurgie, das hat mich fasziniert. Und mein Kommilitone, mein Studienfreund, wollte das auch. Ich denke, auch im Nachhinein, war ich besser. Nichtsdestotrotz hatte die Klinik sich entschieden, ihm die Stelle anzubieten. Und ich war ganz gekränkt, weil ich mich wirklich engagiert hatte. Ich hatte schon als Student publiziert, meine erste Veröffentlichung gemacht. Doch dann passierte es: Der

¹ Arzt im Praktikum.

Studienfreund ist nicht zur Staatsexamensprüfung erschienen, sodass die mich dann anriefen und sagten: „Jalid, du kannst die Stelle haben. Am Montag kannst du anfangen.“ Nun hatte ich mich aber parallel noch in der Frauenmedizin beworben, damals in Potsdam. Ich erinnere mich noch sehr gut, als der Chefarzt damals zu mir sagte, er würde sich in 14 Tagen wieder melden. Und ich sagte: „Nein. Sie müssen sich heute entscheiden. Sonst fange ich Montag in der Chirurgie an.“ Und dann ging ich wieder rein, und er gab mir die Stelle in der Frauenmedizin, die ich dann auch angenommen habe. Mir geht es auch um die Chirurgie, und ich bin jetzt auch in der Frauenmedizin eher der Chirurg, der Dinge auch über den Tellerrand gerne medizinisch-wissenschaftlich weiterentwickelt. Vieles entsteht eben manchmal auch durch Menschen, durch Situationen. Letzten Endes geht es um die Vision, und die ist übertragbar. – Du könntest wahrscheinlich auch ein großartiger Gynäkologe sein.

Du hast gerade Spezialkommandos erwähnt – drei Standorte zu leiten, zu koordinieren, mit unterschiedlichen Teams – wie schafft man es, dass man sich verlassen kann? Wie schafft man es, Menschen so zu motivieren, dass sie einem in der Philosophie folgen und vor allem auch unglaubliche Arbeit verrichten am Menschen und auch für die Wissenschaft – wie machst du das? Und was sind die Hürden?

Peter Vajkoczy: Ganz ehrlich? Ich weiß nicht, wie ich das mache oder wie ich das machen sollte. Was mich umtreibt, ist, dass ich gerne – und das war schon immer mein Traum –, wenn ich mal die Möglichkeit habe, Verantwortung für ein Team oder eine Klinik oder so eine Einheit zu übernehmen, dass ich dann gerne eine Schule entwickeln würde. Das hat mich immer fasziniert: Wenn du als kleiner Assistent auf einer wissenschaftlichen Tagung gegessen hast, und da sind die großen Chefs, da gab es doch immer diese drei, vier Leute, wo man wusste, der schlägt so durch, dass der ein Team hat und das ist eine Schule – der wird es schaffen, dass die Leute, die aus seiner Klinik kommen, seine Philosophie tragen. Wie schafft man es als jemand, der eine Gruppe von kreativen, eigenwilligen, intelligenten Individuen zu leiten hat, dass diese einem folgen und dass die dann auch noch diese Idee annehmen. Ist das ein autoritäres Ding? Muss man dazu diktatorisch veranlagt sein? Lässt man den Leuten, freefloating, freie Kreativität? Ich glaube eher nicht, ich glaube, es ist so ein Mittelding. Man muss klare Ziele haben, man muss die Leute begeistern, dass sie sich bis zu einem gewissen Grade einem hierarchischen System anschließen, aber man muss ihnen auch die Möglichkeit geben, sich kreativ zu entfalten. Wir haben darüber gesprochen: über den Tellerrand gucken. Das ist ein Thema, wie macht man ein Hochleistungsteam, wie macht man, Neudeutsch, ein High-Performance-Team? Das ist zugleich eine recht moderne Diskussion. Alle versuchen, ihre Human Resources so gut wie möglich zu bündeln und so flexibel einzusetzen, weil ich glaube, ein High-Performance-Teams heißt eigentlich in der offiziellen Version, dass du deine Mitarbeitenden, deine Teams, so gestaltest, dass sie auf jeden erdenklichen Worst Case vorbereitet sind, flexibel reagieren, und dass du die Fehlerwahrscheinlichkeit so weit reduzierst, dass sie weniger Fehler machen, als das ein anderes normales Team machen würde.

Jalid Sehoul: Genau, es gibt entsprechende Assessment-Center. Ich hatte mich auch vor einigen Jahren mal damit beschäftigt von Managementkonzepten her und habe damals Stackleton gelesen. Das ist ein Polarforscher gewesen, der für seine Polarreisen Teams ausgesucht hat, die teilweise auch im Eis gestorben sind, weil es diese digitale Sicherheit, diese Backups, wie wir sie heute kennen, damals noch nicht gab. Und das fand ich sehr interessant: Der hat die Leute gefragt, ob sie Schunkellieder singen können. Er ist davon ausgegangen, dass jemand, der Schunkellieder singen kann, grundsätzlich sozial ist. Er hat also nicht diese typischen Psychogramme gemacht. – Wie suchst du denn deine Team-Mitarbeiter aus? Geht das nach dem Abitur? Nach dem Numerus Clausus? Nach dem Namen? Was sind die bewussten und unbewussten Faktoren, die du für dein Team ansetzt?

Peter Vajkoczy: Spoiler – Ich suche die Leute nach dem Schunkeln meines Bauchs aus. Das Bauchgefühl. Für mich funktionieren diese Assessment-Geschichten nicht, weil du in der Regel nicht genug Zeit hast. Weil ich nicht weiß, welche Kriterien anzusetzen wären. Wir haben tatsächlich jetzt ein EU-Projekt gestartet, international, wo wir versuchen: Was ist denn überhaupt eine Fähigkeit, die ein Neurochirurg mitbringen muss, damit er ein guter Neurochirurg wird, damit er innerhalb eines Teams gute Arbeit leistet? Ich habe es noch nicht verstanden. Es gibt z. B. auch die Uhrenmanufakturen, die ich angesprochen habe. Wenn du bei einer bekannten Uhrenfirma anheuern willst, dann machen die mit dir eine Woche lang Assessment und Trainings und gucken, was du so drauf hast. Aber das findet bei uns nicht statt. Ein Beispiel, was ich faszinierend finde, ist dieses Segelschiff, Alinghi, diese Schweizer, die den renommierten America's Cup gewonnen haben, obwohl sie gar keinen Zugang zum Meer haben. Die hatten die Gelegenheit, von Null so ein Team zu bauen. Die haben sich den besten Steuermann organisiert, den besten, der die Leine links, den besten, der die Leine rechts holt. Dann haben sie alle Positionen mit zwei besetzt, um eine gewisse Competition zu haben. Dann haben sie alle weggesperrt und zusammen trainieren lassen. Und dann haben die funktioniert. Oder wie Ocean's Eleven: Du suchst den besten Panzerknacker, den besten Fahrer fürs Fluchtauto, die am besten aussehende Kollegin, die vielleicht die Wache ablenkt – aber so funktioniert das bei uns nicht. So funktioniert das bei dir auch nicht. Und bei mir ist es tatsächlich das Bauchgefühl.

Erstens, wir haben ja einen gewissen Pool, und wir können nicht alles beeinflussen. Wir müssen auch mit den Möglichkeiten, die wir haben, zurechtkommen. Zweitens, für mich ist immer das Wichtigste gewesen, dass es ein anständiger Mensch ist. Ich musste immer das Gefühl haben, dass das jemand ist, der ehrlich ist, der ein gewisses Selbstvertrauen hat, aber nicht überheblich ist und der begeisterungsfähig ist, für das, was wir machen, und auch ein bisschen leidensfähig. Und wenn ich das bei jemandem gespürt habe und diese Neugierde dahinter, dann habe ich das Gefühl – den Rest kann ich dem schon irgendwie beibringen, operieren oder sowas. Und dann kommen diese Eigenschaften, dann ist es meine Aufgabe – dann lerne ich seine Emotionalität, sein Talent kennen, über die nächsten ein zwei Jahre. Dann ist es meine Aufgabe, das ist bei mir

Leadership, die Fähigkeit, eine solche Gruppe anzuführen, dass du dann sagst: Da ist eine Begabung. Da bilde ich ihn aus. Ich glaube nicht, dass du jemanden direkt von der Uni nehmen kannst. Da zählen die menschlichen Qualitäten, und deswegen halte ich von Assessments auch gar nichts.

Jalid Sahouli: Ich habe mich mit vielen Leuten unterhalten – mit Leuten bei großen Autofirmen, und am Ende des Tages haben sie sich alle davon entfernt, und dieses Bauchgefühl, wovon du gerade sprichst, ist ja auch ernstzunehmen. Es gibt sogar neurobiologische Analysen darüber: Bauchgefühl ist ja etwas, das, im Medizinischen würde man sagen, logistische Regression ist ein Prozess, der, wenn du Erfahrung hast und auch ein bisschen Raum, tatsächlich ein ganz starkes intuitives Element darstellt. Was können Mentoring-Programme bewirken? Gibt es sowas an der Charité? Wie sind die Erfahrungen mit den Studierenden? – Also ich habe bei mir in der Klinik ein Mentoring-Programm aufgebaut, wo mir Studierende sehr positiv auffallen. Ich versuche, in unseren Gruppen studentische Hilfskräfte einzubinden und einer von ihnen, er ist jetzt Assistent, kam vor kurzem zu mir und sagte, er hat ein Problem. Und ich sage, „ja, was?“ Und er erzählt mir, dass meine Patientin, die ich operiert hatte, sich nicht von ihm weiter behandeln lassen möchte. Er ist ein ganz Sensibler, aber die Patientin war der Meinung, er sei zu grob gewesen und hätte sie nicht ernst genommen. Sie ist eine großartige Patientin, die eine sehr, sehr hohe Resilienz hat, und ich bat sie beide dann zum Gespräch. Sie sagte: „Was habe ich getan?“ – Ich sagte, „Gar nichts, aber lassen Sie uns erstmal reden, es gibt hier ein Missverständnis, und ich möchte, dass wir das direkt kommunizieren.“ – Hier ist ein wirklich talentierter Assistent, und Sie sind mir eine sehr wichtige Patientin, und es gibt zwei Dinge, die wir jetzt machen können: Wir können sagen, wir tauschen ihn einfach aus, oder wir versuchen, das Problem einfach mal zu artikulieren.“ Sie fing dann an zu erzählen, aber es fing schon damit an, dass sich die beiden erst gar nicht angeguckt haben. – Ich: „Bitte, gucken Sie sich an.“ – Ich habe dann versucht, eine Brücke zu bauen. Die Patientin sagte schließlich, okay, sie wollte es nochmal versuchen. Und er hat gesagt, er würde eben auch versuchen, viel klarer zu kommunizieren und direkt. Und die beiden haben dann wirklich Hand in Hand, Arm in Arm, mein Sprechzimmer verlassen. Der Assistent kam dann später zu mir und sagte, „Herr Professor, ich habe ein ganz schlechtes Gewissen, dass ich so versagt habe.“ Ich sage, „Nein, Sie sind großartig. Sie sind sogar gestiegen in meinem Ansehen, denn Sie sind gekommen und haben mir gesagt, es gibt ein Problem – und haben eben nicht versucht, wie viele andere, sich vorbeizumogeln.“ Das ist eben genau das, was den Unterschied macht, dass man dazu steht, wenn man authentisch ist, selbst wenn es nicht passt. Es ist eben, wie ich sage: Man braucht für jeden ein Feld. Aber man kann eben nur einen Torwart haben. Es gibt ja diese Theorie, dass das Team wichtiger ist als der individuelle Fortschritt, der individuelle Nutzen. Wie gehst du damit um? Was steht höher – das Team? Oder die Förderung der Einzelperson? Oder gibt es da einen Code?

Peter Vajkoczy: Die Frage, ob das Team oder der Einzelne wichtiger ist, ist eine interessante Frage, die mich auch umtreibt. Ein ganz großer Neurochirurg, der unser Fach geprägt hat, der auch zum Neurochirurgen der zweiten Hälfte der Dekade gewählt worden ist, Professor Jaschagil, der ehemals der Lehrstuhlinhaber in Zürich war und der die Mikrochirurgie in der Neurochirurgie geprägt hat, der hat gesagt: „Human surgery is one man sugery.“ Er hat das auf den Eingriff reduziert – also du sitzt dann am Kopf am Ende des Patienten, du schaust durch eine Öffnung im Gehirn, die drei cm groß ist, das Mikroskop fokussiert deinen Blick auf die Tiefe, und du bist one-on-one mit der Pathologie, und er sieht das als Einzelkampf oder als Einzelsportart. Du bist Tennisspieler, du stehst mit deinem Gegner one-on-one zwischen den Linien und bist in dem Moment der einsamste Sportler oder wie ein Boxer. Dann gab es den zweiten, der mich sehr beeinflusst hat, Prof. Spetzler aus Phoenix, ehemals deutsche Wurzeln, dann in die USA gegangen, der hat gesagt: „We are a great team on the ship but every ship needs a captain.“ Der hat die individuelle Führung oder Leistung hervorgehoben, im Sinne von, wenn es wirklich drauf ankommt, dann ist die Einzelperson, der Entscheider, wichtig. Sodass ich denke, du kannst nicht einfach nur sagen „we are a great team“ und das ist vielleicht nicht ganz politisch korrekt, aber es wertet auf der anderen Seite auch die Einzelleistung auf, und du hast nicht nur lauter gesichtslose Individuen, die als Team funktionieren, sondern du hast ein Hochleistungsteam. Da hat jeder seine einzelne Aufgabe, er muss man mit seiner eigenen Position auch fine sein, und dann muss er mit dieser Aufgabe – und das ist mir ganz wichtig zu betonen, dass das berufsgruppenübergreifend ist – also nicht nur die Ärztinnen und Ärzte, sondern auch die Pflegenden, die technischen Assistenten, die in so einem Team wichtig sind. Das sind auch die verschiedenen Disziplinen, die beteiligt sind, jeder muss mit der Aufgabe fine sein, die er hat.

Als Team bereitet man alles vor, man macht den Backup, aber dann gibt es eben den einen, der den Ball ins Tor machen muss, sodass das Individuum, glaube ich, in diesem Team schon sehr wichtig ist. Und das Wichtigste: Wenn du so ein Team aufstellst, glaube ich auch, dass du für jeden eine Funktion findest, mit der er fine ist. Und dass du ihn in dieser Funktion förderst und er auch einen gewissen Ehrgeiz hat. Dass es einen Treiber gibt, dass du so ein gemeinschaftliches Vertrauen hast und dass man sich auch als Team vertraut. Aber der Einzelne muss auch das Selbstvertrauen haben, dass er diese Aufgabe bewältigt.

Jalid Schouli: Viele sehen ja gar nicht die Entwicklung, die sie haben. Wie schaffst du das, auch zurückzuspiegeln, und zwar sowohl das Gute als auch das nicht so Optimale? Machst du das strukturiert, oder machst du das spontan? Und machst du das immer dann, wenn ein Mitarbeiter das einfordert, oder machst du das, wenn dir ein Mitarbeiter ganz besonders am Herzen liegt und du das Gefühl hast, er braucht jetzt nochmal die Rückkopplung?

Peter Vajkoczy: Die Wirbelsäule meines Ausbildungskonzepts besteht darin, dass alles natürlich erstmal strukturell erfolgt. Du hast wie in allen Berufen regelmäßige Gespräche mit den Leuten, wo du das dann mal strukturiert abfragst, aber das hat natürlich einen sehr formalisierten Charakter, und die Leute gehen schon mit einer gewissen inneren Anspannung da rein. Das ist meistens nicht so locker, obwohl es eigentlich locker sein sollte. Dann haben wir ein Ausbildungskonzept mit verschiedenen Items, wo auch die Oberärzte mal auf den Zahn fühlen, prüfen, abklären, ob das gelernt worden ist, und die spiegeln das natürlich auch wieder und dann gibt es eine gewisse Evaluation, die auch ins Persönliche, in die Persönlichkeit, in die Organisationsfähigkeit geht. Das ist der strukturierte Part. Abseits dessen gibt es natürlich auch den nicht strukturierten Part, dass man Leute beobachtet. Ich finde, man kommt beim Operieren im OP den Menschen ja nicht nur persönlich sehr nah, man steht nicht nur räumlich sehr nah beieinander, Schulter an Schulter, sondern du lernst die Leute natürlich auch kennen und beobachtest sie. Du lernst sie in Stresssituationen kennen. Du weißt selbst, wie die Lernkurve in der Chirurgie ist. Es gibt die Phasen, wo die Leute total hyper sind, weil sie was Tolles operiert haben und denken, sie können alles. Dann haben sie eine Komplikation. Wenn Sie zu dem anständigen Menschenschlag gehören, den ich suche, dann schlägt sie das nieder. Dann musst du sie wieder aufbauen, und dann musst du ihnen klarmachen, dass man lernen muss, mit Komplikationen umzugehen. Man muss ihnen das Vertrauen geben, damit sie trotzdem am Ball bleiben und wieder aufstehen und weitermachen. Ich glaube, dass das ein paralleler Weg ist, den man fährt und standardisiert auf der einen Seite und individualisiert auf der anderen, indem man sie beobachtet und sie auch mal zu sich nimmt. Aber manchmal nörgle ich auch, manchmal bewusst, manchmal unbewusst, manchmal gezielt, um auch das schlechte Gewissen zu wecken. Denn ich finde, solange Mitarbeiter ein schlechtes Gewissen haben und man muss sie auch gar nicht direkt vorführen oder ansprechen, aber einfach dieses Gefühl, wenn sie merken, dass man jetzt unzufrieden ist, das hilft doch schon bei vielen, dann lernen sie auch daraus.

Jalid Sehouli: Wie schafft man das, diese „Super-Teams“, ohne das Wort überstrapazieren, aufzubauen, zu halten, ihnen aber trotzdem auch immer so eine gewisse Dosis an Demut mitzugeben? Wie schaffst du diesen Seilakt?

Peter Vajkoczy: Ich finde, dass das in der Medizin anders als in der Wirtschaft, leichter ist, weil natürlich die Mediziner, die in Gesundheitsberufen aktiv sind, natürlich den Menschen helfen wollen, und damit kannst du ganz schnell ein gemeinsames Ziel schaffen: Diesen Patienten jetzt aus der OP rauszubringen, und er kann noch sprechen. Das ist unser Ziel. Und wenn es nicht gelingt, dann sind alle bedröppelt und versuchen, es besser zu machen beim nächsten Mal. Also die Motivation ist, glaube ich, da, und es ist glaube ich ein USP, den wir in der Medizin haben. Dann schaffst du es natürlich, dass du den Leuten spezielle Aufgaben gibst. Ich meine, wenn sich Menschen – junge Menschen – in einem bestimmten Bereich oder mit einer bestimmten Aufgabe

auskennen, die nur sie oder vielleicht außer ihnen nur noch ein oder zwei andere beherrschen, sind sie die Experten. Ich glaube, wenn du als Assistenz anfängst, dann bist du ja in der Lehre der, der das Bier holt und losgeschickt wird, aber wenn es einen Bereich gibt, der dich stolz macht, wo du der Experte bist, wo du tief drinnen weißt, dass dir kein anderer was vormacht, dann hast du die Möglichkeit, auch den anderen Mitarbeitern was ganz Besonderes zu geben. Dass sie das Gefühl haben, einen aufrechten Kopf, mit dem Kinn nach oben loszulaufen, weil sie einfach stolz sind, weil sie Teil eines großen Ganzen sind und dann können sie auch was. Und das ist ja auch ein wichtiger Asset, den wir Menschen mitgeben. Dann können sie vielleicht auch später noch mal was Neues lernen und sich weiterentwickeln. Also ich glaube, du musst ihnen Aufgaben geben, du musst sie fördern, du musst sie fordern und du musst, wenn sie den richtigen Charakter haben, das auch als Chef dann vorleben. Wenn du als Captain of the Team ein Team angeführt hast, bei dem es eine Komplikation gab, da muss man ganz ehrlich sagen: Wir versuchen, die Komplikationen so niedrig wie möglich zu halten, aber wir können sie nicht vermeiden, und wir müssen aus jeder Komplikation etwas lernen. Die müssen wir ja auch annehmen, sodass wir auch die Fehlerkultur und das Fehlermanagement entwickeln. Das ist, glaube ich, wichtig, um nicht abzuheben und den Boden unter den Füßen zu behalten. Mein Chef hat mir immer noch einen drauf gegeben, wenn er gemerkt hat, dass ich arrogant und überheblich geworden bin. Und wenn ich das merke, dann bin ich ganz sensibel, dann versuche ich dagegen zu steuern.

Jalid Sehoul: Ich denke, das ist ganz wichtig, dass diese Kraft, mit der man sogar die Welt verändern kann, dass das was ganz Großes ist, was Einzigartiges. Ich glaube, das kann man auf alle Bereiche übertragen und zwar nicht nur in der Medizin. Das große Ganze, dass man Schicksale beeinflussen kann, dass man Hoffnung geben kann, dass man Dinge, wo man glaubte, es geht gar nicht, trotzdem noch wertvolle Lebenserfahrung und Lebenszeit gewinnen kann, das ist schon etwas Großartiges, und es vergisst manchmal die Welt, diese Momente festzuhalten. Das mit der Demut, das ist, glaube ich, auch die Basis. Wir haben vorhin überlegt, Assessment – wenn ich eine Mitarbeiterin habe und sie frage, was sie alles kann, und sie sagt, ich kann alles, dann mag ich sie nicht einstellen. Denn ich kann auch nicht alles, und wichtig ist, dass man seine Grenzen kennt, vor allem aber auch die Grenzen nicht für immer akzeptiert, sondern daran arbeitet, Tag und Nacht. Wie man diese Grenzen verändern kann, ob das ein Frühgeborenes war, das heute überlebt, was vor einigen Jahren unmöglich gewesen wäre, oder die Krebserkrankung – natürlich kann man nicht immer gewinnen und nicht immer sind das alles Happy-Ending-Geschichten, aber die guten Geschichten festzuhalten, ich glaube, das ist das, was uns am Leben hält und vor allem, dass man sein Bestes versucht, auch, wenn es nicht funktioniert. Und ich glaube, das zeigt auch deine Arbeit, dass du hochpräzise bist, aber eben auch eine hohe Affinität zur Organisationsstruktur hast. Dass du diese Menschlichkeit, diesen holistischen, diesen ganzheitlichen Ansatz nicht verlieren und nicht verlieren möchtest. Wie hält man es jetzt – sein Personal?

Wir haben vorhin gehört, Ärzte und Wissenschaftler können sich heute kaum wehren vor Angeboten. Für den Schlag von Menschen, den wir mit unserem Bauchschunkel-Gefühl ausgewählt haben, ist das zwar wichtig, aber das ist nicht der Treiber. Das sind Leute, die werden ganz anders getrieben, das sind vielleicht Sportler, deren Treiber es ist, nicht zu verlieren, oder es sind vielleicht Leute, die möglichst hoch springen wollen, oder es sind Leute, die etwas verändern wollen, ein kleines Detail, was dann vielleicht eines Tages mit ihrem Namen verbunden ist – das sind ja ganz andere Ziele. Du fragst, wie ich sie halten will. Ich sage dir: Ich will das gar nicht. Es muss doch unsere Aufgabe als Chef sein, die Leute so zu entwickeln, dass sie gut wegkommen. Wir wollen doch für jemanden, der mit uns zusammen etwas entwickelt hat, den wir entwickeln durften, den wollen wir doch so gut machen, dass er woanders Chef wird, ja, dass er woanders eine Abteilung leitet oder dass er irgendwo anders hingeht. Und das, was er bei dir gelernt hat, in die große Welt raustreibt – das ist das, was ich mit Schule gemeint habe.

Wenn wir beide in Rente sind, wird sich niemand mehr dafür interessieren, wie viele Publikationen wir geschrieben haben, wie viele Patienten wir operiert haben, ob du jetzt 500-mal die gleiche Operation oder 3000-mal die gleiche Operation gemacht hast – das Einzige, woran man sich erinnern wird, ist deine „breed“, wie deine Nachfolger sind, wie viele hast du hervorgebracht, die glücklich sind und die gut sind – das ist in der Neurochirurgie ein Problem. Früher haben es diejenigen, die sehr gute Operateure waren, gar nicht geschafft, so viele Nachfolger zu entwickeln oder hervorzubringen oder auszubilden, und daraus habe ich gelernt. Ich möchte sie halten, solange sie sich wohl bei mir fühlen, solange wir ein eigenes Projekt haben. Das Projekt ist es, sie in eine leitende Funktion zu bringen, und wenn sie soweit sind mit 40, mit 42, dann sollen sie sich weiterentwickeln, damit die Jungen, die danach kommen und gierig sind, die Luft haben, die sie brauchen, um sich weiterzuentwickeln.

Jalid Sehouli: Das finde ich großartig, das mit der Schule. Denn letztlich kann jeder diese Schule gründen und seine Philosophie und seine speziellen Techniken in die Welt tragen lassen, das finde ich sehr, sehr gut. Als ich zum 3. Staatsexamen meine Prüfung vorbereitete und so wie alle Studierenden Angst und Sorge hatte, ob man die Prüfung so besteht, wie man sich das wünscht, kam mein Bruder in mein Zimmer, der von Haus aus Industriemeister und eine der größten Schuhhändler für Über- und Untergrößen ist, und er sagte, „Jalid du kannst so gut Schuhe verkaufen, weißt du was, ich gebe dir 100.000 Mark und du machst mir einen Laden in Hamburg auf, und ich verspreche dir, du kannst in wenigen Monaten ein ganz ganz tolles Auto fahren.“ Ich war ganz jung, und ich war so glücklich Medizin zu studieren, und ich lächelte, als ich sagte: „Du, das ist doch nicht der Grund, warum ich Medizin studiert habe, um ein schönes Auto zu fahren, sondern eben weil ich die Chirurgie so liebe. Und das, was du sagst, ist ganz relevant, aber Geld ist nicht der Treiber.“ Und wenn das bei jemandem der Treiber wäre, dann wäre es eben auch nicht die Person, die wir beide halten wollen – das ist nämlich genau der Unterschied und das man daraus eine Schule macht und schaut, dass man sie fördert, das ist schon was Besonderes, weil was ich von dir wissen möchte: Es geht

ja auch um die Struktur des Teams. Das Team musst du irgendwie ja auch halten, und du gibst ihm Freiräume, du gibst ihm Exekutive und dann geht diese Person weg. Wie schaffst du es, diesen „Gap“, diese Lücke, zu überstehen? Und ich sehe das ganz häufig in Krankenhäusern, die große Titel haben, Krebszentren und so weiter, und da sieht man, dass es eigentlich nur eine Person ist, und sobald diese Person weg ist, dann gehen genau die zehn TÜV-Plaketten verloren. Das heißt, wie schafft man eigentlich eine Struktur? So wie in der Charité, da haben wir seit über 300 Jahren eine Struktur geschaffen, unabhängig von großartigen Persönlichkeiten, und es geschafft, Teammitglieder langfristig zu halten. Es gibt ja auch diese Cool Runnings Jamaica mit dem Bob. Aber die haben auch nur einmal gewonnen, aber du willst ja jeden Tag gewinnen. Wie schafft man das?

Peter Vajkoczy: Das ist natürlich richtig, und ich glaube, vor solchen Einbrüchen oder solchen Knicks ist niemand gefeit. Wenn wir Leute weiterentwickeln, dann fehlt auf dieser Position jemand, und ich denke, so ein Team, das ist ein bisschen wie ein Ruderboot: Du selbst bist der, der vorne sitzt und die Vision hat, und dann gibt es einen, der ist kompetitiv, der gibt richtig Gas, der gibt die Schlagzahl vor, und dann gibt es jemanden, der das Ganze abfedert, und dann kommt der Maschinenraum und dann kommen da hinten noch die Leute, die diplomatisch unterwegs sind und die das Boot am Kippen hindern, und jede dieser einzelnen Positionen hat die Verantwortung, dass dieser Achter gut fährt. Und es ist gut, wenn einer von denen geht, denn dann musst du guten Ersatz finden, aber das ist wieder Leadership, das ist unser Job. Ich glaube, solange wir erstens keine Frühstücksprofessoren sind, die nicht mehr im OP sind und selber wissen was geht und und sich auch fortbilden und wissen, wo die Trends sind, solange können wir helfen, die richtige Richtung der Klinik mitzubestimmen, zu lenken oder zu sagen, wo es hingehen soll, auch, um neue Ideen mit reinzubringen. Das ist dieser kreative Moment, der darf nicht verlorengehen. Und wenn du dann jemanden hast, den du zum Spezialisten aufgebaut hast, dann ist es auch deine Verantwortung, den nächsten ranzuziehen. Es müssen halt immer auf einer Position zwei bis drei Leute sein, so wie du einen guten Mittelstürmer hast, sitzt ein zweiter Mittelstürmer auf der Bank und wartet darauf, endlich rauszukommen, dass er endlich mal seine Transfer-Ablöse bekommt, damit er reingehen kann und und damit der nächste drankommt, und dann musst du auch wiederum, dass es auch ein Problem für diesen großen Zentren. Dann sind die Chefs dann vielleicht Frühstücksprofessoren, die diesen feinen Dip überhaupt nicht mehr richtig mitbekommen. Du musst als Chef in der Lage sein, gewisse Durststrecken durchzustehen und zu kompensieren. Weshalb ich ein ganz großer Fan davon bin, dass der Mensch an der Spitze den breiten Blick für sein Fach hat und nicht so ein Super-Spezialist ist.

Jalid Sehoul: Wir lernen ja am meisten von Vorbildern. Das ist in der Schule nicht anders als in der Medizin, aber bist du denn ausgebildet, um diese Leadership auch strukturell zu leben, oder ist das alles selbst erarbeitet über Gespräche? Wie lernt man als Ordinarius Leadership – oder hat man das im Blut oder im Gehirn?

Peter Vajkoczy: Ich bin null ausgebildet. Ich meine, du machst natürlich eine Lehre, aber es gibt kein Mentoring-Programm, während wir studieren, oder wenn wir in der Klinik sind. Trotzdem muss man sagen – und das ist ja auch neuzeitlich – natürlich werden unsere Oberärzte in solche Programme gesteckt, und natürlich haben wir beide schon als Assistenten vielleicht eine kleine Forschungsgruppe gehabt und haben Doktoranden geführt. Trotzdem glaube ich, Leadership ist eher eine Lehre als ein strukturiertes Studium. Dafür muss man sich interessieren, ein Faible dafür haben. Aber das Faible kommt eigentlich von selbst, sobald du einmal in diese Verantwortung gesteckt wirst und merkst, dass du eigentlich nicht so viel Ahnung hast, dann werden sich die meisten überlegen, wie sie das gut machen können.

Jalid Sehouli: Ich selbst hatte auch einen Mentor, aber der wusste gar nicht, dass er mein Mentor ist. Ich kannte nicht mal das Wort – das gab es damals noch gar nicht. Aber man muss sich auch ein bisschen einbringen, indem man zuhört und auch den Lehrenden, dem Lehrer, das Gefühl gibt, das Gesagte kommt auch irgendwie an. Ich glaube, dass im Leben Vorbilder wichtig sind. Und dieses Wertebild dieses „was kann ich zurückgeben“ und dieser Blick auf die eigene Disziplin, aber auch über den Tellerand – wir sind Weltbürger und das hier sind Codes, die vielleicht gar nicht so unterschiedlich sind. Und ich denke, du hast das heute hier sehr schön zum Ausdruck gebracht, dass das Thema Werte und diese Visionen und dieses Funkeln – du hast ja auch dieses Funkeln in den Augen – dass es das ist, was mir am meisten Freude macht, bei den Assistentinnen und Assistenten, dieses Funkeln. Meist geht es leider verloren, dann ist es besser, die verändern sich. Aber dieses Funkeln und vielleicht auch mit einer Frage, die man selbst noch nicht gestellt hat. Lernst du denn noch neue Dinge von deinen Mitarbeitern?

Peter Vajkoczy: Und mit dieser Frage schließt sich der Kreis ganz gut, weil du gefragt hast, wie wählt man die Leute aus. Wenn du die Leute mit dem Bauchgefühl auswählst, dann wählst du natürlich automatisch solche aus, die dir selbst sehr ähnlich sind, und man kann dieses Konzept natürlich kritisieren, denn letztlich wählst du natürlich Leute aus, mit denen du abends ein Bier trinken würdest oder die du selbst gut findest. Dann wird das alles sehr, könnte man jetzt kritisch sagen, sehr homogen. Deswegen ist es schon ein gewisses Spiel: Wie lernt man selbst, wenn man in einem Umfeld ist, wo sich alle sehr ähnlich sind? Ich habe davon gelernt, dass ich viel unterwegs war, um zu sehen, was Menschen in Positionen aus bestimmten Lebensabschnitten ausmacht. dass sie immer ein, zwei, drei Schlüsselerlebnisse nennen können, Persönlichkeiten, die sie kennengelernt haben, die sie beeinflusst haben – und ich glaube, das ist wichtig, dass man nie aufhört, neugierig zu sein, rumfährt, in unserem Geschäft sich andere Kliniken anschaut, zuhört und auch eigene Leute wegschickt, damit sie wieder etwas mit zurückbringen. Es ist wichtig, niemals die Bereitschaft zu verlieren, etwas zu lernen. Und solange man die Arroganz nicht angenommen hat, dass man schon alles kann, wird man sich auch weiterentwickeln.

Jalid Sehoul: Ich sehe das genauso. Und ich sehe immer wieder, wie großartig sich hier Menschen aus anderen Kulturen, aber auch anderen Institutionen entwickeln, und ich denke, diese Demut – die kann schon ein Teil des Geheimnisses sein. Schunkellieder – damit haben wir vorhin begonnen: Was ist denn dein Lieblingslied und bevor du antwortest – wenn ich mir ein Henkerslied wählen müsste, wäre es *Billie Jean* von Michael Jackson – was ist dein Lieblingslied?

Peter Vajkoczy: Ich glaube, es wäre irgendein Song von Depeche Mode. Ich als alter Independent-New-Wave-Mensch mit meinen 18 Jahren in den 1980er Jahren bin sehr von The Cure oder Depeche Mode beeinflusst ...

Jalid Sehoul: Vielen Dank, ich freue mich, dir begegnet zu sein. Man sucht ja auch innerhalb der Charité, diesem riesigen Unternehmen, immer auch menschliche Anker. Du bist einer meiner wichtigsten.

Peter Vajkoczy: Danke, dass ich heute da sein durfte.



Prof. Dr. med. h.c. Jalid Sehoul ist das Kind marokkanischer Eltern. Er studierte Humanmedizin an der Freien Universität Berlin und ist Ordinarius an der Charité. Jalid Sehoul gehört zu den führenden Krebspezialisten der Welt. 2019 erschien im be.bra verlag sein Buch „Marrakesch“ in der 2. Auflage. Sein zweites Werk „Und von Tanger fahren die Boote nach irgendwo“ erschien 2016 im gleichen Verlag. Sein Buch „Von der Kunst, schlechte Nachrichten gut zu überbringen“ erschien 2018 im Kösel Verlag.



Prof. Dr. Peter Vajkoczy ist seit 2007 Direktor der Klinik für Neurochirurgie an der Berliner Charité und gilt als einer der renommiertesten Neurochirurgen weltweit. Peter Vajkoczy war Stipendiat der Studienstiftung des Deutschen Volkes und studierte in München. Bevor er nach Berlin wechselte, war er elf Jahre in Mannheim tätig, wo er sich auf die Neurochirurgie spezialisierte.

Wie Ihnen agile Unternehmensführung und digitale Transformation helfen, eine zukunftssichere Organisationsplattform aufzubauen

Christoph Jacob

Dieser Beitrag erschien unter dem Originaltitel „Agile Unternehmensführung und digitale Transformation“ bereits in Aufsichtsrat aktuell 2/2021, S. 55 ff.

Bis Anfang des Jahres 2020 glaubte man, die Weltwirtschaft sei stabil. Ein jährliches Weltwirtschaftswachstum von ca. 3,8 % seit der Finanzkrise 2007 vermittelte Sicherheit. Der Ausbruch des Coronavirus legte jedoch viele Schwachstellen offen. Die COVID-19-Pandemie ist immer noch aktiv, die Erkenntnisse sind in vielerlei Hinsicht erschreckend und schmerzhaft. Viele Hundertmilliarden Euro wurden als staatliche Finanzhilfen in die Wirtschaft gepumpt. Eine aktuelle Pleitewelle wurde damit für einige Branchen aufgeschoben und wird noch erwartet. Vielen Betrieben fehlen die notwendigen Reserven; sie haben mit den massiven Folgen und Veränderungen zu kämpfen. Für zahlreiche Unternehmen sind Umsatzrückgänge von mehr als 10 % bereits existenzbedrohend, sodass klar wird, dass ein rasches Umdenken erfolgen muss.

1 Die Krise als Beschleuniger

Die COVID-19-Pandemie hat uns gezeigt, wie fragil eine Vielzahl von Unternehmen und unsere Wirtschaftssysteme aufgestellt sind. Wir müssen die Zeit nutzen und die aktuelle Krise als Beschleuniger für existenzsichernde Maßnahmen und den Wandel von Organisationen nutzen. Doch was sind die wichtigsten Voraussetzungen, um

C. Jacob (✉)
CASEA AG, Neu-Isenburg, Deutschland
E-Mail: Christoph.Jacob@casea.de

Organisationen trotz des massiven Markt- und Systemdrucks sicher in die nächste und erfolgreiche Phase der Unternehmensgeschichte zu führen?

Veränderungen in Unternehmen gehören zu den schwierigsten Aufgaben. Eine der wichtigsten und notwendigsten Voraussetzungen ist die aktive Unterstützung des Aufsichtsrats, des Vorstands, der Geschäftsleitung und der Führungsmannschaft, Veränderungen im Unternehmen produktiv und nachhaltig zu gestalten. Wie Veränderung am besten umgesetzt werden können, beschreibt Harvard-Professor John P. Kotter in seinen umfangreichen Veröffentlichungen „Leading Change“ (2011) und „Das Pinguin-Prinzip“ (3. Auflage, 2017) eindrucksvoll.

Unternehmen werden aus diesem unausweichlichen Wandel nur dann gestärkt hervorgehen, wenn sie ihre Mitarbeiter auf die Veränderungen vorbereiten. In ihrem 2019 im Harvard Business Review veröffentlichten Beitrag „Digital Transformation Is Not About Technology“ beschreiben Tabrizi et al. (2019), welche Blind Spots bei der digitalen Transformation zu berücksichtigen sind.

Flexibilität, Abkehr von Gewohnheiten und die Bereitschaft zu permanentem Wandel werden zu unverzichtbaren Faktoren für nachhaltigen Erfolg. Über allem steht jedoch das Prozessdenken: In der digitalen Welt ist das Verständnis für den Gesamtprozess von der Ressourcengewinnung über die Produktbeschaffung und -fertigung bis hin zur Kundenbetreuung das A und O. Nur wenn die Abläufe als Einheit gesehen werden, die darin entstehenden Daten gezielt erfasst und ausgewertet werden und die gesamte Prozesskette laufend optimiert wird, können Unternehmen künftig im Wettbewerb bestehen. Anders lassen sich Organisationen in Themen wie Materialbedarf, Engpässe, Lagerkosten oder Personalbedarf nicht effizient verwalten. Idealerweise führt ein solch umfassendes Verständnis zu selbstlernenden und selbstheilenden Organisationen, die Probleme sofort erkennen und selbst lösen. Gut abgestimmte, ganzheitliche Prozesse befähigen Organisationen somit, agil auf Umweltveränderungen zu reagieren, Maßnahmen umzusetzen und sich so auf den Kern ihrer Wertschöpfung zu konzentrieren.

2 Digitalisierung als Allheilmittel?

Um zu bestimmen, inwieweit ein Unternehmen auf die Anforderungen der Digitalisierung und das Prozessdenken vorbereitet ist, ist zunächst eine umfassende Analyse erforderlich. Viele Unternehmen werden auch heute so wie vor Jahrzehnten durch die von Frederick Taylor eingeführte funktionale Arbeitsteilung geleitet. Management und Abteilungen wurden voneinander getrennt. Diese Trennung hat zu isolierten Bereichen mit Silodenken und Silohandeln geführt. Neben oftmals unvollständigem und unzureichendem Prozessverständnis sind die aufgeführten Prozessketten höchst trügerisch und verursachen nur den Blick auf den nächsten Schritt, ohne das gesamte Bild zu erfassen. Hinzu kommt, dass das Kundenverhalten nicht berücksichtigt wird. Das schwächste Prozessglied beschreibt die Leistungsfähigkeit der gesamten Organisationsstruktur.

In vielen Unternehmen wird die Digitalisierung als Allheilmittel angesehen. Doch solches Wunschdenken verstellt den Blick auf die Realität. Vor allem führt es oft zu

teurem Aktionismus. Bevor die Geschäftsführung eine Digitalisierung einleitet, sollte sie ihre analogen Prozesse infrage stellen, vereinfachen und optimieren. Ein ineffizienter Geschäftsablauf wird auch digital nicht besser. Die Digitalisierung kann erst dann ihre Vorzüge entfalten, wenn die klassischen Prozesse kritisch hinterfragt und in den Kontext der Strategie, des Kunden und der Unternehmenskultur gebracht werden, um sicherzustellen, dass diese effektiver ablaufen. Außerdem muss das Management die traditionelle Orientierung an Funktionen aufgeben und eine agile Unternehmenskultur leben.

3 Potenziale der Digitalisierung und gute Führung

Die Potenziale der Digitalisierung können dann ausgeschöpft werden, wenn nicht in Bereichen, sondern in ganzheitlichen Prozessen gedacht wird, wobei der Kunde immer im Mittelpunkt stehen sollte. Anlass für eine Prozessoptimierung sollte immer das Streben nach größerer Wertschöpfung sein – für den Kunden und das Unternehmen. Ziel ist es dabei, nicht-wertschöpfende Prozesse zu identifizieren – etwa anhand einer Prozesslandkarte – und so weit wie möglich zu reduzieren. Wertsteigernde Abläufe müssen hingegen gestärkt werden. Eine solche Analyse muss sich auf die Strategieprozesse, die operativen Prozesse und die Supportprozesse konzentrieren.

Eine weitere Herausforderung ist das Selbstverständnis von Führung bei Aufsichtsrat sowie Führungsgremien und -mannschaft. Gute Führung kümmert sich in erster Linie darum, die Führungskräfte und Mitarbeiter beim Entdecken und Entwickeln der eigenen Stärken zu unterstützen. Erfolgreiche Führung hat sich massiv gewandelt; viele Vorgesetzte sehen ihre Aufgabe nicht mehr darin, Mitarbeiter zu überprüfen und deren Schwächen auszusondern. Führungskräfte erkennen, dass ihre Hauptaufgabe darin liegt, einen wertschaffenden Arbeitsrahmen zu gewährleisten sowie Mitarbeiter zu motivieren und zu fördern, damit maximale Ergebnisse erarbeitet werden.

Positive Psychologie wie Zukunftsoptimismus, Sinngebung und die Freude am gemeinsam Erreichten fördern diesen Ansatz. Stärkenorientierung setzt verborgene Ressourcen frei und führt dazu, das Potenzial der einzelnen Mitarbeiter zu entfalten. Folgende Werte und Tugenden unterstützen diesen Führungsansatz: Optimismus, Neugier, Kreativität, Lust zum Lernen, Weitsicht und Sicht auf das Ganze, Ausdauer, Fleiß, Begeisterungsfähigkeit, Integrität, Loyalität, Freundlichkeit, Menschlichkeit, Teamgeist und soziale Intelligenz, Demut, Disziplin und Selbstkontrolle, Dankbarkeit, Hoffnung und Humor.

4 Die Digitalisierung als Revolution

Die Digitalisierung gilt als die Revolution im globalen und verschärften Wettbewerb. Durch steigende Komplexität, schnell wechselnde Rahmenbedingungen und bestens informierte, selbstbewusste Kunden werden Unternehmen immer weiter unter Druck gesetzt.

In der Tat bieten die Entwicklungen der Informationstechnologie ungeahnte Möglichkeiten für Unternehmen. Gleichzeitig bringen diese Technologien auch organisatorische und gesellschaftliche Umwälzungen mit sich. Dank zunehmender Daten und höherer Rechengeschwindigkeit lassen sich Abläufe wie Maschineneinsatz oder Materialbeschaffung perfektionieren und bis zum Äußersten auf Effizienz trimmen. Allerdings erfordern das Erfassen und das Auswerten von Daten hohe Kompetenz und gute Ausstattung mit den entsprechenden Technologien.

5 Agile Unternehmenskultur

Eine agile Unternehmenskultur hilft Organisationen, sich rascher auf Neues einzurichten, und ist eine wichtige Voraussetzung, um eine digitale Transformation durchzuführen. Im Kern geht es dabei um die Geschwindigkeit der Adaptabilität. Agile Prozesse verankern Kunden als wichtigen Feedback-Faktor. Aufgeteilte Führungsverantwortung gekoppelt mit eigenverantwortlichem Handeln steht im Vordergrund, um Kunden schnelle Hilfestellung zu gewährleisten. Wichtige Instrumente sind kurze Teammeetings zur gemeinsamen Bewältigung der Aufgaben. Durch agile Vorgehensmodelle wie SCRUM werden tägliche Besprechungen, die nicht länger als 15 Minuten dauern sollten, etabliert. Dringlichkeit und Fokus sind die entscheidenden Elemente, erreichte sowie bevorstehende Aufgaben und Hindernisse werden berichtet. Das schafft Transparenz und reduziert die Informationen auf das Wesentliche.

An folgenden Faktoren ist eine agile Unternehmenskultur zu erkennen: Führung, Strategie, HR-Management, Prozesse und Strukturen. Das Management erwartet, die Zukunft aktiv gestalten und planen zu können. Das Morgen ist heute nicht mehr oder nur schwer planbar und die Vorgehensmodelle des bisherigen Projektmanagements stoßen immer wieder an ihre Grenzen.

Agile und nachhaltige Vorgehensweisen sowie kundenorientierte Prozesse helfen dabei, frühzeitig die sich wandelnden Markterfordernisse zu erkennen und sich umgehend darauf einzustellen. Auch hier beginnt alles bei der Planung, allerdings mit deutlich kürzeren Prozessschleifen. Im Fokus stehen Zwischenergebnisse und die Neuorientierung auf die nächsten Schritte zum Prozesserfolg. Dies funktioniert dann besonders gut, wenn Mitarbeiter ermächtigt werden und Verantwortung zugesprochen bekommen. Feedback zu jedem einzelnen Schritt ist entscheidender Erfolgs- und Korrekturfaktor. Lösungen für Herausforderungen werden dort am besten erarbeitet, wo sie auftreten. Mitarbeiter entscheiden ohne Detailrücksprache mit Vorgesetzten. Mitarbeiter haben einen weiten Handlungsspielraum und das Vertrauen, die Aufgaben bestmöglich für das Unternehmen zu meistern. Durch Abteilungsdenken, Zielvereinbarungen und klassische pyramidenförmige Linienorganisationen fehlt oft der Kundenfokus. Hier müssen Führungskräfte aktiv unterstützen, Verantwortung abgeben und Mitarbeiter befähigen. Der Kunde steht im Vordergrund. Agil zu sein, heißt in erster Linie, den Kunden in die aktive Unternehmensstruktur zu integrieren. In einer

agilen Unternehmenskultur haben wir es mit einer verteilten Führung zu tun, die nur gemeinsam im engen Austausch mit allen Teammitgliedern funktioniert.

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Strategie. Auch in der Unternehmensstrategie spielt der Kunde oft nur eine untergeordnete Rolle; meist geht es um Umsatzsteigerung, Kosteneinsparung und Effizienzsteigerung. Agile Organisationen richten ihre Strategie am Kunden aus. Das Ziel, agiler zu werden, ist ein Pflichtpunkt für künftige Strategieentwürfe und eine entscheidende Bedingung für die erfolgreiche Umsetzung digitaler Transformation.

6 Agile Dimensionen

Die Unternehmensführung hat die Aufgabe, Agilität vorzuleben und im Unternehmen fest zu verankern. „In agilen Organisationen verteilt sich die Führung auf verschiedene Rollen. Teams erhalten deutlich mehr Verantwortung – nicht als Selbstzweck, sondern um schneller und näher am Kunden entscheiden zu können. Ein sofortiger Wechsel hin zur agilen Führung ist natürlich unmöglich. Neue Verhaltensweisen müssen vorgelebt und trainiert werden, und es braucht Zeit, die neuen Vorgehensmodelle zu erlernen. Agile Führungskräfte geben Orientierung, sie arbeiten besonders stark an der eigenen Entwicklung sowie an der Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter und Teams. Sie schaffen Rahmenbedingungen für eigenverantwortliches, kundenorientiertes Handeln.“ „In letzter Konsequenz ist Agilität nicht eine Frage der Methode, sondern vor allem eine Frage der Unternehmenskultur und der praktizierenden Werte.“ (Häusling, 2018)

Eine weitere agile Dimension betrifft das Personalmanagement. Während sich HR bislang auf interne Kunden konzentrierte, muss es in der agilen Organisation mit daran arbeiten, der Gesamtorganisation eine intensive Kundenorientierung vorzuleben. Die HR-Abteilungen sind aufgefordert, Gespräche mit HR-Abteilungen der Kunden zu führen. Gemeinsame Initiativen mit Kunden helfen, Beziehungen für ein besseres Verständnis und Synergien zu erarbeiten.

Jährliche Mitarbeitergespräche passen nicht zu den kurzen agilen Zyklen und sollten durch mehrere Entwicklungsgespräche ersetzt werden, z. B. nach jedem Projektende. Rein individuelle Bonusregelungen weichen dem Teamgedanken, der durch Erfolgsgratifikationen für Teams erweitert wird. Mitarbeiter sollen über Hierarchie-, Abteilungs- und sogar Ländergrenzen hinweg zusammenarbeiten. Es sollte ein Anreizsystem für den Austausch von Ideen, Wissen und Erfahrungen geschaffen werden. Dabei ist das Gruppenergebnis in den Vordergrund zu stellen.

„Die Führung über Weisung und Kontrolle funktioniert im dynamischen Marktumfeld immer weniger und wird qualifizierten und engagierten Mitarbeitern nicht mehr gerecht.“ (Häusling, 2018)

Die gelebte Kultur zeigt an, wie weit das Unternehmen in Bezug auf die Agilität vorangeschritten ist. Welche Elemente machen eine solche Kultur aus? Dialogkommunikation und Feedbackkultur sind hier an erster Stelle zu nennen. Wo Wissen

geteilt wird und Offenheit gefordert ist, braucht es zudem Vertrauen. Statt umfangreiche Regelkataloge vorzugeben, ein sicheres Indiz für wenig Vertrauen, konzentrieren sich agile Unternehmen auf einige wichtige Kernprinzipien. Fehler werden kommuniziert, analysiert, aber eben nicht verteufelt oder unter den Tisch gekehrt. Es muss eine offene Kultur geschaffen werden, die Neugierde und zum Ausprobieren in einem höchst disziplinierten Rahmen anregt. Erst aus Fehlern kann eine experimentierfreudige Lernkultur entstehen, wie sie mustergültige Organisationen vormachen.

7 IT-Architektur und Digitalisierung

Es sollte auf eine agile IT-Projektmanagement-Struktur geachtet werden. Fachleute, Entwickler, Kunden und Tester bilden ein Team und bestimmen, was als Nächstes umgesetzt wird. IT-Lösungen werden dabei nicht sequenziell entwickelt, sondern parallel. Die Nutzung digitaler Technologien sollte jedem Mitarbeiter in Fleisch und Blut übergehen. Dafür sollten entsprechende Weiterbildungen und Qualifikationen angeboten werden.

Die weitgehende Digitalisierung von Geschäftsprozessen ist nicht abzuwenden. Das ist Aufsichtsräten und CEOs mittlerweile klar. Dennoch passiert in diesem Bereich immer noch viel zu wenig. Was den meisten Unternehmen fehlt, sind eine verständliche Roadmap, die notwenige IT-Architektur, die agile Kultur und allzu oft der Mut. Mit dem folgenden Modell gelingt der Schritt in die Digitalisierung.

Sie haben großartige Produkte, stehen gut im Markt, aber das Internet und die Digitalisierung spielen eher eine unbedeutende Rolle? Ein deutscher Bauteileproduzent bemerkte etwa, dass immer mehr langjährige Kunden auf Plattformen wie Alibaba und Amazon Supply einkauften. Dort wurden vergleichbare oder gar dieselben Produkte günstiger angeboten. Die Führungskräfte des Unternehmens überlegten, was zu tun sei, um den höheren Preis der Produkte zu rechtfertigen. Die Lösung lag in einem eigenen Internetshop, über den die Kunden zusätzliche Dienstleistungen in Anspruch nehmen konnten, die Verkaufsplattformen wegen fehlender Produktkenntnisse nicht anbieten können. Durch diesen Schritt verloren manche Mitarbeiter an Macht, z. B. die Geschäftsführer von Niederlassungen, die plötzlich Umsätze an das unternehmenseigene Internetportal abgeben mussten. Weil es bei diesem Vorhaben nicht nur um einen Webshop, sondern auch um eine strategische Neuausrichtung des Unternehmens ging, war von Anfang an klar, dass der Aufsichtsrat und der CEO die Federführung übernehmen mussten.

Wachstum lässt sich nicht mehr nur über Produktverbesserungen, wohl aber über neue Geschäftsmodelle generieren. Der wertvollste Antrieb neuer Geschäftsmodelle sind Daten. Hierbei sind IT-Experten die treibenden Innovationskräfte, nicht mehr die Produktingenieure. Dafür sollte ein mit agilen Management-Methoden vertrauter CIO (Chief Information Officer) oder CDO (Chief Digital Officer) im Team sein, der nicht nur digitale Prozesse und Geschäftsmodelle entwickelt, sondern auch sämtliche Mitarbeiter auf den digitalen Weg einschwört. Wichtige Erfolgsfaktoren sind Kundennähe

und Geschwindigkeit. Nicht das Produkt, sondern die Kundenbedürfnisse stehen nun im Mittelpunkt. Der CIO bzw. CDO ist zudem für das IT-Infrastruktur-Management verantwortlich, z. B. für die Beschaffung und Verwaltung von Clouddiensten, Datenzentren, mobilen und Desktop-Anwendungen und Netzwerken.

Ein weiterer wichtiger Baustein ist es, laufend aktuelle und neue Trends sowie deren Nutzen für das Unternehmen zu ermitteln. Neue digitale Geschäftsideen sollten immer aus Sicht der Nutzer entwickelt werden. Diesen und möglichst vielen weiteren Akteuren sollten frühzeitig digitale Prototypen zur Verfügung gestellt werden, um vielfältige Meinungen und Verbesserungsvorschläge zu erhalten.

8 Im Zentrum steht der Kunde

Für die digitale Transformation ist ein professioneller Kundenservice essenziell. Idealerweise gibt es ein digitales Self-Service-Portal, in dem die Kunden den angebotenen Service selbst verwalten können. Dabei sollten so viele Daten der Kunden wie möglich gesammelt werden. Je mehr über das Kaufverhalten der eigenen Kunden in Erfahrung gebracht werden kann, desto besser können die Prozesse optimiert werden.

Entscheidend ist immer wieder der Blickwinkel des Kunden. Das gelingt zum einen, indem dieser direkt in die Entwicklung der Produkte, Services und Leistungen einbezogen wird. Zum anderen sollten so viele Informationen über jeden einzelnen Kunden wie möglich gesammelt werden, um individuelle Wünsche erkennen und verstehen zu können.

Für Händler und Hersteller ist es wichtig zu verstehen, wer die Kunden sind, warum sie die Produkte kaufen sowie was sie am Unternehmen und dem Service schätzen. Wer sind die Menschen, die die Kaufentscheidung treffen, und warum treffen sie die Kaufentscheidung? Welche Produkte werden bei Wettbewerbern gekauft und warum? Was kann getan werden, um den Kunden die Verkaufsprozesse zu vereinfachen? Der Kaufprozess sollte dem Kunden so einfach wie möglich gemacht werden.

9 Führung durch Befähigung

„Der CEO, der Chef muss agieren, er ist gefordert, an ihm liegt es, eine agile Partizipationskultur und die digitale Transformation in der Firma durchzusetzen.“ (Hentrich & Pachmajer, 2016)

Da die digitale Transformation das gesamte Unternehmen betrifft und damit sehr komplex ist, bedarf sie der Führung von ganz oben. Idealerweise übernimmt der CEO diese Aufgabe. Er startet den Prozess, zieht alle Mitarbeiter mit und handelt vorbildhaft. Bei ihm laufen alle Fäden der digitalen Transformation zusammen. Durch seine Führung bleibt das Unternehmen flexibel und agil.

Mitarbeiter müssen zur selbstorganisierten Kooperation befähigt werden. Arbeiten diese reibungslos zusammen, werden sie das auch mit den Kunden tun. Neben der Organisation bedarf es auch der entsprechenden digitalen Technologien, um diese Kooperation zu unterstützen und zu erleichtern.

10 Effizienzsteuerung durch optimierte Prozesse

Digitalisierung und agile Führung sind ein Zusammenspiel zwischen Technologie, Mensch und Kultur. Für ein reibungsloses Einkaufserlebnis gehören zur digitalen Transformation neben den Kunden zwingend auch digitalisierte Beschaffungsprozesse mit den Zulieferern. Intelligente Lieferketten bieten dabei Transparenz, Vorhersagbarkeit und Optimierbarkeit.

Die Digitalisierung erfasst immer das gesamte Unternehmen. Der Entwicklungssprung wird auch in den Prozessen der Fertigung und Produktion deutlich. Die Maschinen und Anlagen der einzelnen Prozessschritte werden mit Sensoren ausgerüstet und eröffnen dem Unternehmen eine neue, vernetzte Perspektive in puncto Effizienz, und zwar mit dem Ziel, die Produktion flexibel, kostengünstig und bedarfsgerecht zu steuern. Abläufe können von einer Zentrale aus ferngewartet oder Warenlager und Produktionsmaschinen vernetzt automatisiert betrieben werden. Diese Form der Robotisierung wird die Prozesse prägen und immer mehr menschliche Arbeitskräfte freisetzen. Dabei werden die Abläufe so kostengünstig werden, dass sich selbst eine Verlagerung der Produktion in Niedriglohnländer nicht mehr auszahlt. Zudem werden sich die Prozessketten verkürzen, die Massenfertigung wird zunehmend durch die Herstellung maßgeschneiderter Produkte ersetzt.

Neben der eigenen Produktion sollten die Wertschöpfungsketten aller Partner und Zulieferer in die eigene integriert werden, um auf kurzfristige Bedarfs- oder Situationsänderungen schnell reagieren zu können. Indem alle Daten ausgewertet werden, die im Einkaufsprozess anfallen, kann der tatsächliche Bedarf präzise vorhergesagt werden, bislang unbekannte Einkaufsmuster werden erkannt und neue digitale Leistungen entwickelt.

11 Scheitern gehört dazu

„Den Big Bang direkt hin zu einem digitalen Unternehmen gibt es nicht. Es gibt dagegen viele kleine Schritte und Versuche und auch häufiges Scheitern auf dem Weg gehört dazu.“ (Hentrich & Pachmajer, 2016)

Es empfiehlt sich, Methoden und Werkzeuge der Internetgiganten zu nutzen, um die digitale Transformation zu bewältigen. Kundenbedürfnisse verändern sich schnell und radikal. Die großen Internetunternehmen schaffen es, Schritt zu halten, und können

sogar künftige Kundenbedürfnisse erkennen oder generieren. Das macht sie so erfolgreich. Viele der Methoden und Werkzeuge, mit denen Google, Amazon, Facebook etc. arbeiten, können genutzt werden. Die Tools helfen dabei, Elemente anders als gewohnt zu gestalten und eine agile Unternehmenskultur zu schaffen. Vieles davon ist nicht sehr aufwendig. Man sollte sich also von der digitalen Transformation nicht einschüchtern lassen und aktiv werden. Digitalisierungsinitiativen sollten mit funktionierenden, praxiserprobten Werkzeugen unterstützt werden.

Fehler dürfen dabei gemacht werden. Zusagen sollten verlässlich eingehalten werden. Ziele und Verantwortlichkeiten sind klar zu bestimmen und sollten jedem bekannt sein. Mitarbeiter verfolgen engagiert die Ziele ihres Teams und des Unternehmens. Individuelle Fähigkeiten und divergentes Denken sind willkommen und sollten genutzt werden. Erwartet man als Führungskraft, dass die Mitarbeiter den Weg der Transformation mitgehen, muss ihnen der Sinn der Maßnahmen vermittelt werden. Mehrere Werkzeuge helfen dabei, sich im Unternehmen oder im Team auf gemeinsame Zielvorstellungen zu verständigen.

12 Schlussbemerkungen

Seit Langem weiß man, dass die Unternehmenskultur deutlich wichtiger als die Unternehmensstrategie ist. Es gilt, eine positive und agile Unternehmenskultur mit Selbstbewusstsein und Lust auf große Herausforderungen zu schaffen, die von Risiko- und Experimentierfreude geprägt ist. Die Entwicklung einer Unternehmenskultur, die sich von jener des Wettbewerbers abhebt, ist dabei essenziell. Dadurch fällt ein Unternehmen nicht nur seinen Kunden, sondern auch künftigen Mitarbeitern auf. Agilität ist im stetigen Wandel überlebenswichtig und muss Bestandteil der Unternehmenskultur sein. Veränderungen brauchen Zeit, Geduld, Ausdauer und Mut sowie klare Kommunikation und das aktive Vorleben aller Führungsgremien. Die Kunden sind in den Mittelpunkt zu stellen, Feedback sollte in Entscheidungen integriert werden. Interne Prozesse sollten stets optimiert und Schritt für Schritt in digitale Abläufe umgewandelt werden. Dadurch wird die Basis für eine sichere Zukunft geschaffen, die dabei hilft, die wachsenden Herausforderungen sicher zu meistern.

Literatur

- Häusling, A. (2018). *Agile Organisationen*. Haufe.
- Hentrich, C., & Pachmayer, M. (2016). *d.quarks – Der Weg zum digitalen Unternehmen*. Murmann.
- Tabrizi, B., Lam, E., Girard, K., & Irvin, V. (2019). Digital transformation is not about technology. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/03/digital-transformation-is-not-about-technology>. Zugegriffen: 22. Febr. 2021.



Christoph Jacob ist Management-Berater, Buchautor, Unternehmer, Investor, Aufsichtsrat und Start-up-Gründer, Experte für nachhaltiges, profitables Wachstum durch hochengagierte Mitarbeiter, Entwicklung agiler Führungs- und Unternehmenskulturen sowie innovativer digitaler Transformation. Er ist ein international erfahrener C-Level-Geschäftsführer/Vorstand von Technologie- und Sicherheitsunternehmen mit globalen Digitalisierungserfolgen. Er berät und unterstützt Unternehmer, Investoren (Private Equity/Venture Capital/Family Offices) und CEOs beim Aufbau höchst wettbewerbsfähiger Produkt-, Dienstleistungs- und Geschäftsmodellinnovationen. Sein persönlicher Antrieb ist es, Unternehmen so erfolgreich zu machen, dass sie durch innovative Wettbewerbsvorteile und Geschäftsstrategien, die nur schwer oder gar nicht duplizierbar sind, langfristig profitabel wachsen können. Christoph Jacob hat Bauingenieurwesen mit Schwerpunkt Informationstechnologie und Physik studiert sowie das AMP an der Harvard Business School abgeschlossen. Als Geschäftsführer/Vorstand hat er internationale Erfahrung mit börsennotierten Aktienkonzernen, Familien- und Private-Equity-geführten Unternehmen.

Agilität und Diagnostik: Personalauswahl für agile Organisationen

Kristine Heilmann und Alexander Zimmerhofer

► Relevanz des Themas

Der Beginn der 2020er Jahre ist durch umfassende gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderungen geprägt – die Pandemie trägt dazu erheblich bei. Mit „Agilität“ wird die flexible Anpassung an Veränderungen auf unterschiedlichen Ebenen konzeptualisiert: Richtig verstanden und passend umgesetzt, kann sie helfen, Organisationen für die neue Zukunft fit zu machen.

1 Was ist Agilität?

Der Duden vermerkt als Bedeutung des Worts „agil“: „von großer Beweglichkeit zeugend; regsam und wendig“ (Duden, 2017). Agil sind im klassischen Wortgebrauch Lebewesen; aber auch Unternehmen sollen nun agil werden, um im Wettbewerb bestehen und wachsen zu können. Insbesondere durch die Digitalisierung werden alt-hergebrachte Geschäftsmodelle infrage gestellt, kleine Unternehmen gewinnen mit neuen digitalen Produkten schnell große Marktanteile; dabei werden die Innovationszyklen immer kürzer. Für alle Unternehmen entsteht die Herausforderung, schneller und flexibler auf veränderte Wettbewerbsangebote und Kundenanforderungen reagieren zu müssen. Agile Arbeitsmethoden sollen dabei helfen, eine Organisation entsprechend „regsam und wendig“ zu machen. Dabei kann man mitunter den Eindruck gewinnen,

K. Heilmann (✉) · A. Zimmerhofer
ITB Consulting GmbH, Bonn, Deutschland
E-Mail: kristine.heilmann@itb-consulting.de

A. Zimmerhofer
E-Mail: alexander.zimmerhofer@itb-consulting.de

dass Agilität quasi als Allheilmittel betrachtet wird, das die Lösung für alle grundlegenden Probleme traditioneller Unternehmen bringen soll.

1.1 Agilität – ein Rückblick

„Agilität“ als Konzept wurde bereits vor Jahrzehnten entwickelt. Und natürlich gab es auch immer schon Unternehmen, die Trends frühzeitig erkannten, sich rascher auf Neues einstellten, schneller neue Produkte entwickelten und diese früher auf den Markt brachten – also agiler als andere waren.

Die Grundlage des heutigen Begriffsverständnisses von Agilität lässt sich unter anderem bei dem US-amerikanischen Soziologen Talcott Parsons verorten (Brock et al., 2012). Er definierte vier Aufgaben, die dazu beitragen sollen, dass Gruppen bzw. Organisationen für einen längeren Zeitraum bestehen bleiben. Die Anfangsbuchstaben der vier englischsprachigen Wörter bilden zusammen das Akronym AGIL:

- *Adaptation (Anpassung)*: Die Anpassung des Systems an die veränderliche Umwelt ist wichtig für den Erfolg einer Organisation.
- *Goalattainment (Zielerreichung)*: Ziele müssen gesetzt sein und die Bedingungen für eine Realisierung bereitgestellt werden.
- *Integration (Integration)*: Die Ressourcen für die Realisierung der Aufgaben müssen so verteilt werden, dass die Aufgaben bearbeitet werden können.
- *Latent Pattern Maintenance (Normerhaltung)*: Die für die Realisierung notwendigen Strukturen müssen aufrechterhalten werden.

Es dauerte etwa vier Jahrzehnte, bis das Konzept in veränderter Form wieder aufgegriffen und einer breiteren Leserschaft bekannt wurde. Nach Fischer (2016) lassen sich drei Phasen unterscheiden, in denen der Begriff Agilität in verschiedenen Anwendungsfeldern verwendet wurde:

Phase I

Anfang der 1990er Jahre wurde das „agile Manufacturing“ entwickelt: Die variable Nachfrage der Kunden soll durch flexible Produktionspraktiken, also durch eine Adaptation, befriedigt werden (Onpulson, 2017). Beim „simultaneous engineering“ wird die Produktentwicklung beschleunigt, indem die Prozessschritte (Produktidee, Konzeptentwicklung, Produktentwicklung, Erprobung, Arbeitsvorbereitung, Fertigungsplanung, Fertigungsanlauf etc.) nicht streng nacheinander, sondern z. T. parallel stattfinden. Die ständige Optimierung der Produktionsabläufe soll ohne langwierige Phasendurchläufe mit Rückkopplungsschleifen erreicht werden. Als wesentlich für den Erfolg dieser Methoden wird die Qualität der Kommunikation in interdisziplinär arbeitenden Teams angesehen.

Phase II

Anfang der 2000er Jahre wurde der Begriff „Agilität“ durch neue Formen des Projektmanagements, insbesondere im Bereich der Softwareentwicklung, revitalisiert. Im „agilen Manifest der Softwareentwicklung“ (Beck et al., 2001) wurden vier Grundprinzipien formuliert, denen agile Arbeitsformen folgen sollen: Individuen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge; funktionierende Software ist wichtiger als eine umfassende Dokumentation; die Zusammenarbeit mit dem Kunden ist wichtiger als Vertragsverhandlungen, und das Reagieren auf Veränderungen ist wichtiger als das Befolgen eines Plans.

Parsons' Begriff der „Adaptation“ steht wieder im Zentrum: Das Reagieren auf Veränderungen ist ein wesentlicher Bestandteil des agilen Projektmanagements. Veränderungen werden als notwendige Anpassungen an eine veränderte Umgebung wahrgenommen, nicht als Fehler in der ursprünglichen Planung. Die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit dem Kunden ist relevant, um unter solchen veränderlichen Rahmenbedingungen ein am Ende genau passendes Produkt entwickeln zu können.

Phase III

Im Zuge der Digitalisierung und der daraus folgenden Marktveränderungen sehen sich Unternehmen zunehmend vor der Herausforderung, nicht nur in den Teilbereichen Softwareentwicklung und Produktion, sondern auch in weiteren Bereichen bzw. als Organisation insgesamt „agil“ zu werden, also z. B. den Kunden und Veränderungen am Markt noch deutlicher in den Mittelpunkt zu stellen und schneller zu reagieren. Bei einer solchen Transformation werden sich Strukturen und Formen der Zusammenarbeit ändern müssen und neue Rollen und Zuständigkeiten ergeben – für Mitarbeiter wie für Führungskräfte.

1.2 Alles agil? Projektmanagement – Organisation – Person

Der Begriff Agilität findet sich also in verschiedenen Zusammenhängen; eine Klärung, was jeweils damit gemeint sein soll, ist für eine konstruktive Auseinandersetzung daher dringend nötig.

Die agilen Arbeitsmethoden

Mit dem Begriff „agil“ werden spezifische Arbeitsmethoden beziehungsweise Frameworks verbunden. Dazu gehören unterschiedliche Ansätze wie SCRUM¹, Kanban oder Design

¹SCRUM ist ein Ansatz des agilen Projektmanagements, der insbesondere in Softwareentwicklungsprojekten Anwendung findet. Er zeichnet sich vor allem durch regelmäßige und wiederholbare Arbeitsabläufe aus. Diese werden meist Sprint genannt und sind zeitlich beschränkt. Ziel eines jeden Sprints ist es, ein funktionsfähiges Zwischenprodukt zu erhalten, das dem Kunden vorgestellt werden kann.

Thinking (Stellman & Greene, 2015). Agile Arbeitsmethoden haben gemeinsam, dass Projekte ohne lange Planungszyklen begonnen werden. Im Gegensatz dazu steht die Wasserfallmethodik², die eine umfassende Planung vor der Umsetzung vorsieht. Bei agilen Vorgehensweisen werden die Anforderungen Schritt für Schritt gemeinsam mit den Kunden bzw. Auftraggebern erarbeitet; dazwischen liegen Umsetzungsphasen. Durch dieses iterative Vorgehen können die Kunden die Umsetzung möglichst dicht begleiten und nach jedem Schritt ihre Anforderungen weiter präzisieren bzw. verändern, wenn nötig. Anhand schnell erarbeiteter Prototypen können sich Entwickler und Kunden regelmäßig austauschen und so schließlich zu genau passenden Endprodukten gelangen.

Der paradigmatische Unterschied besteht in der neuen Rolle für den Kunden: Er sieht nicht nur perfekte Entwürfe, sondern ist in den Entstehungsprozess direkt eingebunden, setzt sich also auch mit unfertigen Zwischenergebnissen auseinander. Effektivität geht hier vor Perfektionismus. Groteske Denkfehler, die bei einer Wasserfallentwicklung gegebenenfalls erst ganz zum Schluss entdeckt werden, sollen so vermieden werden.

Die agile Organisation

Eine Organisation wird insgesamt nicht dadurch agil, dass einzelne Teams mit agilen Methoden arbeiten. Die Organisation soll als Ganzes flexibel, sich in Strukturen und Prozessen schnell anpassend, kundenzentriert, innovativ und auf die Kompetenzen der Mitarbeiter stützend agieren (Fischer, 2016). Es wird angenommen, dass hierfür schlanke Strukturen und flache Hierarchien nötig sind. Das agil arbeitende Team braucht keinen Chef, der entscheidet und steuert – diese Funktionen übernimmt das Team selbst. Der Führungskraft obliegen die Aufgaben, das Team zu ermächtigen, zu coachen und ggf. Hindernisse zu beseitigen, sich also – wie die Teammitglieder auch – in den Dienst des Teams zu stellen. Diese Prinzipien der „Servant Leadership“ hat Greenleaf (2002) bereits 1977 formuliert. Durch den starken Fokus auf den Kunden und die sachliche Arbeit sollen vorgestanzte Meinungsschablonen und taktisch veranlasste Winkelzüge selten werden. Unterschiedliche Sichtweisen werden offen diskutiert und Entscheidungen partizipativ im Team getroffen. Dadurch nimmt das Herrschaftswissen ab, Transparenz und Offenheit steigen. Sinnstiftung ist das, was das Team antreibt.

Es ist offensichtlich, dass die Transformation in eine agile Organisation nur gelingen kann, wenn alle Stakeholder – allen voran die Unternehmensleitung – agile

²Wasserfallentwicklung beschreibt die früher übliche Vorgehensweise einer Produktentwicklung, die mit einer umfangreichen Anforderungsanalyse beginnt. In z. B. mehreren Workshops werden gemeinsam mit Kunden bzw. Auftraggebern alle Anforderungen an das neue Produkt beschrieben und umfangreiche Lasten- und Pflichtenhefte erstellt. Erst danach beginnt die Entwicklung. Der Vorteil besteht darin, dass Projektaufwände und -zeitpläne nach dieser ersten Phase schon sehr gut taxiert werden können. Der Nachteil ist, dass der Planungsaufwand bei einem komplexen Produkt ausgesprochen hoch ist und die Anforderungen im Detail meist noch gar nicht spezifiziert werden können.

Prinzipien (vor-)leben. Damit ist ein hohes Maß an Vertrauen in die Kompetenz und das Engagement der Mitarbeiter verbunden.

Agilität als Personenmerkmal

Agile Arbeitsmethoden und gar eine insgesamt agile Organisation stellen an Mitarbeiter andere Anforderungen als traditionelle Arbeits- und Organisationsformen. Es liegt daher die Vermutung nahe, dass Mitarbeiter auch andere persönliche Voraussetzungen für erfolgreiches agiles Arbeiten mitbringen müssen. In diesem Zusammenhang wird oft auf das „agile Mindset“ verwiesen, auf das wir in Abschn. 2 eingehen.

1.3 Agilität ist (k)ein Allheilmittel

Agilität als Begriff läuft Gefahr, zum leeren Buzzword zu werden, wenn nicht genau definiert wird, was damit gemeint ist und in welcher Organisation sie zu welchem Zwecke wie erreicht werden soll (Häusling & Fischer, 2016). Die Implementierung agiler Arbeitsformen oder gar der Versuch, eine gesamte Organisation einer „agilen Transformation“ zu unterziehen, wird nicht gelingen, wenn

- a) das Geschäftsmodell,
- b) die Unternehmenskultur und
- c) die Menschen in der Organisation

nicht dazu passen.

Ein traditionelles Unternehmen, das sein Geschäftsmodell nicht anpasst, d. h. seinen Kunden exakt dieselbe Leistung mit exakt demselben Preismodell wie zuvor anbieten will, wird sich mit agilen Arbeitsformen schwertun bzw. von deren Vorteilen nicht profitieren können.

Eine Unternehmenskultur, in der das Menschenbild, die Fehlerkultur, die Anreize für Leistung und die Austauschmöglichkeiten zwischen Mitarbeitern klassische starre Hierarchien und Silos befördern sowie Angst vor dem „Scheitern“ schüren, verträgt sich nicht mit agilen Arbeitsformen und wird diese scheitern lassen.

Und schließlich ist es vom Individuum und dessen eigenen Werten und Vorstellungen sowie Kompetenzen abhängig, ob agile Arbeitsformen bevorzugt oder abgelehnt werden und ob man mit den Anforderungen klarkommt oder nicht.

Das Personalmanagement hat eine zentrale Funktion bei der Implementierung agiler Arbeitsformen: Von der Gestaltung der Organisationsstruktur und Beeinflussung der Unternehmenskultur über Instrumente für Performance-Management und Vergütung, neue Arbeitszeitmodelle und Gestaltung von Arbeitsorten bis hin zur Personalauswahl und -entwicklung für Mitarbeiter und Führungskräfte muss HR an allen relevanten Stellhebeln der Treiber einer solchen Transformation sein.

Einen dieser relevanten Stellhebel wollen wir im Folgenden näher beleuchten: die Diagnostik der individuellen Voraussetzungen für agiles Arbeiten, die Mitarbeiter mitbringen oder entwickeln müssen. Denn ohne eine gute, treffsichere Diagnostik können weder die Personalauswahl noch die Personal- und Führungskräfteentwicklung richtige Ergebnisse erbringen.

Vorgehen bei der Entwicklung einer Diagnostik

Die Grundschrirte, die für die Entwicklung einer guten Diagnostik notwendig sind, ändern sich auch unter den modernen Arbeitsformen nicht. Sie sind z. B. in der DIN 33430 „Anforderungen an berufsbezogene Eignungsdiagnostik“ dargelegt (Berufsverband Deutscher Psychologen & Psychologinnen, 2016).

Zunächst gilt es zu definieren, was mit dem diagnostischen Verfahren erfasst bzw. gemessen werden soll, und es auf der Verhaltensebene zu beschreiben. Soll z. B. die „Fähigkeit, mit agilen Projektmanagement-Methoden zu arbeiten“ oder „Agilität“ als Personenmerkmal erfasst werden? Idealerweise grenzt man das neue Konstrukt gegen bereits vorhandene ab.

Eine generische Beschreibung des Konstrukts ist jedoch nur der Anfang; im konkreten Fall muss geprüft werden, in welcher spezifischen Ausformung dieses Konstrukt vorhanden sein sollte. Durch eine Anforderungsanalyse müssen die spezifischen Aufgaben und Rahmenbedingungen eines Jobs und die sich daraus ergebenden Anforderungen an den Jobinhaber identifiziert und beschrieben werden. Denn die Fähigkeiten, die z. B. für erfolgreiches Arbeiten in einem agilen Projekt notwendig sind, sind vermutlich andere, wenn das Projekt das einzige seiner Art in einem konventionellen Großkonzern ist, als wenn es eines von vielen in einem ausschließlich agil arbeitenden Start-up ist.

Anschließend können die passenden diagnostischen Verfahren ausgewählt bzw. entwickelt werden. Auch ein gänzlich neues Verfahren wird sich in eine der folgenden Kategorien von diagnostischen Zugängen einordnen lassen.

- Standardisierte Leistungs- oder Persönlichkeitstests erfassen möglichst klar umrissene Personenmerkmale (z. B. Fähigkeiten, Persönlichkeitseigenschaften, Interessen, Motive). Da ihre Konstruktion aufwendig ist, werden mit ihnen zumeist generisch definierte, nicht aber spezifisch auf eine bestimmte Position in einem bestimmten Unternehmen zugeschnittene Konstrukte erfasst. Ihr Vorteil ist, dass sie diese ökonomisch, objektiv und – bei guten Tests – auch zuverlässig und valide erfassen.
- Durch Verhaltenssimulationen (z. B. in Rollenspielen, Gruppendiskussionen, Präsentationen etc. bzw. deren Kombination in einem Assessment-Center) wird das als erfolgsrelevant angenommene Verhalten direkt beobachtet. Wesentlich ist, dass die Simulation eine zentrale Anforderungssituation realistisch abbildet.
- Verfahren, mit denen bisher erzielte Ergebnisse erfasst werden, sind z. B. die Analyse von Lebenslauf, Zeugnissen und sonstigen Unterlagen, das Einholen von Referenzen, aber auch die direkte mündliche Befragung im Interview.

- Selbstaussagen eines Kandidaten können durch Interviews oder Fragebögen erhoben werden, z. B. zu bisherigen Erfahrungen, zu Intentionen und Motiven, zu Haltungen und Werten. Die Verwertung solcher Selbstaussagen beruht auf der Annahme, dass der Kandidat sich selbst gut kennt und einschätzen kann und dass er gewillt ist, diese Einschätzung ehrlich mitzuteilen.

Um ein komplexes Konstrukt zu erfassen, ist häufig die Kombination mehrerer Verfahren angezeigt.

2 Das „agile Mindset“ als erfolgsrelevantes Personenmerkmal

In verschiedenen (meist nicht wissenschaftlichen) Veröffentlichungen wird wiederholt auf das „agile Mindset“ als eine notwendige persönliche Voraussetzung für erfolgreiches agiles Arbeiten verwiesen. Häufig wird dabei erwähnt, dass noch nicht recht klar sei, was denn dieses Mindset eigentlich ist. Wenn eine Organisation bei der Auswahl oder der Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter ein „agiles Mindset“ diagnostizieren und ggf. fördern will, sollte also durch eine gründliche Anforderungsanalyse untersucht werden, was damit in dem konkreten Fall gemeint sein soll.

An dieser Stelle wollen wir jedoch den Versuch unternehmen, eine generische Beschreibung aus dem bisherigen Diskussionsstand abzuleiten, und Überlegungen anstellen, mit welchen diagnostischen Methoden das so beschriebene Konstrukt erfasst werden kann.

Mindset bedeutet Haltung, Denkart. Der Begriff legt also nahe, dass es primär nicht um Fähigkeiten oder Eigenschaften, sondern um Einstellungen und Werte geht. Die gängigen Beschreibungen der einzelnen „agilen“ Werte überlappen sich jedoch mit der Beschreibung von erwünschten Verhaltensweisen und beinhalten auch grundlegende Persönlichkeitseigenschaften.

Folgende Bestimmungsstücke finden sich häufig in Beschreibungen des „agilen Mindsets“ (z. B. Fischer, 2016; Leisenberg, 2015; Oswald et al., 2016; Simon, 2017).

- Die Bereitschaft, kontinuierlich zu lernen und sich zu verbessern: Arbeitsprozess und -ergebnis sollen regelmäßig reflektiert und Fehler dabei als Quelle für Lernen begriffen werden. Offenheit sowie die Bereitschaft, sich schnell und häufig auf Veränderungen einzustellen, werden als notwendig erachtet.
- Der Teamerfolg soll stets vor die eigenen, persönlichen Interessen gestellt werden; das „Ego“ muss im Sinne des Teams und des gemeinsamen Erfolgs „gezügelt“ werden. Dies gilt für alle Teammitglieder, die gleichberechtigt zusammenarbeiten.
- Damit einher geht die Bereitschaft, wertschätzend und auf Augenhöhe miteinander zu arbeiten und zu kommunizieren. Ein „menschlicherer“ Umgang und damit insgesamt

eine „menschlichere Arbeitswelt“ sind die Vision. Dadurch soll es auch möglich werden, Probleme schnell und direkt anzusprechen und einer Lösung zuzuführen.

- Der Wunsch, selbstverantwortlich, selbstständig und ohne organisierende Führung im Team zu arbeiten, bedingt auch ein hohes Maß an Selbstverpflichtung, sich im Sinne des gemeinsamen Projekts einzusetzen.
- Das Selbstverständnis der agilen Teammitglieder ist, Problemlöser für den Kunden zu sein. Sie sollen also anstreben, für ein sachliches Problem eine möglichst gute Lösung zu erarbeiten. In der Abgrenzung zu anderen möglichen Selbstverständnissen – z. B. Unternehmer oder Forscher – wird die Besonderheit deutlich: Keine Nebeninteressen, wie eigener Profit oder Erkenntnisinteresse oder Forscherdrang, sollen das Team leiten.
- Damit einher geht die maximale Kundenorientierung: Der Auftraggeber ist Partner im Projekt, dem man Respekt entgegenbringt, aber von dem man auch Respekt erwartet, um gemeinsam für ihn optimale Ergebnisse erbringen zu können.

Diese Zusammenstellung zeigt, dass die Bestandteile des „agilen Mindsets“ nichts wirklich Neues sind: Sie sind in gleicher oder ähnlicher Form bereits seit vielen Jahren in den Kompetenzmodellen unterschiedlicher Unternehmen enthalten (s. z. B. Eilles-Matthiessen, 2002; Erpenbeck et al., 2013). Sie finden sich z. B. in den Begriffen Lernbereitschaft und Fehlertoleranz, Offenheit für Neues, Veränderungsbereitschaft, Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit und Informationsverhalten, Selbstständigkeit und Initiative, Problemlösefähigkeit und Kundenorientierung. Neu ist allerdings, dass bestimmte Begriffe fehlen, die sich ansonsten auch in Kompetenzmodellen finden, wie z. B. Durchsetzungsstärke, unternehmerisches Denken, Führungskompetenz, Verhandlungsgeschick etc. Der Blick auf das Fehlende kann hier aufzeigen, worin das Neue besteht: Kompetenzen, die ein „Gegeneinander“ und eine Dominanz über andere implizieren, sind im „agilen Midset“ nicht enthalten.

Während in Kompetenzmodellen Fähigkeiten und Eigenschaften im Vordergrund stehen, liegt nun die Betonung mehr auf den Einstellungen und Haltungen. Die Frage ist also weniger die nach dem Können als die nach dem Wollen.

Aus eignungsdiagnostischer Perspektive sind diese beiden Ebenen sauber zu trennen. Zu häufig ist z. B. die Beobachtung, dass Mitarbeiter in Assessment-Centern wertschätzend, freundlich und hilfsbereit miteinander umgehen, um dann anschließend im Alltag wieder „die Messer zu zücken“. Sie können ein bestimmtes Verhalten also durchaus zeigen – es steht ihnen im Sinne einer Kompetenz als abrufbares Verhaltensbündel zur Verfügung – sie wollen es aber offenbar nicht immer tun, z. B. weil sie es nicht für zweckdienlich oder angebracht halten. Die Situation und die Rahmenbedingungen im Unternehmen fordern gegebenenfalls ein ganz anderes Verhalten.

In einem guten eignungsdiagnostischen Prozess wird man diese spezifischen Rahmenbedingungen mit abbilden, um möglichst exakt dasjenige Verhalten beobachten zu können, das ein Teilnehmer unter diesen Rahmenbedingungen für zweckmäßig hält und zeigen kann (z. B. durch Schilderung des Kontexts, in dem eine Verhaltenssimulation

wie ein Rollenspiel stattfindet). Durch die reine Verhaltensbeobachtung allein wird man jedoch nicht herausfinden, ob dies auch das Verhalten ist, das er zeigen will, oder ob er eigentlich ein ganz anderes Verhalten präferieren würde, wenn denn die Rahmenbedingungen andere wären.

Wir könnten also festhalten: Ein Mensch mit einem „agilen Mindset“ präferiert Verhalten im Sinne der genannten Bestimmungsstücke, wenn die Rahmenbedingungen entsprechend gestaltet sind; er strebt solche Rahmenbedingungen an. Zudem ist er auch fähig, das erwünschte Verhalten zu zeigen.

3 Diagnostische Ansätze zur Erfassung des „agilen Mindsets“

Bei einer vollständigen Erfassung des so formulierten „agilen Mindsets“ müssen also die Haltung und Einstellung ebenso wie die Kompetenzen im Sinne der Fähigkeit, ein Verhalten zu zeigen, berücksichtigt werden.

3.1 Erfassung von Haltungen

Zur Feststellung der Verhaltenspräferenzen wird man den Teilnehmer befragen müssen. Interviews oder Fragebogen bieten sich dafür an. Wichtig ist, dass die Befragung vor dem Hintergrund der in dem jeweiligen Unternehmen tatsächlich bestehenden – oder realistisch künftig zu erwartenden – Arbeitsformen und Rahmenbedingungen geschieht. Es wäre ein Fehler, Menschen auszuwählen, die „agiles“ Verhalten vor jedem anderen bevorzugen, dann aber in ein Unternehmen kommen, in dem ganz anderes Verhalten vorherrscht. Auch wenn solche „Change Agents“ gebraucht werden, um eine Unternehmenskultur zu verändern: Sind es zu wenige und sind sie von der vorherrschenden Kultur zu verschieden, dann werden sie scheitern.

Die Befragungsmethode (Interview, Fragebogen) sollte differenziert auf die einzelnen Bestimmungsstücke des „agilen Mindsets“ eingehen und jeweils herausarbeiten, welche Präferenzen hinsichtlich der einzelnen Aspekte bestehen. Denkbar ist ja, dass einzelne Aspekte bevorzugt und andere abgelehnt werden. Wichtig ist auch, die Gründe für diese Präferenz zu beleuchten, um externe und damit von der Organisation änderbare Gründe (z. B. bisherige Incentivierung oder Bestrafung von bestimmtem Verhalten) von intrinsischen Motiven, die schwerer änderbar sind (z. B. grundlegende Werte), zu unterscheiden. Eine gute Introspektionsfähigkeit des Kandidaten, das weitgehende Vermeiden sozial erwünschter Antworten und das differenzierte Auswerten der erhaltenen Informationen sind wichtig, um hier valide Ergebnisse zu erzielen. Die Fragenformate können variieren zwischen maximal offen formulierten Fragen (z. B. „Wie stellen Sie sich Ihre ideale Arbeitsumgebung vor?“) bis hin zu geschlossenen Präferenzfragen („Was gefällt Ihnen besser: A oder B?“).

3.2 Erfassung von Kompetenzen

Zur Erfassung der Kompetenzebene können – wie bisher auch – alle üblichen Verfahrensarten verwendet werden. Verhaltenssimulationen, wie sie in Assessment- oder Development-Centern kombiniert werden, bieten den Vorteil, dass sie auf die tatsächlichen Gegebenheiten im Unternehmen zugeschnitten werden können und Verhalten direkt beobachtbar machen.

Auch mit den „klassischen“ Übungen wie Teamarbeiten, Rollenspielen und Präsentationen lässt sich ein Teil der „agilen“ Kompetenzen gut beobachten: Teamfähigkeit kann in der Teamarbeit sichtbar werden, Kommunikationsfähigkeit wird immer sichtbar, sobald sich ein Kandidat in einer sozialen Situation befindet, Selbstständigkeit und Initiative kann in Team- und Einzelarbeiten erkannt werden, Kundenorientierung wird z. B. in einem Rollenspiel provoziert. Der Unterschied zu den bisherigen Assessment-Centern, die diese Kompetenzen eher in einem statischen Umfeld erfasst haben, muss in der Abbildung der deutlich volatileren Umwelt und der „agilen“ Organisationsform liegen: So müsste z. B. das Team in der Teamarbeit mehrfach mit neuen Anforderungen des Kunden konfrontiert werden, auf die es dann flexibel eingehen muss. Der Kunde kann als Person vom Team befragt und beraten werden. Gleichzeitig muss klar definiert werden, dass das Team alle Entscheidungs- und Selbstorganisationsbefugnisse hat und daher keine Vorgaben „von oben“ erwarten kann. Versorgt man die einzelnen Teammitglieder vorab – und ggf. zwischendurch – mit unterschiedlichen Informationen, so lässt sich das Kommunikations- und Informationsverhalten verstärkt provozieren. Veränderungsbereitschaft wird sich dadurch erkennen lassen, dass das Team auf jede neue Information flexibel reagiert und sie in das bisher Erarbeitete einfließen lässt. Problemlösefähigkeit als eine kognitive Kompetenz kann ebenfalls in so einer komplex aufgebauten Teamarbeit deutlich werden; sie lässt sich aber auch separat in eigens erstellten Fallstudien erfassen.

Eine diagnostische Herausforderung ist stets die Erfassung von Lernbereitschaft, da sie in hohem Maße mit allgemeiner Intelligenz und Lernfähigkeit konfundiert ist: Sichtbar wird bei direkter Beobachtung allenfalls das Lernen – also die Veränderung von Verhalten über die Zeit. Diese Veränderung kann bei entsprechender Zeitinvestition durch Übungswiederholungen mit zwischengeschaltetem Feedback beobachtet werden. Sinnvoller und dem im Rahmen des „agilen Mindsets“ Gemeinten näher kommend wäre aber eine Befragung des Kandidaten, die auf die Bereitschaft zur Selbstreflexion, auf das Anerkennen und Zugeben von Fehlern und bisherige daraus resultierte Lernerfahrungen abzielt.

„Offenheit“, wie sie im Rahmen der Beschreibungen des „agilen Mindsets“ genannt wird, lässt sich als eine der fünf Hauptdimensionen des Big-Five-Modells der Persönlichkeit interpretieren. Menschen mit hohen Werten in Offenheit werden beschrieben als wissbegierig, intellektuell, fantasievoll, experimentierfreudig und künstlerisch interessiert, unabhängig im Urteil, nach Abwechslung strebend sowie bereit, bestehende

Normen kritisch zu hinterfragen und neue Handlungsweisen zu erproben (Asendorpf & Neyer, 2012). Für die „Big Five“ liegen mittlerweile etliche Persönlichkeitsfragebögen vor, deren Passung für den spezifischen Fall zu prüfen wäre.

3.3 Das agile Assessment-Center: Sprints statt Übungen

Um auch die äußeren Rahmenbedingungen für Verhaltenssimulationen in Assessment- oder Development-Centern den tatsächlichen agilen Arbeitsformen im Unternehmen anzupassen, lässt sich der gesamte Ablauf als ein nach SCRUM organisiertes Projekt aufbauen. Voraussetzung ist aber natürlich, dass im Unternehmen tatsächlich in derartigen Projekten gearbeitet wird. Statt in separaten Übungen kann das interessierende Verhalten in jeweils einem (stark verkürzten) SCRUM-Sprint beobachtet werden.

Beispielhaft könnte der Ablauf so aussehen:

- **Phase 0 – Vorbereitung:** Nach der Begrüßung erläutert der Moderator die agile Organisation und die SCRUM-Methodik sowie ihre verkürzte Anwendung im Assessment-Center.
- **Phase I – Einzelphase:** Begonnen wird mit einer kreativen Einzelarbeit. In dieser soll eine neue Produktidee entwickelt werden. Als Basis werden umfangreiche Informationen über den Markt, über Mitbewerber und über Produktbestandteile gegeben. Jeder Teilnehmer präsentiert sein Ergebnis einem Beobachterkreis (diese repräsentieren in der SCRUM-Methode den Product Owner³).
- **Phase II – Sprints:** Danach setzt sich die Arbeit in Kleingruppen fort. In einem ersten Sprint müssen sich die Teilnehmer auf einen der Vorschläge aus Phase I einigen und diesen dann in den darauffolgenden Sprints als Prototypen ausarbeiten. Zwischen den Sprints erhalten die Teams zu ihren Prototypen Feedback vom Product Owner (Beobachter).
- **Phase III – Debriefing:** Das Assessment-Center endet mit einem Debriefing, in dem die Teilnehmer um Selbstreflexion hinsichtlich ihrer Leistung, ihrer Rolle im Team, ggf. gemachter Fehler und Lernerfahrungen sowie erzielter Ergebnisse gebeten werden. Sie erhalten anschließend ein differenziertes Feedback der Beobachter.

Um die Realitätsnähe noch zu steigern, können in den Kleingruppen nicht nur die Teilnehmer des Verfahrens, sondern auch „echte“ Mitarbeiter der Zielorganisation mitarbeiten. Für Bewerber (externe wie interne) kann damit ein realistischerer Einblick in die Zusammenarbeit in der Zielorganisation gewährt werden. Die Mitarbeiter tragen aber

³Der Product Owner vertritt die Auftraggeberseite, priorisiert Anforderungen etc. und überprüft die Umsetzung der Anforderungen.

auch zur Standardisierung der diagnostischen Situation bei, indem sie dafür sorgen, dass am Ende jedes Sprints ein Ergebnis steht, mit dem im nächsten Sprint weitergearbeitet werden kann. Sie fungieren damit als teilnehmende Beobachter, die das Verhalten der Kandidaten beobachten und bewerten und in den Prozess dann eingreifen, wenn es für die Sicherstellung einer validen Diagnostik nötig ist.

3.4 Entwicklung des diagnostischen Verfahrens in einem agilen Prozess

Befragungen von Projektmanagern zeigen, dass agile Methoden zu erfolgreicheren Projekten führen (Komus, 2017). Dies gilt nicht nur für IT-Entwicklungen, sondern auch andere komplexe Projekte profitieren von dem flexibleren Vorgehen. Dies sollte für HR-Projekte gleichermaßen gelten: Ein HR-Produkt, wie z. B. ein diagnostisches Verfahren für eine bestimmte Zielgruppe, lässt sich gut in einem agilen Prozess entwickeln. Die Fachabteilungen als die Kunden des Verfahrens werden in die Entwicklung kontinuierlich eingebunden; sie nehmen nicht nur an der anfänglichen Anforderungsanalyse, sondern in mehreren Reviewtreffen zwischen den „Sprints“ teil. Unsere eigene Erfahrung mit der Entwicklung diagnostischer Verfahren bestätigt, dass eine agile Vorgehensweise zu deutlich praxisnäheren Produkten führt, die von den Mitarbeitern und Führungskräften der Fachseite sehr geschätzt werden.

Zudem tut HR als Treiber einer agilen Transformation gut daran, die neuen Arbeitsformen möglichst früh selbst zu erproben, in der eigenen Organisation vorzuleben, was von anderen erwartet wird, die Hindernisse frühzeitig zu erkennen und Stolpersteine, die in unpassenden HR-Instrumenten liegen, möglichst bald zu beseitigen. Offen für Neues sein und dabei lernen sowie selbst ein „agiles Mindset“ entwickeln: So kann HR dafür sorgen, dass „Agilität“ – richtig definiert, richtig auf das Unternehmen angepasst und mit den richtigen Strukturen und Tools unterstützt – tatsächlich ein Art „Allheilmittel“ wird.

Literatur

- Asendorpf, J. B., & Neyer, F. J. (2012). *Psychologie der Persönlichkeit*. Berlin: Springer.
- Beck, K., Beedle, M., Bennekum, A. van, Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., & Thomas, D. (2001). Manifest für Agile Softwareentwicklung. <http://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>. Zugriffen: 15. Mai 2017.
- Berufsverband Deutscher Psychologen und Psychologinnen. (2016). *DIN 33430 – Anforderungen an berufsbezogene Eignungsdiagnostik*. Beuth.
- Brock, D., Junge, M., & Krähnke, U. (2012). *Soziologische Theorien von Auguste Comte bis Talcott Parsons: Einführung*. Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Duden. (2017). Agil. <http://www.duden.de/rechtschreibung/agil>. Zugriffen: 18. Mai 2017.
- Eilles-Matthiessen, C. (Hrsg.). (2002). *Schlüsselqualifikationen in Personalauswahl und Personalentwicklung: Ein Arbeitsbuch für die Praxis*. Huber.

- Erpenbeck, J., von Rosenstiel, L., & Grote, S. (Hrsg.). (2013). *Kompetenzmodelle von Unternehmen: Mit praktischen Hinweisen für ein erfolgreiches Management von Kompetenzen*. Schäffer-Poeschel.
- Fischer, S. (2016). Das Konzept der Agilität: Geschichte und Entwicklung. https://www.haufe.de/personal/hr-management/agilitaet/agilitaet-konzept-geschichte-und-entwicklung_80_378518.html. Zugegriffen: 10. Mai 2017.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Häusling, A., & Fischer, S. (2016). Mythos Agilität – Oder Realität? *Personalmagazin*, 2016(4), 30–33.
- Komus, A. (2017). Abschlussbericht: Status Quo Agile 2016/17. 3. Studie über Erfolg und Anwendungsformen von agilen Methoden. Hochschule Koblenz: BPM-Labor für Business Process Management und Organizational Excellence. <http://www.status-quo-agile.de/>. Zugegriffen: 14. Mai 2017.
- Leisenberg, J. (2015). The Agile Mindset – Eine Definition. <http://blog.cronn.de/the-agile-mindset-eine-definition-2/>. Zugegriffen: 14. Mai 2017.
- Onpulson. (2017). Agile Manufacturing. <http://www.onpulson.de/lexikon/agile-manufacturing/>. Zugegriffen: 15. Mai 2017.
- Oswald, A., Köhler, K., & Schmitt, R. (2016). *Projektmanagement am Rand des Chaos*. Berlin: Springer.
- Simon, J. (2017). <http://www.presse-board.de/agile-unternehmen-brauchen-ein-agiles-mindset/>. Zugegriffen: 14. Mai 2017.
- Stellman, A., & Greene, J. (2015). *Learning agile: Understanding scrum, XP, lean, and kanban*. O'Reilly Media.



Dr. Kristine Heilmann, Diplom-Psychologin und Master in Business Administration, ist geschäftsführende Gesellschafterin der ITB Consulting GmbH, Bonn. Sie hat langjährige Erfahrung in der Management-Diagnostik und der Entwicklung von Testverfahren (Assessment- und Development-Center für alle Zielgruppen, Management-Audits, Persönlichkeitstest und Studieneignungstests) sowie im Training von Führungskräften. Internationale Projekterfahrung sammelte sie in Europa, Asien und Amerika sowie durch einen längeren Arbeitsaufenthalt in den USA.



Dr. Alexander Zimmerhofer ist Diplom-Psychologe mit den Schwerpunkten Personalpsychologie und Eignungsdiagnostik. Als Human-Resources-Berater und Gesellschafter der ITB Consulting beschäftigt er sich seit Jahren mit der Einführung von webbasierten eignungsdiagnostischen Instrumenten zur Personalauswahl und Personalentwicklung.

Die neo-autoritäre Persönlichkeit

Was der Fall Kevin Spacey uns über das Drama des begabten Kindes lehrt

Claudia Heimer

► **Relevanz des Beitrags**

2020 hat uns gezeigt, dass der digitale Wandel sich heute primär in den Köpfen abspielt. Wir haben innerhalb eines Jahres ein gutes Jahrzehnt an Fortschritten in der tatsächlichen Umstellung auf neue Technologien gemacht. Wir erleben in der Öffentlichkeit auch vermehrt erstaunlich unempathische Äußerungen über Sexismus oder Rassismus. Gerade auch von denjenigen, die gar nicht selbst tagtäglich in all ihren mehr oder minder verdeckten Formen am Arbeitsplatz und in allen Lebenslagen von morgens bis abends damit konfrontiert sind. Ohne ein Verständnis für die neo-autoritäre Persönlichkeit riskieren wir, weiterhin technologische und menschliche Zukunftsthemen zu verpassen und aneinander vorbeizureden.

1 Einleitung

Ich begreife Kevin Spacey. Der auch von mir vormals verehrte Schauspieler, humanitäre Aktivist und Erzieher hat seinen fulminanten und spektakulären Fall nicht kommen sehen (Wong, 2017). Zu seinem Mantra „send the elevator back down“, um junge Künstler zu fördern (Spacey, 2018) kommen heutzutage weniger inspirierende Assoziationen auf. Auf

Dieser Beitrag ist Moritz Senarclens de Grancy gewidmet, der mit gelebter Diversity dessen Entstehung im Rahmen dieser Publikation inspiriert hat.

C. Heimer (✉)
Coppet, Schweiz
E-Mail: ch@claudiaheimer.com

unserem psychodynamischen Seziertisch ist die Fallstudie glasklar zuzuordnen. Wenn wir für ihn eine neue Kategorie schaffen.

Jeder, der sich konsequent mit sexueller Übergriffigkeit beschäftigt, weiß, dass dies ein Machtthema ist und von einer tief sitzenden Anspruchshaltung ausgeht (Kimmel, 2012). Der Mitterands Privatleben gegenüber durchaus entspannte Europäer hat das Thema erst seit Dominique Strauss-Kahns ebenso spektakulärem Fall überhaupt auf dem Radar. Vormalig wurde auf allen europäischen Etagen sexuelle Belästigung einem eher zur Übertreibung neigenden, politisch überkorrekten und penetranten US-amerikanischer Militanz zugehörigen kulturellen Phänomen zugeordnet. Viele wussten nicht einmal, dass dieser Diskurs aus einer Menschenrechtsbewegung stammt, die nicht nur lila Latzhosen, sondern auch die zumindest auf dem Papier bestehende Gleichberechtigung der Amerikaner mit jahrhundertlangem afrikanischem Migrationshintergrund zugrunde lag. Seit US-Amerikaner selbst wieder einen (ggf. nur verbal) übergriffigen Präsidenten haben, verwundert die Reaktion auf Kevin Spacey nicht mehr wirklich. Über die sicherlich in diesem Falle sehr ergiebige national-psychodynamische und historisch-soziologische Betrachtung hinaus: Wie können wir die Persönlichkeit des Kevin Spacey verstehen?

Ich stelle hier ein neues psychodynamisches Konstrukt vor: die neo-autoritäre Persönlichkeit. Es ist schwer, einem deutschen Bildungsbürger der Baby-Boomer-Generation zu begegnen, der Alice Millers erstmals 1979 erschienenen Drama des begabten Kindes nicht gelesen hat (Miller, 1994). Es ist ebenso schwer, einem deutschen Bildungsbürger zu begegnen, der sich nicht unnötig mit der Kontroverse um Frau Millers eigene Kompetenz als Mutter erhitzt, oder aber den Text wirklich durchdrungen und daraus Konsequenzen für die eigene psychische Gesundheit und Reife gezogen hat. In augenscheinlich allzu oft übersehenen Kernbotschaften zeigt sie den Weg aus dem eigenen Heimkino: traumatische Erfahrungen aus der Kindheit, die im Körper das ganze Leben lang hinterlegt werden, müssen wieder in voller emotionaler Intensität erlebt werden, um sich dem prägenden und mehr oder weniger bewusst weiterwirkenden Zwanges zu entledigen, der sich aus diesen Kindheitserfahrungen ergibt. Sie provoziert die gesamte Branche der heilenden Professionen, indem sie unterstellt, dass nur eine Minderheit an Therapeuten wirklich von den eigenen kindlichen Traumata geheilt ist – was aus ihrer Sicht nur über regressive Therapieformen möglich ist, und Selbsttherapie wünschenswert macht (Miller, 1994).

Der originär von Adorno und Horkheimer zur Kategorie mit ikonischer Wirkung erhobene Autoritäre kann zwar noch immer diagnostiziert werden. Er zieht sich aber immer weiter in die Pensionierung zurück und bereitet uns lediglich noch wirkliche Sorgen, wenn er wie Dominique Strauss-Kahn in Aufsichtsräte verschwindet, wo solche Persönlichkeiten nach wie vor respektiert werden und Entscheidungen über Zukunftsstrategien und Vorstandsbesetzungen treffen. Er steht aber höchstens noch eine Generation vor seinem endgültigen Aussterben, auch wenn die Pathologie in undemokratischen nationalen Umfeldern sicherlich trotz des sich immer wieder aufbauenden sozialen und internationalen Druckes länger weiterleben wird.

Beerbt wird der Autoritäre vom Neo-Autoritären. Seit Brexit, Trump und der deutschen Bundestagswahl 2017 ist dieser wieder erheblich sichtbarer geworden. Vorher hat dieser Typus sich unter dem Radar polarisierender Ideologien verbergen können, die von der Gesellschaft (noch) nicht (wieder) toleriert wurden. Egal ob Mann oder Frau und welcher sexueller Orientierung oder sexueller Identifikation: Der Neo-Autoritäre hat feste Gedanken- und Wertestrukturen, die von notgedrungen irrationalen Vorurteilen geprägt sind. Die Persönlichkeit zeigt fehlende Flexibilität und konfliktscheue Überangepasstheit an eine selbst aufgestellte Hierarchie. Der bereits 1979 von Miller aufgezeigte Mechanismus greift auch hier wieder: Das traumatisierte Kind schützt sich vor der Intensität der eigenen emotionalen Reaktion, die eigentlich gegen die Eltern oder Erzieher gerichtet sein sollten, indem es sich außerhalb der Familie einen Sündenbock sucht. Ohne zu verstehen, wie wir noch heute die Tendenz zur Ausgrenzung des Anderen in jeder weiteren Generation aufs Neue erschaffen und weiterführen, wird unser Fortschritt in Hinblick auf eine wirkliche Integration des Anderen in einer von allen Aspekten der Vielfältigkeit geprägten Welt lückenhaft bleiben. Ohne Integration können wir keine ergiebige und nachhaltige interkulturelle Zusammenarbeit gewährleisten, um die wir durch den Megatrend der Globalisierung schon lange nicht mehr herumkommen. Ohne gute und respektvolle Zusammenarbeit über unterschiedliche nationale Hintergründe hinaus werden wir den Digitalisierungstrend, der gerade über uns rollt, auch nicht meistern. Wenn Management-Guru Gary Hamel (2008) vom Massachusetts Institute of Management Recht haben sollte und wir hierzu eine radikale Kehrwende weg vom tradierten „command & control“-Modus benötigen, stehen wir gegebenenfalls tatsächlich vor einer gesellschaftsweiten kulturellen Disruption. Nach jeder Finanz- oder anderen Unternehmenskrise beobachten wir ja eher, dass der direktiv-autoritäre Ansatz wieder hervorgeholt wird. Es ist uns in diesem Falle zu wünschen, dass Heiko Fischers Kunden Recht haben, die diesen jungen Pfadfinder aus der Berliner Start-up-Szene seinen Weg in die DAX-Konzerne machen lassen, wo er eine partizipativ-demokratische Arbeitswelt, wie sie Ricardo Semler (1993) in SEMCO erfolgreich erschaffen hat, nicht nur mit seinen durch Virtuelle Realität gestützten Simulationen entwickeln hilft (Fischer, 2011).

2 Wie erkennen wir diese neue Spezies?

Die für unsere Gegenwart typische Ausprägung der autoritären Persönlichkeit ist der Neo-Autoritäre. In öffentlichen oder halb-öffentlichen Räumen ist es über drei Jahrzehnte politisch inkorrekt gewesen, offen über direkte Führungsstile, sexistisches oder rassistisches Credo zu sprechen. Es ist seit Jahrzehnten zur Modeerscheinung geworden, egalitäre Führungskonzepte wie Teamarbeit und Empowerment zu befürworten. Es ist zum Alltag geworden – und das nicht nur in der Werbung – dass staubgesaugt, gekocht, Brot gebacken und eine Windel gewechselt wird, auch wenn jemand männlichen Geschlechts ist. Die Digitalisierung zwingt alle, sich mit Konzepten wie dem design thinking zu befassen und oft erstmalig bewusst Kunden und Mitarbeitern wirklich

zuzuhören. Es gehört dazu, zumindest einen dunkelhäutigen, einen muslimischen und einen homosexuellen Freund zu haben. Bei einem tieferen Blick in die Psyche sieht die Welt jedoch weniger vielfältig und tolerant aus.

Oft kommt dieses differenziertere Bild erst in Extremsituationen zum Vorschein: Etwa durch ein schlechtes Ergebnis bei einer Mitarbeiterbefragung, eine 360-Grad-Feedback-Befragung, das Mobbing von Kollegen, jahrelanges ununterbrochenes Nächte-durchwachen wegen kleiner Kinder zu Hause oder eines Falls von Burn-out. Dann treten unbewusst verankerte Projektionen ans Licht, Vorurteile sexistischer, homophober und rassistischer Couleur, die im geschützten Raum des Coachings und der Beratung geäußert werden. Diese mentalen Landkarten, auch wenn sie nur halb bewusst artikuliert werden, finden jedoch im Verhalten der Betroffenen ihren eindeutigen Ausdruck. Das Verhalten ist nicht immer offen aggressiv, hat indes durch die unterschwellige Abwertung des Anderen sein Ausgrenzen anstatt seine Eingliederung zum Ziel. Es ist das psychodynamische Muster, das die individuelle Fortführung unbewusster Verzerrungen erklären kann. Ich stelle zur Diskussion, dass es mit ursächlich dafür ist, dass Frauen bis heute manche Türen verschlossen sind, dass Beförderungschancen zwischen den Geschlechtern ungleich verteilt sind oder dass es an flexibler Kinderbetreuung oder Teilzeitarbeitsmodellen für Väter und Mütter fehlt.

Wertehaltungen wie Teamarbeit und Empowerment zu vertreten und sich im Alltag auch zumeist kongruent hierzu zu verhalten, ist für die Neo-Autoritären typisch. Ihre blinden Flecken sind jedoch eklatant. So können sie durch einen wichtigen Entscheidungsprozess gehen und nicht erkennen, dass sie im divergenten Stadium der Ideensammlung zwar jeden im Raum gleich lange ansehen und hinterfragen, jedoch im konvergenten Stadium der Entscheidungsfindung schlagartig und wie von Geisterhand geführt nur noch die im Raum befindlichen Männer ansehen. Wenn solch stark unbewusste blinde Flecken zu Konflikten führen, die notgedrungen allseitig schwer sichtbar geschweige denn artikulierbar sind, schiebt der Neo-Autoritäre in der Regel dem anderen komplett die Schuld zu.

Der Neo-Autoritäre ist heute gefährlicher als der Autoritäre, weil er im heutigen Arbeitsleben unendlich schwieriger zu erkennen ist. Er oder sie erkennen sich selbst auch nicht, weil sie mit ihrem ausgesprochen zeitgenössischen Wertekodex ihr Gewissen beruhigen können. Sie haben ja einen weltoffenen Blick, reisen gerne, haben ein Kochbuch mit asiatischen Rezepten und auf Facebook Freunde aus aller Welt. Das Muster verdient einen eigenen Deskriptor, weil der oder die Neo-Autoritäre oberflächlich gesehen auch nicht im Geringsten ihrem oder seinem Vater oder Großvater ähnelt, der gegebenenfalls sogar noch Kaiser Wilhelms Namen hat. Er trägt eine unkonventionelle Brille und kauft in einem Bioladen ein. Und doch sieht er die Welt durch die gleichermaßen digital in klaren Schwarz-Weiß-Tönen gehaltenen Vorurteilkategorien wie noch der nach Kaiser Franz benannte Vorfahre. Neo-Autoritäre haben einen klaren inneren Kreis, den sie in Ordnung finden, und alle anderen sind es nicht wirklich: weil sie ihre Kinder nicht selbst erziehen, sondern Kinderhorten oder Internaten überlassen; weil sie ihre Kuchen nicht selbst backen; weil sie nicht ganz so gut strukturiert sind, wie

sie es sein sollten; weil sie laut und dramatisch sind und vielleicht etwas zu emotional und ausdrucksstark, was im Urlaub in südländischen Kulturkreisen Freude macht, aber nicht bei der Arbeit.

Wer nun vermutet, dass der Neo-Autoritäre nur mittleren Alters wäre, täuscht sich: So wie sich junge Fundamentalisten in Nike-Schuhen und in Hoodies von Sicherheitskameras ablichten lassen, kann es auch passieren, dass Vorurteile in der Berliner Start-up-Szene so tief sitzen, dass es jungen Menschen unerträglich sein kann, sich im lockeren Gespräch anderen Meinungen zu öffnen. Jeder, der ein Problem mit Übers dokumentierter Tendenz hat, sexuelle Belästigung von weiblichen Mitarbeitern und Passagieren zu vertuschen, wird im Gespräch nervös abgewürgt. Weil Uber einfach unantastbar cool ist. Das Gleiche gilt für Apple, Google und Tesla! Fakten sind irrelevant. Die Geschichte muss einfach in die eigene passen – alles andere sind fake news.

3 Die Wiedergeburt des Autoritären

Im deutschen Kontext ist diese Diskussion nicht vollständig, ohne einen etwas weiter gefassten Blick auf die Frage zu werfen, in welcher Art und Weise viele Kinder bis heute hier erzogen werden. Ich bringe das sicherlich schwer verdauliche Argument vor, dass wir trotz aller Warnungen von Adorno und Horkheimer nach wie vor die autoritäre Persönlichkeit jeden Tag aufs Neue in deutschen Krankenhäusern, Kindererziehungsstätten und familiären Umfeldern heranziehen. Die von Alice Miller angesprochenen begabten Kinder und ihre Dramen sehe ich bis heute fortlaufend in meiner Arbeit (Miller, 1994). In Anlehnung an die Beobachtung der Autorin, dass die autoritäre Persönlichkeit durch zeitgenössische Maßnahmen und Gewohnheiten der Kindererziehung weiterhin geprägt wird, indem Kindern die Befriedigung ihrer Bedürfnisse bewusst vorenthalten wird, um den Vorstellungen der Eltern zu entsprechen, passt – leider – noch heute. Bis heute weisen deutsche Kinderärzte junge Frauen an, sie sollen ihre Babys im Vier-Stunden-Takt stillen, damit sie selbst nicht zu gestresst werden. Ein wochenaltes Baby kennt die Bedeutung einer Zeiteinheit bekanntermaßen noch nicht, und so können Neo-Autoritäre im geschützten Raum einer psychodynamischen Praxis feststellen, dass ihr ureigenes Drama entstand, als ihnen die Nahrung verwehrt wurde, und sie lernen mussten, sich zurückzustellen. Auch sogenannte Helikoptereltern verkennen die Bedürfnisse ihrer Kinder nach Spielfeldgrenzen, einem moralischen Kompass mit klaren Spielregeln, aber auch aus eigenen Fehlern lernen zu können und Unabhängigkeit zu entwickeln. Die eigenen Bedürfnisse systematisch zu verdrängen, hat einen Preis: begabt – nicht, weil das Kind besondere Talente hat, sondern weil es diesen Prozess der Anpassung beherrscht – lernt es sich selbst nicht wirklich kennen und entwickelt sich nicht zu einem authentischen Erwachsenen.

Es ist im Coaching immer noch möglich, den Exemplaren der ausgeprägt autoritären Persönlichkeit zu begegnen, auch wenn diese langsam – bis auf eindeutig pathologische

Fälle – aus dem operativen Leben ausscheiden und sich in die Rente, die Lehre oder den Aufsichtsrat verabschieden. Weitgehend unbewusst oder bewusst autoritär wirken diese Menschen durch den gesellschaftlichen Wertewandel heute immer stärker wie aus einer anderen Welt, gerade auch weil der globale Mega-Trend der Digitalisierung die Erneuerung unserer Werte und Normen mit einem rasanten Tempo vorantreibt.

Plötzlich überraschten uns der Brexit und gleich darauf die Wahl Donald Trumps. Heute können bei Aufenthalten in Großbritannien und seit Trumps Amtseinführung in den USA seit Jahrzehnten nicht da gewesene autoritäre und stark von Vorurteilen eingefärbte sexistische und rassistische Kommentare geäußert werden. „Endlich kann ich nach 30 Jahren wieder über Muslime sagen, was ich will!“ – ganz frei von Scham oder Schuld. Es ist dadurch sichtbar geworden, dass wir es hier mit einem Muster zu tun haben, das nicht wirklich verschwunden, sondern in einem Meer an politischer Korrektheit abgetaucht war.

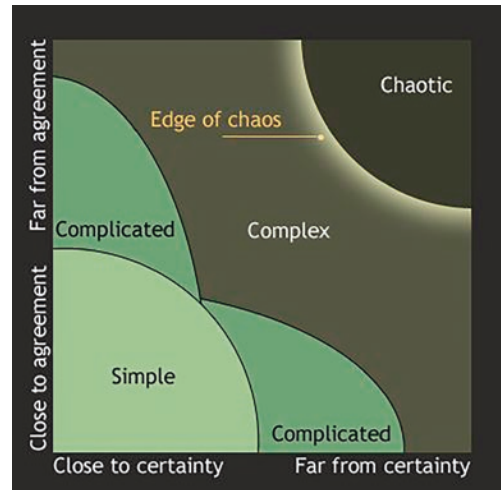
4 Der lange Weg des Neo-Autoritären

Das Persönlichkeitsprofil des Neo-Autoritären – ein Begriff, der bisher nur in der Politikwissenschaft besetzt ist – hatte einen langen Weg in meiner geistigen Dunkelkammer. Gespeist hat sich die Erkenntnis, dass wir es hier mit einem besonderen Typus zu tun haben, der eine eigene Kategorie verdient, durch den gesellschaftlichen Wertewandel seit dem Zweiten Weltkrieg und drei Themenfelder, die ich seit 1992 bearbeite. Diese sind die interkulturelle Zusammenarbeit (Heimer, 2012), psychodynamische Führungsstile (Lohmer et al., 2012) und die hohe Kunst der Firmenpolitik, gerade auch in sehr komplexen Umfeldern (Heimer, 2017). Aus diesen drei Arbeitssträngen heraus lässt sich zusammenfassend sagen, dass der Neo-Autoritäre im Schaubild von Ralph Staceys Komplexitäts-Matrix (2007) bei einfachen Problemen ganz und gar unsichtbar bleibt (s. Abb. 1). Erst wenn es komplexer wird, entweder, weil die soziale und politische Komplexität der Vertikalachse, oder die Umweltkomplexität der Märkte, politischen oder sozialen Trends in denen seine Organisation agiert, exponentiell entlang der Horizontalachse steigt, bekommen wir ihn zu sehen. Im schlimmsten Falle mit hochrotem Kopf und speiend, so wie Kevin Spacey in einem der Berichte seiner Opfer, wenn die Mitarbeiter, Kollegen oder Chefs – aber sogar auch wenn die Kunden – sich nicht so verhalten, wie der Neo-Autoritäre es sich vorgestellt hat. Dieses ungeniert toxische Verhalten ist nicht nur auf der Leinwand bei der Web Serie House of Cards anzutreffen, aber leider auch in der alltäglichen Realität ganz und gar nicht fiktiver Organisationen.

4.1 Interkulturelle Zusammenarbeit

Die neo-autoritäre Persönlichkeit kam bei mir zunächst über die vor drei Jahrzehnten begonnene Arbeit im Umfeld multinationaler Firmen und der Vereinten Nationen ins

Abb. 1 Komplexitäts-Matrix.
(Quelle: Stacey, 2007)



Blickfeld. Während Anfang der 1990er Jahre noch debattiert wurde, ob der teamorientierte und egalitäre skandinavische Managementansatz international am erfolgversprechendsten wäre (Barham & Heimer, 1997, 1998), wurde der Neo-Autoritäre im elitären Umfeld der internationalen Managerkarrieren zum am wenigsten wünschenswerten Profil¹, wenn es um die interkulturelle Kompetenzbestimmung und Beförderungsempfehlungen ging (Barham & Heimer, 1995).

Der interkulturelle Whirlpool (Barham & Heimer, 1997, 1998) exponiert jeden. Früher oder später gelangt jeder an seine Grenzen. Wer nicht im authentischen Selbst der Alice Miller (1994) lebt, tritt mit seinen Persönlichkeitseigenschaften irgendwann ans Licht, egal wie aufgeräumt das eigene psychische Heimkino ist. Jede Kultur – auch wenn sie auf den ersten Blick menschenverachtende oder ethisch problematische Werte zu haben scheint – verdient, durchdrungen zu werden. Für Kooperation im Internationalen ist gegenseitiger Respekt unabdingbar. Wenn dies misslingt, ist – öfter, als uns lieb ist – der Neo-Autoritäre am Werk.

Vorurteile gegenüber Mitarbeitern und Partnern aus anderen kulturellen Umfeldern abzubauen, ist eine hochgradig emotionale Angelegenheit. Dies erfordert eine größere emotionale Reife als die Zusammenarbeit mit vorwiegend monokulturellen Teams oder Partnern, in denen sich der Einzelne nicht ganz so intensiv oder oft gar fast täglich

¹ Damals benutzten wir während der Assessment Center, die wir für internationale Führungskräfte anhand der Ashridge-Kompetenzforschungsergebnisse durchführten, mehrere Kategorien, die aus heutiger Sicht auch sehr gut den Neo-Autoritären beschreiben: Type A Manager; Präferenz für „command & control“-Management: direkter Management-Stil; Präferenz für „telling vs. coaching“.

infrage gestellt fühlt. Je höher der Komplexitätsgrad im Umfeld des Einzelnen, umso stärker erlebt er diese Intensität, die zu bewussten und unbewussten Angstzuständen führt. Ein Verständnis für die Psychodynamik und die Macht des Unbewussten, so suggeriert uns die Matrix von Ralph Stacey seit Beginn der 1990er Jahre, ist unerlässlich, gerade in den Situationen, in denen der Grad der Komplexität am höchsten ist. Hier ist der Grad der sozialen Komplexität durch Situationen definiert, in denen die Beteiligten relativ nah an einem übereinstimmenden Bild ihrer Herausforderung und deren Lösungsmöglichkeiten sind (Vertikalachse). Steigende soziale Komplexität kann sich aus unterschiedlichen nationalen Kulturen ergeben, aber auch aus politisch divergierenden Interessen und aus unterschiedlichen funktionalen Betrachtungsweisen (Controller sehen die Welt anders als Einkäufer oder Marketingleute, mechanische Ingenieure wiederum anders als Prozess-Ingenieure). Bei den höchsten Komplexitätsgraden bewegen sich die Akteure im Organisationsleben in einem Bereich fernab von gemeinsamem Verständnis, geschweige denn Einverständnis. Die Horizontalachse dagegen drückt den Grad der von Umweltfaktoren bedingten und der aufgabenbezogenen Komplexität aus. Handelt es sich um eine bekannte Aufgabe, die mit überschaubaren Risiken in einem bekannten und stabilen Umfeld ausgeführt wird? Oder handelt es sich um eine innovative Aufgabenstellung, ist das Umfeld noch unerforscht? Handelt es sich bei den Beteiligten um ein geografisch stark verstreutes Team, das in vielen unterschiedlichen Zeitzonen agiert und durch eine Vielzahl an länderspezifischen Regulatoren eingeschränkt wird? Ist die Komplexität also auf der Horizontalachse des Modells am höchsten? Geringe soziale Komplexität, das Durchführen von Projekten mit immer gleichen Abläufen und Technologien, die sich wenig verändern, belassen Mitarbeiter in kulturellen Komfortzonen mit wenig Angst. Eine US-amerikanische Firma aus dem Mittleren Westen, die jahrelang fast ausschließlich ein elektronisches Produkt für die US-amerikanische Regierung herstellte, bewegte sich mit den Mitarbeitern, die zu 90 % aus der Region stammten, im linken unteren Quadranten. Sobald dieses Produkt jedoch für den Massen- und den internationalen Markt produziert werden musste, wurden ganz neue Anforderungen an die Entwicklung, die Produktion und den Vertrieb gestellt. Die Firma wurde im Laufe weniger Jahre durch die Globalisierung in die Zone der größten Komplexität am rechten oberen Quadranten des Modells katapultiert. Erfahrene Ingenieure verloren im Kontakt mit nunmehr unverzichtbaren Kollegen aus New York die Fassung, weil Verhaltensweisen nicht mehr lesbar waren. Das Gleiche ergab sich im Kontakt mit britischen Partnern und Kunden. Die Kultur im Mittleren Westen funktionierte auf der Basis einer gewachsenen und gepflegten Beziehungskultur. Nun sollte alles schnell, ohne gefühlte Wertschätzung und Respekt abgearbeitet werden. Das geplante britisch-amerikanische Projekt war Monate im Verzug. Die acht Jahre später durchgeführte Mediation zwischen zwei Unternehmensbereichen ergab, dass Episoden aus den ersten Tagen der Integration zwischen dem Mittleren Westen und New York all die Jahre die Zusammenarbeit innerhalb der USA und über die Ländergrenzen hinweg bestimmt hatten. Neuankömmlinge wurden dazu gebracht, sich in eine der Fronten einzureihen. Entweder war man dem Mittleren Westen gegenüber loyal und

beteiligte sich an der Kollektivabwertung der „Schwarzen“ und „arrogant city slickers“ (die New Yorker). Im Gegenzug wurden die Feindbilder in die andere Richtung zur Ausgrenzung der „Deutschen“ mit Ausdrücken wie „rednecks“ oder „dumb country hunks“ belegt. Wir konnten eine Sitzung nicht zum Wunschtermin einrichten, weil der Ku-Klux-Klan gerade in der Stadt seine landesweite Jahreskonferenz abhielt. Besonders die gestiegene soziale Komplexität hatte die alltägliche Projektarbeit aus der Kontrolle geraten lassen (Heimer, 2012) und den Neo-Autoritären aufgedeckt.

4.2 Psychodynamische Führungsstile

Nachdem die autoritäre Führungskraft leider unangenehm oft in Form eines extrem selbstbewusst auftretenden deutschen Managers in meinem internationalen Umfeld erschienen war, behielt ich ihn in der Folge während meiner Arbeit im Führungskräftecoaching auf dem Radar. Reisch (1994) lieferte hierfür eine Denkschublade, in der ich alle meine Fälle erst einmal parken konnte. Diese trug den bezeichnenden Titel: Geachtet – aber nicht geschätzt: Die Schwierigkeiten deutscher Manager im Ausland. Meine psychodynamischen Betrachtungen aus den ersten Jahren habe ich in der Praxis und der Publikation mit Russ Vince geteilt (Heimer & Vince, 1998) und über viele Jahre mit Gedankengut von Kets de Vries (1984) und im Besonderen zur Verbindung der autoritären Persönlichkeit und Empowerment von Neumann (1994) reflektiert. Mit Mathias Lohmer folgten daraufhin die gemeinsame Praxis, im Besonderen auch im Falle eines deutschen Technologiekonzerns, der einen britischen Betrieb integrieren sollte, und die Co-Autorenschaft zu psychodynamischen Führungsstilen (Lohmer et al., 2012). In unserer Veröffentlichung findet der Neo-Autoritäre auch gleich in zwei Stilen seinen Platz:

1. der narzisstische oder grandiose Führungsstil, der besonders treffend Kevin Spaceys Pathologie beschreibt, und
2. der abhängig-depressive Führungsstil, der eher konsensorientiert ist, aber in Stress-Situationen ein enormes autoritäres Potenzial freisetzen kann.

Der narzisstische Manager lebt das Drama des begabten Kindes in allen Farben und Schattierungen. Innerlich, im eigenen psychischen Heimkino, tut er alles für sein Überleben. Von den Eltern in der Kindheit bedroht und misshandelt, auch wenn es in deren Augen nur Kleinigkeiten waren, wie das Kind eine Nacht durchschreien zu lassen, damit es „durchschlafen lernt“, versucht er, in seinem Alltag diametral der dadurch aufgestauten Angst entgegenzuwirken, indem er Macht an sich zieht, wo immer er kann. Infolgedessen wirkt er wie von der eigenen Großartigkeit und Wichtigkeit ganz eingenommen. Auf den zweiten Blick – und auch für den nicht psychodynamisch ausgebildeten – schimmert ein instabiles Selbstwertgefühl hinter all dem Glanz hervor. Der Narzisst will selbstbestimmt sein, ist aber gleichzeitig von der Bewunderung anderer abhängig. Beim Narzissmus geht es darum, dass er in den Augen anderer großartig,

sicher, bewundernswert und aner kennenswert ist. Er kann arrogant und überheblich im Verhalten und in seinen Haltungen wirken und die Erfüllung aller seiner Wünsche durchsetzungsstark vor die Bedürfnisse anderer setzen. Ein Narzisst kann vernichtend werden, wenn er sich in seinem Wert bedroht fühlt. Wer Bonusrunden in kommerziellen Banken erlebt hat, trägt heute noch die Narben hiervon.

Eine gewisse narzisstische Grundhaltung kann von erheblichem Vorteil sein, um sich überhaupt große Aufgaben und Erfolg zuzutrauen. Insbesondere die unermüdliche Arbeit, um Gefolgschaft im eigenen Umfeld zu entwickeln, zeigt den positiven Antrieb des Narzissten. In sehr geschützten Räumen mit engen Vertrauten kann er seine Unsicherheit zeigen. Aber sogar im engsten Kreis kann er oftmals Kritik an der eigenen Person nicht aushalten. Seine zuweilen ausgeprägt empfindliche, heftige Reaktion auf Negativbotschaften zeigt eine der Hauptgefährdungen der narzisstischen Führungskraft: Über starke Empfindlichkeit wehrt sie Korrektur ab. Unter starkem Druck kann die Führungskraft den Kontakt zur Realität verlieren, weil Kritisches abgewehrt wird. Der Narzisst kann paranoide Züge entwickeln, da er Kritik als Bedrohung oder Vernichtungsversuch erlebt und nicht mehr als alltäglichen Wettbewerb, geschweige denn hilfreiche Korrekturmöglichkeit (Lohmer et al., 2012). Diese Stresssituationen sind durch technologische Entwicklungen mittlerweile tendenziell für den Narzissten ein Dauerzustand, wenn zu bedenken ist, dass die Erwartungen an die ständige Erreichbarkeit und Entscheidungsbereitschaft von Managern zur konstanten Reizüberflutung und Gereiztheit führen können. Krisensitzungen mit Narzissten ähneln sich – ob in Vorstandsetagen einer Groß Firma, oder im verglasten Konferenzraum eines lässigen Start-Up Fabrikgebäudes.

Die abhängig-depressive oder konsensorientierte Führungskraft lebt mit einem gleichermaßen unerträglichen inneren Druck wie der Narzisst und der gleichen Tendenz zu autoritären Denkstrukturen und der Suche nach Sündenböcken, wie von Miller (1994) aufgezeigt – wirkt aber nach außen ganz anders. Führungskräfte mit diesem Stil erscheinen umgänglich und angepasst, und gehen durch Phasen der Antriebs- und Energielosigkeit. In diesen sind diese Führungskräfte übermäßig ernst, und ihnen fehlt der Sinn für Humor. Leichtigkeit, Optimismus, geschweige denn Genießen oder Entspannen fällt ihnen eher schwer. Subjektiv erleben sie sich als unzulänglich und wertlos, und können sich selbst permanent kritisch hinterfragen. Sie neigen dazu eher introvertiert, zurückhaltend und passiv zu sein, und wirken eher nicht durchsetzungsfähig. Führungskräfte mit einem ängstlich-vermeidenden Stil können jedoch durchaus machtbewusst auftreten. Das Ängstlich-Vermeidende ist die innere Bewegung, sie muss nicht gleich im äußeren Verhalten sichtbar werden. Dieser Stil kann sich aus dem Antrieb zur Konfliktvermeidung durch Anpassung gegenüber Vorgesetzten und autoritäres Verhalten gegenüber Untergebenen zeigen. In beiden Richtungen wird jedoch zunächst einmal nach Konsens gesucht (Lohmer et al., 2012). In Stresssituationen werden diese Führungskräfte sichtbar autoritär, und in hochpolitischen Auseinandersetzungen fühlen sie sich in der Regel komplett überfordert. In diesen Ausnahmesituationen zeigen sie ihren autoritären Kern auch nach außen. Die Werte der Firma, mit denen sie sich identifizieren, Loyalitätsgeflechte und professionelle Standards werden ohne Flexibilität

und voller Vorurteile hochgehalten. Während sie nach außen in der Regel umgänglich wirken, sind sie gerade auch im asiatischen Kulturkreis ausgesprochen streng und unnachgiebig – innerlich bis hin zur Suizidgefahr oder nach außen mit starker Tendenz zum Verhalten einer typischen Tigermum.

Der Abhängig-Depressive hat unbewusst Angst vor dem Verlust von Menschen und Beziehungen. Daher fällt es ihm schwer, angemessen konstruktiv-aggressive Auseinandersetzungen zu führen. Auseinandersetzungen würden die Gefahr, jemanden zu verlieren, in das Unerträgliche erhöhen. Um dies zu vermeiden, werden Streit und Aggression möglichst umgangen. Aggressive Tendenzen finden dagegen indirekt in der Klage über sich selbst oder über schwierige externe Zustände Ausdruck. Aufgrund überhöhter Erwartungen an sich selbst sind sie meist in einem Zustand der permanenten Unzufriedenheit mit sich selbst und ihrem Leben.

Sowohl die narzisstische als auch die abhängig-depressive Person ist in ihrem Selbstwert verunsichert. Nur der Umgang mit diesen Selbstzweifeln ist grundsätzlich verschieden. Der Narzisst ist seinen Selbstzweifeln nur in Krisensituationen schutzlos ausgesetzt – ansonsten gehen seine Anstrengungen eher dahin, sich und andere von seinem Wert und seinem Beitrag zu überzeugen. Im Vergleich ist der abhängig-depressive Mensch eher mit seinen Selbstzweifeln konfrontiert und versucht, sich über nicht-aggressive Beziehungen zu anderen Menschen Erleichterung, Unterstützung und Stabilisierung zu suchen. Er neigt aber unter Druck eher häufig zur Passiv-Aggressivität und daher zu Irrationalität bei Entscheidungen.

4.3 Politische Bühnen

Durch die Arbeit mit Vorstandsvorsitzenden, ihren Aufsichtsratsvorsitzenden, und gerade auch in den leider immer wieder nötigen Mediationen zwischen diesen beiden Rollen, ist besonders der Neo-Autoritäre mit narzisstisch grandioser Ausprägung mir über die Jahre nicht mehr von der Seite gewichen. Kollegen, die über mehrere Jahrzehnte ihre Praxis als Berater für Aufsichtsratsvorsitzende aufgebaut haben, versichern uns oft, dass ein Narzisst die Idealbesetzung für den Posten des Vorstandsvorsitzenden ist. Sonst wären der ständige und allseitige Druck aus dem Inneren der Organisation, wo alle Stimmen unablässig die Aufmerksamkeit des Chefs suchen, und der Druck des Markts oder der externen Beteiligten nicht auszuhalten. Wenn über den Alltagswahnsinn hinaus hochpolitische Ausnahmesituationen herrschen, sei es eine feindliche Übernahme, eine Restrukturierung, ein Produktrückruf oder gar ein spektakulärer Rechtsstreit mit dem Justizapparat einer ganzen Nation, ist der Neo-Autoritäre sehr gut bei laufender Kamera zu erkennen. Wieder in Ralph Staceys Komplexitäts-Matrix denkend (Stacey, 2007), sind dies Situationen, die an den Rand des Chaos grenzen. Diese bringen auch den robustesten Manager an seine Grenzen und sprengen oft auch die mühsam erlernte, generisch internationale, jedoch eher angelsächsisch eingefärbte Höflichkeitskultur, in der sich Geschäftsleute nicht wirklich öffnen oder gar authentisch agieren (Heimer, 2012, 2017).

Wenn überdies auch noch das Leben eines heimatlosen globalen Nomaden hinzukommt, der nicht die entsprechenden belastbaren und loyalen Beziehungsgeflechte aufgebaut hat, ist der Neo-Autoritäre besonders anfällig dafür, seine autoritären Muster preiszugeben. Versuche, sich über Jahrzehnte hinweg anderen Kulturen anzupassen, hinterlassen Traumata, die sich früher oder später bemerkbar machen. So kann es passieren, dass sich erfahrene Manager im geschützten Raum des Coachings dazu bekennen konnten – auch schon lange vor Brexit – intensive feindliche und auch durchaus rassistische Gefühle gegen andere Kulturgruppen zu hegen, während sie sich im semi-öffentlichen Raum kulturell offen und der Firmenpolitik entsprechend tolerant zeigen (Heimer, 2012).

5 Fazit

Auch in Deutschland nimmt die Polarisierung wieder zu. Könnte es sein, dass auch hier vieles unsichtbar war und dass wir hier unsere ureigene politische Korrektheit entwickelt hatten? Solange das neo-autoritäre Muster in unserer Gesellschaft fortbesteht, wird der fortlaufende Wertewandel weiterhin ins Stocken kommen. Aus persönlicher Sicht stimmen die eigenen Werte ja und stehen nicht im Widerspruch zur Gesellschaft. Das ausgrenzende Gedankengut, das Schwarz-Weiß-Denken und die fehlenden Nuancen sind im Untergrund. Solange das neo-autoritäre Muster weiterhin systemisch und vorwiegend unbewusst weiter agiert, werden Rückschritte unabdingbar sein.

Ein nachhaltiger gesellschaftlicher Wertewandel, und die individuelle Kongruenz mit diesen Werten verlangt nach systematischer kollektiver und individueller Arbeit. Dafür ist das Durchdringen kollektiver Muster und die Überarbeitung der Methoden zur Kindererziehung aber auch die persönliche Heilung durch regressive Therapien unabdingbar.

Keins Spaceys Bruder ist an die Öffentlichkeit gegangen, um vom Trauma der Vergewaltigung durch den eigenen Vater zu sprechen (Welt N24, 31.10.2017). Ohne auch nur einen weiteren Einblick in die Familiendynamik zu bekommen, begreife ich seither Kevin Spacey.

Literatur

- Barham, K., & Heimer, C. (1995). Identifying and developing international management competence. In S. Crainer (Hrsg.), *The financial times handbook of management* (S. 887–899). Pitman.
- Barham, K., & Heimer, C. (1997). *Creating the globally-connected corporation* (S. 12–14). Pitman (Financial Times Mastering Management: Challenges and Solutions from The Front Line).
- Barham, K., & Heimer, C. (1998). *ABB – The dancing giant. Creating the globally connected corporation*. Financial Times & Pitman.
- Fischer, H. (2011). The future of work: Heiko Fischer at TEDx Köln. TED talk. YouTube 16.12.2011. https://www.youtube.com/watch?v=_BqLQW06vi4. Zugegriffen: 16. Nov. 2017.

- Hamel, G. (2008). The future of management. *Human Resource Management International Digest*, 16(6). <https://doi.org/10.1108/hrmid.2008.04416fae.001>.
- Heimer, C. (2012). Psychodynamik interkultureller Zusammenarbeit. In T. Giernalczyk & M. Lohmer (Hrsg.), *Das Unbewusste im Unternehmen. Psychodynamik von Führung, Beratung und Change-Management* (S. 159–182). Schäffer-Poeschel.
- Heimer, C. (2017). Die Weltbühne der Internationalen Institution. In H. Möller & T. Giernalczyk (Hrsg.), *Organisationskulturen im Spielfilm* (S. 349–360). Springer.
- Heimer, C., & Vince, R. (1998). Sustainable learning and change in international teams: From imperceptible behaviour to rigorous practice. *Leadership & Organizational Development Journal*, 2(19), 83–88. (MCB University Press).
- Kets de Vries, M., & Miller, D. (1984). Neurotic style and organizational pathology. *Strategic Management Journal*, 5(1), 35–55 (Wiley).
- Kimmel, M. S. (2012). *Manhood in America: A cultural history* (3. Aufl.). Oxford University Press.
- Lohmer, M., Giernalczyk, T., Heimer, C., Engelberg, M., Albrecht, C., & Weiß, J. (2012). Psychodynamische Führungsstile. In T. Giernalczyk & M. Lohmer (Hrsg.), *Das Unbewusste im Unternehmen: Psychodynamik von Führung, Beratung und Change-Management* (S. 57–75). Schäffer-Poeschel.
- Miller, A. (1994). *Das Drama des begabten Kindes und die Suche nach dem wahren Selbst. Eine Um- und Fortschreibung*. Suhrkamp.
- Neumann, J. E. (1994). *Empowerment and the Authoritarian: Psychodynamics in the service of organisational change*. Tavistock Institute (Review 1992/1993).
- Reisch, B. (1994). *Geachtet – aber nicht geschätzt: Die Schwierigkeiten deutscher Manager im Ausland*. Institut für Interkulturelles Management.
- Semler, R. (1993). *Das SEMCO-System: Management ohne Manager. Das neue revolutionäre Führungsmodell*. Heyne.
- Spacey, K. (2018). Offizielle Website. <https://www.kevinpacey.com/>. Zugriffen: 22. Jan. 2018.
- Stacey, R. D. (2007). *Strategic management and organisational dynamics: The challenge of complexity to ways of thinking about organisations*. Pearson education.
- Welt N24. (2017). Bruder von Spacey berichtet über gewalttätigen Vater und Missbrauch. <https://www.welt.de/vermischtes/article170192419/Bruder-von-Spacey-berichtet-ueber-gewalttaetigen-Vater-und-Missbrauch.html>. Zugriffen: 31. Okt. 2017.
- Wong, C. M. (2017). Ridley Scott opens up about dropping Kevin spacey from his new movie. Huffington Post. https://www.huffingtonpost.com/entry/ridley-scott-kevin-spacey_us_5a1ed148e4b01edb1a8163c0. Zugriffen: 29. Nov. 2017.



Claudia Heimer, BSc, MSc, PhD (cand.) ist reflektierende Praktikerin, die seit drei Jahrzehnten als Coach Führungskräften und Teams auf allen Etagen in internationaler Unternehmen und Organisationen zur Seite steht. Als Organisationsentwickler ist ihr Ansatz durch eine anthropologische und wertschätzende Haltung und Methodik geprägt, die sie zum Kulturwandel gerade auch im Kontext der Digitalisierung einsetzt. Sie begann ihre Laufbahn in der Beratung bei Ashridge, gegründet als Konsortium aus UK Firmen British Airways, Shell, Unilever, Guinness u. a.

Holacracy

Schöne neue Arbeitswelt – das demokratische Unternehmen

Susanne Schmitz

► Relevanz des Themas

Das vergangene Jahr hat verdeutlicht, dass wir in einer VUCA-Welt leben. Die Arbeitswelten wurden ohne Vorwarnung auf den Kopf gestellt. Alle Unternehmen, egal ob Start-up, Mittelständler oder Konzern, waren auf die Selbstorganisation ihrer Mitarbeitenden angewiesen. Selbstorganisation erfüllte somit keinen reinen Selbstzweck, sondern bildete die organisatorische Notwendigkeit für den Umgang mit einer globalen Überraschung aus der VUCA-Welt.

1 Selbstorganisation ist kein Selbstzweck

Der inzwischen alte Schuh der Digitalisierung verändert in großen und schnellen Schritten nicht nur unser gemeinsames Miteinander, unser Kommunikationsverhalten, unser Informationsverständnis und unser Kaufverhalten, sondern beeinflusst ganze Branchen und damit auch unsere Arbeitswelt.

Automatisierung und Industrie 4.0 stellen Unternehmen genauso vor Herausforderungen wie die vielen zu Beginn kleinen Start-ups, die mit innovativen Ideen, schnellen Entscheidungswegen und geringen Reaktionszeiten ganze traditionelle Branchen ins Wanken bringen. Es liegt auf der Hand, dass diese Veränderungen auch Einfluss auf unsere Arbeitswelt nehmen. Die Komplexität nimmt zu, die Kommunikations-

S. Schmitz (✉)
wirDesign communication AG, Berlin, Deutschland
E-Mail: schmitz.susann@gmail.com

geschwindigkeit erhöht sich und Erwartungen werden gesteigert. Dabei stehen die Erwartungen in einer gegenseitigen Beziehung, denn sowohl an die Mitarbeiter als auch an die Führungskräfte haben sie sich verändert. Von der Führungskraft von heute wird nicht nur erwartet, dass sie Mitarbeiter im Interesse des Unternehmens führt, sie soll dabei auch noch Visionen schaffen, die Ausrichtung vorgeben, die Organisation sicherstellen, einen Rahmen bereiten, in dem sich die Mitarbeiter entfalten können, Effektivität und Effizienz verbinden, sowohl fachlich kompetent als auch menschlich mit einem Blick nach innen verständnisvoll, empathisch und motivierend sein, dabei aber auch die Marktumwelt mit allen Herausforderungen, Bedürfnissen und Entwicklungen im Auge haben. Also alles in allem eine Eier legende Wollmilchsau sein. Doch wer soll sowohl all die fachlichen als auch menschlichen Eigenschaften in einer Person vereinen und diese gleichzeitig aktiv und sinnvoll in ein Unternehmen einbringen? Besteht dieser Anspruch wirklich oder widerspricht er nicht den Studien über die neuen Generationen, die sich selber aktiv einbringen wollen, denen Freiraum und persönliche Entfaltung am Herzen liegen? Wird der Mitarbeiter durch eine übermächtige Führungskraft, die ihn in die passiv ausführende Position drängt, nicht entmündigt? Es besteht auf alle Fälle die Gefahr, dass Verantwortung und Probleme einfach nur nach oben weitergereicht werden und damit auch die Erwartungen an Führung, obwohl sie dem eigenen Bild widersprechen, erhöht werden.

Denn obwohl sich die Arbeitswelt und das gesamte Umfeld in den vergangenen Jahren nicht nur aufgrund des technischen Fortschritts radikal verändert haben, definiert sich Führung oftmals noch durch Aufgabenplanung, -verteilung und Kontrolle. Dabei liegt es auch hier auf der Hand, dass starke Konformität, unflexible Strukturen, starre Hierarchien, die an Macht und Anerkennung, aber nicht unbedingt an Ideen, Leistung und Innovationskraft gekoppelt sind, die Bürokratie erhöhen. In Unternehmen mit einem solchen Führungsverständnis und einer solchen Unternehmenskultur kann schon aus organisatorischer Perspektive nur langsam auf komplexe, radikale und schnelle Veränderungen eingegangen werden. Der Blick vieler Führungskräfte und Mitarbeiter richtet sich eher nach innen, auf das eigene Vorankommen, die eigene Karriere und die eigenen Leistungen. Ziel ist es, sich anzupassen und erfolgreich zu bleiben. Damit fehlt der Freiraum für Innovationen, für die Motivation, Risiken einzugehen und Prozesse zu hinterfragen. Aber vor allem fehlt der Blick nach außen, der Blick auf den Kunden und seine Bedürfnisse. Denn der Fokus liegt auf dem eigenen „Ich“. Individuelle Ziele und Erfolge stehen vor den Kundenbedürfnissen.

Aber was passiert, wenn aus dem „Ich“ ein „Wir“ wird? Wenn die Erwartungen auf mehrere Schultern verteilt werden bzw. sie gar nicht aktiv verteilt werden, sondern darauf vertraut wird, dass sich die Mitarbeiter die ihren Stärken entsprechenden Rollen eigenständig annehmen? Was ist, wenn den Mitarbeitern durch ein hierarchie-freies, selbstorganisierendes Unternehmen der Freiraum gegeben wird, sich intrinsisch motiviert einzubringen? Lässt sich dadurch vielleicht sogar der bürokratische und organisatorische Aufwand verringern?

2 Organisationsmodelle – Wozu sollen sie in Zukunft dienen?

Die Organisationsstruktur eines Unternehmens sollte niemals der Organisation an sich dienen. Im Fokus einer jeden Unternehmensorganisation sollte immer der Kunde stehen. Wobei der Begriff Kunde aus der Perspektive der Unternehmensorganisation nicht allein auf den Kunden im Sinne der Definition von Prof. Dr. Manfred Kirchgeorg als „tatsächlicher oder potenzieller Nachfrager auf Märkten“ (Springer Gabler Verlag, o. J.a) zielt. Vielmehr lassen sich sechs Kundenzielgruppen identifizieren, die in Abb. 1 aufgezeigt werden.

Diese sechs Kundenzielgruppen mit dem jeweiligen Mehrwert für das Unternehmen und den daraus resultierenden differenzierten Bedürfnissen in einer festgeschriebenen Unternehmensorganisation so zu verankern, dass alle Bedürfnisse gleichermaßen erfüllt werden, stellt eine hochkomplexe Herausforderung dar. Verstärkt wird die Komplexität durch die disruptive Unternehmensumwelt, die geprägt wird von neuen Technologien und den Fortschritten der Digitalisierung. Die Veränderungen, denen sich Unternehmen durch die Digitalisierung stellen müssen, fasst die Bezeichnung VUCA (s. Abb. 2) am deutlichsten zusammen (vgl. Mack & Anshuman, 2015, S. 5 ff.).

Aus einer VUCA-Unternehmensumwelt ergeben sich für Unternehmen vier Fragen:

1. Wie können wir in Zeiten hoher Dynamik und rasanter Veränderungen Sicherheit geben?
2. Wie können wir Wissen in unberechenbaren Zeiten sicherstellen und nutzen?



Abb. 1 Key-Stakeholder. (Quelle: Ulrich et al., 2012, S. 12)

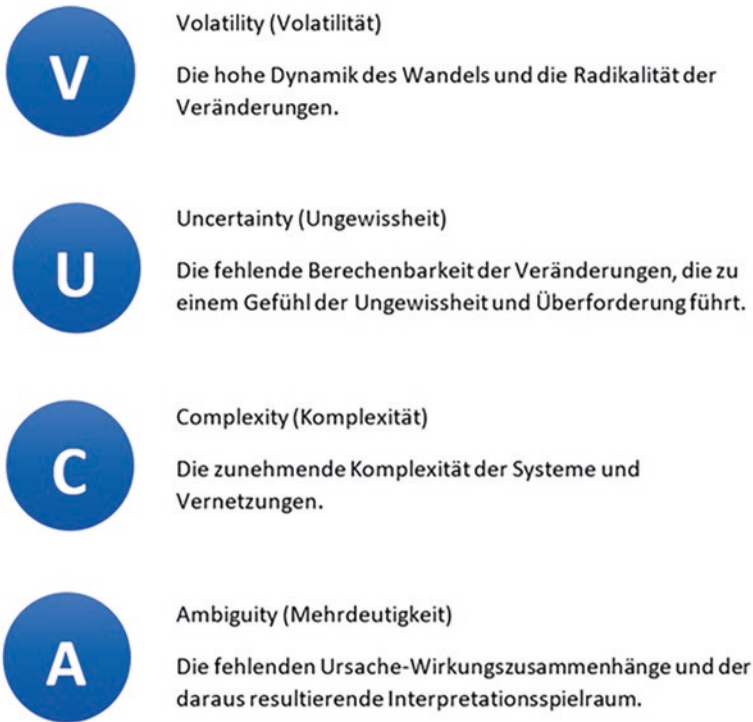


Abb. 2 VUCA-Welt

3. Wie können wir Komplexität reduzieren?
4. Wie können wir Klarheit schaffen?

Auf diese vier Fragen müssen Antworten gefunden werden, um ein Unternehmen zukunftsgerichtet positionieren zu können. Diese Antworten spiegeln sich sodann auch in der Unternehmensorganisation wider. Zusätzlich nimmt die VUCA-Unternehmensumwelt starken Einfluss auf die Profile der Mitarbeiter und auf die Anforderungen an die Führungskräfte. Dies spiegelt zugleich das zweite wichtige Kriterium wider, das im Fokus der Unternehmensorganisation stehen muss: die Kultur eines Unternehmens.

- In einer VUCA-Welt hängt der Unternehmenserfolg verstärkt von den Wissensarbeitern ab.

Als ein Wissensarbeiter wird ein Mitarbeiter bezeichnet, der mit Informationen, Ideen und Fachkenntnissen arbeitet. Wissensarbeiter sind ein Ergebnis des sogenannten Wissenszeitalters, in dem Kreativität und Innovation im Vordergrund stehen und nicht so sehr die

Erhaltung des Status quo. Laut Peter Drucker wird in der New Economy jeder Mitarbeiter zum Wissensarbeiter. Durch ein gezieltes Wissensmanagement können Unternehmen heutzutage erhebliche Produktivitäts- und Qualitätssteigerungen erreichen (Onpulson, o. J.).

Dabei kommt immer wieder die Frage auf, ob eine veränderte Unternehmensstruktur auch die Unternehmenskultur verändert oder ob die Unternehmenskultur nicht vielmehr eine informelle Struktur prägt und dadurch die vorgeschriebene Struktur übergeht.

Deutlich wird, dass eine VUCA-Unternehmensumwelt die Unternehmenskultur unabhängig von der Unternehmensorganisation verändert. Wodurch der Bedarf entsteht, neue Formen der Unternehmensorganisation zu finden, die die sich verändernden Kundenbedürfnisse und die dadurch resultierenden kulturellen Veränderungen unterstützen können und zugleich dafür sorgen, dass Unternehmen weiterhin effektiv reagieren können.

Selbstorganisation bzw. selbstorganisierte Netzwerke bilden die Zukunftsvision der Arbeitswelt und versprechen, Antworten auf all die genannten Herausforderungen zu geben.

3 Holacracy – mehr als ein Organisationsmodell

Selbstorganisation bzw. selbstorganisierende Netzwerke gelten als Zukunftsmodell. Neue Organisationsstrukturen, die Selbstorganisation ermöglichen sollen, bilden nicht nur das Gerüst des Unternehmens, sondern verbildlichen vielmehr die gelebte Unternehmenskultur. Die Besonderheit liegt darin, dass die Unternehmensorganisation nicht länger als festgeschriebene und unumstößliche Struktur, sondern vielmehr als sich stetig verändernder Prozess wahrgenommen werden kann. Zum anderen bilden neue Organisationsmodelle verstärkt die informellen Strukturen ab, die auch in klassischen Modellen bereits vorhanden waren bzw. gelebt wurden, allerdings nicht in der Struktur verankert waren.

Holacracy bildet dabei einen Ansatz, der es Unternehmen ermöglicht, sowohl schnell auf veränderte Unternehmensumwelten und Kundenbedürfnisse einzugehen als auch Teamarbeit und Prozesse transparent und effektiv zu gestalten. Holacracy als Ansatz zur Unternehmensorganisation basiert auf einer von Brian J. Robertson entwickelten Systemik, die ermöglicht, dass in komplexen Unternehmen oder Netzwerken Entscheidungen transparent und partizipativ durch alle Unternehmensebenen hinweg gefunden werden. Der Ursprung lag dabei in der Softwareentwicklung. Ziel ist es, dadurch sowohl Entscheidungsfindungen zu verbessern bzw. zu beschleunigen als auch Entscheidungen dann treffen zu können, wenn diese von Nöten sind. Durch Transparenz und Partizipation werden sowohl bürokratische Prozesse als auch Konsensorientierung umgangen.

Als Ansatz für die Unternehmensorganisation bringt Holacracy flache Hierarchien, schnelle Entscheidungswege, Verantwortung durch wechselnde Rollen und Effizienz zusammen. Dafür wird die klassische Unternehmenspyramide, die top-down und durch

klare Hierarchien und Positionsprofil gelenkt wird (Abb. 3), zu einer Unternehmensstruktur der Kreise verändert.

Die einzelnen Kreise im Holacracy-Modell werden aus verschiedenen Rollen zusammengesetzt. Die einzelnen Teammitglieder, die einem Kreis zugeordnet sind, können in diesem Kreis unterschiedliche und wechselnde Rollen einnehmen (Abb. 4).

Die Darstellung der Kreise spiegelt die Struktur wider. Damit die Kreise sich weitgehend selbstorganisieren können, sind die Grundsätze entscheidend, auf denen die Struktur basiert.

Ein entscheidendes Element dabei bilden die Rollen. Während sich klassische Organisationsmodelle nach Positionsbeschreibungen richten, nehmen die Mitarbeiter zwar im Holacracy-Ansatz auch weiterhin Positionen ein bzw. sind bestimmten Gewerken zugeordnet. Allerdings steht es ihnen frei, eine Vielzahl von unterschiedlichen Rollen einzunehmen. Zusätzlich können diese Rollen je nach Projekt oder Aufgabe wechseln. Dabei hat jede Rolle allerdings einen bestimmten Zweck. Dieser Zweck steht immer im Unternehmenskontext, dem Kundenbedürfnis und richtet sich am Markt aus. Dadurch wird sichergestellt, dass anfallende Tätigkeiten durch unterschiedliche Rollen jederzeit abgedeckt werden können.

Eine weitere Besonderheit in Bezug auf die Rollen liegt darin, dass es in der Verantwortung der Mitarbeiter liegt, diese zu definieren, weiterzuentwickeln und auch ggf. neue Rollen zu erschaffen bzw. nicht mehr relevante Rollen abzuschaffen.

- Positionen müssen als individuelle Rollen verstanden werden, die sich verändern können und müssen.

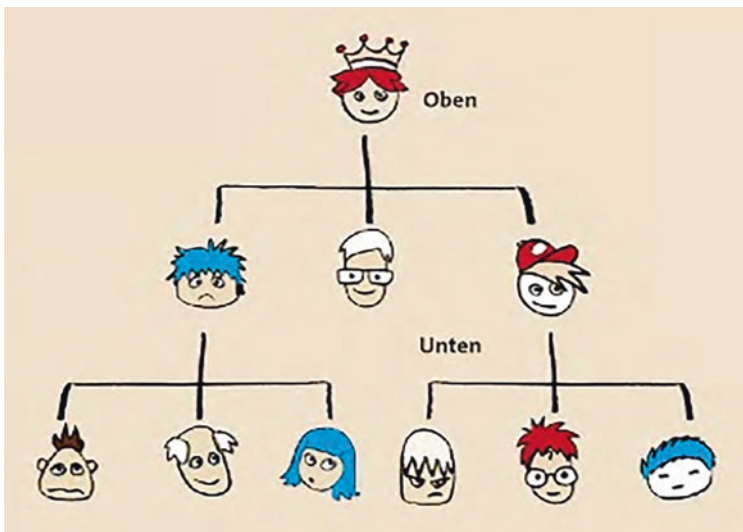


Abb. 3 Klassische, hierarchische Unternehmensstruktur. (Quelle: Pfläging & Hermann, 2015)

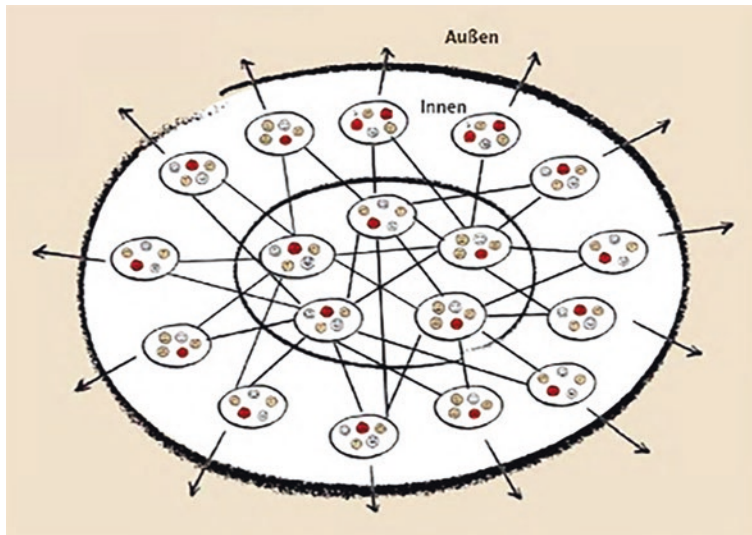


Abb. 4 Kreisstruktur. (Quelle: Pfläging & Hermann, 2015)

Die Führung bzw. die Verantwortungsteilung stellt einen weiteren signifikanten Unterschied zu der in klassischen Organisationsmodellen abgebildeten Hierarchiestufe dar. Durch den Holacracy-Ansatz wird die Führungsverantwortung an die jeweiligen Kreise übertragen. In den einzelnen Kreisen gibt es keine disziplinarische Führungskraft. Die Entscheidungshoheit wird bestimmten Rollen zugeordnet, wodurch auch die „Führungsrolle“ je nach Konstellation wechseln kann.

- Führung sollte nicht als Hierarchieebene oder Karrierestufe, sondern als zeitlich begrenzte und aufgabenspezifische Verantwortungsübernahme verstanden werden.

Beide – sowohl das Rollen- auch das Führungsverständnis – beruhen nicht nur auf einer hohen Eigenverantwortung und Selbstorganisation, sondern werden nur durch flache Hierarchien ermöglicht.

- Selbstorganisation, hierarchiefreies Unternehmen und wechselnde Führung dürfen nicht verstanden werden als jeder macht, was er will. Dies wird zum einen dadurch verhindert, dass Rollen an konkrete unternehmensrelevante Zwecke gebunden sind. Zum anderen gibt es auch in selbstorganisierten Unternehmen Führung. Diese bezieht sich aber nicht auf die disziplinarische, sondern auf die fachliche Führung. Kollegen sichern sich bei Experten ab, bitten erfahrenere Kollegen um Rat oder Hilfe oder positionieren sich als Treiber für bestimmte Themenfelder. Zudem bilden Kundenwünsche und Projekt timings externe Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit. Natürlich gibt es für jeden Kunden, für jeden

Aufgabenbereich und für jedes Projekt einen Verantwortlichen, nur wird dieser nicht bestimmt, sondern findet sich aufgrund seiner Rolle.

Damit Selbstorganisation und wechselnde Rollen bzw. Verantwortungen die Komplexität reduzieren, Bürokratie abbauen und Flexibilität und Effizienz sicherstellen, sind Prinzipien, nach denen sich die Arbeit richtet, von Nöten. Die drei Hauptprinzipien sind Verbindlichkeit, Transparenz und Kommunikation.

Drei Hauptprinzipien

1. **Verbindlichkeit** Gegenseitige Rechenschaft, sowohl über die Projekte und die übernommenen Rollen als auch über getroffene Entscheidungen und deren Hintergründe.
2. **Transparenz** Dieses Prinzip bezieht sich sowohl auf die einzelnen Teammitglieder in einem Kreis als auch auf die Unternehmensführung. Die strategischen Unternehmensziele müssen insofern transparent sein, als es den jeweiligen Kreisen möglich sein muss, sich an diesen zu orientieren, entsprechend Entscheidungen zu treffen und Innovationen voranzutreiben. Durch transparente Kennzahlen werden die Kreise dazu befähigt, wirtschaftlich mit allen Konsequenzen zu handeln. Die Rollen müssen genau wie die jeweilige Verantwortung und die Projekte/Aufgaben transparent sein.
3. **Konstruktive Kommunikation** Konstruktive Kommunikation bildet insofern ein entscheidendes Prinzip, als darauf gebaut wird, dass im Dialog schnelle Entscheidungen getroffen werden. Dabei steht nicht der Konsens im Fokus, sondern die „beste“ Lösung für das Problem. Dabei ist es entscheidend, dass auch Kritik offen, aber konstruktiv ausgesprochen werden darf. Zudem offenbart eine offene Kommunikation das jeweilige Wissen in den Kreisen, welches schnelle und zugleich gute Entscheidungen ermöglicht. Nicht zuletzt bildet offene Kommunikation die Basis für Transparenz und Verbindlichkeit.

Erst wenn diese drei Prinzipien erfüllt werden, können operative Bausteine des Holacracy-Ansatzes effektiv umgesetzt werden.

Um bürokratischen Koordinationsaufwand zu reduzieren, unterscheidet der Ansatz zwischen zwei Formen von Meetings:

1. **Stand-up-Meeting** Täglich bzw. regelmäßig stattfindende Meetings, in denen sich die Mitarbeiter eines Kreises über aktuelle Aufgaben/Projekte austauschen, diese diskutieren und schnell nötige Entscheidungen treffen. Diese Meetings sind meist zeitlich auf 15 bis 30 min begrenzt und finden, wie der Name erahnen lässt, im Stehen statt ohne Vorbereitung von PowerPoint-Präsentationen oder Ähnliches.

2. **Governance Meetings** Unterscheiden sich dadurch, dass sie inhaltlich nicht der Besprechung von projektbezogenen, sondern internen Themen dienen. In diesen Meetings wird die Struktur des Kreises weiterentwickelt, Rollen werden definiert, verändert oder abgeschafft und weitere interne Anliegen diskutiert.

Oftmals wird vermutet, dass in einem selbstorganisierten, hierarchiefreien Unternehmen, aufgrund der Tatsache, dass alle mitreden dürfen, Entscheidungen langsamer getroffen werden. Wie diese beiden Meeting-Formate verdeutlichen, werden Entscheidungen jedoch nicht nur schneller, sondern auch fundierter getroffen. Bei Problemfällen entscheidet nicht nur die Perspektive und Expertise des Vorgesetzten, sondern die Entscheidung wird in Rücksprache mit dem Kreis und den entsprechenden Rolleninhabern getroffen. Dies führt dazu, dass bereits in der Entscheidungsfindung automatisch mehrere Aspekte zugleich betrachtet werden. Gleichzeitig wird dadurch sichergestellt, dass alle auf dem gleichen Informationsstand sind, sich aber nur dann punktuell einbringen, wenn es der Sache dient.

Wie schon die Governance-Meetings und das stetige Verändern von Rollen aufzeigen, muss bei Veränderung hin zu einer Holacracy-Struktur berücksichtigt werden, dass dieser Wandel keinen Endpunkt hat. Es gibt Zwischenziele, die erreicht werden. Der Moment, in dem die alten Strukturen aufgebrochen werden und sich neue Teams nach den neuen Prinzipien bilden, ist ein solches. Der Unterschied zu klassischen Organisationsformen besteht aber darin, dass diese im Anschluss nicht in einem Organigramm festgeschrieben werden und damit der Prozess abgeschlossen ist. Die Struktur genau wie die Prozesse und Rollen werden stetig überprüft und angepasst. Die Herausforderung besteht darin, dass keine Veränderungsmüdigkeit aufkommen darf, da sonst die Flexibilität fehlt, die benötigt wird, um schnell auf Herausforderungen zu reagieren.¹

Auch wenn Holacracy einen Ansatz mit klar definierten Grundlagen darstellt, lässt sich dieses Modell nicht einfach in einigen wenigen Schritten in jedem Unternehmen etablieren. Denn wie das Peter Drucker zugeschriebene Zitat „Culture eats strategy for breakfast“ verdeutlicht, bildet Selbstorganisation kein Modell, das einfach angeordnet werden kann. Vielmehr basiert Holacracy auf Eigenverantwortung, Transparenz und Offenheit. Werte, die von innen heraus gegeben sein bzw. wachsen müssen. Und die vor allem in der Unternehmenskultur verankert sein müssen.

4 Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor für Holacracy

Die Unternehmenskultur stellt das entscheidende Kriterium für den Erfolg einer auf Holacracy basierenden Unternehmensorganisation bzw. einer selbstorganisierten Netzwerk-Organisation dar.

¹ Die Darstellung von Holacracy beruht auf Robertson (2016) und Pfläging und Hermann (2015).

Definiert wird Unternehmenskultur als „Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen“ (Springer Gabler Verlag, o. J.b). Doch um eine authentische Unternehmenskultur zu formen, reicht es nicht aus, aus Events und Verhaltensmustern eine Identität zu gestalten. Entscheidend ist, dass die Unternehmenskultur von den Mitarbeitern und Führungskräften (vor-)gelebt wird.

4.1 Mitarbeiter prägen die Unternehmenskultur

Die Mitarbeiter spielen insofern eine entscheidende Rolle, als Holacracy als Unternehmensstruktur auf Eigenverantwortung zielt. Diese kann allerdings von den Mitarbeitern nur dann erwartet werden, wenn es gelingt, Kompetenz, Commitment und Sinnhaftigkeit zu vereinen.

Kompetenz Bezieht sich in Bezug auf Holacracy darauf, die „richtigen“ Mitarbeiter mit dem „richtigen“ Mindset in das Unternehmen zu bringen: Mitarbeiter, die eine transparente, selbstorganierte und eigenverantwortliche Struktur und Kultur prägen und leben wollen (vgl. Ulrich & Smallwood, 2012, S. 55 ff.).

Commitment Muss in einem selbstorganisierten Unternehmen immer als Geben und Nehmen verstanden werden. Die Struktur und Kultur muss bewusst von der Unternehmensführung vorgelebt werden. Jeder Mitarbeiter erhält einen Vertrauensvorschuss. Es wird davon ausgegangen, dass die angenommenen Rollen im Sinne des Unternehmenszwecks ausgeführt werden. Dafür gewährt das Unternehmen viele Freiheiten, um sich selbst aktiv mit allen Stärken einbringen und entfalten zu können (vgl. Ulrich & Smallwood, 2012, S. 55 ff.).

Sinnhaftigkeit Dadurch, dass jeder Mitarbeiter sich bewusst für Rollen entscheiden kann, wird der Tätigkeit eine im Vergleich zu Anordnungen höhere Sinnhaftigkeit verliehen. Zusätzlich führen Transparenz und offene Kommunikation als Prinzipien von Holacracy dazu, dass das „Wieso, weshalb, warum?“ klar ist. Aber auch sollte in Bezug auf die Arbeitsumgebung darauf geachtet werden, dass diese der Kultur entspricht und authentisch ist, um Ideen und Innovationen Freiraum zu geben. Zudem sollte Sinnhaftigkeit durch intrinsische Motivation empfunden werden (vgl. Ulrich & Smallwood, 2012, S. 55 ff.).

Zusätzlich prägen die Mitarbeiter mitunter am stärksten die Unternehmenskultur und beeinflussen somit formell und/oder informell die Unternehmensorganisation.

4.2 Leadership als Vorbild der Unternehmenskultur

Führung bzw. Leadership spielt aus mehreren Perspektiven eine entscheidende Rolle. Zum einen ist selbst die positivste Unternehmenskultur wertlos, wenn diese nicht von der

Unternehmensführung vorgelebt wird. Denn die Unternehmensführung prägt die Unternehmenswerte und sorgt dafür, dass aus Events (Symbolen und Ritualen) Verhaltensmuster und schlussendlich eine (Unternehmens-)Arbeitgebermarke wird.

In Bezug auf Holacracy stehen die Führungskräfte der größten Herausforderung gegenüber. An ihnen liegt es, Verantwortung und Vertrauen zu geben, aber vor allem, Kontrolle abzugeben. In der Verantwortung der Unternehmensführung liegt es, einen Rahmen zu schaffen, in dem sich jeder einzelne Mitarbeiter optimal mit allen Stärken einbringen kann. Zugleich steht sie den Mitarbeitern als Consultant bei Fragen oder Problemsituationen zur Verfügung. Natürlich bleiben zudem strategische Entscheidungen und rechtliche wie finanzielle Verantwortungsbereiche auch weiterhin in den Händen der Geschäftsführung.

Die Führungsstile *Servant Leadership* und *Transformational Leadership* verdeutlichen, wie diese Herausforderungen vereint werden können.

- **Servant Leadership:** Gilt als beziehungsgetriebener Führungsstil. Die Autonomie sowohl des Mitarbeiters als auch der Führungskraft spielt eine wichtige Rolle. Der Fokus wird auf die Stärken gelegt. Kommunikation gestaltet sich möglichst transparent, um sicherzustellen, dass sich Mitarbeiter in Entscheidungen einbezogen fühlen. Die Führungskraft fungiert als Coach, der einen Rahmen gestaltet, um Fähigkeiten und Stärken einzubringen (vgl. DGFP, o. J.).
- **Transformational Leadership:** Die Führungskraft agiert als positiver Influencer. Treibt die eigene und die Unternehmensperformance voran. Bringt sich aktiv mit Ideen und Innovationen ein. Lebt die Unternehmenswerte als Vorbild vor. Gibt inspirierende Motivation durch Innovationen und Visionen. Dadurch werden die Mitarbeiter intellektuell stimuliert und zum „selber denken“ angeregt. Auch hier stehen die individuellen Stärken der Mitarbeiter im Vordergrund (vgl. DGFP, o. J.).

Das „richtige“ Führungsverständnis ist nicht nur entscheidend dafür, ob eine Unternehmenskultur als authentisch wahrgenommen wird, sondern in Bezug auf Holacracy auch insofern, als der Wandel hin zur Selbstorganisation nicht angeordnet, sondern vorgelebt werden muss.

7 Prinzipien der Unternehmensführung von wirDesign als Selbstverständnis für den Wandel

1. Tritt in den Dialog – Informiere, aber höre vor allem zu.
2. Wechsle die Perspektive – Nimm Sorgen und Ängste ernst.
3. Nimm dich selbst nicht so wichtig – Gib Kontrolle ab und vertraue den Kollegen.
4. Sei selbst ein Vorbild – Lebe die gewünschte Veränderung.
5. Erwarte keine Perfektion – Toleriere Fehler anderer und gestehe eigene Fehler ein.
6. Schaffe Möglichkeiten – Lasse Freiraum zur Gestaltung, so entstehen Leitplanken, in denen man gerne arbeitet und die besten Ergebnisse erzielt.

7. Sei ehrlich – Augenhöhe ist kein Selbstzweck, durch partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den Kunden und innerhalb des Unternehmens werden die besten Ergebnisse erreicht.

5 Perspektive verändert die Erkenntnis – Ein Praxisbeispiel

Wie die genannten sieben Prinzipien aufzeigen, reicht allein die Erkenntnis, dass sich etwas verändern muss, noch nicht für eine Veränderung. Sie ist nur der erste wichtige Schritt. Herausfordernder ist es, den für sich richtigen Weg zu finden, ohne Entscheidungen schnell über das Knie zu brechen oder zu schnell in alte Verhaltens- und Denkweisen zu fallen. Insbesondere, wenn ein selbstorganisiertes Unternehmen das Ziel sein soll. Es muss das Bewusstsein dafür vorhanden sein, dass dieser Prozess keinen festen, planbaren Endpunkt hat. Zudem muss klar sein, dass Selbstorganisation nicht angeordnet werden kann.

Flip statt Veränderung Aufgrund der negativen Assoziationen, die das Wort „Veränderung“ hervorzurufen kann, sprechen wir von „Flip“. „Flip“ bedeutet aber auch, eine neue Idee nach dem 80/100-Prinzip einfach einmal auszuprobieren. Das 80/100-Prinzip bedeutet, dass eine Idee nicht immer zu 100 % ausgereift sein oder alle „Wenn und Aber“ geklärt sein müssen. Dies würde innovative Ideen verhindern.

Allen Beteiligten muss bewusst sein, dass „Veränderung“ in den seltensten Fällen positiv besetzt ist, insbesondere wenn sie nicht selbst initiiert ist. Es muss auch ein Verständnis dafür bestehen, dass eine Veränderung des Status quo² nicht als nötige Veränderung oder Verbesserung, sondern als Kritik an dem eigenen „Ich“ bzw. der eigenen Leistung verstanden wird. Diesen Ängsten und Wahrnehmungen muss man sich zum einen stellen, aber vor allem muss man sie auch zulassen.

5.1 Das Fundament – Vertrauen, Transparenz und Teilhabe

Der Erfolg der Veränderung hin zur Selbstorganisation hängt entscheidend von den Mitarbeitern ab. Deshalb kann es nur funktionieren, wenn vom ersten Tag an alle eingebunden bzw. informiert sind. Zwei Formate haben uns dies ermöglicht:

²Prospect-Theorie, Theorie zum Verhalten bei Unsicherheit bzw. Veränderung. Auch bekannt als Status-quo-Verzerrung. Der Nutzen des Neuen wird im Vergleich zum Aktuellen erst einmal als Verlust kodiert. Verluste des Aktuellen werden stärker gewichtet als potenzielle Verbesserungen des Neuen (Vgl. Springer Gabler Verlag o. J.c).

1. **Steuerungskreis** Der Steuerungskreis bestehend aus der Unternehmensführung und wechselnden Mitarbeitern fungierte als Veränderungstreiber. Veränderungs-ideen wurden diskutiert und vorangetrieben. Zugleich wurden alle Mitarbeiter über Kurzprotokolle und persönliche Gespräche über die Entwicklungen informiert. Der Steuerungskreis entwickelte unter anderem die elf wirDesign-Prinzipien als Leit-planken für die zukünftig hierarchiefreie Organisation. Zusätzlich boten die Teil-nehmer aus dem Steuerungskreis regelmäßig Tandem-Gespräche an, um mit den Kollegen über Lösungsansätze zu diskutieren und neue Impulse zu gewinnen.
2. **Tandem-Gespräche** Gesprächsformat zur Information und zum Austausch. Zwei Personen aus dem Steuerungskreis informieren bis zu max. sieben Teilnehmer über die aktuellen Herausforderungen und Lösungsansätze. Dabei erfolgt ein Aus-tausch über Ideen, Anregungen werden aufgenommen und Platz für Sorgen und Ängste gelassen. Durch die zwei informierenden Personen wird sichergestellt, dass verschiedene Perspektiven und Meinungen einfließen. Zusätzlich werden die gewonnenen Erkenntnisse in den Steuerungskreis zurückgespiegelt.

5.2 Der Alltag – Flexibilität, Veränderung, Schnelligkeit

Inzwischen ist wirDesign seit rund zweieinhalb Jahren als selbstorganisiertes Unter-nehmen aufgestellt.

Die in Abb. 5 aufgezeigte Struktur wirkt im ersten Moment sehr komplex. Dennoch führt sie im Berufsalltag zu schnellen Entscheidungen und effektiven Prozessen. Die

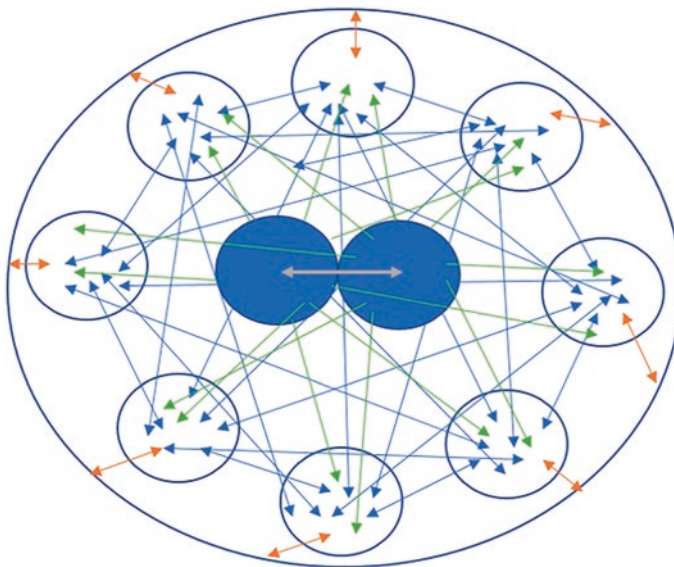


Abb. 5 wirDesign-Struktur

beiden Kreise im Unternehmenskern bilden die Supportteams, die den Kundenteams als Dienstleister zur Verfügung stehen. Die acht Kundenteams arbeiten direkt mit dem Kunden zusammen. Als fluide Teams wechseln die einzelnen Teammitglieder nicht nur die Rollen, sondern ggf. je nach Kundenbedürfnissen auch die Kreise.

Dass die Struktur dennoch effizient ist, resultiert aus den genutzten Tools. Neben Tools zum Wissensaustausch und den digitalen Kommunikationsmitteln bildet das Teamsprechermeeting das höchste Gremium im Unternehmen. Stand-ups werden von den Teams projektbezogen genutzt.

► **Teamsprechermeeting** Gestaltet sich ähnlich wie ein Governance-Meeting. Firmeninterne und teamübergreifende Themen werden besprochen und entschieden, dafür entsendet jedes Team einen Teamsprecher.

Damit die einzelnen Kreise im Interesse des Unternehmens handeln, sind sowohl die anstehenden und aktuellen Projekte als auch alle relevanten Unternehmenskennzahlen für die Teams transparent dargestellt.

6 Fazit

Aufgrund dessen, dass neue Technologien und die Digitalisierung zu einer VUCA-Welt führen, in der entscheidend ist, schnell und flexible reagieren zu können und auf externe Veränderungen mit kreativen Lösungsansätzen zu antworten, bildet Holacracy eine Unternehmensstruktur, die es nicht nur ermöglicht, diese Flexibilität zu gewährleisten, sondern vor allem lässt sie allen im Unternehmen Beteiligten den Freiraum, sich selbst und das eigene Wissen einzubringen. Im Zeitalter der Wissensarbeiter entscheidet jeder selber, wie viel Wissen und Erfahrung er einbringen will. Das Wissen der einzelnen Mitarbeiter kann aber zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil werden. Dafür ist es nötig, intrinsische Motivation zu schaffen. Dies kann durch Holacracy mit wechselnden Rollen und Verantwortungsbereichen geschaffen werden. Der Mitarbeiter ist in der Verantwortung, seiner Tätigkeit mit Blick auf den Unternehmenszweck einen eigenen Sinn zu geben. Dennoch wird das Modell allein keine Lösung sein. Denn die Kultur des Unternehmens spielt eine entscheidende Rolle. Wahrscheinlich kann sowohl die Frage, ob sich ein Unternehmen einfach so verändern kann, als auch die Frage, ob alle Mitarbeiter es gut finden, sich selber zu organisieren, mit „Nein“ beantwortet werden. Jedes Unternehmen muss für sich schauen, welche Organisationsform zu den individuellen Gegebenheiten passt und die Möglichkeiten abwägen. Holacracy kann in unterschiedlichen Formen angewendet werden, entscheidend ist, ob das kulturelle Wertverständnis authentisch ist. Wichtig ist zudem, dass allen Beteiligten bewusst ist, dass eine Veränderung auch immer ein Umdenken aller Beteiligten bedeutet. Das bedeutet, auch das eigene Handeln, Denken und Gewohnheiten und Routinen zu hinterfragen. Deshalb können Veränderungen auch nicht von oben diktiert werden. Umdenken beginnt

immer im Kopf. Aber dies ist nur der erste Schritt. Die Reise von einem Unternehmen mit Hierarchien zu einer Selbstorganisation dauert länger. Und sie bringt auch immer wieder Rückschläge, Misstrauen und Ärger mit sich. Wichtig ist, dass man sich gemeinsam auf die Reise begibt.

Literatur

- DGFP. (o. J.). *Personalwissen direkt* (S. 1–6). <https://www.dgfp.de/wissen/personalwissen-direkt/dokument/85663/herunterladen>. Zugegriffen: 24. Mai 2016.
- Mack, O., & Anshuman, K. (2015). *Managing in a VUCA World*. Springer.
- Onpulsion. (o. J.). *Wissensarbeiter*. Campus. <http://www.onpulsion.de/lexikon/wissensarbeiter/>. Zugegriffen: 24. Mai 2017.
- Pfläging, N., & Hermann, S. (2015). *Komplexithoden: Clevere Wege zur (Wieder)Belebung von Unternehmen und Arbeit in Komplexität*. Redline.
- Robertson, B. J. (2016). *Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt*. Vahlen.
- Springer Gabler Verlag. (Hrsg.). (o. J.a). Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Kunde. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/2623/kunde-v7.html>. Zugegriffen: 24. Mai 2017.
- Springer Gabler Verlag. (Hrsg.). (o. J.b). Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Unternehmenskultur. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55073/unternehmenskultur-v7.html>.
- Springer Gabler Verlag. (Hrsg.). (o. J.c). Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Prospect-Theorie. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/5587/prospect-theorie-v7.html>. Zugegriffen: 24. Mai 2017.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). What is talent? *Leader to Leader*, 63, 55–60.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). *HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources* (S. 12). McGraw-Hill Education. <https://www.slideshare.net/HRMATT/hr-upgraded-presented-by-keynote-speaker-dave-ulrich-hrmatt>.



Susanne Schmitz arbeitete als Personal Manager bei der wirDesign communication AG, einer Marken- und Designagentur mit Sitz in Berlin und Braunschweig. In dieser Funktion übernimmt sie neben Rekrutierung und Weiterentwicklung auch die Rolle, Veränderungen bei wirDesign anzustoßen und umzusetzen. Sie absolvierte eine Ausbildung zur Hotelfachfrau, um auch den praktischen Teil des Fachabiturs zu erlangen. Im Anschluss studierte sie an der SRH Hochschule Kommunikationsmanagement. Bereits während des Studiums konnte sie erste berufliche Erfahrungen in den Bereichen Kommunikation, Marketing und Personal sammeln. Ihren Berufseinstieg fand sie als Personalberaterin.

It's a Baby, Boomer! – Coworking mit Kind als Zukunftsmodell für Unternehmen

Katja Thiede

1 Coworking – Co-kreativ und kollaborativ arbeiten

Coworking ist eine Form des Neuen Arbeitens, die Anfang der 2000er Jahre entstanden ist. Dabei kommen Menschen – bis dato vor allem Freiberufler*innen, Selbstständige oder Start-ups aus der Digital- und Kreativszene – zusammen, um unter einem Dach zu arbeiten. Der Coworking Space stellt die dafür nötige Infrastruktur zur Verfügung, also in erster Linie Schreibtischarbeitsplätze und WLAN. Wer im Space arbeiten möchte, bezahlt für eine monatliche Mitgliedschaft, die je nach benötigten Stunden gestaffelt ist. Von wenigen Stunden in der Woche bis 24/7-Zugang ist alles möglich.

Das „Co“ in Coworking steht für das „Zusammen“. Coworking Spaces bieten ein Umfeld, das kollaboratives Arbeiten und den Austausch untereinander fördert. Dabei gilt: Alles kann, nichts muss. Fokussiertes Arbeiten an eigenen Projekten ist ebenso möglich wie der Austausch mit anderen Coworker*innen. Im Idealfall bündeln Coworker*innen ihre unterschiedlichen Talente und unterstützen sich gegenseitig. Damit bieten Coworking Spaces ein ideales Umfeld für die Entstehung von innovativen Ideen. Für Space-Manager*innen ist der Aufbau einer aktiven und gut vernetzten Community eine der wichtigsten Aufgaben und scheidet oft die Spreu vom Weizen in der Coworking-Szene.

Neben der Büroinfrastruktur verfügen viele Coworking Spaces über Meeting- und Veranstaltungsräume, die sowohl von der Community als auch von externen Kund*innen genutzt werden können. Immer mehr Firmen suchen gezielt nach Alternativen zu den eigenen Räumlichkeiten, etwa um Transformations- und Lernprozesse anzustoßen. Das unkonventionelle und oft kreativ gestaltete Umfeld eines Coworking Spaces wird von

K. Thiede (✉)
juggleHUB, Berlin, Deutschland
E-Mail: katja@jugglehub.de

ihnen immer häufiger angefragt. Daneben bieten viele Spaces eigene Veranstaltungsformate an, die sich am Bedarf der Community orientieren. Sie fördern die Vernetzung untereinander, unterstützen Gründer*innen und Unternehmer*innen gezielt bei ihren Projekten oder tragen zur persönlichen Weiterentwicklung bei.

2 Vielfalt der Coworking Spaces: Jedem sein Space

2.1 Coworking als Ergänzung zum Homeoffice

Zwischen 2018 und 2020 hat sich die Anzahl der Coworking Spaces in Deutschland vervierfacht (Rixecker, 2020). Seit Beginn der Corona-Krise gehört mobiles Arbeiten endgültig zur „Neuen Normalität“ und dürfte den Trend weiter befeuern. Denn eines hat sich in der Krise auch gezeigt: Homeoffice ist gut und wichtig, aber auf Dauer nicht unbedingt die beliebteste Form des Arbeitens. Viele Menschen schätzen den Wechsel zwischen dem heimischen Arbeitsplatz, dem Firmenbüro und anderen Orten wie Coworking Spaces, je nachdem, welche Aufgaben sie zu bewältigen haben und welches Umfeld sie dafür vorziehen. Ihnen diese Wahlfreiheit zu geben, ist Teil des so dringend nötigen kulturellen Wandels in Unternehmen, der durch Corona zweifelsohne einen entscheidenden Schub bekommen hat.

2.2 Beliebtes Arbeitsumfeld für Frauen und Eltern

Dass Coworking Spaces gerade für Eltern relevant sind, wurde zwar bisher nicht eindeutig erforscht. Die Ergebnisse der „Global Coworking Survey 2019“ legen es aber nahe. Denn der Studie zufolge ist der*die durchschnittliche Nutzer*in eines Coworking Spaces 36 Jahre alt. Viele Coworking Members dürften daher in einer Lebensphase sein, in der Kinder auf den Plan rücken. Die Zahlen des Statistischen Bundesamtes stützen diese Vermutung. Demnach waren Väter in Deutschland im Jahr 2019 bei der Geburt ihres ersten Kindes durchschnittlich 34,6 Jahre alt. Das Durchschnittsalter der Mütter lag bei 31,5 Jahren (Schlitt, 2020). Die Coworking Survey zeigt auch, dass der Anteil von Frauen in Coworking Spaces seit Jahren ansteigt (vgl. Abb. 1). So arbeiteten zwischen 2018 und 2019 erstmals mehr Frauen als Männer in den Gemeinschaftsbüros (Foertsch, 2020).

Neben quantitativen Aspekten berücksichtigt die Erhebung regelmäßig auch qualitative Faktoren und fragt nach Gründen für die Nutzung eines Coworking Spaces, etwa als Alternative zum Homeoffice.

In der „Global Coworking Survey 2017“ (Foertsch, 2017) gaben 59 % der Befragten an, dass die freudvolle soziale Atmosphäre ausschlaggebend für sie sei, gefolgt von der Gemeinschaft (55 %) und der Nähe zum Wohnort (51 %). In einer früheren Befragung gaben 85 % an, motivierter zu sein, seit sie in einem Coworking Space arbeiten. Mehr



Abb. 1 Der Frauenanteil in Coworking Spaces steigt seit Jahren an. (Foto: © Meiko Herrmann)

als jeder Zweite organisierte den Arbeitsalltag optimaler und 42 % der Coworker erzielten sogar ein höheres Einkommen, seit sie das kreative Umfeld des Spaces nutzten (Foertsch, [2010](#)).

2.3 Coworking Spaces fördern Vielfalt. Und Unternehmen?

Mit der steigenden Anzahl an Coworking Spaces gerade in den Großstädten geht ein Trend zur Spezialisierung einher. Neben den offenen Spaces, in denen Menschen aus einer Vielzahl an unterschiedlichen Branchen zusammenkommen, um an einem Ort zu arbeiten (vgl. Abb. 2), entstehen immer mehr Angebote, die sich auf bestimmte Themen, Tätigkeiten und Zielgruppen fokussieren. Diese „Hubs“ richten sich zum Beispiel an Social Entrepreneure, Musik- oder Filmschaffende, Künstler*innen oder Mediziner*innen. Die entsprechenden Coworking Communities gelten nicht selten als „Think Tanks“ und Innovationstreiber in ihrem Themenfeld.

In den vergangenen fünf Jahren ist Coworking damit merklich vielfältiger und erwachsener geworden. Start-up-Gründer*innen bekommen Kinder, immer mehr Menschen interessieren sich für selbstbestimmtes Arbeiten und Entrepreneurship, Letzteres auch und gerade, wenn sie Eltern werden. Diese Entwicklung verändert auch die Coworking-Landschaft. Vor dem Hintergrund der demografischen Zusammensetzung



Abb. 2 Raum für neue Ideen: Coworking Spaces fördern den Austausch über Branchen hinweg. (Foto: © juggleHUB Coworking)

von Coworking-Communities ist es nur ein logischer Schritt, neue Spaces immer auch im Zusammenhang mit den Bedürfnissen von Eltern zu denken. Gleiches gilt für „klassische“ Unternehmen. Denn eines ist klar: Das Firmenoffice wird nach dem Ende der Pandemie ein anderes sein. Es wird lediglich *ein* Baustein in einem Gefüge aus unterschiedlichen Arbeitsstätten der Mitarbeitenden sein. Es wird vor allem ein Ort der Begegnung und des Austauschs mit Kolleg*innen sein. In Zukunft wird es für Unternehmen noch wichtiger werden, die Bedürfnisse *aller* Mitarbeitenden zu kennen und mit passenden räumlichen Angeboten darauf zu reagieren, ähnlich einem Mosaik.

3 Die Generation Y bekommt Kinder – Hurra!?

Viele Menschen der viel besprochenen „Generation Y“, also der zwischen 1980 und 1999 Geborenen, kommen gerade in eine neue Lebensphase. Nach Berufseinstieg und den ersten Jahren im Arbeitsleben rücken nun Kinder auf den Plan – und das „Y“ im Sinne des „Why“, welches plötzlich groß im Raum steht, wird zum Gradmesser für den weiteren beruflichen Weg. Damit hat es nicht nur für die Eltern selbst höchste Relevanz, sondern auch für Unternehmen, die Antworten haben sollten, wenn Menschen mit Kindern Fragen danach stellen, welchem übergeordneten Ziel („Purpose“) ihre Arbeit dient und warum sie ihre wertvollen Ressourcen in den Dienst der Organisation stellen sollten.

Vielen Unternehmen gelingt es leider bis heute nicht, eine Kultur und damit einhergehend Arbeitsbedingungen zu schaffen, die sie zu einem attraktiven Arbeitgeber für bestens qualifizierte „Gen-Y-Eltern“ machen. Letztere sehen daher den Weg in die Selbstständigkeit oft als einzige Option, um Beruf und Familie so zu kombinieren, wie es sich für sie gut und richtig anfühlt. Sie wenden sich aus der Not heraus oder ganz bewusst von verkrusteten Organisationsstrukturen ab und werden zu Mitgestalter*innen einer Arbeitswelt, in der Offenheit, Menschlichkeit und Nachhaltigkeit wieder an oberster Stelle stehen.

4 Der juggleHUB – Coworking für Y-Eltern

Der juggleHUB, den Silvia Steude und ich, Katja Thiede (vgl. Abb. 3), 2016 gegründet haben, ist so eine Arbeitswelt im Mini-Format. Zum Zeitpunkt der Gründung gab es in der Stadt etwa 100 Coworking Spaces – aber nicht einen, in den man ohne Weiteres seine Kinder hätte mitnehmen können. Das wollten wir ändern.

Denn obwohl die oben genannten Zahlen etwas anderes vermuten lassen (sollten), sind viele Coworking Spaces bis heute vor allem auf junge, männliche Mittzwanziger ohne Familie ausgelegt. Diese Erkenntnis, unsere individuellen Erfahrungen im Angestellten-Verhältnis und als Freiberuflerin sowie unzählige Gespräche, die wir insbesondere mit Müttern im Vorfeld der Gründung geführt haben, waren der entscheidende Treiber hinter unserer Gründung. Im Austausch mit Eltern zeigte sich immer wieder, wie groß

Abb. 3 Neues Arbeiten:
Silvia Steude und Katja
Thiede gründeten mit dem
juggleHUB Berlins ersten
Coworking Space mit flexibler
Kinderbetreuung. (Foto: ©
Steffen Kugler)



der Wunsch ist, nach der Geburt eines Kindes nicht nur Verantwortung als Elternteil zu übernehmen, sondern auch einer verantwortungsvollen und herausfordernden beruflichen Tätigkeit nachzugehen – aber angepasst an die neue Lebenssituation. Der juggleHUB sollte der Ort für alle werden, die nicht mehr bereit waren, Arbeit und Familie als Gegensatz zu sehen, als zwei Welten, die zwar irgendwie vereinbart werden müssen, aber bitte möglichst so, dass man in der einen Welt nicht über die andere spricht. Zudem wollten wir das, was in den vielen Netzwerken berufstätiger Eltern bereits passierte – Austausch, Vernetzung, Unterstützung – an einem physischen Ort zusammenführen.

4.1 Die Räume: Spiegel vielfältiger Bedürfnisse

Im juggleHUB können Menschen auf über 400 Quadratmetern Berliner Altbau-Fläche selbstbestimmt arbeiten. Der Space verfügt über 30 flexible und feste Schreibtischarbeitsplätze, die stunden-, tage- oder monatsweise genutzt werden können. Für kleine Teams gibt es abgetrennte Büroräume. Auf 100 Quadratmetern Event-Fläche mit drei Meeting- und Workshopräumen unterschiedlicher Größe und mit flexiblem Setting finden externe und eigens vom juggleHUB initiierte Veranstaltungen statt. Die Kinderbetreuungsräume (vgl. Abb. 4) sind durch einen Flur vom Coworking-Bereich getrennt. Hier kümmert sich ein festes Team aus Betreuerinnen um die Kinder der Coworker*innen und Veranstaltungsteilnehmer*innen. Neben dem Spielzimmer gibt es einen Ruhe- und Schlafraum, der auch zum Vorlesen und Stillen genutzt werden kann. Das Herz des juggleHUB ist das Café, in dem das wöchentliche Community Lunch stattfindet und das von den Mitgliedern für gemeinsame Pausen oder Kund*innentermine genutzt wird.

4.2 Die Kinderbetreuung: Flexibilität und Stabilität

Die Kinderbetreuung im juggleHUB ist keine Regelbetreuung wie in der Kita oder bei der Tagesmutter, sondern kann flexibel nach Bedarf genutzt werden. Eltern melden sich in der Regel zwei Tage im Voraus an. In Notfällen geht es auch noch kurzfristiger. Das Betreuungsangebot wird vor allem von Eltern kleiner Kinder bis fünf Jahren genutzt. Die Gründe sind vielfältig. Während die einen auf einen Kita-Platz warten oder Betreuungsengpässe, wie Schließzeiten oder den kurzfristigen Ausfall der Regelbetreuung, überbrücken, ist anderen die räumliche Nähe zu ihren Kindern wichtig. Viele der Nutzer*innen des Angebots sind neu in Deutschland und Berlin. Immer wieder sind Eltern darunter, die von einem Firmenstandort im Ausland hierher gewechselt sind und sich in der Orientierungsphase mit Behördengängen und der Suche nach einem Kita-Platz befinden. Die Kombination aus Büroarbeitsplatz und Kinderbetreuung verschafft



Abb. 4 Flexible Kinderbetreuung im juggleHUB: Während die Eltern nebenan arbeiten, werden die Kinder liebevoll betreut. (Foto: © Meiko Herrmann)

ihnen den Freiraum, um in die Arbeit fürs Unternehmen einzusteigen und parallel ihr neues Leben in Berlin zu organisieren. Gleichzeitig treffen sie im juggleHUB andere berufstätige Eltern und können sich von Beginn an ein Netzwerk aufbauen, sowohl im Hinblick auf berufliche Themen, aber auch, um Freundschaften zu knüpfen.

4.3 Neues Arbeiten für Unternehmen

Uns als Gründerinnen war es wichtig, dass wir unser Angebot nicht nur an Selbstständige richten, sondern gleichzeitig ein Signal in Richtung „traditioneller“ Unternehmen senden und ihnen eine konkrete wie niedrigschwellige Möglichkeit geben, familienfreundliche Angebote bei sich zu integrieren (vgl. Abb. 5). Unternehmen können monatliche Coworking- und Kinderbetreuungskontingente für ihre Mitarbeitenden buchen, die diese bei Bedarf selbstbestimmt und ohne bürokratische Hürden in Anspruch nehmen können. Ein monatliches, anonymisiertes Reporting gibt Auskunft darüber, in welchem Umfang das Angebot genutzt wurde. So hat das Unternehmen die Möglichkeit, auf Veränderungen zu reagieren und die verfügbaren Stunden aufzustocken oder zu reduzieren.



Abb. 5 Führung durch den juggleHUB: Das Interesse von Unternehmen an Coworking Spaces mit Kinderbetreuung wächst. (Foto: © Meiko Herrmann)

Bevor wir mit den ersten Unternehmen in die Pilotphase gestartet sind, haben wir uns intensiv mit der Frage auseinandergesetzt, was eigentlich nötig ist, um Neues Arbeiten mit Familie nachhaltig in Organisationen zu etablieren.

4.3.1 Offenheit: Veränderung als Chance sehen

Auch in einer sich ständig radikal wandelnden Welt empfinden viele Unternehmen selbst kleine Veränderungen, wie die Elternschaft von Mitarbeitenden, als Bedrohung. Nach wie vor sind der temporäre Ausstieg und der anschließende Wiedereinstieg sowohl auf Mitarbeiter*innen- als auch auf Arbeitgeberseite mit Stress und Konflikten verbunden. Hier muss endlich ein Umdenken stattfinden, zumal andere Länder längst zeigen, dass ein unbefangener Umgang mit den Themen Elternschaft und Familie auch im Arbeitskontext möglich ist. Wir brauchen einen neuen Blick auf Elternschaft, einen offenen, wertschätzenden Dialog miteinander, mehr Leichtigkeit und gleichzeitig gute Rahmenbedingungen, die es Familien ermöglichen, ihre Vorstellung von einem guten Leben zu leben. Menschen der Generation Y, die Fragen nach Sinnhaftigkeit, Selbstbestimmtheit und der Gewichtung von Arbeit und Freizeit in die Arbeitswelt eingebracht und „salonfähig“ gemacht haben, sind auch in ihrer Rolle als Eltern sinn- und wertgetrieben. Vielen geht es nicht darum, möglichst schnell einen Kitaplatz für möglichst viele Stunden zu bekommen. Stattdessen möchten sie eine gute Zeit mit ihren Kindern haben,

ohne Schuldgefühle. Und sie sind nicht die Ausnahme, sondern zunehmend die Regel. Unternehmen sollten daher anfangen, die einst getrennten Welten Arbeit und Familie als eng miteinander verwobene Bereiche zu sehen. Es ist an der Zeit, über reine Betreuungskonzepte hinauszudenken und stattdessen einen ganzheitlichen Blick auf die Menschen in der Organisation, ihre unterschiedlichen Lebensphasen und die daraus resultierenden Bedürfnisse zu entwickeln. Einen Blick, der wertschätzend ist. In der Folge würde Elternzeit nicht mehr als „Karriereeinschnitt“ gesehen, sondern als Chance für Arbeitgeber, sich von alten Strukturen zu verabschieden, sich mit ihren Mitarbeitenden weiterzuentwickeln und gemeinsam neue Wege zu gehen.

4.3.2 Neuer Umgang mit Verantwortung: In Aufgaben und Zielen denken

Insbesondere Frauen erleben nach der Rückkehr aus der Elternzeit einen Karriereknick. Weniger Stunden gleich weniger Verantwortung, so lautet immer noch die Formel in vielen Unternehmen. Eine, die nicht aufgeht – für die Mitarbeiter*innen nicht, für ihre Kolleg*innen nicht und letztendlich auch nicht für den Arbeitgeber. Wo Stundenzahl und Anwesenheit als Grundlage dienen, um Handlungs- und Entscheidungsbefugnisse zu verteilen, können Eltern nur verlieren. Sinnvoller ist es, Aufgaben und Ziele zu betrachten und mit den vorhandenen Ressourcen zu synchronisieren, ganz unabhängig von einer pauschalen Stundenzahl. Es ist Zeit, den eigenen Mitarbeitenden zu vertrauen und in ihre Selbstverantwortung und Selbstorganisation zu investieren. Wer wenn nicht Eltern sind Meister*innen im Umgang mit Veränderungen und komplexen Herausforderungen? Wer wenn nicht sie haben es gelernt, Zeitfenster fokussiert zu nutzen (vgl. Abb. 6), gut im Team zu agieren und Verantwortung für andere zu übernehmen?

Die Fähigkeit, selbstständig zu denken und zu handeln, ist eine Kernkompetenz im digitalen Wandel. Veränderung ist nicht mehr die Ausnahme, sie ist das Wesen einer „Neuen Normalität“. Das Umfeld, in dem Unternehmen agieren, ändert sich permanent, und mit ihm die Aufgaben der Mitarbeitenden und die damit einhergehenden Anforderungen an den Job. Sie zu erfüllen, braucht mal mehr, mal weniger Ressourcen, erfordert mal mehr, mal weniger Stunden oder Präsenz. Unternehmen müssen beweglich werden, ein agiles Mindset entwickeln, in dem starre Jobbeschreibungen flexiblen Rollen weichen. In einer solchen Unternehmenskultur haben Mitarbeitende die Chance, sogar mehr Verantwortung zu übernehmen, wenn sie Eltern werden, nämlich kompetenzbasiert, projektbezogen und temporär – und losgelöst von einem festen Arbeitsort.

4.3.3 Vernetzung fördern: Impulse für Neues Arbeiten im Unternehmen

Wenn Mitarbeitende sich mit Menschen außerhalb der eigenen Organisation vernetzen, so wie es im Coworking Space üblich ist, ist das eine großartige Chance für Unternehmen. Ein frischer Blick von außen, ein wertvoller Kontakt und neue Impulse fördern das Denken und Handeln abseits bekannter Pfade. In der digitalen Wissensgesellschaft entsteht neues Know-how dort, wo sich Menschen mit anderen Menschen austauschen



Abb. 6 Alles kann, nichts muss: Fokussiertes Arbeiten ist im Coworking Space ebenso möglich wie die Vernetzung mit anderen. (Foto: © juggleHUB Coworking)

und ihr Wissen und ihre Erfahrungen verbinden. Coworking Spaces wie der juggleHUB sind Orte, an denen das ganz selbstverständlich passiert. Junge Eltern vernetzen sich dabei ohnehin meist ohne dass es bestimmte Formate braucht. Elternschaft verbindet über sämtliche Abteilungen und Karrierestufen hinweg. Auch im juggleHUB sind die Kleinen oft die „Icebreaker“ für die Großen: Übers Private kommt man früher oder später auch auf berufliche Themen (vgl. Abb. 7).

Mitarbeiter*innen, die gelegentlich oder regelmäßig in der offenen Atmosphäre eines Coworking Spaces arbeiten, entwickeln meist schnell ein anderes Mindset, welches fortan ihre Arbeit und ihr Auftreten gegenüber Kolleg*innen prägt. Wer es gewöhnt ist, Seite an Seite zu arbeiten, sich zu vernetzen und sich auszutauschen, wird auch intern den Kontakt zu anderen Kolleg*innen und Abteilungen suchen und fördern. Raus aus den Silos, rein in die Netzwerkorganisation! Wer zudem die neue Erfahrung gemacht hat, dass Familie und Arbeit in bestimmten Strukturen ganz unbeschwert vereint werden können, wird auch hier neue Impulse (und Ansprüche) ins Unternehmen tragen. Für Unternehmen wiederum ist die Arbeit ihrer Mitarbeitenden in einem Umfeld wie dem des juggleHUB, einem Ort des Experimentierens in Bezug auf Neues Arbeiten, eine Chance, gemeinsam mit ihren Mitarbeiter*innen zu lernen und an Herausforderungen zu wachsen.



Abb. 7 Arbeiten mit Kind: Im juggleHUB ist das selbstverständlich. (Foto: © juggleHUB Coworking)

4.3.4 Eine neue Haltung: Ohne Kinderbetreuung kein Fortschritt

In Diskussionen hören wir immer wieder den Satz, dass es höchste Zeit sei, das Vereinbarkeitsthema „aus der sozialen Ecke“ zu holen und endlich als wirtschaftliche Notwendigkeit zu verankern. Das ist richtig und wichtig. Wer denkt, die desolate Betreuungssituation in Deutschland ginge „nur“ junge Familien etwas an, der irrt. Johanna Schoener (2022) hat es in ihrem Artikel auf „Zeit Online“ wunderbar auf den Punkt gebracht: „Wenn die Kitas nicht mehr funktionieren, findet sich bald niemand mehr, der Ihnen die Haare macht, die Hüfte operiert oder den Müll entsorgt. Nicht nur Millionen berufstätige Eltern, *alle* sind davon abhängig, dass es in diesem Land gute Orte für Kinder gibt.“

Die Erfüllung der Grundbedürfnisse nach Geborgenheit, Zuwendung, Bildung und Eingebundensein in ein gutes soziales Umfeld ist der Schlüssel, um auch in anderen Bereichen weiterzukommen. Wirtschaftlichen Fortschritt und eine gelungene digitale Transformation wird es nur geben, wenn es gute Betreuungsangebote gibt. Wenn wir von Innovationen sprechen, müssen wir bei den Sozialen Innovationen anfangen, sonst nützt uns die beste Technologie nichts. Denn Menschlichkeit und Fürsorge lassen sich nicht automatisieren.

Da die hunderttausenden fehlenden Kitaplätze und die dazu benötigten Fachkräfte absehbar nicht verfügbar sein werden, sind Unternehmen gefragt, nicht nur ihre Haltung,

sondern auch ihre Strukturen zu überdenken. Weniger Präsenzpflcht und vermeintliche Kontrolle, dafür freie Wahl des Arbeitsortes und flexible Arbeitsmodelle, die sich an den Lebensphasen der Mitarbeitenden orientieren, sind ein guter Anfang. Coworking Spaces mit flexibler Kinderbetreuung sind dabei ein wichtiger Baustein, weil sie wohnortnahes und vernetztes Arbeiten ermöglichen und gleichzeitig Betreuungslücken schließen.

Auch dürfen Unternehmen sich ruhig mutig in die „soziale Ecke“ vorwagen. Menschlichkeit und starke Beziehungen zu den Mitarbeitenden sind kein „Gedöns“, sondern das Fundament, auf dem Organisationen stehen und wachsen. Eines, das in Zeiten des Fachkräftemangels zusehends brüchiger wird. Gut ausgebildete Menschen schauen sehr genau hin, wem sie ihre Lebenszeit zur Verfügung stellen. Wer Leistung von den Menschen einfordert, muss bereit sein, auch selbst die Ärmel hochzukrempeln und ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das Menschen mit ihren vielfältigen Bedürfnissen und Lebenssituationen wertschätzt und diese Wertschätzung in entsprechende Strukturen übersetzt.

Orte wie der **juggleHUB** sind Partner und Experimentierfeld für Organisationen, die eine sich stetig wandelnde (Arbeits-)Welt als Chance sehen und sie mitgestalten wollen – gemeinsam mit ihren Mitarbeitenden und deren Familien.

Literatur

- Rixecker, K. (2020). Anzahl der Coworking-Spaces hat sich in den letzten 2 Jahren vervierfacht. <https://t3n.de/news/anzahl-coworking-spaces-hat-2-1291537/>. [14.01.2021].
- Schlitt, A.-L. (2020). Väter bei Geburt von Kindern im Durchschnitt 34,6 Jahre alt. https://www.zeit.de/gesellschaft/familie/2020-10/statistisches-bundesamt-vaeter-alter-geburt-erstes-kind-elternschaft-bib?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F. [14.01.2021].
- Foertsch, C. (2020). Coworking space members: It's a girl! <https://www.deskmag.com/en/coworkers/coworking-space-members-demographics-market-report-study-survey-1034>. [14.01.2021].
- Foertsch, C. (2017). Global coworking survey. <https://www.slideshare.net/carstenfoertsch/utilization-of-coworking-spaces-members-of-coworking-spaces-part-2-of-2-80912960>. [27.09.2022].
- Foertsch, C. (2010). Was macht coworking spaces beliebt? <http://www.deskmag.com/de/was-coworking-spaces-bieten-162>. [17.05.2017].
- Schoener, J. (2022). Nicht mehr vereinbar. <https://www.zeit.de/2022/38/kitas-kindertagesstaetten-betreuung-fachkraefte-familienpolitik>. [20.09.2022].



Foto: © Jana Lohde

Katja Thiede ist Mitgründerin und Geschäftsführerin von juggleHUB Coworking, Mitgründerin und aktive Mitgestalterin des ParentPreneurs-Netzwerks für Elterngründer*innen und Autorin für die Themen „Neues Arbeiten“ und „Entrepreneurship“. Als Impulsgeberin, Speakerin und kreativer Kopf unterstützt sie Organisationen, die sich für neue Formen der Arbeit begeistern können und den Austausch mit der Gründer*innenszene suchen. Katja Thiede ist zudem Community-Mitglied bei „Les Infants Terribles – Schule für Neues Arbeiten“ und engagiert sich ehrenamtlich für die digitale Bildung von Kindern. (Foto: © Jana Lohde)

Betriebliches Gesundheitsmanagement



Betriebliches Gesundheitsmanagement – Begriffsklärung und Chancen für Personaler

Benjamin Klenke

► Relevanz des Themas

COVID-19 hat sehr deutlich gezeigt, dass eine der größten Herausforderungen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement nicht in der Erfindung neuer Maßnahmen liegt, sondern in dem Fördern von Akzeptanz für die Bedeutung gesunder Arbeit. Denn während die Auswirkungen auf die körperliche und mentale Gesundheit durch die Folgen der Pandemie stets im medialen und gesellschaftlichen Diskurs thematisiert wurden, stellte dennoch ein Großteil der Unternehmen in Deutschland die präventiven und gesundheitsförderlichen Bestrebungen temporär ein. Vor diesem Hintergrund ist es umso wichtiger, sich jetzt mit Fragen zu beschäftigen, wie man sowohl Entscheidende als auch alle Mitarbeitenden im Betrieb professionell für das Thema gesunde Arbeit sensibilisieren, qualifizieren und langfristig in Bezug auf gesundheitsförderliches Verhalten motivieren kann.

1 BGM – Eine Begriffsklärung

„Betriebliches Gesundheitsmanagement ist die Entwicklung integrierter betrieblicher Strukturen und Prozesse, die die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit, Organisation und dem Verhalten am Arbeitsplatz zum Ziel haben und den Beschäftigten wie dem Unternehmen gleichermaßen zugute kommt.“ (Badura, 1999). Das Betriebliche Gesundheitsmanagement unterteilt sich in die Bereiche Betriebliche Gesundheitsförderung,

B. Klenke (✉)
Moove GmbH, Bergheim, Deutschland
E-Mail: benjamin.klenke@my-moove.de

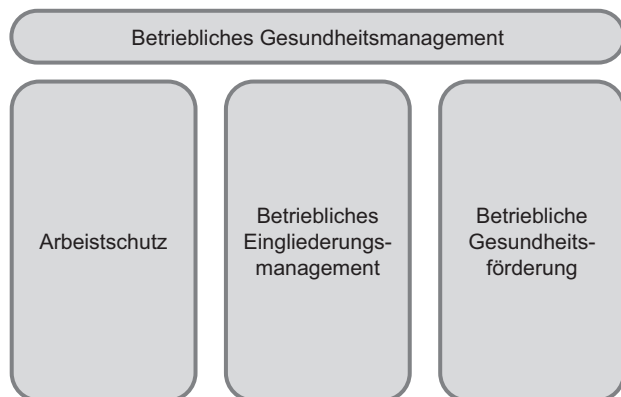
Betriebliches Eingliederungsmanagement und Arbeitssicherheit. (Ulich & Wülser, 2014, S. 12; s. Abb. 1).

Laut der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung ist die Betriebliche Gesundheitsförderung eine systematische Intervention in privaten und öffentlichen Betrieben, durch die gesundheitsrelevante Belastungen gesenkt und Ressourcen vermehrt werden sollen. Die Betriebliche Gesundheitsförderung zielt darauf ab, die Mitarbeiter in ihren Lebenswelten zu erreichen. Damit sind öffentliche Einrichtungen wie Schulen oder andere Institutionen wie Firmen gemeint, die in der Fachsprache als Setting bezeichnet werden. Es geht darum, Krankheiten zu vermeiden und bereits eingetretene Krankheiten aufzuhalten. Zudem ist ein Ziel der Gesundheitsförderung, Hilfestellung zur Selbsthilfe zu geben und die Menschen somit zu befähigen, selbst Maßnahmen für eine gesündere Lebensweise einzuleiten. Dieser Schritt wird auch Empowerment genannt.

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) ist ebenfalls eine Säule des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. In § 84 des neunten Sozialgesetzbuches ist geregelt, dass ein Unternehmen einem Mitarbeiter die betriebliche Eingliederung anbieten muss, wenn dieser im zurückliegenden Jahr insgesamt länger als 42 Tage krankheitsbedingt gefehlt hat. Genauer wird BEM als ein vom Arbeitgeber durchzuführendes Verfahren beschrieben, das alle Maßnahmen umfasst, die geeignet sind, die Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitern mit gesundheitlichen Problemen oder Behinderungen nachhaltig zu sichern. Dabei kommt es nicht darauf an, ob eine gesundheitliche Gefährdung arbeitsbedingt ist oder nicht. Wichtig ist zu beachten, dass die Fehltage nicht an ein Kalenderjahr gebunden sind, sondern monatlich rückwirkend erfasst werden und auch nicht an ein Attest gebunden sind (vgl. Richter, 2014).

Der Arbeitsschutz ist rechtlich im Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) und im Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG) geregelt. In den Fokus rücken hierbei jedoch §§ 5 und 6 des Arbeitsschutzgesetzes. § 5 ArbSchG regelt die Erfassung der physischen Gefahrenquellen. Jedoch wurde § 5 ArbSchG 2013 um die Erfassung der psychischen Gefahrenquellen erweitert. Der Grund für die Erweiterung des Paragraphen ist der im

Abb. 1 Drei Säulen des BGM. (Quelle: In Anlehnung an Giesert et al., 2013, S. 17)



Laufe der letzten zehn Jahre enorm gestiegene Zuwachs an psychischen Erkrankungen. Hierzu dient Abb. 2 des Statistischen Bundesamts, welche aufzeigt, dass Betroffene aufgrund ihrer Erkrankungen immer länger zu Hause bleiben und den Unternehmen Kosten für Leistungsausfälle von über sechs Wochen entstehen. Wird mit einer Arbeitszeit pro Arbeitnehmer von fünf Arbeitstagen pro Woche kalkuliert, werden die Krankenkassen zusätzlich mit Lohnfortzahlungen belastet.

Finanziell ausgedrückt bedeutet dies einen Produktionsausfall von 8,2 Mrd. EUR. Werden nun die gesamten Produktionsausfallkosten betrachtet, kommt man auf 59 Mrd. EUR. Eingeschlossen darin sind alle Krankheitsbilder, wobei Muskel-Skelett- und sonstige Erkrankungen noch vor den psychischen Erkrankungen auf der Rangliste stehen. Im Hinblick auf diese Kosten stellt sich die Frage, wie diesem Berg an Kosten entgegengewirkt werden kann (vgl. Badura et al., 2015, S. 113).

Ein Instrument zur Senkung der Krankheitsausfälle und somit der Kosten für die Unternehmen und die Krankenkasse ist die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Mit der Erweiterung des § 5 ArbSchG ist jedes Unternehmen dazu verpflichtet, eine unternehmensübergreifende Gefährdungsanalyse durchzuführen, welche die psychischen Belastungen der Mitarbeiter ermittelt. Im Anschluss an die Analyse sollen pro Unternehmen individuelle Maßnahmen abgeleitet werden. Diese Maßnahmen müssen entsprechend den Analyseergebnissen implementiert und dokumentiert werden.

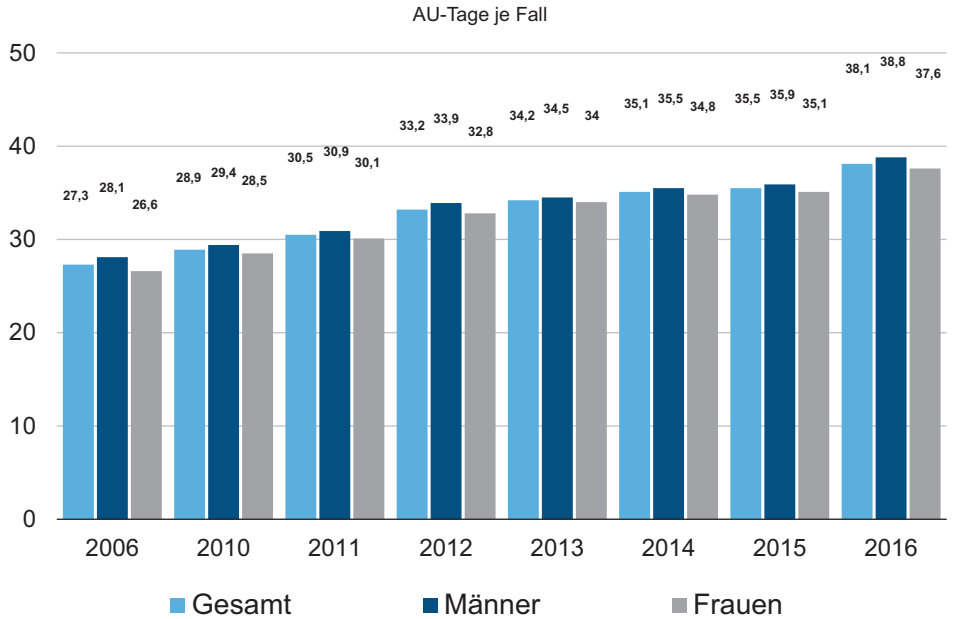


Abb. 2 Durchschnittliche Arbeitsunfähigkeitsdauer aufgrund von psychischen Erkrankungen im Zeitraum von 2006 bis 2016 (AU-Tage je Fall). (Quelle: Statistisches Bundesamt, 2016)

Die Dokumentation ist in § 6 ArbSchG geregelt und dient der Nachhaltigkeit der Gefährdungsbeurteilung.

Eine besondere Rolle innerhalb aller drei Dimensionen kommt dabei der sogenannten Sozialen Gesundheit bzw. dem „Sozialkapital“ zu. Hiermit ist gemeint, dass ein Unternehmen, um ein gesundes Umfeld zu schaffen, drei Determinanten benötigt:

1. das Netzwerkkapital, also Kollegialität und Zusammenhalt der Mitarbeiter,
2. Führungskapital, sprich Führungsqualitäten der Führungskräfte sowie
3. gemeinsame gelebte Werte, das sogenannte Wertekapital.

Ein modernes BGM beinhaltet somit also neben Maßnahmen zum Schutz und zur Stärkung der körperlichen und psychischen Gesundheit der Mitarbeiter auch Aspekte der Personalentwicklung und Unternehmenskultur (vgl. Badura et al., 2013, S. 50 ff.). Und so verwundert es nicht, dass Unternehmen wie die Sick AG ein Projekt der lebenszyklusorientierten Personalentwicklung unter der Fahne des Betrieblichen Gesundheitsmanagements erfolgreich aufgesetzt und gesteuert haben.

2 Gründe für die Durchführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements

Nachdem nun der Begriff des Betrieblichen Gesundheitsmanagements erörtert wurde, soll im Folgenden auf die Mehrwerte aus Unternehmenssicht eingegangen werden. Dabei sollen vor allem vier Aspekte im Fokus stehen, welche aus Personalersicht die größte Relevanz innehaben: Krankenstand reduzieren, Leistung steigern, Mitarbeiterbindung sichern und sich für finanzielle Förderungen qualifizieren.

Grund 1: Krankenstand reduzieren, Leistung steigern

Eine der sicherlich am häufigsten diskutierten Fragen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement ist, ob sich die Investition in die Gesundheit der Mitarbeiter im Hinblick auf die Senkung des Krankenstands lohnt.

Durch die Kennzahl „Return on Prevention“ wird das formale Verhältnis des monetären Präventionsnutzens zu den Präventionskosten in Relation gesetzt. Aus der Präventionsbilanz der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung geht hervor, dass bei einem Einsatz von 1200 EUR betrieblichen Präventionskosten pro Mitarbeiter pro Jahr ein betrieblicher Präventionsnutzen von 2645 EUR pro Mitarbeiter pro Jahr ausgeschüttet wird (vgl. Bräunig & Kohstall, 2013, S. 17, 32).

Auch Ergebnisse aus Feldstudien in Betrieben zeichnen mitunter ein positives Bild. So konnte zum Beispiel die Meyra GmbH in einer mehrjährigen Studie durch gesteigerte relative Produktivität pro Mitarbeiter sowie durch die Senkung des Krankenstands einen Return on Investment von 1:3 belegen (vgl. Baumanns, 2009). Allerdings sollte

berücksichtigt werden, dass eine valide Messung der Auswirkung auf den Krankenstand ein kompliziertes Verfahren ist, welches auch erst nach mehreren Jahren konkrete Ergebnisse liefern kann. Daher spricht man in diesem Fall von Spätindikatoren (vgl. Uhle & Treier, 2015, S. 299). Der Grund dafür liegt in der Wirkungsweise eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Maßnahmen der Primär- und Sekundärprävention sowie der Gesundheitsförderung müssen zunächst einmal von Mitarbeitern angenommen werden und diese zu einer Änderung ihres Gesundheitsverhaltens animieren, bevor eine Wirkung in Bezug auf den Krankenstand erzielt werden kann. Außerdem müssen bei der Messung auch andere Einflussfaktoren auf den Krankenstand berücksichtigt werden, zum Beispiel eine Veränderung des Altersdurchschnitts der Belegschaft, um die Effizienz sauber messen zu können.

Vor diesem Hintergrund sollten zwei weitere Mehrwerte bei der Einführung eines BGMs in Betracht gezogen werden.

Grund 2: Mitarbeiterbindung sichern

Ein in Zeiten des Fachkräftemangels nicht unwesentlicher Wirtschaftsfaktor für Unternehmen ist die Bindung der Mitarbeiter sowie die Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber. Da im Gegensatz zur Kennzahl Krankenstand hier nicht erst eine valide messbare Effektivität nach mehreren Jahren eintritt, können positive Veränderungen durch Betriebliches Gesundheitsmanagement deutlich schneller erzielt werden. Dies belegt zum Beispiel eine Studie der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg, welche die Auswirkungen eines dreimonatigen Projekts zur Stressreduzierung im Rahmen eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements in 23 Unternehmen bzw. öffentlichen Einrichtungen untersuchte. Im Rahmen des Projekts wurden sogenannte audiovisuelle Entspannungssysteme eingesetzt. Dabei handelt es sich um spezielle Instrumente, welche niedrigschwellig in kurzer Zeit Menschen in einen körperlich entspannten Zustand versetzen und innerhalb des BGMs in der Regel als Sensibilisierungsinstrument eingesetzt werden (vgl. Ternès et al., 2017, S. 69).

Insgesamt nahmen an dem Projekt 736 Mitarbeiter teil. Die in allen Unternehmen über Fragebögen erhobenen Ergebnisse belegten dabei neben einer deutlichen Verbesserung des Wohlbefindens auch einen deutlichen Anstieg der Arbeitsmotivation sowie des Ansehens, das der Arbeitgeber bei den Mitarbeitern genießt (vgl. Peters, 2016). Der Grund dafür liegt in der Wahrnehmung, die Betriebliches Gesundheitsmanagements bei Mitarbeitern verursacht. Im Unterschied zu einzelnen Gesundheitsmaßnahmen versteht der Mitarbeiter echtes Betriebliches Gesundheitsmanagement als wirkliche Hilfestellung bei der Bewältigung seiner Arbeitsaufgaben. Die so entstehende emotionale Bindung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber wird auch von einer Studie des Kompetenzzentrums für Statistik und Empirie der FOM Hochschule bestätigt. Unter 329 Arbeitnehmern konnte belegt werden, dass Mitarbeiter in Firmen mit Betrieblichem Gesundheitsmanagement eine signifikant höhere emotionale Bindung zum Arbeitgeber aufweisen als in Unternehmen ohne Betriebliches Gesundheitsmanagement (vgl. Gansser & Linke, 2013).

Grund 3: Sich für finanzielle Förderungen qualifizieren

Nachdem die vorhergehenden Gründe für die Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements eher die Dimension des Outcomes für das Unternehmen beleuchtet haben, soll abschließend noch ein weiterer Grund aus Investitionsseite dargestellt werden. Bereits seit 2007 sind die Gesetzlichen Krankenkassen in Deutschland durch den § 20 des Sozialgesetzbuchs V dazu verpflichtet, Unternehmen bei der Umsetzung betrieblicher Gesundheitsmaßnahmen finanziell zu unterstützen. Die Höhe der Fördergelder wurde 2015 im Rahmen des Präventionsgesetzes noch einmal angehoben, und die Aufgaben der Krankenkassen wurden erweitert. Allerdings sind diese Förderungen auch an ganz bestimmte Kriterien gebunden, die ein Unternehmen erfüllen muss, damit es ein Anrecht auf diese Förderungen hat. Diese sind im Leitfaden Prävention der Gesetzlichen Krankenversicherungen aufgeführt und stellen sicher, dass Gelder nur für entsprechend hochwertige Maßnahmen und Programme des Betrieblichen Gesundheitsmanagements eingesetzt werden. Für Unternehmen ergibt sich dadurch aktuell die Chance, auf externe Ressourcen und Geldmittel zurückzugreifen, wenn sie ein Betriebliches Gesundheitsmanagement aufsetzen wollen. Allerdings muss dafür sichergestellt sein, dass die entsprechenden Prozesse sowie Maßnahmen den bestehenden Qualitätsstandards entsprechen.

3 Fazit

Die dargestellten Fakten und Gründe zeigen, dass derzeit ein sehr günstiger Zeitpunkt für Personalers ist, sich mit Betrieblichem Gesundheitsmanagement zu beschäftigen. Zum einen handelt es sich nicht zuletzt aufgrund der sich aus dem demografischen Wandel ergebenden Folgeerscheinungen um ein Zukunftsthema. Zum anderen stellt Betriebliches Gesundheitsmanagement auch einen Lösungsansatz für aktuelle Herausforderungen im Personalwesen, wie Mitarbeiterbindung oder Krankenstandsreduktion dar. Nicht zuletzt wegen der aktuellen Änderungen durch das Präventionsgesetz ergeben sich dabei auch aktuelle Möglichkeiten der Refinanzierung, welche in Betracht gezogen werden können.

Literatur

- Badura, B., Ritter, W., & Scherf, M. (1999). *Betriebliches Gesundheitsmanagement – Ein Leitfaden für die Praxis* (S. 1). Edition Sigma.
- Badura, B., Greiner, W., Rixgens, P., Ueberle, M., & Behr, M. (2013). *Sozialkapital – Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg*. Springer Gabler.
- Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J., & Meyer, M. (Hrsg.). (2015). *Fehlzeiten-Report 2015*. Springer Medizin. Springer-Verlag.
- Baumanns, R. (2009). *Unternehmenserfolg durch betriebliches Gesundheitsmanagement: Nutzen für Unternehmen und Mitarbeiter*. Eine Evaluation, & Ibidem.

- Bechmann, S., Jäckle, R., Lück, P., & Herdegen, R. (2011). iga.Report 20. Motive und Hemmnisse für Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM). https://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga_Reporte/Dokumente/iga-Report_20_Umfrage_BGM_KMU_final_2011.pdf. Zugriffen: 11. Mai 2017.
- Bräunig, D., & Kohstall, T. (2013). DGUV Report 1/2013. Berechnung des internationalen „Return on Prevention“ für Unternehmen. <http://publikationen.dguv.de/dguv/pdf/10002/dguv-rep1-2013.pdf>. Zugriffen: 11. Mai 2017.
- Gansser, O., & Linke, M. (2013). *Betriebliches Gesundheitsmanagement in Deutschland 2013 – Stand der Dinge*. FOM.
- Giesert, M., Reiter, D., & Reuter, T. (2013). Neue Wege im Betrieblichen Eingliederungsmanagement. http://www.neue-wege-im-bem.de/sites/neue-wege-im-bem.de/dateien/dgb_hdaf_jan_2013_web.pdf. Zugriffen: 11. Mai 2017.
- Peters, T. (2016). Mehr Gesundheitskompetenz durch Nachhaltige Sensibilisierung. http://www.brainlight.de/PDF/Studien/Praesentation_LBD_2016_Nachhaltige_Sensibilisierung.pdf. Zugriffen: 24. Okt. 2017.
- Richter, R. (2014). *Das Betriebliche Eingliederungsmanagement: 25 Praxisbeispiele*. Bertelsmann.
- Statistisches Bundesamt. (2016). Durchschnittliche Arbeitsunfähigkeitsdauer aufgrund von psychischen Erkrankungen im Zeitraum von 2006 bis 2016 (AU-Tage je Fall). <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/845/umfrage/dauer-von-arbeitsunfaehigkeit-aufgrund-von-psychischen-erkrankungen/>. Zugriffen: 11. Mai 2017.
- Ternès, A., Klenke, B., Jerusel, M., & Schmidtbleicher, B. (2017). *Integriertes Betriebliches Gesundheitsmanagement – Sensibilisierung- Kommunikations- und Motivationstechniken*. Springer Gabler.
- Uhle, T., & Treier, M. (2015). *Betriebliches Gesundheitsmanagement – Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt. Mitarbeiter einbinden, Prozesse gestalten, Erfolge messen*. Springer.
- Ulich, E., & Wülser, M. (2014). *Gesundheitsmanagement in Unternehmen: Arbeitspsychologische Perspektiven*. Springer Gabler.



Benjamin Klenke ist Experte für Betriebliches Gesundheitsmanagement und leitet seit Januar 2018 den Bereich Strategieberatung Betriebliches Gesundheitsmanagement bei der Moove GmbH. Zudem ist er Dozent für Betriebliches Gesundheitsmanagement an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg in St. Augustin, und bereits seit 2011 bildet er im Sinne der Weiterbildung zum TÜV-zertifizierten Präventions- und Gesundheitsmanager an der TÜV Süd Akademie aus. Vor seiner Tätigkeit bei der brainLight GmbH war er Geschäftsführer bei EuPD Research und entwickelte das erste Qualitätsmodell für Betriebliches Gesundheitsmanagement mit. Ferner ist Benjamin Klenke Miterfinder des Corporate Health Awards sowie Autor und Mitherausgeber diverser Fachpublikationen, wie z. B. des Corporate Health Jahrbuchs 2011–2014 und „Trends im Betrieblichen Gesundheitsmanagement“.

Mitarbeiterförderung

Dreaming Diversity

Moritz von Senarclens de Grancy

1 Diversität – vom Umgang mit Differenzen

1.1 Diversität als Motor des Kulturwandels

Diversität ist einer der Schlüsselbegriffe der *New-Work*-Bewegung: Unternehmen, Verwaltungen und zunehmend viele Mittelständler entdecken Diversity Management als Antwort auf die globalisierte und digitalisierte Verbundwirtschaft. Die zugrunde liegende Idee ist, dass in vielseitig strukturierten Organisationen die erforderliche Flexibilität und Innovativität zustande kommt, um Unternehmen und Verwaltungen fit für die Zukunft zu machen. Diversität ist daher nicht nur ein Thema für den HR-Bereich, sondern sie betrifft Organisationssysteme in vielerlei Bereichen: Arbeitsplatzgestaltung, Kommunikation, Regularien, Chancengerechtigkeit, Vorstandsarbeit, Produktentwicklung, Vermarktung, Vertrieb u. a.

Wenn im Sinne von Peter Senge heute von „lernenden Organisation“ die Rede ist, geht es um interkulturelle, interdisziplinäre und interaktive Ansätze. Die Vorsilbe „inter-“ macht darauf aufmerksam, dass Kulturen der Vielfalt vor allem eine Angelegenheit von Zwischenräumen sind, in denen sich Menschen, wie zum Beispiel die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Organisation, mit Bedeutung und Wert von *Differenzen* auseinandersetzen.

Diversitätskulturen sensibilisieren das Denken für den Umgang mit Unterschieden jedoch nicht nur insofern, als Wissen *per se* *Differenzwissen* ist; Unternehmen haben überdies verstanden, dass in wissensbasierten Gesellschaften, welche von Daten und anderen immateriellen Kapitalwerten ausgehen, mittels der Fähigkeit, Unterschiede

M. von Senarclens de Grancy (✉)
Berlin, Deutschland
E-Mail: mgrancy@gmail.com

wahrzunehmen und zu interpretieren, entscheidende ökonomische Wettbewerbsvorteile erzielt werden können. Divers aufgestellte Unternehmen fördern daher auch deshalb plurale und heterogene Organisationsstrukturen, um Mitarbeiter mit unterschiedlichem fachlichem und kulturellem Know-how an sich zu binden und um mit deren unterschiedlichem Innovationspotenzial ihre Wettbewerbsposition zu sichern.

Mit der Integration unterschiedlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gehen auch eine Diversifizierung der Verantwortung und eine Verschiebung der Entscheidungsebenen einher. Das hat einen einfachen Grund: Projekte und Prozesse sind für den Einzelnen – ganz gleich, ob Fach- oder Führungskraft – im Detail kaum noch zu durchschauen. Folglich können Entscheidungen schwerlich von einem Verantwortlichen allein getroffen werden; Entscheidungsbefugnisse werden daher an Mitarbeiter delegiert, die nah genug am Thema dran sind, um sie sinnvoll treffen zu können. Häufig mangelt es aber an klaren Absprachen. Die selbstorganisierte Zusammenarbeit in divers zusammengesetzten Teams, die jederzeit und überall einsetzbar sind, wird zwar zunehmend wichtig, leidet jedoch an einem Mangel an klaren Verantwortungsstrukturen, die für Teams nicht zuletzt auch eine wichtige orientierungsgebende Funktion haben. Die diversitätsbedingten Veränderungsprozesse bringen mithin neue Anforderungen an die Kommunikationskompetenz von Teams und Mitarbeitern mit sich.

Doch findet sich für diese zentralen Entwicklungsaufgaben im Organisationsalltag ausreichend Zeit? Oftmals nicht und so bleiben Reibungsflächen und ungelöste Probleme, was wiederum zum Auslöser für weitere Affektspannungen wird. Der Umgang mit Affekten gilt mit Recht als Führungsaufgabe der Zukunft (Au, 2017, S. 68 f.): Affektspannungen sind der spürbare bzw. sichtbare Ausdruck von Ärger, Angst, Antipathie, Erregung, Freude, Neid usw., was wiederum zu „kontraproduktivem Verhalten“ und zu Spannungen am Arbeitsplatz führt (Nerdinger et al., 2014).

1.2 Kommunikationsaufgabe Diversität

Die mit der Vielfaltsbewegung einhergehenden umfassenden und nachhaltigen Umstrukturierungen von Handlungs- und Entscheidungsmustern in Unternehmen und Organisationen stellen Fach- und Führungskräfte vor erhebliche Herausforderung. Ende der 1990er Jahre warnte der Soziologe Richard Sennett (1998) vor einem Arbeitsethos, „das an der Oberfläche der Erfahrung bleibt“. Der Soziologe benennt einen kritischen Aspekt von Teamwork, wenn er fortfährt, dass Teamwork die „Gruppenerfahrung der erniedrigenden Oberflächlichkeit“ (Sennett, 1998, S. 133) ist. Die Flexibilisierung von Abläufen und Rollen in Unternehmen und Organisationen steht oftmals in starkem Kontrast zur hierarchisch geprägten Organisationsstruktur vieler Unternehmen. Überdies gilt, dass auch Teams niemals frei von Hierarchien sind. Das liegt an vielen Faktoren, die sowohl gesellschaftlich wie auch organisationsbedingt sind. So stehen erfahrene Mitarbeiter hierarchisch über Berufseinsteigern. Hierarchien ergeben sich auch aus Unterschieden mit Blick auf den Bildungsabschluss, den Habitus, die Gehaltsstufe usw.

Organisationen, in denen sich alle Mitarbeiter als gleichwertige Kollegen wännen, haben dennoch häufig eine verdeckte Rangordnung, weil zum Beispiel einer der Kollegen Inhaber der Gesellschaft ist, bei der alle anderen Kollegen angestellt sind. Zwar begegnet man sich untereinander bewusst auf Augenhöhe, doch gibt es in dieser Organisation ein inkorporiertes Unbewusstes, das noch eine andere Sprache spricht und hierarchisch strukturiert ist. Eine Ambivalenz, die im Organisationsalltag zu Spannungen und Konflikten führen kann, die aber nur dann benannt werden dürfen, wenn es – wie etwa in der Social-Dreaming-Matrix (s. Abschn. 2.2) – möglich ist, die latenten Strukturen der Organisation zu berühren.

Teamwork ist grundsätzlich eine ambivalente Kooperationsform. Denn es ist nicht selbstverständlich, dass sich Teammitglieder gegenüber anderen Mitgliedern öffnen, sich mit ihnen zu einem Team verbinden und ihrer Andersartigkeit dauerhaft mit Toleranz begegnen. Dasselbe gilt in Hinblick auf die Beziehung der Teammitglieder zur Teamleitung. Die Reorganisation der Arbeitswelt im Zeichen von mehr Pluralismus erfordert insoweit einen erheblichen Koordinationsaufwand in Bezug auf die Beziehungs- und Integrationsfähigkeit der Mitarbeiter. In der Praxis zeigt sich das Problem häufig auch darin, dass es in divers zusammengesetzten Gruppen häufig an einer klaren Vorstellung fehlt, was das Ziel ist, insbesondere wenn Gruppenmitglieder bislang weisungsgebunden tätig waren. Die Rücknahme hierarchischer Entscheidungsmuster verändert insoweit auch die Einstellung zur Tätigkeit. Konsequenz der Diversität ist daher, dass sich auch der Abstimmungsbedarf diversifiziert. Im globalen Wettlauf um Spitzenplätze entscheiden nicht mehr allein Forschung und Entwicklung darüber, wer als Erster ans Ziel kommt, sondern zunehmend die Qualität der betriebsinternen Zusammenarbeit und Kommunikation (Gallotsik, 1997).

Diversität kann sogar den paradoxen Effekt haben, desintegrierend auf die Akzeptanz von Unterschieden unter den Mitarbeitern einer Organisation zu wirken. Denn die tolerierende Einbeziehung von Unterschieden verlangt eine proaktive Integrationsarbeit. Ansonsten besteht die Gefahr, dass es zu einer Abschirmung kommt, die den wechselseitigen Austausch hemmt und die Bereitschaft zur kollegialen Bindung blockiert. Schlimmstenfalls wird Vielfalt dann von den Mitarbeitern nicht mehr als Chance, sondern als unüberbrückbare Hürde wahrgenommen.

Um im Organisationsalltag kooperationsfähig zu bleiben, herrscht in diversen Teams daher häufig eine Atmosphäre der pragmatischen Oberflächlichkeit. Ein gewisses Maß an Oberflächlichkeit trägt zu einer Nivellierung von Unterschieden bei und reduziert somit die zu überbrückende Kluft unter den Teammitgliedern. Menschen in diversen Kulturen zeichnen sich oftmals durch eine verbindliche Unverbindlichkeit in ihrer Art des Umgangs aus; auf diese Weise passen sie sich an die Arbeit in international, interkulturell und interdisziplinär aufgestellten Teams an. Zur Unverbindlichkeit neigende Gruppenkonstellationen weisen unterdessen oftmals undefinierte Räume ohne orientierungsgebendes Reglement auf. Solche *ethical voids* können als Orte der Kreativität, der Freiheit und Selbstbestimmtheit genutzt werden, sie können aber auch zur herrschaftsfreien, haltlosen Zone werden, in der es zu Übergriffen und Verletzungen

unter Kollegen kommt. Wenn zum Beispiel die Verteilung der Verantwortung in diversen Teams nicht genau geregelt ist und risikofreudige oder unerfahrene Gruppenmitglieder die Gruppe dominieren, werden Fehlentscheidungen getroffen. In besonders unverbindlichen Organisationskulturen fehlt es typischerweise an der Bereitschaft, persönlich Verantwortung für Abläufe und Entscheidungen zu übernehmen. Heterogene Teams und Strukturen gelten im Unterschied zu homogenen insoweit zwar als innovativer, sind aber auch konfliktanfälliger. Eine aktuelle Studie der Unternehmensberatung Kienbaum fragt daher auch: „Wie bzw. von wem kann Vielfalt in all ihren Facetten gemanagt werden?“ (Hansen & Gunnesch, 2017).

Die an sich gute Idee des Chancenzuwachses durch Vielfalt eilt ihrer Zeit voraus, wenn seitens der Unternehmensführung nicht daran gedacht wird, eine Organisationsstruktur zu etablieren, mittels derer Vielfalt als Entwicklungs- und Lernaufgabe umgesetzt werden kann. Organisationen mit Diversitätsorientierung, die sich den Problemen stellen wollen, wissen allerdings oftmals nicht genau, wie sie vorgehen sollen. Die durch diverse Umstrukturierungen bewirkten Veränderungen kollidieren häufig mit althergebrachten Erwartungen an die Universalität von Beurteilungskriterien bei Mitarbeiterbewertungen oder bei der Personalrekrutierung, Personalbindung und -entwicklung. Die projektabhängige Organisation von Aufgaben löst die herkömmliche langfristige Planung und Durchführung von Arbeitsabläufen ab. Um aus Frustration nicht in eine diversitätsabwehrende Haltung zu rutschen, sollte die Offenheit der Mitarbeiter für kulturelle Diversität gegen Bedenken verteidigt werden. Das ist oftmals leichter gesagt als getan. Denn der Gegenstand *kulturelle Vielfalt* ist nicht leicht greifbar, geht es doch bei *Diversity* nicht nur um den tolerierenden Umgang mit Differenzen, wie sie sich auch aus Attributen wie Herkunft, Alter, Bildungskarriere, fachliche Spezialisierung oder geschlechtliche Orientierung ergeben. Ein eher selten angeführtes Argument für Diversität in der Arbeitswelt verweist darauf, dass eine Abkehr vom Idyll des unterschiedslosen Eins-Seins, wie es in Organisationsfantasien regelmäßig vorkommt, ein notwendiger Schritt gemeinschaftlichen wie auch individuellen Wachstums darstellt. Denn solche Idealvorstellungen des unterschiedslosen Eins-Seins verleiten Individuen dazu, sich den im Unternehmen oder in der Branche herrschenden Denkweisen unterzuordnen und infolge ihr Kreativpotenzial, aber auch ihre Kritikfähigkeit aufzugeben. Aus dieser Sicht fördert Diversität die Umstrukturierung von Organisationen in Richtung auf eine Anerkennung der geistigen Freiheit und persönlichen Individualität ihrer Mitarbeiter, wenn beispielsweise die gewohnten hierarchischen Entscheidungswege und Handlungsmuster wegfallen und durch flache und flexible Entscheidungsprozesse ersetzt werden. Überraschenderweise setzt sich die Einsicht durch, dass dies auch für den Erfolg von Unternehmen vorteilhaft ist.

Doch wie lässt sich die Kommunikationsherausforderung lösen, die von Diversität ausgeht? Während Sprachhürden nur ein Teilaspekt der Verständigungsprobleme sind, verwundert, weshalb bereits die geringfügigsten Divergenzen zwischen Kolleginnen und Kollegen nicht selten zu unlösbaren Problemen führen. Warum etwa Ressentiments zwischen männlichen und weiblichen Kollegen desselben Kulturkreises die

Zusammenarbeit beeinträchtigen. Oder weshalb die Zusammenarbeit in multikulturellen oder altersgemischten Gruppen stockt, ohne dass die Auslöser benannt werden können. Weshalb etwa erfahrene Kollegen sich von jüngeren trotz regelmäßiger Mails nicht richtig informiert fühlen. Oder weshalb die innovativsten Start-ups im Chaos versinken. Eine wiederkehrende Grundstruktur solcher Probleme liegt darin, dass es zu wenig Gelegenheit gibt, um das Andersartige im Anderen integrieren zu können. Diversität verlangt nach einer komplementären Prozessarchitektur, die es den Mitgliedern divers strukturierter Teams und Organisationen erlaubt, über das Fremde, Störende und Unüberbrückbare zu sprechen, *ohne dem anderen zu nahe zu treten*. Dass hierfür das Register des Traums und des Träumens ideal ist, wird im Folgenden darzulegen sein. Das Setting der Social-Dreaming-Matrix (SDM) erlaubt Wege des Austauschs und des Kommunizierens, um insbesondere mit Differenzen und Spannungen umzugehen, die ansonsten zu Konflikten führen oder für die es sonst lediglich den Ausweg des Verdrängens gäbe. Ausgangspunkt sind Träume, die von den Teilnehmenden in die Matrix eingeführt werden. Die SDM eröffnet Gruppen damit die Gelegenheit, am Gegenstand von Traummitteilungen mittelbar auf Themen, die das Team oder die Organisation betreffen, Bezug zu nehmen. Was auch immer es ist, das der Rede wert erscheint – im Rahmen der SDM kann es zum Ausdruck gelangen: *Ich habe geträumt, dass ...*

2 Social Dreaming als Reflexionstechnik für divers strukturierte Organisationen

2.1 Warum Träume?

Social Dreaming ist ein für die Anwendung in Gruppen konzipiertes Arbeitsformat, das aus der inhaltlichen Deutung von Träumen im Rahmen der psychoanalytischen Kur stammt, wie sie der Begründer der Psychoanalyse, Sigmund Freud, in *Die Traumdeutung* (1900) vorstellt. Doch warum gerade den Traum zum Ausgangspunkt einer Gruppenarbeit machen und nicht etwa Emotionen, Gefühle, Wünsche, Ängste, Triebe oder andere Affektspannungen unter Mitarbeitern? Die Antwort liegt auf der Hand: Es ist vergleichsweise einfacher, Träume zum Gegenstand eines Gruppenarbeitsprozesses zu machen als Gefühle und ähnliche persönliche Dinge. Der Traum hat zwar auch eine persönliche Note, sie kommt jedoch nicht unmittelbar zum Vorschein. Träume sind rätselhaft, komisch oder auch beängstigend; jeder Mensch hat schon einmal geträumt und viele träumen jede Nacht. Seit jeher macht sich die Menschheit Gedanken darüber, ob Träume etwas aussagen. Sie gestatten einen spielerischen Umgang mit etwaigen Bedeutungen und stoßen auf diese Weise Denkprozesse an. Die Arbeit mit der Social-Dreaming-Matrix avisiert diese Denkprozesse in Hinblick auf ihr Potenzial, Entwicklungsprozesse in Teams, Gruppen und Organisationen zu fördern und zu gestalten. Aus ich-psychologischer Perspektive ließe sich sagen, es gehe darum, das Gruppen-Ich zu stärken. Damit könnte man jenen Bereich einer Gruppe beschreiben, der imstande ist, die Früchte

der gemeinsamen Arbeit zu genießen und zur Erreichung dieser Früchte ein erhebliches Maß an Affektspannungen zu ertragen.

Bereits in der Antike suchten Philosophen nach Erklärungen für das Traumrätsel und interpretierten es als nächtliche Eingaben aus der Götterwelt, die nach dem Erwachen als Weissagung oder Voraussagen interpretiert wurden. Allerdings war der Traum für Aristoteles bereits ein Objekt der Psychologie, dessen Aufgabe darin liegt, während des Schlafs eintretende Reize umzudeuten. Hierdurch erhält der Traum einen Bezug zum Wachleben und den Eindrücken des Tages vor dem Einschlafen. Entlang dieser Frage, wie sich der Traum zum Wachleben verhält, arbeitete Freud seinen Ansatz einer Traumdeutung aus. Unter Verwendung seiner neuen Deutungstechnik, der sogenannten „freien Assoziation“, gelangte Freud zur Wunscherfüllungstheorie, die das Wesen des Traums ausdrückt und wonach der Traum „die (verkleidete) Erfüllung eines (unterdrückten, verdrängten) Wunsches“ (Freud, 1900, S. 127 f.) ist. Die „Verkleidung“ des Traums erklärt Freud dadurch, dass unsere Wünsche nicht immer nur vorbildlich sind; vielmehr würden sie bei Tage Anstoß erregen und den Widerstand des Bewusstseins wachrufen, das den betreffenden Wunsch wie ein Zensor abwehren würde. Mit der hierdurch sich vollziehenden Entstellung des abgewehrten Wunsches erklärt Freud die Rätselhaftigkeit vieler Träume. Im vierten Kapitel der *Traumdeutung* über die Traumentstellung präsentiert Freud eine Reihe von „Techniken“, mit deren Hilfe der Traum den latenten Wunsch metonymisch verschiebt, ironisch ins Gegenteil verkehrt, wie eine Metapher verdichtet oder auf noch andere Weise dem Ich des Träumers gegenüber rücksichtsvoll darstellt. Unversehens eröffnete sich Freud über seine Auseinandersetzung mit der Traumarbeit eine Theorie des Denkens, bewirkt dieser Vorgang doch eine Veränderung von Beurteilungen im Spannungsfeld zwischen Wunscherfüllung und hemmender Zensur. Das Gegeneinanderwirken dieser von Freud „primär“ und „sekundär“ genannten Prozesse bildet für ihn das Muster vorbewusster Denkvorgänge auch im Wachzustand. Dem Vorbewussten kommt hierbei die Aufgabe zu, die freien Wunschregungen aus dem primärprozesshaften Denken unter die Herrschaft der sekundären Bearbeitung zu bringen. Es entstehen Kompromissbildungen mit Rücksicht auf Zusammenhang und Verständlichkeit, denen ihre Abkunft aus den unbewussten Wunschvorstellungen kaum noch anzumerken ist. Das Denken ist mithin ein „Ersatz“ der Wunscherfüllung aus der Zeit des Primärprozesses. Das bedeutet jedoch, schreibt Freud im metapsychologischen Teil seines Traumbuches, dass „die kompliziertesten Denkleistungen ohne Mittun des Bewusstseins möglich sind“ (Freud, 1900, S. 598).

„Das Neuartige der Psychoanalyse liegt nicht nur in der Theorie, sondern vor allem in der Methode [...]. Man kann Freuds *Traumdeutung* schwerlich lesen, ohne an sich selbst Fragen zu stellen. Freud führt uns mit einer unwiderstehlichen Anziehungskraft zu uns selbst zurück“ (Deserno, 2006, S. 106). In dieser rekursiven Orientierung der Fragerichtung zeigt sich der für die Psychoanalyse Freuds typische erkenntnistheoretische Paradigmenwechsel. Anders gesagt, sollen Träume nicht auf der Basis von Traumlexika gedeutet werden, sondern mithilfe der Einfälle des Träumers. Durch freie Einfälle „wird ein neuer, umfangreicher ‚Text‘ gewonnen, dessen Deutung erweisen

soll, daß der manifeste Trauminhalt eine entstellte Darstellung ‚latenter‘ Traumgedanken sei“ (Deserno, 2006, S. 108). Auf diese Weise wird man darauf aufmerksam, dass sich im Wege des Sprechens über Träume Gedankengänge aufspüren lassen, die ansonsten unbewusst bleiben würden. Der Traum in Verbindung mit der Einfallstechnik des freien Assoziierens bietet mithin die Gelegenheit, verdrängte oder anders vom Denken abgewehrte Zusammenhänge wieder zugänglich zu machen. Doch funktioniert dieses Verfahren, das Freud gemeinsam mit seinen Patienten in der psychoanalytischen Kur entwickelte, auch für den arbeitsbezogenen Einsatz in Gruppen und Organisationen?

2.2 Social Dreaming – eine kurze Einführung

In seiner Einleitung zu dem von W. Gordon Lawrence herausgegebenen Standardwerk *Social Dreaming at Work* (1998) hebt David Armstrong die Bedeutung von Träumen für das soziale und kulturelle Leben hervor (Lawrence, 1998, S. XVII ff.). Träume erhellen die Wirklichkeit, sie lassen sich insbesondere für die Arbeit nutzen. Erstmals wurde das 1982 von Patricia Daniel am Tavistock-Institut in London erprobt. Die Gruppe bestand aus 13 Teilnehmern mit unterschiedlichem Hintergrund und traf sich in wöchentlichem Abstand zu insgesamt acht Sitzungen à 90 min. Die Sitzungen wurden Social-Dreaming-Matrix genannt – Matrix im Sinne von „a place out of which something grows“ – und die Teilnehmer wurden gebeten, Träume und Assoziationen mitzuteilen.

Ist die Social-Dreaming-Matrix nicht eine Lerngruppe wie jede andere, bloß mit dem Unterschied, dass dort über Träume gesprochen wird? Während sich Lerngruppen konkrete Fragestellungen vornehmen und Lernziele vereinbaren, bleibt das Arbeitssetting der Social-Dreaming-Matrix bewusst unbestimmt und offen. Auch die Bestuhlung wird so angeordnet, dass die Teilnehmer möglichst keinen direkten Blickkontakt zu ihren Sitznachbarn haben, sondern in verschiedene Richtungen schauen oder sich den Rücken zukehren. Eisold (1998) sieht in der Matrix weniger eine Gruppe als vielmehr eine Zusammenkunft von Menschen, „who share and gradually seek to interpenetrate each other’s unconscious experience. The matrix thus seeks to transcend the ordinary defensive manoeuvres, such as the basic assumptions, which in our understanding typically form the internal or unconscious cohesiveness of group life. By setting the task of unconscious collaboration, the matrix aspires to by-pass the unconscious strategies that establish group cohesiveness in terms of roles and the search of security“ (Eisold, 1998, S. 51). Tatsächlich gilt für die Matrix nicht, was in den meisten Gruppen für gewöhnlich der Fall ist, nämlich dass ein Gruppenmitglied immer den Ton angibt, zumindest zeitweise, und sich dabei sicher sein kann, dass sich die anderen Mitglieder dem gruppenspezifischen Diskurs unterordnen. Social Dreaming hingegen ist radikal demokratisch, es gibt keinen Anführer, nicht einmal der Host übernimmt diese Rolle, sondern beschränkt sich auf die Eröffnung und die Beendigung der Matrix.

Welche Voraussetzungen sollten die Teilnehmer einer SDM mitbringen? Grundsätzlich gibt es kein bestimmtes Vorwissen, das erforderlich ist, um an einer Matrix

teilzunehmen. Lawrence zufolge sollten Teilnehmer die Existenz eines Unbewussten anerkennen und eine Ahnung von der zensierenden Funktion des Denkens haben (Lawrence, 1998, S. 139). Es ist insbesondere nicht einmal erforderlich, dass Teilnehmer träumen. Häufig erinnern sich Menschen nicht an ihre Träume und meinen deshalb, sie hätten keine. Erfahrungsgemäß führt Social Dreaming dazu, dass die Fähigkeit, sich an seine Träume zu erinnern, angeregt wird, sodass als eine Folge der Gruppenarbeit mit der Matrix zunehmend viele Teilnehmer eigene Träume beisteuern können.

2.3 SD-Matrix in Organisationen

Als ein erster Schritt zur Anwendung der Social-Dreaming-Matrix dient ein Inhouse-Workshop unter Leitung eines erfahrenen SD-Hosts oder ein Wochenendseminar, in dem neben Social Dreaming die Grundlagen der psychodynamischen Organisations- und Führungskräfteentwicklung vermittelt werden. Dabei steht das Ziel im Vordergrund, Vertrauen unter den Teilnehmern herzustellen und auf diese Weise die Basis für den Übergang zur Social-Dreaming-Matrix zu schaffen. Denn die Arbeitsmatrix des Social Dreamings setzt auf die Bereitschaft der Teilnehmer, an einem gemeinschaftlichen Prozess des freien Assoziierens teilzunehmen, im Zuge dessen auch verdrängte und weggeschobene Aspekte des organisationalen Unbewussten zur Sprache kommen. Wenn jemand einen Traum mitteilt, können andere Teilnehmer ihrerseits mit einem Traum oder einem Einfall antworten. Es ist ein Austausch von Mitteilungen, die in ihrem symbolischen Wert vielseitig sein dürfen oder auch überhaupt nicht verstanden werden müssen. Social Dreaming gehört wie die Balint-Gruppenarbeit zu einer Reihe von psychoanalytisch geprägten Arbeitstechniken, die wie psychodynamische Organisationsberatung im Allgemeinen auch eine symbolische Beratung anbieten (Giernalczyk & Lohmer, 2012, S. 141). Es geht darum, das Sprechen und Handeln in Organisationen unter dem Aspekt ihres symbolischen Wertes zu berücksichtigen und als etwas wahrzunehmen, das Bedeutungen festigt und verschiebt. Social Dreaming interveniert in diesem symbolischen Austauschgeschehen einer Organisation und trägt zur Reorganisation teils kollektiv geteilter, abgewehrter, unbewusster Denkmuster bei, ohne dass man diesen Umgestaltungs- und Erneuerungsprozess gleich schon mit Erwartungen in Bezug auf Sinnhaftigkeit oder Logik belasten muss.

Armstrong vergleicht die Social-Dreaming-Matrix mit einem Behälter („container“), in dem der Mensch und sein Umfeld zum Gegenstand der Reflexion werden. Social Dreaming funktioniert niemals losgelöst vom sozialen Kontext der Gruppe oder Organisation. Es lässt sich Armstrong zufolge als eine Form der Kommunikation auffassen, in die insbesondere emotionale Erfahrungen einfließen und die auf diese Weise Denkprozesse vorbereiten (Armstrong, 1998, S. 105). In diesem Sinne dient Social Dreaming als eine Arbeitsmatrix zum Verarbeiten komplexer Gruppenerfahrungen, für die es ansonsten keinen Ort der Bearbeitung gäbe. Träume repräsentieren auf verstellte Art soziale Erfahrungen, an denen immer auch andere – Kollegen, Mitarbeiter, Vorgesetzte – beteiligt sind. Sie können

auf vielfältige Weise Bedeutung erlangen. Sie geben etwas Unbestimmtem eine Stimme, über dessen symbolische Bedeutung sich die Gruppe dann austauschen kann. Social Dreaming dient insoweit als eine multifunktionale symbolische Kommunikationspraxis, die neue Kontaktflächen zwischen den Mitarbeitenden herstellt. Sowohl individuelle als auch kollektiv geteilte unbewusste Gruppen- und Organisationsfantasien in Bezug auf die Organisation und die Beziehungsdynamiken unter Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten kommen somit auf indirekte Weise zur Sprache. Im Einklang mit der Hypothese Freuds, dass der Wunsch, der die Traumbildung in Gang setzt, der Vergangenheit angehöre, eröffnet sich in der SDM zumal auch die Möglichkeit, frühere organisationsbezogene Erlebnisse ins Gedächtnis zurückzurufen und nunmehr zu verarbeiten. Innovative Unternehmen haben erkannt, wie wichtig die Auseinandersetzung mit der Vergangenheit (etwa sogenannte „Retros“) für Projektteams und Gruppen ist, um Spannungen im Team vorzubeugen oder sie aufzuheben.

3 Dreaming Diversity

Was kann Social Dreaming in Bezug auf die spezifischen Herausforderungen rund um *Diversity* leisten? Abschließend sollen drei Felder markiert werden, die für eine Arbeit mit der Social-Dreaming-Matrix ideale Entwicklungschancen eröffnen:

- Hierarchien waren Mittel, um zeitaufwendiges Kopfzerbrechen über das weitere Handeln zu ersparen, Abläufe zu automatisieren und Verantwortung zu bündeln. Die Diversifizierung der Arbeitswelt verlangt demgegenüber flexiblere Strukturen. Das Nachdenken über die richtigen Entscheidungen verlagert sich durch Diversität auf die Teams, deren Mitglieder ihnen mangels geeigneter Reflexionsräume oftmals nur unzureichend gerecht werden können. Social Dreaming bietet ein Forum, in dem insbesondere divers zusammengesetzte Teams eine verbindende Struktur entwickeln können, die sie zu einer lernenden Organisation macht.
- Wenn in diversen Teams und Arbeitskontexten die Bindungen an Kollegen häufig wechseln, bedeutet dies auch, dass sich die einzelnen Mitglieder mehr Gedanken über die Ausgestaltung ihrer sozialen Beziehungen machen sollten. Social Dreaming stellt über die gemeinsame Arbeit mit Träumen auf kurzem Wege Bindungen unter den Teilnehmern her. Es entsteht ein privilegierter Raum für kollegiale Beziehungserfahrungen, der nicht von vornherein im Zeichen des Alltagsgeschäfts steht.
- Heterogene Mitarbeiter- und Organisationsstrukturen sind darauf angewiesen, ihr Gruppen-Ich zu stärken, d. h. die sozialen Fähigkeiten der Gruppenmitglieder zu fördern, Sorge zu tragen und Rücksicht zu nehmen, insbesondere den Umgang mit Unterschieden und Fremden zu erlernen und das Team als Quelle von affektiven Impulsen und Signalen zu begreifen, auf die andere Beteiligte reagieren. Die regelmäßige Arbeit in der SDM trägt zur Stärkung insbesondere desjenigen Teils der Gruppenidentität bei, der imstande ist, Spannungszustände zu ertragen und auszutarieren.

Da sich Vielfalt nicht einheitlich managen lässt, bietet sich der Traum als *via regia* an, um mit der komplexen Dynamik von Diversity besser umzugehen. Der Traum beziehungsweise die Arbeit mit Träumen in der Social-Dreaming-Matrix eröffnet multiperspektivische Standpunkte, von denen aus Diversität bzw. divers strukturierte Ordnungen in ihren Facetten wahrgenommen werden können, was zu einem produktiveren Umgang mit ihnen beiträgt. Social Dreaming ist in gewisser Hinsicht ein maximal freies Arbeiten in der Gruppe: Während andere Gruppenarbeitsformate auf Zielvorgaben hinarbeiten, kann in der Social-Dreaming-Matrix etwas zu einer Antwort werden, die niemand kalkuliert hat. Gerade im Herstellen ungewohnter Wahrnehmungsidentitäten liegt ja das innovative Potenzial der Technik. Denn hierdurch werden gedankliche Verknüpfungen hergestellt, die das rationale Denken ablehnt und verdrängen würde, die indes ihre Berechtigung im Zusammenwirken einer Gruppe haben. Aus einer psychoanalytischen Sicht stärkt die Arbeit mit der SDM jene Gruppenfähigkeiten, die starke Affektspannungen aushalten können, ohne den Zuwachs emotionaler Spannungen durch Verleugnung, Hemmung, Wendung ins Gegenteil oder Reaktionsbildungen abzuwehren. Just die Arbeit mit Träumen unterstützt Teams und Organisationen mithin dabei, Affektspannungen auszugleichen und die integrativen Gruppen-Kräfte zu stärken.

Literatur

- Armstrong, D. (1998). Thinking aloud: Contributions to three dialogues. In W. G. Lawrence (Hrsg.), *Social Dreaming @ Work*. Karnac.
- Au, C. v. (2017). *Eigenschaften und Kompetenzen von Führungspersönlichkeiten. Achtsamkeit, Selbstreflexion, Soft Skills und Kompetenzsysteme*. Springer.
- Deserno, H. (2006). Schriften zur Traumdeutung. In H.-M. Lohmann & J. Pfeiffer (Hrsg.), *Freud Handbuch. Leben – Werk – Wirkung* (S. 106–117). J.B. Metzler.
- Eisold, K. (1998). Vision in organizational life. In W. G. Lawrence (Hrsg.), *Social Dreaming @ Work* (S. 49–58). Karnac.
- Freud, S. (1900). *Die Traumdeutung*. (Gesammelte Werke Bd. II/III). Fischer.
- Gallotsik, A. (1997). *Analyse und Optimierungsansätze der zwischenmenschlichen Kommunikation in gruppenorientierten Arbeitsstrukturen*. Diplom.de.
- Giernalczyk, T., & Lohmer, M. (2012). Organisationsberatung aus psychodynamischer Perspektive. In T. Giernalczyk & M. Lohmer (Hrsg.), *Das Unbewusste im Unternehmen. Psychodynamik von Führung, Beratung und Change Management*. Schäffer Poeschel.
- Hansen, S., & Gunnesch, M. (2017). “Bridging the diversity gap”. Wie Vielfalt im Aufsichtsrat gelebt und aktiv für den Kulturwandel in Unternehmen gemanagt werden kann. *Board*, 1, 24.
- Lawrence, W. G. (1998). *Social Dreaming @ Work*. Karnac.
- Nerdinger, F., Blickle, G., & Schaper, N. (2014). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (3. Aufl.). Springer.
- Sennett, R. (1998). *Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus*. Berlin Verlag.



Dr. Moritz von Senarclens de Grancy ist als Psychoanalytiker, Supervisor und Berater in D/A/CH tätig. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Executive- und Leitungsteamcoaching, Entwicklung von Führungskräften, Supervision von Teams und Beratungsprojekten, Krisen- und Notfallpsychologie. Er ist Buchautor und Verfasser von Beiträgen für Fachzeitschriften. Mitglied in der ISPSO. Im Herbst 2023 erscheint von ihm gemeinsam mit Dr. Ullrich Beumer der erste deutschsprachige Einführungsband in die *Soziale Traummatrix* bei Vandenhoeck & Ruprecht. <https://www.linkedin.com/in/dr-moritz-von-senarclens-de-grancy/>

Das „Bienenkönigin-Syndrom“

Christine Kurmeyer

► Relevanz des Themas

... und dann kam Corona! Waren wir gerade noch auf dem Weg in neue Arbeitswelten mit kreativen Möglichkeiten, so hat die Pandemie mit den Folgen von Home Office, Home Schooling und verstärkter Präsenz aller Haushaltsmitglieder zusammen mit den Heimarbeitsplätzen in der gemeinsamen Wohnung zu einer radikalen Verstärkung geschlechtsrollenspezifischer Stereotype geführt. Frauen werden auf die Mutterrolle oder eben die der Betreuerin zurückgeworfen, während Männer sich zurückziehen, um der Erwerbstätigkeit auch im Home Office nachzukommen. Digitalisierung und mobiles Arbeiten als Chance zur besseren Vereinbarkeit von dienstlichen und privaten Aufgaben funktioniert nur so lange, wie auch zu diesen Optionen die entsprechenden Freiräume durch öffentliche Kinderbetreuungseinrichtungen gehören. Ansonsten tritt eine Re-Traditionalisierung ein, die ebenfalls wieder zu diskriminierenden Strukturen im Arbeitsprozess führt. Und diejenigen, die sich nicht von familiärer Betreuungsarbeit freimachen können, geraten ins Visier. Bemerkenswert ist dabei, dass das Bienenkönigin-Syndrom dann auch Frauen befällt, die gerade erst eine Leitungsposition übernommen haben und sich dort – trotz Kinderbetreuungsaufgaben – behaupten müssen. Möglicherweise gerade weil sie eben „anders“ als die männlichen Kollegen sind, müssen

Rezeption des Artikels „Do sexist organizational cultures create the Queen Bee?“

Autorinnen: Derks, Ellemers, van Laar, de Groot, veröffentlicht im: *British Journal of Social Psychology*, 2011.

C. Kurmeyer (✉)

Charité – Universitätsmedizin Berlin, Berlin, Deutschland

E-Mail: christine.kurmeyer@charite.de

sie ihre Ähnlichkeit noch stärker unter Beweis stellen. Es bleibt abzuwarten, welche Lehren aus dieser Krisensituation für die zukünftige Gestaltung der Arbeitswelt gezogen werden können und wie lange es dauern wird, bis dieser Rückschritt wieder aufgeholt werden kann. Sicher ist nur eins: Die zivilisatorische Decke von Gerechtigkeit und Fairness im Berufsleben ist sehr dünn.

1 Einführung

Das sogenannte „Bienenkönigin-Syndrom“ taucht bereits 1974 zum ersten Mal in der Literatur auf (Staines et al., 1974) und beschreibt das Verhalten erfolgreicher Frauen in Unternehmen, die in Arbeitsbereichen oder Führungsebenen Karriere gemacht haben, die für Frauen eher untypisch sind. Sie erklären dies häufig mit ihrer eigenen starken Karriereorientierung, die im Zusammenhang steht mit einer sogenannten „männlichen Leistungsfähigkeit“. Im Zuge dieser Selbst-Definition werden andere Frauen von diesen sogenannten „Bienenköniginnen“ diskreditiert und nicht als gleich leistungsbereit beschrieben. Dieses Verhalten wird häufig so interpretiert, dass Frauen in professionellen Kontexten nicht solidarisch untereinander sind oder sein können, sondern ihre herausgehobene Stellung als einzige weibliche Führungskraft unter Männern als Alleinstellungsmerkmal behalten möchten.

Seit 2004 arbeitet eine niederländische ForscherInnengruppe daran, die Zusammenhänge zwischen diesem Phänomen und dem männlich geprägten sozialen Umfeld am Arbeitsplatz zu untersuchen. Dabei steht nicht die persönliche Disposition von Frauen zu diesem diskriminierenden Verhalten im Vordergrund, sondern der Einfluss verschiedener individueller, vor allem aber auch organisationaler Faktoren.

2 Das „Bienenkönigin-Syndrom“

Frauen, die in männlich dominierten Arbeitsfeldern erfolgreich sind, tendieren dazu, eine negative Haltung hinsichtlich der Unterstützung ihrer weiblichen Nachwuchskräfte einzunehmen. Zum Beispiel sind im Wissenschaftsbereich Professorinnen deutlich kritischer gegenüber den Leistungen ihrer eigenen Doktorandinnen und schätzen die Karriereorientierung der weiblichen Nachwuchskräfte geringer ein als das der männlichen Kollegen (Ellemers et al., 2004; Garcia-Retamero & Lopez-Zafra, 2006; Mathison, 1986; Parks-Stamm et al., 2008).

Gleichzeitig distanzieren sich diese Professorinnen selbst von dem Geschlechterrollenstereotyp „Frau“. Fatal daran ist, dass die Einschätzungen von Frauen über Frauen als deutlich vertrauenswürdiger oder jedenfalls glaubhafter eingeschätzt werden als die von Männern über Frauen. Denn Frauen wird unterstellt, dass sie selbstverständlich keine männlichen Vorurteile gegenüber den Leistungen von Frauen haben. Rational wird das

damit begründet, dass es keinen sogenannten „gender bias“ bei der Beurteilung unter Frauen geben kann (Baron et al., 1991). Im unausgesprochenen Zwischenraum wird damit ebenfalls kommuniziert, dass es gegen die Beurteilung einer Frau durch eine andere Frau keine Einwände geben kann. Wenn Geschlechtsgenossinnen untereinander so kritisch miteinander umgehen, wird davon ausgegangen, dass dies ausschließlich sachlich begründet ist und keinerlei chauvinistische Vorverurteilung stattfindet. Diese besonders kritische Haltung von Professorinnen gegenüber Nachwuchswissenschaftlerinnen wird – entgegen den begründeten politischen Bemühungen um eine angemessene Beteiligung von Frauen in Führungspositionen – als Legitimation verwendet, um die aufstrebenden weiblichen Führungskräfte in Besetzungsverfahren nicht zu berücksichtigen und stattdessen den Bewerbungen von Männern den Vorzug geben zu können.

Seit dem Beitrag von Mavin (2008) wird das Bienenkönigin-Syndrom auch in den öffentlichen Medien diskutiert. In dieser Diskussion spielen zwei Faktoren eine negativ verstärkende Rolle:

- Von Frauen wird – geschlechtsrollenkonform – erwartet, dass sie fürsorglich und unterstützend sind und nicht konkurrieren.
- Frauen, die dem Geschlechtsrollenstereotyp nicht entsprechen, werden noch deutlicher als feindselig und unfreundlich wahrgenommen als Männer mit exakt dem gleichen Verhalten.

In den 1990er Jahren wurde die Ursache für dieses von der „weiblichen Rollen-Norm“ abweichende Verhalten noch vornehmlich in den Frauen selbst gesucht. Es wurden ein geringes Selbstwertgefühl oder besonders traditionelle Rollenvorstellungen bei diesen Frauen als Ursache für das non-konforme, feindselige Verhalten gegenüber anderen Frauen vermutet (Cooper, 1997; Cowan et al., 1998).

3 Anpassungen und Wechselwirkungen

Demgegenüber vertrat Ellemers bereits 2001 die These, dass das beschriebene „Bienenkönigin-Syndrom“ vielmehr als eine Reaktion auf die Bedrohung der sogenannten „sozialen Identität“ der beschriebenen Frauen betrachtet werden müsse und ebenfalls als Reaktion auf ein besonders diskriminierendes Arbeitsumfeld gewertet werden könne (Ellemers, 2001). Dabei bezieht sie sich bei der Definition von „sozialer Identität“ auf die Beschreibung von Tajfel und Turner (1986). Demgemäß bezieht sich dieser Teil der Identität sehr stark auf den Teil des Selbstbildes von Menschen, der geprägt wird von ihrem sozialen Umfeld, zu dem sie sich zugehörig fühlen. Frauen, die in männlich geprägten Arbeitsfeldern tätig sind, haben sich von diesen identitätsstiftenden sozialen Umgebungen entfernt, wenn sie in eher rollenkonformen sozialen Verhältnissen aufgewachsen sind, und erleben in ihrer Position eine Bedrohung ihrer sozialen

Identität und eine Entwertung ihres Geschlechts. Die nach wie vor gültigen Verhaltenserwartungen gegenüber Frauen – Empathie, Rücksichtnahme und Fürsorge – können von erfolgreichen Frauen im Management nicht mehr erfüllt werden, da sie ansonsten den Rollenerwartungen einer Führungsposition – Gestaltungswille, Selbstbewusstsein und Dominanz – nicht entsprechen würden. Sie verhalten sich also „männlich“, um ihre Position zu wahren, und werden deswegen nicht mehr als „weiblich“ wahrgenommen.

Diesem negativen Effekt können Frauen in unterschiedlicher Weise begegnen: Entweder gehen sie aktiv gegen die abwertenden Stereotype gegenüber Frauen – z. B. schwach, nicht leistungsbereit oder irrational – im unmittelbaren Umfeld vor, um so auch eine Aufwertung der Arbeit von Frauen zu erreichen („kollektive Mobilität“). Oder sie distanzieren sich von der Gruppe der sozial entwerteten Gruppe der Frauen, indem sie insbesondere die Unterschiede zwischen sich und den anderen Frauen betonen („individuelle Mobilität“). Beabsichtigt ist damit eine Aufwertung ihrer ganz persönlichen Arbeit. In anderen Zusammenhängen wird diesbezüglich auch vom „Stockholm-Syndrom“ gesprochen als einem „psychologische[n] Phänomen, bei dem Opfer von Geiselnahmen ein positives emotionales Verhältnis zu ihren Entführern aufbauen. Dies kann dazu führen, dass das Opfer mit den Tätern sympathisiert und mit ihnen kooperiert.“ (Wikipedia, o. J.).

Die Entscheidung, ob sich Frauen in der einen oder anderen Weise in ihrer Berufsbiografie entwickeln, also ob sie sich solidarisch gegenüber anderen Frauen verhalten oder diese abwerten, wird zu weiten Teilen davon beeinflusst, wie fest ein selbstbewusster und positiver Umgang mit der eigenen Geschlechtszugehörigkeit im Selbstbild verankert ist.¹ Eine starke positive Verankerung („high identifiers“) führt gemäß früheren Studien zu einer größeren Tendenz, eher die Arbeitsbedingungen zu verändern, während eine geringe bzw. negative Identifizierung mit dem weiblichen Geschlecht („low identifiers“) eine individualisierte Reaktion unterstützt – im Sinne einer Distanzierung von anderen Frauen und der Aufwertung der eigenen Leistung. Diese Identifizierung mit dem weiblichen Geschlecht beinhaltet dabei immer auch eine Neubewertung und Umdeutung der bestehenden Stereotype hinsichtlich der notwendigen Eigenschaften einer Führungspersönlichkeit. In traditionell patriarchalischen Gesellschaftsstrukturen werden damit häufig „männlich“ konnotierte Eigenschaften verbunden, was mit autoritären Leitungsstrategien einhergeht. Mittlerweile wird hingegen allgemein infrage gestellt, ob diese Führungskonzepte noch zukunftsweisend sind.

¹ „We first measured participants' current gender identification with three items (i.e., 'Currently I feel closely connected to other women', 'Currently I feel part of the group of women', 'Currently I identify with other women'; $\alpha = .84$). Then, participants were asked to think back to when they started working and to report their gender identification at career start (three items, $\alpha = .91$, e.g., 'When I started working I felt part of the group of women'). A principal components analysis on all six items measuring current gender identification and identification at career start revealed a clear two-factor structure, explaining 81 % of the variance, in which each item loaded on the factor it was designed to measure.“ (Derks et al., 2011, S. 524).

Schwerpunkt der neueren Studien von Derks et al. (2011) ist in diesem Zusammenhang die Kontextualisierung dieses Verhaltens. Der Verweis auf die Wechselwirkung von im weitesten Sinne frauenfeindlichen Unternehmen bzw. Arbeitsplätzen und dem damit verbundenen Anpassungsverhalten eröffnet die Chance auf Veränderung und entkräftet eine anthropologische Festschreibung der Unmöglichkeit eines frauensolidarischen Arbeitsstils.

Die zentrale Hypothese der niederländischen Forscherinnen lässt sich daher wie folgt zusammenfassen: In Arbeitsumgebungen, in welchen Frauen ein hohes Maß an geschlechtsspezifischer Diskriminierung erleben und negativen Vorurteilen gegenüber Frauen ausgesetzt sind, passen sich diese Frauen der im Team bzw. im Unternehmen herrschenden Meinung oft weitestgehend an, um nicht aufzufallen. Diese Assimilation geht so weit, dass sie sich selbst als männlich leistungsstark attribuieren und andere Frauen als nicht so leistungsstark diskreditieren. Hierin zeigt sich der durchaus verständliche Wunsch, zur vorhandenen Gruppe dazu zu gehören und sich selbst von der diskriminierten Personengruppe zu distanzieren.

Darüber hinausgehend argumentieren Derks et al. (2011), dass nicht alle Frauen gleich auf ein diskriminierendes Arbeitsumfeld reagieren. Abhängig davon, wie sicher sie im eigenen Geschlechtsrollenschema verankert sind, können sie sich gegen negative Vorurteile zur Wehr setzen und distanzieren sich nicht von anderen Geschlechtsgenossinnen. Das bedeutet, dass es zum Beispiel für Frauen, die sich darüber bewusst sind, dass die Geschlechtszugehörigkeit ein struktureller Diskriminierungsfaktor ist, leichter sein kann, sich mit anderen Frauen zu verbünden, um die Strukturen zu verändern, während Frauen, die der Meinung sind, dass das Geschlecht bei der ausgeübten Tätigkeit keine Rolle spielen sollte, anfälliger sind für subtile geschlechtshierarchische Abwertungen. Die Individualisierung der eigenen Erfolgsgeschichte verstellt dabei schnell den Blick auf systematische Diskriminierungsstrukturen.

In der Studie von 2011 stellen Derks et al. daher eine Korrelation her zwischen männlicher Selbstattribution von beruflich erfolgreichen Frauen in Verbindung mit deren negativen Bewertungen weiblicher Nachwuchskräfte, um daraus ableiten zu können, welches Ausmaß an geschlechtsspezifischer Diskriminierung diese im Arbeitsumfeld erlebt haben müssen.

4 Schlussfolgerung

Zusammengefasst sind die Ergebnisse dieser Untersuchung, die auf der Befragung von 91 Frauen in leitenden Positionen in verschiedenen privaten, öffentlichen und halb-öffentlichen Unternehmen in den Niederlanden beruht, wie folgt zu formulieren: Je geringer die Identifikation der Frauen mit dem eigenen Geschlecht zum Zeitpunkt des Eintritts in die Karriereverläufe der Unternehmen mit erhöhtem Diskriminierungspotenzial war, desto höher war die Ausprägung der Selbstzuschreibung der befragten Teilnehmerinnen als maskulin bzw. karriereorientierter als andere Frauen.

Dies bestätigte die Arbeitshypothese der Forscherinnen, dass eine Arbeitsumgebung, die Frauen grundsätzlich als weniger karriereorientiert einstuft als Männer, das sogenannte Bienenkönigin-Syndrom verstärkt.

Die radikale Grundaussage der betrachteten Studie liegt also darin, zu widerlegen, dass Frauen im Arbeitskontext grundsätzlich immer und kontextunabhängig dazu tendieren, Geschlechtsgenossinnen zu diskreditieren. Vielmehr erfordern und unterstützen die betrieblichen Rahmenbedingungen bestimmte Anpassungsmechanismen, die dazu führen, sich den gegebenen betriebskulturellen Stereotypen anzupassen. Frauen, die stärker darin verankert sind, ihre eigene weibliche Weltanschauung zu vertreten gegenüber einer bestehenden geschlechtshierarchischen Stereotypisierung, besitzen und erhalten sich auch in diesen Verhältnissen eher die Fähigkeit, andere Frauen solidarisch zu unterstützen. Frauen, die jedoch nur eine geringe positive Grundassoziation mit der ihnen gesellschaftlich zugewiesenen Geschlechtskategorie „Frau“ haben, tendieren unter frauendiskriminierenden Verhältnissen dazu, sich von der eigenen Geschlechtskategorie zu distanzieren. Je größer also die Reflexionsfähigkeit über bestehende strukturell bedingte, ungleiche Verteilungen von Ressourcen oder Chancen ist und je bewusster sich die Frauen ihrer eigenen geschlechtsspezifischen Identität sind, desto wahrscheinlicher ist die Bereitschaft erfolgreicher Frauen, anderen Frauen in diesen Verhältnissen Unterstützung anzubieten.

5 Perspektiven

Das ausgeprägte und teilweise unangemessene Konkurrenzverhalten unter Frauen insbesondere in männlich geprägten Tätigkeitsfeldern ist also keine anthropologische Konstante. Vielmehr ist es als ein Zwischenstadium in der Entwicklung und Etablierung weiblicher Professionalität anzusehen. Die vor allen Dingen in Mitteleuropa stark ausgeprägte Industrialisierung Mitte des 19. Jahrhunderts und die damit einhergehende Trennung von öffentlichem und privatem Leben haben zu einer geschlechtsspezifischen Segregation der Arbeitsbereiche geführt, die bis heute nachwirkt. So gibt es vor allem im technischen Bereich noch sehr viele Tätigkeitsfelder, die fast ausschließlich von Männern besetzt werden. Damit einher geht eine stark ideologisch geprägte Rollenstereotypisierung über weibliche und männliche Verhaltensmuster. Das führt zu zwei parallelen und sich wechselseitig verstärkenden Phänomenen: Erstens passen sich Frauen männlichem Verhalten an und werden von anderen zum Beispiel als nicht durchsetzungsfähig gesehen, sondern als gefühllos und „zickig“ wahrgenommen. Und zweitens empfinden Frauen sich selbst als abweichend von der männlich geprägten Norm einer Führungskraft und definieren sich selbst dann als erfolgreich, wenn sie eine leitende Funktion übernehmen konnten. Um sich selbst auch als Teil dieser Führungsebene anerkennen zu können, attribuieren sie sich selbst männliche Eigenschaften und können davon abweichende, eher weiblich attribuierte Qualifikationen und Kompetenzen nicht anerkennen.

Aber in diesem Zwischenstadium findet auch der Wandel statt.

Die von der Bundesregierung im Mai 2015 eingeführte Quote für Aufsichtsräte in den DAX-notierten Unternehmen bewirkte eine Steigerung des Frauenanteils von 23,3 auf 27,5 % innerhalb eines Jahres. Und die öffentliche Aufmerksamkeit hinsichtlich einer notwendigen Diversität in den Managementebenen ist stetig gewachsen. So führten zum Beispiel die Unternehmen Facebook und Deutsche Bahn AG ein Training zur Bewusstmachung des „Unconscious Bias“ ein, um die diskriminierenden Strukturen auf breiter Ebene zu verändern. Und eine KPMG-Studie aus dem Jahr 2014 unter dem Titel „Cracking the Code“ konstatierte, dass es sehr wohl Frauen gibt, die andere Frauen fördern. Simon Collins, Vorsitzender der KPMG in Großbritannien, schreibt im Vorwort dieser Studie: „I know that as leader of KPMG, I need to challenge myself and my colleagues to step up our game in terms of gender intelligence and take a fresh look at our organisation’s processes and procedures.“ (KPMG, 2014).

Das „Bienenkönigin-Syndrom“ bleibt also hoffentlich nur ein Zwischenschritt auf dem Weg zu einer geschlechtergerechten Verteilung von Macht und Anerkennung im beruflichen Kontext, wenn weiter gemeinsam daran gearbeitet wird, in diesem Bereich Kompetenzen und Erfahrungen unvoreingenommen und jenseits der Geschlechterrollenstereotype zu beurteilen.

Literatur

- Baron, R. S., Burgess, M. L., & Kao, C. F. (1991). Detecting and labeling prejudice: Do female perpetrators go undetected? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(2), 115. <https://doi.org/10.1177/014616729101700201>.
- Cooper, V. W. (1997). Homophily or the Queen Bee syndrome: Female evaluation of female leadership. *Small Group Research*, 28(4), 483. <https://doi.org/10.1177/1046496497284001>.
- Cowan, G., Neighbors, C., DeLaMoreaux, J., & Behnke, C. (1998). Women’s hostility toward women. *Psychology of Women Quarterly*, 22(2), 267. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.1998.tb00154.x>.
- Derks, B., Ellemers, N., van Laar, C., & de Groot, K. (2011). Do sexist organizational cultures create the Queen Bee? *British Journal of Social Psychology*, 50(3), 519–535. <https://doi.org/10.1348/014466610X525280>. PMID:21884548.
- Ellemers, N. (2001). Individual upward mobility and the perceived legitimacy of intergroup relations. In J. T. Jost & B. Major (Hrsg.), *The psychology of legitimacy: Emerging perspectives on ideology, justice, and intergroup relations* (S. 205–222). Cambridge University Press.
- Ellemers, N., Van Den Heuvel, H., De Gilder, D., Maass, A., & Bonvini, A. (2004). The underrepresentation of women in science: Differential commitment or the Queen Bee syndrome? *British Journal of Social Psychology*, 43(3), 315–338. <https://doi.org/10.1348/0144666042037999>.
- Garcia-Retamero, R., & Lopez-Zafra, E. (2006). Prejudice against women in male-congenial environments: Perceptions of gender role congruity in leadership. *Sex Roles*, 55(1), 51. <https://doi.org/10.1007/s11199-006-9068-1>.
- KPMG. (2014). Cracking the code – A gender intelligent approach to developing corporate leaders. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/04/Cracking-the-code.pdf>

- Mathison, D. L. (1986). Sex differences in the perception of assertiveness among female managers. *Journal of Social Psychology*, 126(5), 599.
- Mavin, S. (2008). Queen Bees, wannabees, and afraid to bees: No more , best enemies‘ for women in management? *British Journal of Management*, 19(1), 75–84. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00573.x>.
- Parks-Stamm, E. J., Heilman, M. E., & Hearn, K. A. (2008). Motivated to penalize: Women's strategic rejection of successful women. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(2), 237. <https://doi.org/10.1177/0146167207310027>.
- Staines, G., Tavris, C., & Jayaratne, T. E. (1974). *The Queen Bee syndrome*. *Psychology Today*, 7(8), 55.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Hrsg.), *The psychology of intergroup relations* (S. 7–24). Nelson-Hall.
- Wikipedia. (o. J.). Stockholm-syndrom. <https://de.wikipedia.org/wiki/Stockholm-Syndrom>. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.



Foto: © privat

Dr. Christine Kurmeyer ist als zentrale Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte der Charité – Universitätsmedizin Berlin an den Struktur- und Organisationsentwicklungsprozessen im Handlungsfeld der akademischen Gesundheitsversorgung beteiligt. Im komplexen Wechselspiel von Krankenversorgung, Forschung und Lehre liegen dabei unter den Aspekten von Geschlechtergerechtigkeit und Diversity besondere Herausforderungen. Dies bietet allerdings auch die Chance, innovative Konzepte und kreative Lösungen zu erproben. Christine Kurmeyer ist darüber hinaus engagiert im Bereich des Wissensmanagements durch Mentoring als Vorsitzende des wissenschaftlichen Beirats der Deutschen Gesellschaft für Mentoring und arbeitet dort an der Qualitätssicherung von strukturierten Mentoring-Programmen.

Herausforderungen und Chancen der Integration von Geflüchteten in den deutschen Arbeitsmarkt

Anja Salzwedel

► Relevanz des Themas

Geflüchtete sind auf vielfältige Weise von den Folgen der Corona-Krise betroffen. Virtuelle Integrationskurse erreichen längst nicht jeden, der Einstieg in den Arbeitsmarkt ist erschwert, die Bleibeperspektive oft unsicher. Gleichzeitig hat die Krise gezeigt, dass wir gemeinsam mehr erreichen. Dass die Welt stärker vernetzt ist als je zuvor. Und dass die Digitalisierung der Arbeitswelt neue Chancen bereithält, Geflüchtete erfolgreich zu integrieren.

1 Einleitung

Immer mehr Menschen flüchten aus Kriegsgebieten und möchten sich in Deutschland eine neue und sichere Zukunft aufbauen. Viele von ihnen bringen Arbeitserfahrung mit und sind motiviert, sich in die Gesellschaft einzugliedern und einen Beruf auszuüben. Doch die institutionellen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen in Deutschland erschweren diesen Prozess. In der Folge verlieren die Geflüchteten wertvolle Zeit und können ihre Familien nicht aus eigener Kraft versorgen. Bereits jetzt wäre eine Lösung dieses Problems zwingend erforderlich, doch mit anhaltender Zuwanderung steigt die Dringlichkeit, adäquate und nachhaltige Lösungsansätze zu entwickeln. Staatliche und private Institutionen, aber auch Arbeitgeber, Ausbilder und vor allem Führungskräfte stehen vor der Aufgabe, die Potenziale der geflüchteten Menschen wahrzunehmen und bestehende Hindernisse langfristig zu beseitigen. Dies ist auch Voraussetzung für eine optimistische Grundstimmung in der Gesellschaft, in der die Angst vor „Überfremdung“

A. Salzwedel (✉)
Berlin, Deutschland
E-Mail: anja.salzwedel@yahoo.de

und der Ausnutzung des Sozialstaates noch immer weit verbreitet ist. Gelingt die Integration der Geflüchteten in den Arbeitsmarkt, kann auch das Zusammenleben insgesamt gelingen.

Trotz zahlreicher Schwierigkeiten gehen bereits Initiativen und Arbeitgeber aus ganz unterschiedlichen Berufsfeldern als positive Beispiele voran und zeigen, wie man Zuwanderung als Chance nutzen kann. Einige inspirierende Beispiele werden im letzten Kapitel dieses Beitrages vorgestellt. Zuvor werden Zahlen und Daten zur aktuellen Situation präsentiert und die Potenziale aufgezeigt, die die Beschäftigung von Geflüchteten mit sich bringt. Anschließend werden die wichtigsten Hindernisse und Herausforderungen sowie die daraus abgeleiteten notwendigen Maßnahmen für eine verbesserte Arbeitsmarktintegration dargestellt.

Wie erfolgreich diese Maßnahmen in Zukunft umgesetzt werden können, hängt vom Engagement jedes Einzelnen ab. Es ist daher besonders wichtig, sich die eigenen Möglichkeiten und Handlungsspielräume bewusst zu machen und aktiv zu werden. Eine Übersicht mit Links und Hinweisen am Schluss dieses Beitrags soll die ersten Schritte in diese Richtung erleichtern.

2 Geflüchtete in Deutschland: Aktuelle Zahlen und Fakten

Aktuelle Statistiken des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge (BAMF) bestätigen, dass die monatlich verzeichneten Asylantragszahlen nach der Flüchtlingskrise im Jahr 2015 insgesamt zurückgegangen sind. Dennoch hält die Zuwanderung an: Allein im Juni 2017 gab es 13.685 Erstanträge sowie 1576 Folgeanträge. In der gesamten ersten Jahreshälfte wurden beim Bundesamt knapp 112.000 Asylanträge gestellt (vgl. BAMF 2017a, S. 5).

Im Vergleich der Bundesländer zeigen sich hierbei große Differenzen. Während etwa Brandenburg verhältnismäßig wenige Anträge bearbeiten musste, steht die Bundeshauptstadt Berlin, in der Arbeit und Wohnraum ohnehin knapp sind, mit fast 5000 Anträgen zwischen Januar und Juni 2017 vor einer wachsenden Herausforderung. Die insgesamt meisten Anträge desselben Zeitraumes entfielen auf Nordrhein-Westfalen (28,9 %), gefolgt von den wirtschaftlich starken Bundesländern Bayern mit 11,5 % und Baden-Württemberg mit 10,2 % aller in Deutschland gestellten Anträge (vgl. BAMF 2017a, S. 7).

Herkunftsländer und Fluchtgründe: Krieg in Syrien bestimmend

Sowohl im Juni als auch in der gesamten ersten Hälfte des Jahres 2017 zeigt sich eine charakteristische Zusammensetzung der Hauptherkunftsländer der Geflüchteten: An erster Stelle steht für die Erstanträge infolge des anhaltenden Bürgerkrieges ganz klar Syrien. Danach folgen mit dem Irak und Afghanistan zwei ebenfalls vom Krieg gezeichnete Länder. Gemeinsam verteilten sich knapp 43 % aller Erstanträge zwischen Januar und Juni 2017 auf diese drei Staatsangehörigkeiten (vgl. BAMF 2017a, S. 8).

Bedeutsam ist diese Tatsache vor allem insofern, als Krieg und Verfolgung als Fluchtgründe die Chancen auf die Bewilligung eines Asylantrages und eine Bleibeperspektive in Deutschland erhöhen.

Die hohen positiven Entscheidungsquoten des BAMF stützen diese Annahme. Von den insgesamt 408.147 bis Juni 2017 beurteilten alten und neuen Asylanträgen wurde über 182.469 positiv entschieden, was einer Gesamtschutzquote von 44,7 % entspricht (vgl. BAMF 2017a, S. 10). Diese Zahlen unterstreichen, dass neben der Bleibe- auch eine Zukunftsperspektive für die geflüchteten Menschen durch Arbeit und Ausbildung geschaffen werden muss.

Alter und Geschlecht: Junge Männer größte Gruppe

Nicht nur im Bereich der Herkunftsländer zeichnet sich eine klare Tendenz ab. Auch Alter und Geschlecht der antragstellenden Personen weisen charakteristische Strukturen auf, die bei der Arbeitsmarktintegration berücksichtigt werden müssen. Im Zeitraum von Januar bis Juni 2017 waren drei Viertel aller Antragsteller auf Asyl jünger als 30 Jahre. Allein 20 % entfielen dabei auf Altersgruppe der 18- bis 25-Jährigen: junge Erwachsene, die in ihren Heimatländern vielleicht gerade eine Berufsausbildung oder ein Studium absolvieren würden.

Bedeutsam ist auch die große Gruppe der Kinder und Jugendlichen unter 18 Jahren mit insgesamt fast 44 % aller Asylanträge. Sie wird in diesem Beitrag nicht ausführlich beleuchtet, ist aber dennoch bedeutsam für die wirtschaftliche Zukunft Deutschlands. Denn immer mehr zukünftige Schüler, Auszubildende und Studenten haben einen Fluchthintergrund und benötigen entsprechende Förderung und Unterstützung.

In Bezug auf die Geschlechter lag das Verhältnis in der ersten Jahreshälfte 2017 insgesamt bei 62 % männlichen zu 38 % weiblichen antragstellenden Personen. Innerhalb der Gruppe der 18- bis 25-Jährigen waren sogar knapp drei Viertel aller Antragsteller Männer (vgl. BAMF 2017a, S. 7). Damit steht fest, dass das Angebot an Arbeits- und Ausbildungsplätzen in erster Linie auf junge Männer abgestimmt werden sollte. Gleichzeitig dürfen die geflüchteten Frauen nicht vernachlässigt werden, denn sie sind – wie in Abschn. 4 gezeigt wird – bei der Arbeitsmarktintegration ohnehin oft benachteiligt.

Fachliche Qualifizierung: Kaum Daten

Bedingt durch den demografischen Wandel, hohe Studierquoten und strukturelle Veränderungen des Arbeitsmarktes fehlen in vielen Berufen sowohl derzeit als auch in Zukunft immer mehr Fachkräfte und Auszubildende (vgl. Charta der Vielfalt, 2015, S. 11; Brücker, 2013, S. 6). Eine Umfrage unter knapp 300 Personalverantwortlichen Ende 2016 zeigte, dass bereits 20 % von ihnen qualifizierte Flüchtlinge gegen den Fachkräftemangel einsetzen. Weitere 15 % planen dies für die Zukunft und ein weiteres Viertel würde Geflüchtete einstellen, wären die bürokratischen Rahmenbedingungen in Deutschland besser (vgl. Statista, 2017b).

Doch so einleuchtend diese Lösung klingt, die Realität ist ungleich vielschichtiger. Zurzeit ist es weder möglich statistisch zu erfassen, welche Qualifikationen der Großteil

der Geflüchteten mitbringt, noch vorauszusagen, inwieweit sie die Lücke an Fachkräften insgesamt füllen können. Gründe hierfür sind unter anderem die fehlende systematische Dokumentation der Qualifikationen bei der ersten Registrierung, die unzureichende Vergleichbarkeit mit europäischen bzw. deutschen Abschlüssen und die starken Differenzen zwischen den einzelnen Herkunftsländern (vgl. European Commission, 2016, S. 112; European Parliament, 2016, S. 26). Fest steht, dass nicht nur die gefragten hoch qualifizierten, sondern auch Menschen mit geringer oder gar nicht vorhandener beruflicher Qualifikation nach Deutschland kommen. Entsprechend vielfältig müssen also auch die Integrationsansätze sein.

Hoffnung macht an dieser Stelle die große Anzahl an zugewanderten Kindern und Jugendlichen, die zwar zunächst in das Bildungssystem eingegliedert werden müssen, damit jedoch auch gezielter auf die Anforderungen des deutschen Arbeitsmarktes vorbereitet und umfassend ausgebildet werden können (vgl. Wößmann et al., 2016, S. 38–40).

Integrationskurse: Teilnahmequote sehr hoch

Auch aus einem weiteren Grund bestehen gute Aussichten auf eine erfolgreiche Arbeitsmarktintegration. Kürzlich seien doppelt so viele Geflüchtete wie geplant für die staatlich geförderten Deutschkurse der Bundesagentur für Arbeit eingeschrieben gewesen (vgl. Wößmann et al., 2016). Für das Jahr 2016 zeigte sich dieser Trend bereits im Bereich der Integrationskurse. Fast die Hälfte der neuen Kursteilnehmer – knapp 160.000 – stammte aus Syrien, gefolgt von Teilnehmern aus dem Irak und aus Eritrea (vgl. BAMF 2017b, S. 6). 38.184 Menschen syrischer Herkunft konnten einen Integrationskurs im Jahr 2016 erfolgreich abschließen (vgl. BAMF 2017b, S. 11). Dies unterstreicht die hohe Bereitschaft der Zuwanderer, sich fortzubilden und selbst eine berufliche Zukunft aufzubauen.

3 Chancen und Potenziale

Laut einer Forsa-Umfrage glaubten 56 % der Befragten nicht daran, dass die Mehrheit der Geflüchteten in den deutschen Arbeitsmarkt integriert werden kann (vgl. Statista, 2016a). Doch wie das vorherige Kapitel demonstrierte, gibt es viele junge Zuwanderer mit Bleibeperspektive, die sich ihre Teilhabe am Berufsleben erarbeiten wollen. Auch die Angst, dass Geflüchtete der einheimischen Bevölkerung die Arbeitsplätze wegnehmen würden und das allgemeine Lohnniveau sinke könnte, ist laut aktuellen Studien unbegründet (vgl. Hinte et al., 2015, S. 748). Stattdessen gewinnen sowohl die Gesellschaft als auch die Wirtschaft durch die geflüchteten Menschen vieles dazu.

Motivierte Mitarbeiter für Wirtschaft und Unternehmen

Unabhängig davon, wie groß die Zahl der hoch qualifizierten Geflüchteten tatsächlich ist, bringt jeder Zuwanderer seine ganz eigenen Talente und Fähigkeiten mit. Die älteren

verfügen oftmals über eine langjährige Berufserfahrung, die sie auch ohne formell nachweisbaren Abschluss in einem Betrieb einbringen können. Jüngere Geflüchtete dagegen bringen – auch wenn sie nur gering qualifiziert sind – vor allem eine „hohe Motivation“ mit, „am Arbeitsmarkt teilzunehmen und dauerhaft Teil der deutschen Gesellschaft zu werden“ (Worbs & Bund, 2016, S. 10). Dies äußert sich beispielsweise darin, dass sie überdurchschnittlich lernbereit auftreten (vgl. Lorenz, 2015, S. 51) und Eigenschaften wie „Zielstrebigkeit und Einsatzbereitschaft“ (Charta der Vielfalt, 2015, S. 11) demonstrieren. Des Weiteren nehmen sie die Chance wahr, in reinen Ausbildungsberufen sowie in Berufen zu arbeiten, die weniger gefragt sind und dringend Nachwuchskräfte benötigen (vgl. Abschn. 6.2). Einige Experten warnen jedoch, dass das „Potenzial qualifizierter Zuwanderung für Staat, Wirtschaft und Gesellschaft“ nur genutzt werden könne, „wenn sich die Einwanderungs- und Integrationspolitik in Deutschland ändert“ (Brücker, 2013, S. 2) und umfassende „Investitionen in Bildung und Ausbildung“ (Ternès et al., 2017, S. 28) getätigt würden.

Diversity und Netzwerke

Neben Erfahrung und Motivation bringen die Geflüchteten vor allem Flexibilität und neue Perspektiven mit. Damit fördern sie Diversity – einen der wichtigsten Motoren für Fortschritt und Innovation:

Vielfalt bietet Chancen: Gemischte Teams, die kompetent geführt werden, und ein vorurteilsfreies Arbeitsklima schaffen Wettbewerbsvorteile auf dem Arbeitsmarkt sowie bei Kundinnen und Kunden (Charta der Vielfalt, 2015, S. 8).

Unternehmen, die Geflüchtete beschäftigen, haben außerdem die Möglichkeit, ihre Business-Netzwerke zu erweitern. So kann eine stärkere Kooperation mit den Herkunftsländern der neuen Mitarbeiter sowie ein Fachkräfteaustausch angeregt werden. Der Vorteil ist, dass die Geflüchteten bereits Experten für die Kultur und Sprache ihres Herkunftslandes sind (vgl. Charta der Vielfalt, 2015, S. 9). Zusätzlich präsentieren sich die Unternehmen selbst als attraktiver Arbeitgeber: Sie handeln gemäß ihrer Corporate-Social-Responsibility(CSR)-Maximen und können eine „sinnvolle Stärkung des Employer Branding“ (Ternès et al., 2017, S. 81) erfahren.

Was innerhalb eines Unternehmens funktioniert, kann auch für sich genommen als Chance genutzt werden: Geflüchtete Menschen können professionell zu Vermittlern, Dolmetschern, Familienhelfern oder Lehrern ausgebildet werden. Dadurch können sie in Zukunft mit ihrer Arbeit dazu beitragen, neue Generationen von Geflüchteten schneller und besser einzugliedern und den Dialog mit der deutschen Gesellschaft zu fördern.

Stabilität für Geflüchtete und Gesellschaft

Initiativen und Experten sind sich einig, dass die Integration in den Arbeitsmarkt gleichzeitig einer der besten Weg für die Integration von Zuwanderern im Allgemeinen ist. Denn nicht nur die deutsche Sprache kann schneller erlernt werden; es entstehen auch schneller soziale Kontakte mit der einheimischen Bevölkerung und ein kultureller

Austausch kann stattfinden. Die langen Aufenthalte in Sammelunterkünften sowie die Unsicherheit bezüglich ihres Asylverfahrens und die fehlende Arbeitserlaubnis empfinden viele Geflüchtete dagegen als besonders belastend. Gerade junge Menschen, die mit viel Hoffnung nach Europa geflohen sind, leiden unter der ihnen auferlegten Passivität (vgl. Ternès et al., 2017, S. 84). Eine Ausbildung zu beginnen oder eine Arbeitsstelle zu finden, wäre für sie daher ein Schritt von enormer Bedeutung:

Einer beruflichen Tätigkeit nachzugehen, ist eine wichtige Voraussetzung für die Teilhabe von Menschen an der Gesellschaft. Arbeit erfüllt soziale Funktionen und vermittelt das Gefühl von Struktur, Stabilität und Sicherheit – Aspekte, die für die Geflohenen besonders wertvoll sind, nachdem sie ihr vertrautes Leben aufgeben mussten und mit ihrer Flucht in eine ungewisse Zukunft aufgebrochen sind (Fürst, 2016, S. 12).

Für die ohnehin häufig traumatisierten Menschen ist vor allem die stabilisierend Wirkung von Arbeit auf die psychische Gesundheit bedeutsam. Darüber hinaus wird auch das Selbstwertgefühl gestärkt (vgl. Bertelsmann Stiftung, 2015, S. 4). Auch gesamtgesellschaftlich wirkt eine frühzeitige und umfassende Arbeitsmarktintegration stabilisierend. Einerseits werden die Geflüchteten durch den hohen Stellenwert von Arbeit von der einheimischen Bevölkerung eher akzeptiert. Andererseits werden die sozialen Sicherungssysteme weniger stark finanziell belastet, was sich letztendlich positiv auf die gesamte Wirtschaft auswirkt (vgl. Burkert & Dercks, 2017, S. 4). Auch Kriminalität und religiöser oder politischer Radikalisierung kann so entgegengewirkt werden (vgl. Apolte, 2015, S. 665).

4 Herausforderungen und Hindernisse

Jeder, der sich bereits mit dem Thema der Arbeitsmarktintegration auseinandergesetzt hat, weiß, dass trotz großer Potenziale auch viele Hindernisse auf Arbeitgeber und Betriebe zukommen. Dies fängt bereits damit an, dass Begriffe wie „Flüchtling“, „Asylbewerber“, „Geduldeter“ oder „Asylberechtigter“ umgangssprachlich oft synonym und manchmal sogar falsch verwendet werden, obwohl hinter jedem Begriff eine spezifische Definition steckt, die den aufenthalts- und arbeitsrechtlichen Status genau definiert (vgl. Gyo, 2016). Auch in diesem Beitrag wird der Begriff „Flüchtling“ bzw. „Geflüchteter“ nicht als juristischer Begriff gebraucht, sondern – wie bei Bach et al., (2017, S. 48) – als „Sammelbegriff für alle Personen [...], die als Schutzsuchende nach Deutschland gekommen sind – unabhängig von ihrem rechtlichen Status“. Warum es dennoch unumgänglich ist, sich mit den Begriffen und dem Asylsystem in Deutschland vertraut zu machen, zeigt der folgende Paragraf.

Rechtlicher Status und Arbeitserlaubnis

Das grundlegende Problem mit dem deutschen Asylrecht ist, dass Geflüchtete nur unter bestimmten Bedingungen überhaupt arbeiten dürfen. Während Asylberechtigte

und anerkannte Flüchtlinge eine Aufenthaltserlaubnis erhalten, die ihnen den Zugang zum Arbeitsmarkt ermöglicht, muss bei Asylbewerbern und Personen mit Aufenthaltsgestattung oder Duldung eine Genehmigung seitens der Ausländerbehörde vorliegen. Je nach Dauer des Aufenthaltes gelten außerdem besondere Zusatzbedingungen. Auch die aktuellen Bestimmungen zum Mindestlohn und zur Beschäftigung von Praktikanten müssen eingehalten werden (vgl. Bundesagentur für Arbeit, 2017, S. 2). Besonders herausfordernd ist für Arbeitgeber auch die „Stolperschwelle“ Vorrangprüfung (Schreier, 2016, S. 24). Die Bestimmungen diesbezüglich wurden zwar teilweise gelockert; dennoch entfällt sie nicht vollständig. Problematisch sind außerdem die nach wie vor eingeschränkte Bewegungsfreiheit der Geflüchteten (vgl. Bertelsmann Stiftung, 2015, S. 35) und die rechtlichen Grauzonen, die eine Planungssicherheit seitens der Unternehmen verhindern (vgl. OECD, 2016, S. 71).

Fehlende Sprachkenntnisse

Eine mindestens ebenso große Hürde sind die fehlenden Deutschkenntnisse der geflüchteten Menschen. Laut einer Studie sehen Arbeitgeber diese sogar noch vor den geringen fachlichen Qualifikationen als größtes „Einstellungshemmnis“ (Ternès et al., 2017, S. 76) an. Mit ihrer Muttersprache und selbst mit guten Englischkenntnissen können die Geflüchteten bei der Mehrheit der Unternehmen kein Beschäftigungsverhältnis beginnen. Fachspezifische Deutschkenntnisse, mindestens auf dem Niveau B2 des GER, sind Voraussetzung, um in praktisch orientierten Berufen bzw. in der Berufsschule zu bestehen (vgl. Burkert & Dercks, 2017, S. 7). Dies bedeutet eine lange Vorlaufzeit, in der die Zuwanderer zwar Integrations- und Sprachkurse besuchen, ihre Kenntnisse jedoch nicht praktisch anwenden können. Werden Geflüchtete trotz geringer Sprachkenntnisse eingestellt, sind oftmals die Arbeitgeber für sprachliche Weiterbildung verantwortlich und müssen entsprechenden organisatorischen und finanziellen Aufwand einplanen (vgl. DIHK, 2016, S. 43–49).

Anerkennung von Abschlüssen und berufliche Vor- und Anschlussqualifizierung

Das in Abschn. 2 beschriebene Problem der fehlenden Nachweisbarkeit und schlechten Vergleichbarkeit von Qualifikationen setzt sich bei einer geplanten Beschäftigung von Geflüchteten fort. Die Anerkennung von Abschlüssen – seien es Hochschulzeugnisse, Berufsabschlüsse, Zertifikate oder Führerscheine – ist bisher nicht einheitlich geregelt. Arbeitgeber sind entweder darauf angewiesen, dass die Geflüchteten selbst die erforderlichen, geprüften Dokumente nachweisen, oder sie müssen die Kompetenzen selbstständig einschätzen oder im gebührenpflichtigen „Verfahren zur Anerkennung der ausländischen Qualifikation“ (DIHK, 2016, S. 40) prüfen lassen. Für einige Branchen existieren bereits gemeinsame Regelungen für eine bessere Vergleichbarkeit von Abschlüssen.

Erschwerend kommt hinzu, dass das deutsche Konzept der Berufsausbildung international wenig bekannt ist und äquivalente Qualifikationsnachweise nur selten existieren. Durch die individuell unterschiedlichen Vorkenntnisse ist es schwierig, bedarfsgerechte Angebote zur Vor- und Anschlussqualifizierung zu entwickeln (vgl. OECD, 2016, S. 39).

Jobvermittlung, Netzwerke und kulturelles Kapital

Auch wenn Geflüchtete über bereits anerkannte Abschlüsse verfügen, ist es nicht selbstverständlich, dass sie eine passende Arbeitsstelle oder Ausbildung finden. Einerseits sind viele durch die sogenannte Residenzpflicht zeitweise auf eine bestimmte Region festgelegt, auf die sie ihre Jobsuche beschränken müssen (vgl. Bertelsmann Stiftung, 2015, S. 35; Schreyer & Bauer, 2014, S. 289). Des Weiteren ist die Vermittlung zwischen Unternehmen und Geflüchteten unzureichend ausgestaltet. Die Angebote und Kompetenzen der einzelnen Jobcenter variieren stark (vgl. Schreyer & Bauer, 2014, S. 290) und es sind vor allem private und gemeinnützige Jobbörsen, die sich auf die Bedarfe der Geflüchteten bei der Arbeitsvermittlung spezialisiert haben.

Hinzu kommt, dass die geflüchteten Menschen nicht wie in ihren Heimatländern auf ihr soziales und kulturelles Kapital zurückgreifen können. Darunter fallen beispielsweise soziale Beziehungen, der eigene Status, Netzwerke oder spezifisches Wissen, das dabei helfen kann, einen gewünschten Job zu finden (vgl. Nohl et al. 2010). Einzig wenn eine ausgeprägte Diaspora vor Ort ist, kann das kulturelle Kapital eingesetzt werden. Da „Arbeitsstellen vor allem durch Netzwerke gefunden werden“ (Bertelsmann Stiftung, 2015, S. 2), müssen sich die Geflüchteten ihre Netzwerke andernfalls neu aufbauen und sich das Wissen, wie der deutsche Arbeitsmarkt funktioniert, aneignen.

Traumatisierung und andere gesundheitliche Einschränkungen

Ein weiteres Hindernis wird oft nicht in dem Ausmaß wahrgenommen, wie es eigentlich notwendig wäre: Ein großer Anteil der Geflüchteten leidet aufgrund von traumatisierenden Erfahrungen mit Krieg, Flucht und Gewalt unter physischen, aber vor allem psychischen Problemen wie Angstzuständen, Depressionen und posttraumatischem Stress. Werden diese nicht frühzeitig erkannt und behandelt, können sie zu einem großen Hindernis für die Integration in allen Lebensbereichen werden. Unter anderem können sie dazu führen, dass die Betroffenen vorübergehend oder langfristig eingeschränkt arbeitsfähig bzw. komplett arbeitsunfähig sind (vgl. OECD, 2016, S. 47–50).

Bereitschaft zur Zusammenarbeit und gesellschaftliche Akzeptanz

Schlussendlich kann das Engagement einzelner Betriebe nicht losgelöst vom gesamtgesellschaftlichen Kontext betrachtet werden, in den sie eingebettet sind. Wenn die Geflüchteten aufgrund von Ängsten oder Vorurteilen in der Bevölkerung nicht im Betrieb oder in der Region akzeptiert werden, kann selbst ein toleranter und offener Arbeitgeber mit einem Projekt scheitern. Auch innerhalb eines Unternehmens ist ein gewisses Maß an Offenheit und Bereitschaft zur interkulturellen Zusammenarbeit notwendig. Wie einzelne Fallbeispiele zeigen, entscheidet die Einsatzbereitschaft der Vorgesetzten und Kollegen zu großen Teilen über den Erfolg einer Integrationsmaßnahme (vgl. Charta der Vielfalt, 2015, S. 22–24; Lorenz, 2015; König, 2015).

Da viele Geflüchtete zudem aus muslimisch geprägten Ländern stammen (vgl. Statista, 2017a, S. 43), stehen zukünftige Arbeitgeber zusätzlich vor der Herausforderung, sich mit religiösen Fragen, beispielsweise bezüglich Kleidung, Gebetszeiten oder Regelungen für den Fastenmonat Ramadan, auseinanderzusetzen.

Spezielle Herausforderungen geflüchteter Frauen

Besondere Herausforderungen, die in diesem Beitrag nur skizziert werden können, birgt die Beschäftigung geflüchteter Frauen. Auch wenn weitaus mehr Männer in Deutschland eine Anstellung suchen, dürfen die Frauen nicht vergessen werden. Bei gleicher oder sogar höherer Qualifizierung stehen ihnen zusätzliche Hindernisse im Weg (vgl. European Commission, 2016, S. 139); allen voran die schlechte Vereinbarkeit von Beruf und Familie (vgl. Beer, 2013, S. 33). Dieses durch die mangelnde Versorgung mit Betreuungsangeboten sowie unflexible Arbeitszeiten verursachte strukturelle Problem kann grundsätzlich alle in Deutschland beschäftigten Eltern betreffen. Im Fall von geflüchteten Frauen können jedoch verschiedene andere Faktoren hinzukommen. Einerseits kann ein fehlendes oder zu geringes Einkommen eine alternative, private Betreuung der Kinder verhindern. Andererseits haben geflüchtete Familien im Durchschnitt mehr Kinder als deutsche, sodass potenzielle Arbeitgeber gefordert sind, die Familien bei der Suche nach Betreuungsmöglichkeiten zu unterstützen oder Teilzeitmodelle einzurichten (vgl. DIHK, 2016, S. 37 und 51).

Eine daran anschließende Thematik ist die kultursensible Integration von Frauen in den Arbeitsmarkt. In vielen Familien ist aufgrund kulturspezifischer Arbeitsteilung die Frau für die Betreuung der Kinder und anderer Familienangehöriger verantwortlich (vgl. IAB, 2015, S. 13). Möchte sie gleichzeitig berufstätig sein, geht es darum, die Integration in Übereinstimmung mit ihrem persönlichen Umfeld zu gestalten und Konflikten vorzubeugen. Auch das Empowerment von Frauen, denen für eine Berufstätigkeit bestimmte Qualifikationen oder der Rückhalt in der Familie fehlen, kann eine Herausforderung für Initiativen und Betriebe darstellen.

Nicht zu vergessen ist dabei, dass die Bildungschancen von Mädchen und Frauen in den unterschiedlichen Herkunftsländern der Frauen unterschiedlich ausgeprägt sind. Während viele junge Syrerinnen beispielsweise ein Hochschulstudium absolviert haben, sind ältere Frauen aus Afghanistan oder Eritrea vielleicht nie zur Schule gegangen und kommen als Analphabetinnen nach Deutschland (vgl. European Commission, 2016, S. 113). Damit haben sie ohne gezielte Förderung in unserem derzeitigen Ausbildungssystem kaum eine Chance auf einen Arbeitsplatz.

5 Maßnahmen zur Förderung der Arbeitsmarktintegration

Jeder Euro, der jetzt zusätzlich für Beratung, Bildung und Ausbildung ausgegeben wird, zahlt sich am Ende aus. Denn die Folgekosten einer gescheiterten Integration wären ungleich höher (Burkert & Dercks, 2017, S. 5).

Die Potenziale, die die Geflüchteten mitbringen, sind für Wirtschaft und Gesellschaft gleichermaßen bedeutsam. Daher ist es umso entscheidender, die bestehenden Hindernisse zu beseitigen. Bach et al. (2017) beweisen mit ihrem Forschungsprojekt, dass sich die zunächst überdurchschnittlich hoch erscheinenden Investitionen in die Integration von Geflüchteten auf lange Sicht auszahlen, insbesondere dann, wenn in den Bereichen

Sprachkompetenz und Bildungsabschlüsse investiert wird. Auch der Abschlussbericht des IAB zum Modellprojekt „Early Intervention“ verdeutlicht, dass frühzeitige Intervention und Förderung die Integrationsperspektiven von Geflüchteten erhöhen und daher als Ansatz weiter ausgebaut werden sollten (vgl. IAB, 2015).

Arbeitsrecht und Qualifikationen

Investitionen in Sprache und Bildung sind nur dann sinnvoll, wenn die Grundlage stimmt. Im ersten Schritt müssen daher die Regelungen zum Asyl- und Bleiberecht so angepasst werden, dass die Geflüchteten so schnell wie möglich arbeiten dürfen und bei erfolgreicher Absolvierung einer Ausbildung eine dauerhafte Perspektive in Deutschland bekommen. Hier hat sich in den letzten Jahren schon viel verändert. Beispielsweise wurden Modelle wie die „3+2-Regelung“ eingeführt, die Geduldeten einen gesicherten Aufenthalt während der dreijährigen Ausbildung und für weitere zwei Jahre der Berufstätigkeit garantieren soll (vgl. Burkert & Dercks, 2017, S. 8). Dennoch fehlen in vielen Bereichen ähnliche Fortschritte und auch die jetzigen Regelungen haben Schwachstellen.

Ein weiterer wichtiger Schritt wäre die Schaffung eines deutschland-, oder bestenfalls europaweiten Systems für eine schnelle und zuverlässige Einschätzung von vorhandenen Qualifikationen, Abschlüssen und Kompetenzen (vgl. OECD, 2016, S. 32).

Unterstützung bei Erkrankungen und Traumata

Selbst mit vorhandenen Qualifikationen können viele Geflüchtete aufgrund von physischen und psychischen Einschränkungen nicht direkt in den Arbeitsmarkt integriert werden. Zentral ist also einerseits die frühe Beurteilung vor allem des psychischen Gesundheitszustandes bei gleichzeitiger Gewährung einer gesetzlichen Gesundheitsversorgung. Andererseits müssen die Kapazitäten im Gesundheitssystem erhöht, Sprachbarrieren und bürokratische Hürden reduziert und Mitarbeiter auf die besonderen Bedürfnisse der Geflüchteten hin geschult werden. In einigen Ländern Europas gibt es bereits Beispiele für gut funktionierende Beratungsstellen und Gesundheitszentren mit speziell ausgebildeten Fachkräften (vgl. OECD, 2016, S. 47–50).

Spracherwerb im Beruf

Wie Abschn. 4 gezeigt hat, sind Sprachschwierigkeiten trotz hoher Motivation der Geflüchteten und Engagement seitens der Arbeitgeber in den meisten Fällen die größte Hürde bei der Arbeitsmarktintegration. Doch monate- oder jahrelang allein Sprachkurse zu besuchen, ist nicht zu empfehlen, da die finanzielle Sicherheit sowie der notwendige Praxisbezug im Betrieb fehlen. Born und Schwefer (2016, S. 83) schlagen daher ein Modell vor, das Erwachsenenbildung kombiniert mit langfristigem Sprachtraining neben dem Beruf vorsieht. Die Geflüchteten könnten so den Großteil ihrer Sprachkompetenzen während ihres Arbeitsalltages erwerben und würden frühzeitig mit berufsspezifischen Fachbegriffen vertraut gemacht. Dies erfordert von den Arbeitgebern die Schaffung flexibler Modelle, die Zeit für einen Sprachkurs während der Arbeitswoche

zur Verfügung stellen. Ein gutes Beispiel hierfür ist ein Programm des Personaldienstleisters Synergie (vgl. Abschn. 6.2).

Flexible Einstiegsformate

Um Geflüchteten auch mit geringen Sprachkenntnissen ab dem Niveau A2 des GER den Einstieg in einen Beruf zu ermöglichen, müssen neue, flexible Einstiegsformate entstehen. Damit könnten sie nach der Devise „Integration on the job“ (Fürst, 2016, S. 12) sehr schnell in Betriebe und soziale Netzwerke eingebunden werden. Bereits jetzt gibt es die sogenannten Einstiegsqualifizierungen (EQ), die vor allem als Brücke hin zum Beginn einer Berufsausbildung normaler Länge genutzt werden können (Burkert & Dercks, 2017, S. 6). Darüber hinaus kann jedes Unternehmen für sich passende Formate wie Praktika, Hospitationen oder verkürzte und vereinfachte Ausbildungsmodelle entwickeln und anbieten (vgl. DIHK, 2016, S. 33–38).

In unserer digitalisierten Zeit bietet es sich außerdem an, Online-Angebote für den Erwerb von Qualifikationen zu konzeptionieren. Ein gutes Beispiel ist die Kiron University: eine Online-Universität, an der sich Geflüchtete mithilfe von Online-Seminaren ein Jahr lang auf ihr Wunschstudium vorbereiten, bevor sie an eine normale deutsche Universität wechseln (vgl. Kiron University, 2017).

Weiterbildungen und Diversity Management

Da die Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten für viele Beteiligte noch mit Unsicherheiten einhergeht, sind Weiterbildungen ein wichtiger Erfolgsfaktor. Dies können zum Beispiel interkulturelle Trainings und Schulungen zu Diversity Management für Arbeitgeber und Mitarbeiter, aber auch für Berufsschullehrer sowie Angestellte von Jobcentern und Beratungsstellen sein. Sie können einerseits den Abbau von Ängsten und Vorurteilen bewirken und andererseits dafür sorgen, dass Konflikten innerhalb eines Teams vorgebeugt wird und das Team übt, trotz kultureller Unterschiede konstruktiv zusammenzuarbeiten. Durch verschiedene Förderprogramme und Beratungsstellen gibt es bereits ein deutschlandweites Angebot solcher Trainings und auch eine entsprechend hohe Nachfrage (vgl. Ternès et al., 2017, S. 79–81). Darüber hinaus können Formate wie Fachvorträge, Seminare oder Tagungen den Arbeitgebern und Personalverantwortlichen die Möglichkeit geben, sich zu rechtlichen Themen weiterzubilden und sich untereinander auszutauschen und zu vernetzen. Eine Reihe von Netzwerken, die dies fördern, wird in Abschn. 6.1 vorgestellt.

Netzwerke aufbauen und Arbeitsmarkt öffnen

Netzwerken ist auch auf anderer Ebene ein entscheidender Prozess, um die Herausforderungen der Arbeitsmarktintegration zu meistern. Neben dem Austausch von Informationen können Netzwerke dazu dienen, Geflüchtete und potenzielle Arbeitgeber in direkten Kontakt zu bringen (vgl. Jobbörsen in Abschn. 8). Außerdem können sie dazu beitragen, einzelne Wissensbestände und Ideen von Beratungsstellen oder

Initiativen zusammenzubringen. Auch eine verbesserte nationale und internationale Zusammenarbeit könnte in Zukunft dafür sorgen, dass Geflüchtete entsprechend ihren Qualifikationen beispielsweise in freie Stellen vermittelt werden, die nicht in direktem Umkreis ihres Wohnortes liegen.

Neben der Vernetzung ist auch eine Öffnung des Arbeitsmarktes eine sinnvolle Maßnahme (vgl. Bertelsmann Stiftung, 2015, S. 8; Apolte, 2015, S. 665). Dabei geht es nicht nur um eine Aufhebung oder Verkürzung des Arbeitsverbotes für Geflüchtete, sondern auch darum, Möglichkeiten und Kompetenzen so zu erfassen, dass ein Einstieg in die Arbeit auch ohne den Nachweis ausländischer Zertifikate zeitnah möglich ist. Des Weiteren geht es darum, neue Möglichkeiten jenseits von Studium und Ausbildung zu kreieren. Eine davon ist derzeit die gezielte Förderung von Start-ups, durch die sich Geflüchtete selbstständig machen und somit direkt in den Arbeitsmarkt starten können (vgl. Abschn. 6.1).

Beratung und Betreuung von Unternehmen

Ein letzter wichtiger Schritt ist die konkrete Unterstützung derjenigen Unternehmen bzw. Arbeitgeber, die sich für Geflüchtete engagieren möchten, sich aber noch nicht ausreichend vorbereitet fühlen oder Zweifel an ihrem Vorhaben hegen. Informationsbroschüren, Beratungen oder Erfahrungsaustausch können wirksame Methoden der Unterstützung darstellen. Wie die Beispiele in Abschn. 6. veranschaulichen, wird bereits vieles davon in der Praxis umgesetzt. Abb. 1 zeigt, wie die typischen Schritte aussehen

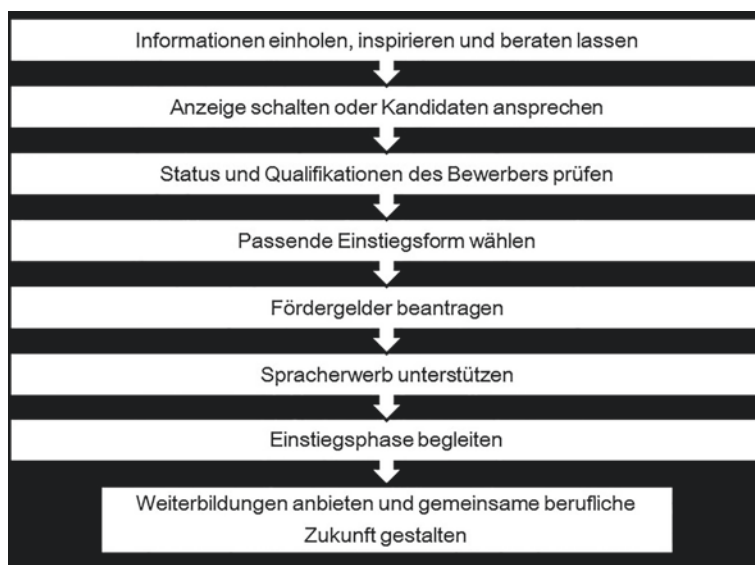


Abb. 1 Typische Schritte bei der Integration von Geflüchteten in Unternehmen

können, nachdem ein Arbeitgeber die Entscheidung getroffen hat, Geflüchtete in sein Unternehmen zu integrieren.

6 Best Practices

Wie das vorherige Kapitel gezeigt hat, gibt es in Bezug auf die Integration von Geflüchteten in den Arbeitsmarkt noch viele Ansätze, die in größerem Umfang verwirklicht werden können. Doch ebenso gibt es bereits Initiativen und Arbeitgeber, die eigene Projekte entwickelt und erfolgreich in die Praxis umgesetzt haben. Im Folgenden werden zunächst ausgewählte, staatlich geförderte Netzwerke und Projekte vorgestellt, an denen sich Unternehmen aktiv beteiligen können. Abschließend werden drei Pilotprojekte aus relevanten Branchen porträtiert, mithilfe derer Geflüchtete vermittelt, ausgebildet oder in bestehende Teams integriert werden konnten.

6.1 Netzwerke und Initiativen

Besonders für Unternehmen oder einzelne Arbeitgeber, die Berührungängste mit dem Thema Geflüchtete haben, stellen Netzwerke und Initiativen eine wertvolle Unterstützung dar. Sie ermöglichen es, eine Bandbreite an Informationen einzusehen, und erlauben den regelmäßigen Austausch untereinander. Viele bieten darüber hinaus Beratungen, Seminare und Events an.

NETZWERK Unternehmen integrieren Flüchtlinge

Eines der größten und vielfältigsten Netzwerke ist das vom Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK) gegründete „NETZWERK Unternehmen integrieren Flüchtlinge“. Erklärtes Ziel dieses Netzwerkes ist es, Unternehmen zu vernetzen und zu unterstützen, die sich für die Integration von Geflüchteten engagieren oder in dies in Zukunft planen. Bereits jetzt verbindet es über 1400 deutsche Unternehmen miteinander und neue Unternehmen können jederzeit kostenlos eine Mitgliedschaft beantragen (vgl. NETZWERK Unternehmen integrieren Flüchtlinge, [2017b](#)).

Ein zentraler Aufgabenbereich des Netzwerkes ist es, als Wissensplattform zu fungieren und Informationen zum Thema Arbeitsmarktintegration aufzubereiten. In einer Mediathek stehen frei zugängliche Materialien wie Infografiken zum Download bereit und für Mitglieder gibt es zusätzliche Materialien wie Handbücher oder Gesprächsleitfäden. Darüber hinaus finden sich dort Links und Beiträge zur Einschätzung von Kompetenzen, zur Beantragung von Fördermöglichkeiten oder zur Umsetzung von Diversity Management. Auch Anregungen zu verschiedenen Formen des Engagements bietet das Netzwerk – vom Start eigener Projekte bis hin zur Unterstützung von Mitarbeitern bei der ehrenamtlichen Arbeit. Besondere inspirierend ist die Rubrik,

in der Mitglieder des Netzwerkes ihre Erfahrungen mit Geflüchteten dokumentieren und teilen.

Für alle, die bereits ein konkretes Engagement planen, sind die regelmäßig angebotenen Webinare eine hilfreiches Angebot. Dort werden spezifische Themen diskutiert, u. a. der Rechtsstatus von Geflüchteten, interkulturelle Personalgespräche oder der Umgang mit beruflichen Vorqualifizierungen und Weiterbildungsmaßnahmen. Damit wird ein weiteres zentrales Anliegen des Netzwerkes gefördert: Die Unternehmen sollen die Möglichkeit bekommen, sich aktiv untereinander auszutauschen und neue Kooperationen entstehen zu lassen.

Wir zusammen

Ein weiteres wichtiges Netzwerk entstand im Jahr 2016 als Initiative der deutschen Wirtschaft. Die hieran beteiligten derzeit knapp 200 Unternehmen verfügen bereits über Erfahrung mit der Integration von Geflüchteten durch individuell gestaltete Projekte. Die Plattform will es ermöglichen, diese Erfahrungen zu bündeln sowie weitere Unternehmen motivieren, Teil des Netzwerkes zu werden (vgl. Wir zusammen, 2017). Durch die abweichende Gründungsgeschichte liegen die Schwerpunkte bei „Wir zusammen“ auf der Präsentation der initiierten Projekte. Reportagen erzählen vom Werdegang der Geflüchteten in den Betrieben und eine Vielzahl von kleinen Initiativen und Beispielen wird porträtiert. Weiterhin gibt es diverse Anregungen für unternehmerisches Engagement, die weit über die reine Beschäftigung von Geflüchteten hinausgehen. Vorgestellt werden typische Felder wie die Sprachförderung, aber auch Wohnraumausbau, Kulturaustausch und Mentoringprogramme auf unterschiedlichen Ebenen befinden sich unter den Vorschlägen.

Eine Parallele zum „NETZWERK Unternehmen integrieren Flüchtlinge“ besteht darin, dass es ebenfalls eine umfangreiche Mediathek gibt. Der Fokus liegt hier allerdings auf Materialien zu Studienergebnissen, Projekten und Kampagnen und weniger auf Wegweisern oder Anleitungen. Der persönliche Austausch zwischen den Unternehmen ist „Wir zusammen“ jedoch ein ebenso großes Anliegen. Anstelle von Webinaren finden hierfür Events in Form von deutschlandweiten Tagungen statt, bei denen themenspezifische Diskussionen und Dialoge im Mittelpunkt stehen.

Netzwerk IQ

Das Netzwerk Integration durch Qualifizierung („Netzwerk IQ“) ist nach einem anderen Konzept aufgebaut als die beiden zuvor präsentierten. Hier liegt der Fokus nicht ausschließlich auf den Unternehmen; auch die Geflüchteten selbst sowie Arbeitsagenturen und Ehrenamtliche können Unterstützung erfahren (vgl. Netzwerk IQ, 2017).

Im allgemeinen Bereich wird wie bei den anderen Netzwerken eine breite Auswahl an relevanten Themen in Form von Online-Artikeln, Publikationen und Reportagen aufbereitet. Die ins Netzwerk integrierten Fachstellen „Beratung und Qualifizierung“ und „Berufsbezogenes Deutsch“ veröffentlichen darüber hinaus eigene Studien, Manuskripte und Leitfäden, die bei der praktischen Umsetzung von Sprach- und Integrationsprojekten

helfen. Weitere Fachstellen beschäftigen sich mit den Themen Vielfalt, Unternehmensgründung und Fachkräftesicherung.

Eine Besonderheit des „Netzwerkes IQ“ stellen mehrere Suchmasken dar. Geflüchtete können damit deutschlandweit nach Beratungsstellen für die Anerkennung von Berufsabschlüssen oder die Existenzgründung suchen. Mitarbeitende der Jobcenter können im Rahmen des sogenannten Förderprogramms IQ Fortbildungsangebote und Beratungen zu Themen wie interkulturelle Kompetenz ausfindig machen. Unternehmen und Betrieben wird es ermöglicht, Fortbildungen und Beratungen zu Themen wie Diversity Management und interkulturelle Personalentwicklung in ihrer Nähe zu finden. Daraufhin können sie die regionalen Anbieter des Förderprogramms kontaktieren und den gewünschten Service buchen. Für Ehrenamtliche werden neben einer Broschüre auch Schulungen und Fallbesprechungen durch die Koordinatoren der IQ Landesnetzwerke angeboten.

Start Up Your Future

Wie die Themengebiete des „Netzwerkes IQ“ bereits andeuten, beschäftigen sich immer mehr Initiativen mit dem Thema Gründen durch Geflüchtete. So hat auch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) kürzlich das Pilotprojekt „Start Up Your Future: Gründerpatenschaften“ ins Leben gerufen (vgl. BMWi, [2017](#)).

Die Idee hinter diesem Ansatz ist simpel: Anstatt sich den derzeit noch starren Strukturen des Arbeitsmarktes anzuliefern, können die Geflüchteten – egal, welche Talente und beruflichen Fähigkeiten sie besitzen – ihr Schicksal selbst in die Hand nehmen und aktiv werden. Durch eine Gründung gewinnen sie unternehmerische Selbstständigkeit und können in den ihnen vertrauten Branchen und Arbeitsstrukturen tätig werden. Sie sind nicht darauf angewiesen, unterhalb ihrer eigentlichen Qualifikation Arbeit zu suchen oder sich in einem langwierigen Prozess beruflich umzuorientieren.

Das Projekt „Start Up Your Future“ konzentriert sich auf die Region Berlin-Brandenburg und läuft zunächst bis zum Jahr 2018. Erfahrene Unternehmer haben die Möglichkeit, ehrenamtliche Gründerpaten zu werden. Viele von ihnen haben den Prozess einer Existenzgründung selbst durchgemacht und können den Geflüchteten mit Ratschlägen zur Seite stehen, ihre Gründerpersönlichkeit fördern und ihnen den Zugang zu Business-Netzwerken eröffnen. Die konkrete Zusammenarbeit kann neben dem persönlichen Austausch über Seminare, Hospitationen oder Teamgründungen erfolgen, durch die sich die interessierten Geflüchteten fortbilden (vgl. NETZWERK Unternehmen integrieren Flüchtlinge, [2017a](#)). Eine eigene Homepage des Projektes ist in Arbeit.

6.2 Beispiele gelungener Integration

Die vorgestellten Netzwerke haben jeweils eigene Rubriken mit lebendigen Beispielen gelungener Integration. Im Rahmen dieses Beitrages können selbstverständlich nicht alle genannt werden. Es lohnt sich jedoch, die Beispiele durchzusehen und Inspiration für

die eigene Branche zu suchen. Aufgrund der besonderen demografischen Struktur der Geflüchteten wie auch Deutschlands sollen an dieser Stelle zwei Branchen angesprochen werden, die prädestiniert sind für einen Einstieg von Geflüchteten in den Arbeitsmarkt. Abschließend wird ein Projekt aus dem Personalwesen vorgestellt, das die besonderen Chancen in diesem Bereich verdeutlicht.

Hohes Integrationspotenzial des Handwerks

Wie die Statistiken am Anfang dieses Beitrages verdeutlichten, sind unter den Geflüchteten, die nach Deutschland kommen, überdurchschnittlich viele junge Männer. In Korrelation mit dem Fachkräftemangel sind handwerkliche Berufe für sie eine große Chance, einen schnellen Zugang zum Arbeitsmarkt zu erlangen und langfristig eine Anstellung zu finden (vgl. ZDH, 2017).

Eines der ersten Projekte in diesem Bereich war das 2013 gegründete Pilotprojekt „FAB: Flüchtlinge und Asylbewerber im Bauhandwerk“ an der Lehrbaustelle Bebra (Hessen). „FAB“ hatte es sich zur Aufgabe gemacht, Geflüchteten handwerkliche Grundfertigkeiten beizubringen und sie anschließend in eine für sie passende Ausbildung zu vermitteln. Bereits in den ersten zwei Jahren nach Start des Projektes konnten neun Teilnehmende eine Ausbildung beginnen und einige weitere traten direkt ein Arbeitsverhältnis an (vgl. Lorenz, 2015, S. 50). Möglich wurde dies durch eine gelungene Mischung aus fachtheoretischen und -praktischen Kenntnissen, die die Teilnehmenden in den Werkstätten und auf dem Freigelände der Baustelle erlangten. Sie konnten sich in vielfältigen Spezialisierungen des Hoch- und Tiefbaus ausprobieren und anschließend Praktika bei Kooperationspartnern aus der Region absolvieren. Diese dienten als Übergangsphase in die Ausbildung. Neben dem Erwerb von Fähigkeiten standen der fachspezifische Deutschunterricht sowie eine individuelle Begleitung der Teilnehmenden durch Lehrkräfte, Sozialpädagogen und interkulturelle Vermittler im Vordergrund (vgl. Lorenz, 2015, S. 51).

Inzwischen haben viele Betriebe das Potenzial von Geflüchteten im Handwerk erkannt und aus vereinzelten kleinen Projekten sind gesonderte Förderprogramme und Netzwerke entstanden. Die Innung „Sanitär Heizung Klempner Klima“ (SHK) Berlin beispielsweise beteiligt sich derzeit an einem Coaching-Programm für Geflüchtete in Ausbildung, bietet ähnlich wie „FAB“ eine Berufsorientierung mit Praktikumsphase an und ist regelmäßig auf Jobmessen wie „Refugees – Willkommen in der Ausbildung“ vertreten (vgl. SHK, 2017).

Neue Chancen in Pflegeberufen

Aufgrund der steigenden Lebenserwartung in Deutschland gehören Pflegeberufe zu den Berufen, die bereits jetzt unter dem Fachkräftemangel leiden und in Zukunft noch stärker nachgefragt sein werden. Sie bieten daher eine ideale Chance für Geflüchtete, die gern im sozialen Bereich tätig sein wollen oder medizinisches Fachwissen mitbringen. Doch auch Quereinsteiger haben in dieser Branche gute Aussichten auf einen sicheren Arbeitsplatz.

König (2015) skizziert den Fall des damals 25-Jährigen Issa Toumagnon aus Mali, der nach Deutschland geflohen war und hier sein Studium der Informatik fortsetzen wollte. Ein Jahr lang hatte er Deutsch gelernt und wurde schließlich durch die Flüchtlingsinitiative „Pro Arbeit“ als Praktikant an eine Pflegestation vermittelt. Obwohl er keine Ausbildung in diesem Bereich vorweisen konnte, punktete er mit seiner Lebenserfahrung, denn in Mali sei die Betreuung von älteren durch jüngere Menschen Teil des Alltags und ihm daher sehr vertraut gewesen. An die Feststellung seiner fachlichen Eignung schlossen sich ein dreimonatiges Praktikum mit berufsbegleitendem Deutschkurs und schließlich die Ausbildung zur Pflegekraft an. Toumagnon habe die Berufswahl „pragmatisch“ (König, 2015, S. 34) getroffen und dabei auch die gute Anwendbarkeit seiner Kenntnisse bei einer eventuellen Rückkehr ins Heimatland berücksichtigt. Obwohl er seinen eigentlichen Berufswunsch nicht weiter verfolgen konnte, sei der angehende Altenpfleger bei Vorgesetzten, Kollegen und Patienten beliebt und schätze seine Arbeit.

Dieses Beispiel verdeutlicht, dass Integration auch in Berufen mit viel direktem Kunden- bzw. Patientenkontakt möglich ist, solange alle Beteiligten rücksichtsvoll miteinander umgehen und die Geflüchteten unterstützen. Ein weiteres Beispiel zeigt, dass sich eine anfangs pragmatische Entscheidung auch zum Wunschberuf entwickeln kann: Faran Navid kam als Kontingentflüchtling aus dem Iran nach Deutschland und absolviert nun eine Ausbildung zum Altenpfleger. Zuvor war er als Rettungsassistent beim Roten Halbmond tätig und brachte dadurch wichtige Berufserfahrung mit. In einem Interview mit GetYourWings schildert er, was ihm sein neuer Beruf bedeutet, und beschreibt die tägliche, positive Herausforderung:

Der Unterschied zwischen Alten- und Krankenpflege ist, dass man bei alten Menschen versucht, die ganze Lebenssituation wieder herzustellen [...]. Es geht nicht einfach darum, satt und sauber zu sein, um Gesundheit oder Krankheit, sondern um die ganzen Felder, die ganzen Aspekte, die man im Leben hat. Zum Beispiel soziale Aspekte, psychische Aspekte, sogar seelische Aspekte [...] was ich selber jeden Tag mache, Hobbies [...] und alles ist schon irgendwie Aufgabe von Altenpflege (GetYourWings, 2017).

Navid betont außerdem, dass er im Pflegeberuf bereits viele Vorbilder gefunden habe, die bewiesen, dass man im Leben durch gute Planung und Engagement alles erreichen könne, was man sich vornehme. Dies motiviere ihn, seine eigenen Ziele weiterhin kontinuierlich zu verfolgen.

Personalunternehmen mit Vorbildcharakter

Nicht nur Betriebe und Ausbildungsstätten spielen eine wichtige Rolle bei der Integration von Geflüchteten. Auch seitens der Personaldienstleister ist Engagement gefragt, damit die Vermittlung in den Arbeitsmarkt überhaupt gelingen kann.

Der Dienstleister Synergie hat 2016 am Standort Pforzheim das Pilotprojekt „Arbeit + Sprache = Integration“ ins Leben gerufen. Ziel war es, ein Konzept zu entwickeln, das den essenziellen Spracherwerb mit einer gleichzeitigen Beschäftigung bei Unternehmen aus der Region vereint. Durch die Sprachkenntnisse sollte der zwischenmenschliche

Kontakt gefördert werden, der wiederum die Basis für eine berufliche und soziale Integration bildet. Die überwiegend aus dem Irak stammenden Teilnehmer erhielten zehn Stunden Deutschunterricht pro Woche und wurden in den kooperierenden Betrieben angelernt. Synergie selbst fungierte dabei als Mittler, der Betriebe, Projektteilnehmer und Sprachdozenten zusammenbrachte und die einzelnen Aktivitäten des sechsmonatigen Programms koordinierte (vgl. Wolf-Vetter, 2017). Trotz der anfänglichen Herausforderung, überhaupt Unternehmen und Geflüchtete für das Projekt zu gewinnen, fiel das Fazit des ersten Durchlaufs laut Geschäftsführerin Nicole Munk (2016, S. 27) positiv aus:

Sobald die sprachliche Basis und ein grundlegendes Verständnis über den deutschen Arbeitsmarkt vorhanden sind, kann die (berufliche) Zukunftsplanung unserer Projektteilnehmer weitergehen. Die Arbeitsverträge der Pforzheimer Teilnehmer werden auch nach Projektende unbefristet weiterlaufen: Eine erste berufliche Integration ist damit geglückt. Das Projekt könnte auch Basis für eine berufliche Ausbildung, einen ergänzenden Schulabschluss oder andere Berufsperspektiven sein.

Ein zweiter Durchlauf ist daher Anfang 2017 gestartet und die Ausweitung des Projektes auf andere Synergie-Standorte sind in Planung. Dabei wird ein noch stärkerer Fokus auf die richtige sprachliche Einstufung sowie die individuelle und langfristige Betreuung der Teilnehmenden gelegt (vgl. Wolf-Vetter, 2017).

7 Fazit

Nur 38 % der Deutschen glaubten 2016 laut einer Umfrage daran, dass die Integration von Geflüchteten in den Arbeitsmarkt gelingen wird (vgl. Statista, 2016b). Der vorliegende Beitrag hat bestätigt, dass es viele bisher nur unzureichend gelöste Herausforderungen gibt. Eine der größten ist weiterhin die sprachliche Integration der Geflüchteten. Doch auch die Schaffung eines einheitlichen gesetzlichen Rahmens zur Anerkennung von Abschlüssen, zur Anschlussqualifizierung sowie zur flexiblen und schnellen Eingliederung in den Arbeitsmarkt bereitet Schwierigkeiten.

Während die Veränderungen auf politischer Ebene nur langsam voranschreiten, können Gesellschaft und insbesondere Arbeitgeber und Personalverantwortliche sofort aktiv werden. Denn sie tragen nicht nur einen Teil der Verantwortung für das Gelingen der Integration, sondern haben auch einen relativ großen Handlungsspielraum. Und es sind viele Potenziale vorhanden, auf denen sie aufbauen können. Die im vorherigen Kapitel dargestellten Beispiele beweisen, dass es mit Eigeninitiative, Mut und Kreativität sehr wohl möglich ist, Geflüchtete in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Besonders die Pilotprojekte zeigen konkrete Lösungsvorschläge und machen deutlich, dass nachhaltige Erfolge erzielt werden können. Viele Betriebe, die keinen Nachwuchs finden konnten, profitieren nun durch die motivierten Arbeitskräfte und den geflüchteten Menschen gelingt es, Anschluss zu finden und ihr Selbstwertgefühl zu erhöhen.

Jeder Einzelne hat die Möglichkeit, diesen positiven Beispielen zu folgen und mehr Menschen die Chance auf einen Platz in unserer Gesellschaft zu geben. Da die Ausgangsbedingungen und Talente jedoch ganz unterschiedlich sind, kann auch das Engagement ganz unterschiedliche Formen annehmen. Das folgende Kapitel enthält daher einige hilfreiche Links sowie eine Liste von Jobbörsen, die sich speziell auf die Vermittlung von Geflüchteten eingestellt haben.

8 Jetzt aktiv werden

Hilfreiche Links und Initiativen:

BAMF – Ablauf des deutschen Asylverfahrens: https://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Publikationen/Broschueren/das-deutsche-asylverfahren.pdf?__blob=publicationFile

BAMF – Berufsbezogene Deutschsprachförderung: <http://www.bamf.de/DE/Willkommen/DeutschLernen/DeutschBeruf/Bundesprogramm-45a/bundesprogramm-45a-node.html>

BAMF: FAQ Zugang zum Arbeitsmarkt für geflüchtete Menschen: <http://www.bamf.de/DE/Infothek/FragenAntworten/ZugangArbeitFluechtlinge/zugang-arbeit-fluechtlinge-node.html>

Bridge Berlin: Informationen und Beratung für Unternehmen und Geflüchtete: <http://www.bridge-bleiberecht.de/fuer-unternehmen/>

Bundesagentur für Arbeit: Aufenthaltsstatus und Arbeitsmarktzugang: https://www3.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mti/~edisp/l6019022dstbai806737.pdf?_ba.sid=L6019022DSTBAI806740

Bundesagentur für Arbeit: FAQ geflüchtete Menschen beschäftigen: <https://www3.arbeitsagentur.de/web/content/DE/Unternehmen/Arbeitskraeftebedarf/Beschaeftigung/GefluechteteMenschen/Detail/index.htm?dfContentId=L6019022DSTBAI797670>

Bundesagentur für Arbeit: Faktor A – Flüchtlinge einstellen: Infos und weiterführende Links: <http://faktor-a.arbeitsagentur.de/mitarbeiter-finden/hilfe-fuer-arbeitgeber-fluechtlinge-einstellen/>

Bundesagentur für Arbeit: Fördermöglichkeiten: <https://www3.arbeitsagentur.de/web/content/DE/Unternehmen/Arbeitskraeftebedarf/Beschaeftigung/GefluechteteMenschen/Detail/index.htm?dfContentId=L6019022DSTBAI806791>

Charta der Vielfalt: Praxis-Leitfaden für Unternehmen: https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Studien_Publikationen_Charta/FI%C3%BCchtlinge_in_den_Arbeitsmarkt_CdV_Web_bf.pdf

DIHK: Leitfaden für Unternehmen: https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjwlf54_TVAhVSEVAKHWA4BisQFggoMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.dihk.de%2Fressourcen%2Fdo

wnloads%2Fdihk-leitfaden-integration-fluechtlinge.pdf&usg=AFQjCNGKudgTjUzcXCRmma1SaDOga3J4IQ

Impulse: Artikel: So können Arbeitgeber Flüchtlinge beschäftigen: <https://www.impulse.de/management/fluechtlinge-einstellen/2097240.html>

Kiron University: Online-Universität für Geflüchtete: <https://kiron.ngo/>

Netzwerk IQ: Förderprogramm, Publikationen, Suchmasken: <http://www.netzwerk-iq.de/angebote/unternehmen.html>

NETZWERK Unternehmen integrieren Flüchtlinge: Informationen, Mediathek, Webinare: <https://www.unternehmen-integrieren-fluechtlinge.de/>

Start Up Your Future: Gründerpatenschaft übernehmen: <https://www.startupyourfuture.de/de/gruenderpate-werden/>

Willkommen bei Freunden: Informationen und Downloads zu Ausbildung und Berufseinstieg: <https://www.willkommen-bei-freunden.de/themenportal/ausbildung-und-berufseinstieg/>

Wir zusammen: Reportagen, Mediathek, Events: <http://www.wir-zusammen.de/home>

Jobbörsen, die Unternehmen und Geflüchtete zusammenbringen: Careers4Refugees: <http://www.careers4refugees.de/de/>

Everjobs: <https://www.everjobs.de/de/employer/>

Jobbörse.de: <https://www.jobb%F6rse.de/refugees/>

Mygreatjobs: <https://mygreatjobs.de/de/start/>

Welcome2Work: <https://www.welcome2work.de/fuer-arbeitgeber/>

Workeer: <https://workeer.de/fuer-arbeitgeber>

Work for Refugees Berlin: <https://www.work-for-refugees.de/>

Erfolgspaten Potsdam: <http://www.erfolgspaten.de/bewerber/>

Literatur

Apolte, T. (2015). Offensive Integration der Flüchtlinge. *WiSt*. <https://doi.org/10.15358/0340-1650-2015-12-665>.

Bach, S., Brücker, H., Haan, P., Romiti, A., Deuverden, KV., & Weber, E. (2017). Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen. Investitionen in die Integration der Flüchtlinge lohnen sich. *DIW-Wochenbericht* 84(3), 47–58.

BAMF – Bundesamt für Migration und Flüchtlinge. (2017a). Aktuelle Zahlen zu Asyl. Ausgabe: Juni 2017. Tabellen, Diagramme, Erläuterungen. http://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Downloads/Infothek/Statistik/Asyl/aktuelle-zahlen-zu-asyl-juni-2017.pdf?__blob=publicationFile. Zugriffen: 15. Juli 2017.

BAMF – Bundesamt für Migration und Flüchtlinge. (2017b). Bericht zur Integrationskursgeschäftsstatistik für das Jahr 2016. https://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Downloads/Infothek/Statistik/Integration/2016/2016-integrationskursgeschaeftsstatistik-gesamt_bund.pdf;jsessionid=F37D12610E39C13DEC05062A0B02C016.1_cid286?__blob=publicationFile. Zugriffen: 3. Mai 2017.

- Beer, D. (2013). Doppelte Berufsrückkehr: Nachgeholte Integration von hochqualifizierten Migrantinnen. *Sozialer Fortschritt*, 62(1), 33–38.
- Bertelsmann Stiftung. (2015). Die Arbeitsintegration von Flüchtlingen in Deutschland. Humanität, Effektivität, Selbstbestimmung. https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/28_Einwanderung_und_Vielfalt/Studie_IB_Die_Arbeitsintegration_von_Fluechtlingen_in_Deutschland_2015.pdf. Zugriffen: 3. Mai 2017.
- BMWi. (2017). Start-Up Your Future: BMWi und Junge Wirtschaft begleiten Flüchtlinge auf ihrem Weg in die Selbstständigkeit. <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Pressemitteilungen/2017/20170606-gm-start-up-your-future-bmwi-und-junge-wirtschaft-begleiten-fluechtlinge-auf-ihrem-weg-in-die-selbststaendigkeit.html>. Zugriffen: 10. Aug. 2017.
- Born, R., & Schwefer, M. (2016). Institutional dimensions of successful labor market integration of refugees. *CESifo DICE Report*, 14(4), 82–84.
- Brücker, H. (2013). Auswirkungen der Einwanderung auf Arbeitsmarkt und Sozialstaat: Neue Erkenntnisse und Schlussfolgerungen für die Einwanderungspolitik. Bertelsmann Stiftung. <https://mediendienst-integration.de/fileadmin/Dateien/bertelsmann-bruecker-studie-einwanderung.pdf>. Zugriffen: 3. Mai 2017.
- Bundesagentur für Arbeit. (2017). Informationen für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber. Sie möchten einen Flüchtling einstellen? Bei uns sind Sie richtig! <https://www3.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mjg4/~edisp/16019022dstbai796478.pdf>. Zugriffen: 22. Juli 2017.
- Burkert, C., & Dercks, A. (2017). Ausbildungs- und Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten: Jetzt investieren. Heinrich-Böll-Stiftung. https://heimatkunde.boell.de/sites/default/files/ausbildungs-_und_arbeitsmarktintegration.pdf. Zugriffen: 10. Aug. 2017.
- Charta der Vielfalt. (2015). Flüchtlinge in den Arbeitsmarkt! Praxis-Leitfaden für Unternehmen. https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/beispieldateien/Bilddateien/Publikationen/FI%C3%BCchtlinge_in_den_Arbeitsmarkt_-_Charta_der_Vielfalt_2015.pdf. Zugriffen: 03. Mai 2017.
- DIHK. (2016). Integration von Flüchtlingen in Ausbildung und Beschäftigung. Leitfaden für Unternehmen. <https://www.dihk.de/ressourcen/downloads/dihk-leitfaden-integration-fluechtlinge.pdf>. Zugriffen: 3. Mai 2017.
- European Commission. (2016). *Employment and social development in Europe*. Annual Review 2016. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2767/062945>.
- Parliament, E. (2016). *Labour market integration of refugees: Strategies and good practices*. Brussels: European Parliament Publications Office.
- Fürst, R. (2016). Vielfalt nutzen: Diversity Management – wie Integration gelingen kann. *Wissensmanagement*, 18(1), 12–13.
- GetYourWings. (2017). GetYourWings – Faran Navid – Berlin als neue Heimat – Kontingentflüchtling – Improtheater. YouTube-Kanal GetYourWings. https://www.youtube.com/watch?v=m_6DAp5EkXA. Zugriffen: 15. Aug. 2017.
- Gyo, C. (2016). Beschäftigung Von Flüchtlingen. *Arbeits- und Ausbildungsverhältnisse rechtskonform gestalten. essentials*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-12713-8>.
- Hinte, H., Rinne, U., & Zimmermann, K. F. (2015). Flüchtlinge in Deutschland: Herausforderung und Chancen. *Wirtschaftsdienst*. <https://doi.org/10.1007/s10273-015-1897-5>.
- IAB. (2015). IAB Forschungsbericht. Abschlussbericht Modellprojekt Early Intervention – Frühzeitige Arbeitsmarktintegration von Asylbewerbern und Asylbewerberinnen. Ergebnisse der

- qualitativen Begleitforschung durch das IAB. <http://doku.iab.de/forschungsbericht/2015/fb1015.pdf>. Zugegriffen: 11. Apr. 2017.
- Kiron University. (2017). Homepage. <https://kiron.ngo/>. Zugegriffen: 12. Juli 2017.
- König, R. (2015). Offen Für Neues. *kma – Das Gesundheitswirtschaftsmagazin* 20(11), 34–35.
- Lorenz, H. (2015). Flüchtlinge im Bauhandwerk – Integration durch Teilhabe. *BWP*, 44(2), 50–51.
- Munk, N. (2016). *Integration über Arbeit und Spracherwerb. Personalwirtschaft*, 10, 26–27.
- Netzwerk IQ. (2017). Homepage. <http://www.netzwerk-iq.de/>. Zugegriffen: 10. Aug. 2017.
- NETZWERK Unternehmen integrieren Flüchtlinge. (2017a). Gründerpate werden. <https://www.unternehmen-integrieren-fluechtlinge.de/uncategorized/gruenderpate-werden/>. Zugegriffen: 10. Aug. 2017a.
- NETZWERK Unternehmen integrieren Flüchtlinge. (2017b). Homepage. <https://www.unternehmen-integrieren-fluechtlinge.de/>. Zugegriffen: 10. Aug. 2017b.
- Nohl, A.-M., Schittenhelm, K., Schmidtke, O., & Weiß, A. (2010). Zur Einführung: Migration, kulturelles Kapital und Statuspassagen in den Arbeitsmarkt. In A.-M. Nohl, K. Schittenhelm, O. Schmidtke, & A. Weiß (Hrsg.), *Kulturelles Kapital in der Migration* (S. 9–35). VS Verlag.
- OECD. (2016). Erfolgreiche Integration: Flüchtlinge und sonstige Schutzbedürftige. *OECD Publishing, Paris*. <https://doi.org/10.1787/9789264251632>.
- Schreier, J. (2016). Hoch sind die Hürden für den Zugang zum Arbeitsmarkt. *MM – MaschinenMarkt KW*, 2016(1/2), 23–24.
- Schreyer, F., & Bauer, A. (2014). Regional ungleiche Teilhabe – Geduldete Fluchtmigranten und duale Ausbildung in Deutschland. *Sozialer Fortschritt*, 63(11), 285–292.
- SHK. (2017). Aktuelles. <http://www.shk-berlin.de/index.php?id=402>. Zugegriffen: 10. Aug. 2017.
- Statista. (2016a). Glauben Sie, dass die Mehrheit der Flüchtlinge in den deutschen Arbeitsmarkt integriert werden kann? <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/550860/umfrage/integration-von-fluechtlingen-in-den-deutschen-arbeitsmarkt/>. Zugegriffen: 26. Mai 2017.
- Statista. (2016b). Wird die Integration der Flüchtlinge in den Arbeitsmarkt gelingen? <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/514789/umfrage/umfrage-zum-gelingen-der-integration-von-fluechtlingen/>. Zugegriffen: 26. Mai 2017.
- Statista. (2017a). Dossier Flüchtlinge und Asyl. <https://de.statista.com/statistik/studie/id/7048/dokument/asyl-statista-dossier/>. Zugegriffen: 26. Mai 2017a.
- Statista. (2017b). Sehen Sie den Zustrom von qualifizierten Flüchtlingen als Chance, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken? <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/683329/umfrage/qualifizierte-fluechtlinge-als-chance-gegen-den-fachkraeftemangel-in-deutschland/>. Zugegriffen: 26. Mai 2017b.
- Ternès, A., Zimmermann, K., Herzog, L., & Udovychenko, M. (2017). Flüchtlingsstandort Deutschland – eine Analyse. *Springer Fachmedien, Wiesbaden*. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-14532-3>.
- Wir zusammen. (2017). Homepage. <http://www.wir-zusammen.de/home>. Zugegriffen: 10. Aug. 2017.
- Wolf-Vetter, I. (2017). Zweite Gruppe startet in Pforzheim im Projekt „Arbeit + Sprache = Integration“. <https://www.synergie.de/blog/zweite-gruppe-startet-in-pforzheim-im-projekt-arbeit-sprache-integration.html>. Zugegriffen: 10. Aug. 2017.
- Worbs, S. & Bund, E. (2016). *Asylberechtigte und anerkannte Flüchtlinge in Deutschland. Qualifikationsstruktur, Arbeitsmarktbeteiligung und Zukunftsorientierungen. Ausgabe 1|2016 der Kurzanalysen des Forschungszentrums Migration, Integration und Asyl des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge*. BAMF.
- Wößmann, L., Lergetporer, P., Kugler, F., & Werner, K. (2016). Bildungsmaßnahmen zur Integration der Flüchtlinge – Was die Deutschen befürworten. *Ifo Schnelldienst*, 69(17), 35–43.
- ZDH. (2017). Integration von Flüchtlingen. <https://www.zdh.de/themen/arbeitsmarkt-tarifpolitik/integration-von-fluechtlingen/>. Zugegriffen: 10. Aug. 2017.



Anja Salzwedel ist als Coach und Beraterin tätig. In den vergangenen Jahren unterstützte sie insbesondere Frauen und geflüchtete Menschen dabei, sich beruflich zu orientieren und die vielfältigen Herausforderungen des Arbeitsmarktes zu bewältigen.

Gespräch der Herausgeberinnen



HR bereit machen für die Herausforderungen von morgen

Prof. Dr. Anabel Ternès von Hattburg und Clarissa-Diana de Grancy, die Herausgeberinnen dieses Buches, im Gespräch

Anabel Ternès von Hattburg und Clarissa-Diana de Grancy

Anabel Ternès von Hattburg: Clarissa, wir beide beschäftigen uns jetzt seit vielen Jahren mit Modellen und neuen Ansätzen rund um Neue Arbeit, Digitalisierung und Führung – welche Herausforderungen siehst du für die Zukunft, was die Rolle von HR angeht?

Clarissa-D. de Grancy: Die Welt verändert sich. HR auch. Entsprechend verändert sich die Rolle von HR-Abteilungen massiv. Aus Business-Partnern werden Business-Enabler. In dieser Rolle müssen sie Entwicklungen voraussehen können. Das kann, denke ich, nur funktionieren, wenn sie selbst entsprechende Praxiserfahrung mitbringen und auch sich selbst immer wieder neu die Frage stellen: Wie funktioniert das Business? In der Personalabteilung lernen sie das nicht. Deshalb sollte, wer sich für eine HR-Position entschieden hat, unternehmerisches Denken mitbringen und das Business als solches, die Prozesse und die Führung in den operativen Bereichen schon einmal erlebt bzw. selbst durchlebt haben. Nur so können sie Entscheidungen treffen, von denen Unternehmen und Mitarbeitende wirklich profitieren. Aber schauen wir uns mal die Historie der Bildungsarbeit von HR-Abteilungen an ...

Anabel Ternès von Hattburg ... Früher war wirklich nicht alles besser. Gelernt wurde meist im klassischen Seminar, getrennt von der Arbeit. Maßstab für die Leistung des Bildungsbereichs waren Kalendertage. Der Job von Personalentwicklern galt als rein administrative Aufgabe; im Personalbereich dominierten Juristen. Und die vorrangige

A. T. von Hattburg (✉) · C.-D. de Grancy
Berlin, Deutschland
E-Mail: anabel.ternes@srh.de

C.-D. de Grancy
E-Mail: sdg@womensboardway.de

Aufgabe von HR-Leuten war es, Mitarbeiter einzustellen und – wenn es sein musste – rechtssicher zu kündigen.

Nach der Juristen-Ära kamen die Sozialwissenschaftler. Berufsbedingt setzten die sich stark mit dem Lernen auseinander. Soziologen, Psychologen, Pädagogen erschufen sich ihre eigene Welt. Personalabteilungen wandelten sich von Paragrafenreitern zu Betreibern von Wohlfühlzonen. Die Programme der Sozialwissenschaftler waren zwar toll. Aber der Bezug zur Unternehmensrealität kam zu kurz. Aufgrund ihrer mangelnden operativen Erfahrung wurden Personalabteilungen oft weder wahr- noch ernstgenommen.

Die nächste HR-Epoche umfasst die Jahre 1990 bis 2010. Es zählten Werte, nicht nur Leistung, und es kam die Idee der Business-Partnerschaft von Dave Ulrich auf. Das war ein echter Schritt, weil HR plötzlich auf Augenhöhe mit seiner Kundschaft –, also mit Mitarbeitern und Vorgesetzten – war.

Heute geht man einen Schritt weiter. Wie du gesagt hast: Aus Business-Partnern werden Business-Enabler. Personaler sollen Entwicklungen vorwegnehmen, ihre Bereiche müssen neu aufgestellt werden. Und das in einem Umfeld volatiler und globaler Märkte sowie neuer Technologien.

Clarissa-D. de Grancy In Krisenzeiten, so wie jetzt, kommen weitere Herausforderungen dazu: Durch den demografischen Wandel werden Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an Jahren immer älter; in der Klimakrise ist nachhaltiges Denken bereichsübergreifend zur Grundvoraussetzung geworden und die Corona-Pandemie führt zu Bedarfsschwankungen. HR-Abteilungen müssen mehr denn je dynamisch zu sein und sich mit Blick auf die Komplexität der Anforderungen neu aufstellen.

Anabel Ternès von Hattburg Wie sieht das denn in der Gremienlandschaft aus? Wie müssen Gremien sich verändern, und was können Unternehmen tun, um sich zeitgemäß aufzustellen und mehr Innovation zu ermöglichen?

Clarissa-D. de Grancy Ich sag's mal so: Wer sich als Unternehmen für einen Beirat entscheidet, trifft zugleich die gute Entscheidung gegen (Fehl-)Investitionen. Maßnahmen also, die das Risiko bergen, losgelöst von allen anderen Zusammenhängen zu sein. Wenn im Beirat die passenden Persönlichkeiten zusammenarbeiten, kommt im Idealfall eine Lösung dabei heraus, die das Unternehmen vor teuren Tools bewahrt. Mit einem Beirat kommen kluge Unternehmerinnen und Unternehmer der Bank zuvor, denn wenn es hart auf hart kommt, kann es passieren, dass die Bedingung für Kredite ein schlagkräftiges Gremium ist, das draufschaut. Und so ein Board wird einem dann vor die Nase gesetzt. Dann doch besser selbst gestalten.

Anabel Ternès von Hattburg Was ist mit den Kandidatinnen bzw. Kandidaten? Es gibt nach wie vor viel ungenutztes Potenzial, C-Levels, die sich zur Platzierung in einem Aufsichtsrat oder in einem Beirat berufen fühlen und einen wichtigen Beitrag

leisten könnten – hast du Ideen, wie sie sich, wie du immer sagst, selbst die Tür zum Boardroom aufmachen?

Clarissa-D. de Grancy Es hat sich herumgesprochen, dass wir in Zeiten tiefgreifender Transformation leben. Ich bin sicher, dass es bald keine Windhundrennen auf Kandidatenseite mehr geben wird. In der Zukunft werden alle die Chance haben, mit den eigenen Kompetenzen sichtbar zu werden. Und zwar ohne sich auf Social-Media-Plattformen entäußern und erschöpfen zu müssen. Es wird Wege geben, sich ausschließlich kompetenzbasiert, daher chancenfair mit dem eigenen Können für passende Mandate zu positionieren. Ich bin sicher, Künstliche Intelligenzen können uns dabei helfen. Voraussetzung ist, dass wir verantwortungsvoll mit ihnen umgehen.

Anabel Ternès von Hattburg Moderne Software ist auf jeden Fall eine schlagkräftige Antwort auf die aktuelle Lage, aber auch sonst kann sie für Unternehmen ein mächtiges Werkzeug sein, um gezielt reagieren zu können. Und das geht noch viel weiter: Mit dem passenden Tool kann in Personalabteilungen mehr Zeit für die wesentlichen Aufgaben freigesetzt werden. Auf dieser Basis kann es gelingen, ein neues Miteinander zu schaffen, in dem HR die Rolle eines strategisch relevanten Partners übernimmt. Wenn sich eine HR-Abteilung auf strategische Aufgaben fokussieren kann, besteht die Chance, zugleich zum Innovationstreiber der Organisation zu werden.

Clarissa-D. de Grancy Auch das Thema Weiterbildung wird immer wichtiger. Längst planen viele Unternehmen mehr Zeit und Ressourcen für Personalentwicklung ein. Mehr als noch vor ein paar Jahren. Auch aus der Gremienarbeit ist Weiterbildung nicht mehr wegzudenken. Komplexere Themen, Globalisierung, massive Haftungsrisiken. Niemand versteckt heute mehr das Aufsichtsratszertifikat in der Schublade.

Anabel Ternès von Hattburg Stimmt, auch die Beschäftigten legen in Zukunft mehr Wert auf kontinuierliche Weiterbildung. HR-Abteilungen sind hier gefordert: In regelmäßigen Mitarbeitergesprächen müssen Personaler die individuellen Interessen und den jeweiligen Qualifizierungsbedarf der Mitarbeiter ermitteln und maßgeschneiderte Lösungen finden. Unternehmen setzen zunehmend auf digitale Lernformate wie Webinare, digitale Qualifikationsmodule, Lern-Communitys etc. Neben den formalen Qualifizierungsmaßnahmen (z.B. Schulungen) werden auch informelle Lernformen (z.B. Training on the Job) weiterhin an Bedeutung gewinnen.

Clarissa-D. de Grancy Trotzdem ist es oft nach wie vor schwer einzuschätzen, ob und in welchem Maße Mitarbeiter über bestimmte Skills verfügen. Um das zu ändern, müssen Unternehmen verstärkt (digitale) Methoden zur Kompetenzanalyse einsetzen. Auch Qualifizierungsangebote müssen zukünftig wesentlich genauer ausgewertet werden. Nur so lässt sich feststellen, welche Weiterbildungsmaßnahme sich für wen lohnt. Auch in Sachen „Diversity“ gibt es noch einiges zu tun.

Anabel Ternès von Hattburg Inwiefern können externe Gremien denn für mehr Diversität im Unternehmen sorgen?

Clarissa-D. de Grancy In jedem Gremium sollte es mindestens ein Mandat geben, das von einer personalkompetenten Person vertreten wird. Diese Person sollte den Zukunftsblick haben. Oft geht es bei den Unternehmen überhaupt erstmal darum, das Bewusstsein für mehr Vielfalt zu schaffen. Es ist ein Erkenntnisprozess, der erst mit den positiven Effekten, die gelebte Diversität hat, erst wirklich verstanden wird. Mit Sprüchen auf Netzwerkveranstaltungen à la „Wir tun schon alles für mehr Frauen im Management bei uns“ oder „Da rennen Sie bei uns offene Türen ein“ ist es nicht mehr getan. Das hat noch nie gereicht – Erfahrungswerte müssen her.

Anabel Ternès von Hattburg Und die sollten auf allen Hierarchieebenen stattfinden. Um langfristig einen positiven Effekt von Diversity-Programmen sicherzustellen, sollten auch die Mitarbeitenden die Ziele kennen und verstehen. Ist das Bewusstsein bei allen vorhanden, können einzelne Programme des Diversity-Managements ansetzen und nach und nach gesteigert werden. Ein möglicher Start: Zunächst in einer Unternehmensebene oder Abteilung die Diversität ausbauen und schließlich allmählich auf weitere Ebenen ausweiten. HR nimmt klar eine entscheidende Rolle im Diversity-Management ein.

Clarissa-D. de Grancy Unternehmen, die sich noch nicht mit Diversität auseinandergesetzt haben, sollten ab sofort damit beginnen. Mit mehr Diversität erreichen Unternehmen eine größere Vielfalt und werden dadurch flexibler, anpassungsfähiger und innovativer – Erfolgsfaktoren, auf die setzen sollte, wer sich als Zukunftsgestalter versteht. Oder als Zukunftsgestalterin.

Anabel Ternès von Hattburg Diversity wird oft in einem Atemzug mit dem Thema Frauen in Führungspositionen genannt. Dabei gehört so viel mehr dazu. Die Ziele eines Diversity-Managements können ganz unterschiedlich sein und werden nicht von heute auf morgen erreicht.

Clarissa-D. de Grancy Welche Kompetenzen, denkst du, braucht das HR-Management, um diese Ziele umzusetzen?

Anabel Ternès von Hattburg HR-Verantwortliche sollten genau die Qualifikationen und Kompetenzen haben, die auch ein New Leader im agilen Kontext braucht. Das heißt: eine Art zu führen nach dem Prinzip des Servant Leadership, mit Respekt, der Sache und dem Teamfortschritt dienend, zuarbeitend, begleitend, wie ein Coach und Berater, immer ergebnisorientiert und ermutigend für Werkstattprozesse, Neuem gegenüber aufgeschlossen, ein Ermutiger, mit Intuition für Teamprozesse, Personalentwicklungen,

Karriereplanungen, Befürworter von Life-Long-Learning für jeden, auch für sich selbst, als Verantwortung für sich selbst – Bottom-up-Kultur verpflichtet, strategisch eng mit der Geschäftsführung verbunden ...

Clarissa-D. de Grancy ... Kurzum: Ein Teampayer sollte eine Person sein, die „out of the box“ denkt, andere versteht, Diversity vorantreibt, die ihre eigenen Kompetenzen und Skills genau kennt und für das Gesamtwohl einzusetzen versteht. Auch sollte diese Person in der Lage sein, auf die eigene, ganz persönliche Work-Life-Integration genauso zu achten wie auf die der Mitarbeitenden.

Anabel Ternès von Hattburg Und wie sieht das „an Board“ aus? Welche Rolle kommt dem Aufsichts- und Kontrollgremium gerade mit Blick auf Personal-Kompetenzen und Digitalisierung zu?

Clarissa-D. de Grancy HR hat im Unternehmen die Herausforderung, ernst genommen zu werden, um strategische Programme erfolgreich umsetzen zu können. Dazu zählen zum Beispiel Weiterbildungsprogramme für alle Level, nachhaltige und langfristig gedachte Recruiting-Programme oder strategisch eingesetzte Software, die zu mehr Diversity, zu besserem Austausch, aber vor allem auch zu mehr Flexibilität im Innern des Unternehmens führt. Aber was kann HR tun, um die passenden „heads“ im Markt zu finden?

Anabel Ternès von Hattburg Hier gibt es schon seit Jahren verschiedene Tendenzen, die aus den USA kommen. Dass wie bei Steve Jobs, Bill Gates oder Elon Musk nicht der Top-Abschluss von der Elitehochschule zählt, sondern auch die persönlichen Kompetenzen. Zukunftsskills werden immer wichtiger, wie Durchhaltevermögen, Konsequenz, positive Energie, Motivation, Teamplay, Respekt und Achtsamkeit – übrigens auch gegenüber sich selbst. Eine weitere wesentliche Herausforderung ist es, HR in der Unternehmensspitze strategisch zu verankern und dort als Vertreter der Mitarbeitenden und des Unternehmens an den Strategien des Vorstandes oder der Geschäftsleitung mitzuwirken. Die Mitarbeitenden – sie sind und bleiben nun mal die eigentlichen Träger des Wissensmanagements eines jeden Unternehmens.



Prof. Dr. Anabel Ternès von Hattburg zu den führenden Köpfen für Nachhaltigkeit und Digitalisierung.

Die Zukunftsforscherin, Keynote Speakerin, Autorin und Gründerin nachhaltiger Startups leitet als geschäftsführende Direktorin das SRH-Institut für Nachhaltigkeitsmanagement und hält eine Professur für Kommunikationsmanagement. Als Gründerin von GetYourWings konzipiert sie Online-Lernspiele wie *Code and Save the Planet* zur Entwicklung nachhaltiger und digitaler Skills junger Zukunftsgestalter:innen.

Anabel Ternès wurde mehrfach ausgezeichnet, darunter mit dem Google Impact Challenge Award, als CEO eLearning of the Year, Frauen Unternehmen-Botschafterin des Bundeswirtschaftsministeriums und LinkedIn Top Voice Nachhaltigkeit.

Sie hat langjährige internationale Führungserfahrung im Business Development von Konsumgüter-Unternehmen wie Ideal Home Range, Samsonite und Fielmann. Anabel engagiert sich in Gremien und Boards, darunter bei Bitkom und Plant for the Planet.



Clarissa-Diana de Grancy Unternehmerin, Konzepter und Classic Content Creator. Sie ist Mitherausgeberin des Fachmagazins Aufsichtsrat aktuell (Linde Verlag) und Mitglied im Beirat der Europäischen Künstlergilde für Medizin und Kultur. Mit AufsichtART® schafft sie Synergien an der Schnittstelle von Wirtschaft und Kunst. www.aufsicht.art