

Frankfurter Allgemeine Personaljournal

Das HR-Magazin für die digitale Transformation

Personalführung

Wie Teambuilding auf Distanz gelingt

Talententwicklung

Welche Skills brauchen Mitarbeiter der Zukunft?

Digitalisierung

Nur neun Schritte zum Erfolg



Durchhalten oder durchstarten

JETZT KÖNNEN HR-ABTEILUNGEN DIE WEICHEN FÜR DIE ZUKUNFT STELLEN

Neues Denken

Neues Machen

Neue Lösungen



Editorial	3
Psychische Gesundheit Teambuilding auf Distanz	6
Talententwicklung Top-Skills: Welche Fähigkeiten sind künftig gefragt?	8
Digitale Transformation Neun Schritte für eine erfolgreiche Digitalisierung im Mittelstand	11
Unternehmenskultur Studie: Mitarbeiter wünschen sich mehr Nachhaltigkeit und Purpose von Unternehmen	13
Talentmanagement Mit mehr Wertschätzung einen Wettbewerbsvorteil sichern	15
Personalführung Die neue Rolle von Kommunikation in Führung und Zusammenarbeit	18
Rezension Wie baue ich mein Unternehmen digital?	20
Impressum	21

Neues Denken 6
Erfolgreich zusammenarbeiten durch Wir-Gefühl



Neues Machen 11
In neun Schritten das Unternehmen digitalisieren



Neue Lösungen 15
Wie ein digitales Tool die Wertschätzung in der Belegschaft fördert





LIEBE LESERIN, LIEBER LESER,

durchhalten oder durchstarten? Die Krise beschäftigt die Arbeitswelt und damit auch HR seit nunmehr fast einem Jahr. Im Jahr 2020 – seit dem Beginn der Pandemie im Frühjahr – ging es in vielen Unternehmen vor allem um Krisenbewältigung und ums Überleben.

Nach diesem Jahr des Durchhaltens können Betriebe im Jahr 2021 wieder durchstarten: Dafür sollten sie die Weichen stellen für eine strukturelle Neuausrichtung und sowohl die digitale Transformation als auch das People-Management in den Fokus nehmen.

Personalabteilungen kommt in diesem Wandel eine entscheidende Rolle zu: Sie sind nicht mehr nur dafür zuständig, das Recruiting und die Personalrichtlinien zu standardisieren und umzusetzen.

Vielmehr haben sie die Verantwortung, die Arbeit im gesamten Unternehmen mit- und neuzugestalten. Dazu sollten sie zum einen den Menschen in den Mittelpunkt rücken. Zum anderen dürfen sie aber auch nicht die digitale Transformation außer Acht lassen.

Die Skills und Kompetenzen der Belegschaft sind eine der Stärken, die über den Erfolg des Unternehmens entscheiden. Daher gilt es, Mitarbeiter zu fördern und ihre Anpassungsfähigkeit, Flexibilität und Kreativität zu stärken.

Die technische Aufstellung – das hat sich gerade im Krisenjahr 2020 gezeigt – ist ein anderer Faktor, der den Erfolg des Unternehmens maßgeblich mitbestimmt. Unternehmen müssen anerkennen, dass Wandel künftig ein Dauerzustand sein wird.

Betriebe müssen fortlaufend diesen Change mitgehen und sich weiterentwickeln. Dazu gehört auch, dass HR den Teams geeignete Technologien und Tools zur Verfügung stellt, damit sie den Anforderungen der Arbeit gerecht werden können. Nur wer technisch gut aufgestellt ist, kann in der heutigen Welt bestehen, die von Digitalisierung, Flexibilisierung und Diversity geprägt ist.

Eine gewinnbringende Lektüre wünscht Ihnen

Kirstin Gründel,
Redakteurin



© REDPIXEL - stock.adobe.com

Neues aus der HR-Welt

Projekt: Azubis als Digiscouts

Die duale Ausbildung im Betrieb attraktiver zu gestalten und Nutzen für das Unternehmen zu gewinnen – diese Idee steckt hinter dem Projekt „Azubis als Digitalisierungscouts“. Unternehmen können sich beim [RKW-Kompetenzzentrum](#) dafür anmelden. Auszubildende entwickeln dann in kleinen Teams ein Digitalisierungsprojekt und setzen es binnen sechs Monaten eigenverantwortlich um. Ein Coach und ein Mitarbeiter des RKW-Kompetenzzentrums begleiten sie dabei.

Der Fokus der [Projekte](#) liegt auf dem wirtschaftlichen Erfolg, beispielsweise digitalisieren die Azubis die Spesenabrechnung oder die Warenwirtschaft. Betriebe profitieren von der Initiative doppelt: Sie nutzen die Fähigkeiten junger Menschen und treiben die Digitalisierung voran. Zudem sichern sie die Fachkräfteentwicklung: Die Auszubildenden verbessern durch die Projekte Selbstorganisation, Problemlösefähigkeit, Verantwortungsbewusstsein und Kommunikationsfähigkeit.

Studie: Erfolgsfaktoren für Teamarbeit

Die Arbeitswelt verändert sich mit zunehmendem Tempo. Digitale Technologien, Globalisierung und der demographische Wandel geben neue Bedingungen vor. Gleichzeitig wachsen die Anforderungen an Unternehmen im Hinblick auf Innovationsfähigkeit, Individualität und Flexibilität. Die Entwicklungen sowie die Entstehung immer komplexerer Systeme verlangen eine neue Dynamik.

Um eine schnelle Anpassung an die ständigen Veränderungen zu ermöglichen, ist die Arbeitswelt auf Projekt- und Teamarbeit angewiesen. Sie wird künftig in Unternehmen immer mehr zunehmen. Faktoren, die eine teamunterstützende Arbeitsumgebung fördern, hat das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO in der [Studie „Teamarbeit und ihre Arbeitsumgebung“](#) zusammengestellt. Für Unternehmen sei es wichtig, sich schon jetzt damit zu befassen, denn durch die Corona-Pandemie sei ein „neues Normal“ entstanden, an das sich Unternehmen anpassen müssten.

Magazin zum HR-Summit

Der 11. Deutsche HR-Summit blickte im Jahr 2020 auf die aktuelle Situation und ihre Auswirkungen auf Unternehmen. Viele Unternehmen – und mit ihnen auch HR – stecken mitten in einem Strukturwandel, Veränderungen in der Wirtschaftswelt schreiten schneller als zuvor voran. Schwerpunktthema der Konferenz war daher: „Strukturwandel oder Strukturbruch? – HR zwischen Krise und Aufbruch“.

Alle Programmpunkte der Konferenz sind nun in einem [Magazin](#) zusammengefasst. Die Referenten und Teilnehmer des HR-Summits haben genau hingeschaut, welche Lösungen Unternehmen im Umbruch finden. Kurzarbeit, Stellenabbau und Liquiditätssicherung stehen vielerorts auf der Agenda von HR, doch trotz der Krise suchen Arbeitgeber weiterhin hochspezialisierte Fachkräfte, oft auf Projektbasis. Zugleich müssen sie sich der digitalen Transformation stellen, die seit dem Beginn der Pandemie große Sprünge macht. <

Your time, your rules.

Kostenloses Whitepaper zum Download

Fachkräftemangel 2025

High Potentials
von morgen heute erreichen



Zenjob ist ein renommierter Personaldienstleister, spezialisiert in studentischer Zeitarbeit deutschlandweit. Das Whitepaper diskutiert den Fachkräftemangel in Deutschland unter neuen Gesichtspunkten. Wir wagen einen Ausblick und werfen einen genaueren Blick auf den Einfluss der Generation Z, die in den kommenden Jahren vermehrt in die Arbeitswelt eintritt.

Erfahren Sie im exklusiven Whitepaper:

- wie die Situation des Fachkräftemangels ist und sich voraussichtlich entwickeln wird
- wie die Generation Z tickt und was das für unsere Arbeitswelt bedeutet
- warum Sie Fachkräfte bereits als Studierende für Ihr Unternehmen gewinnen sollten und wie

Es ist jetzt an der Zeit, sich mit dem Fachkräftemangel und der Generation von morgen zu beschäftigen.

Kostenlos herunterladen

Bei unverbindlichen Anfragen für Personalbedarf, kurzfristig, mittel- oder langfristig, beraten wir Sie gerne telefonisch: **+49 30 229 574 77** oder per E-Mail: sales@zenjob.com.

Besuchen Sie uns auf www.zenjob.com

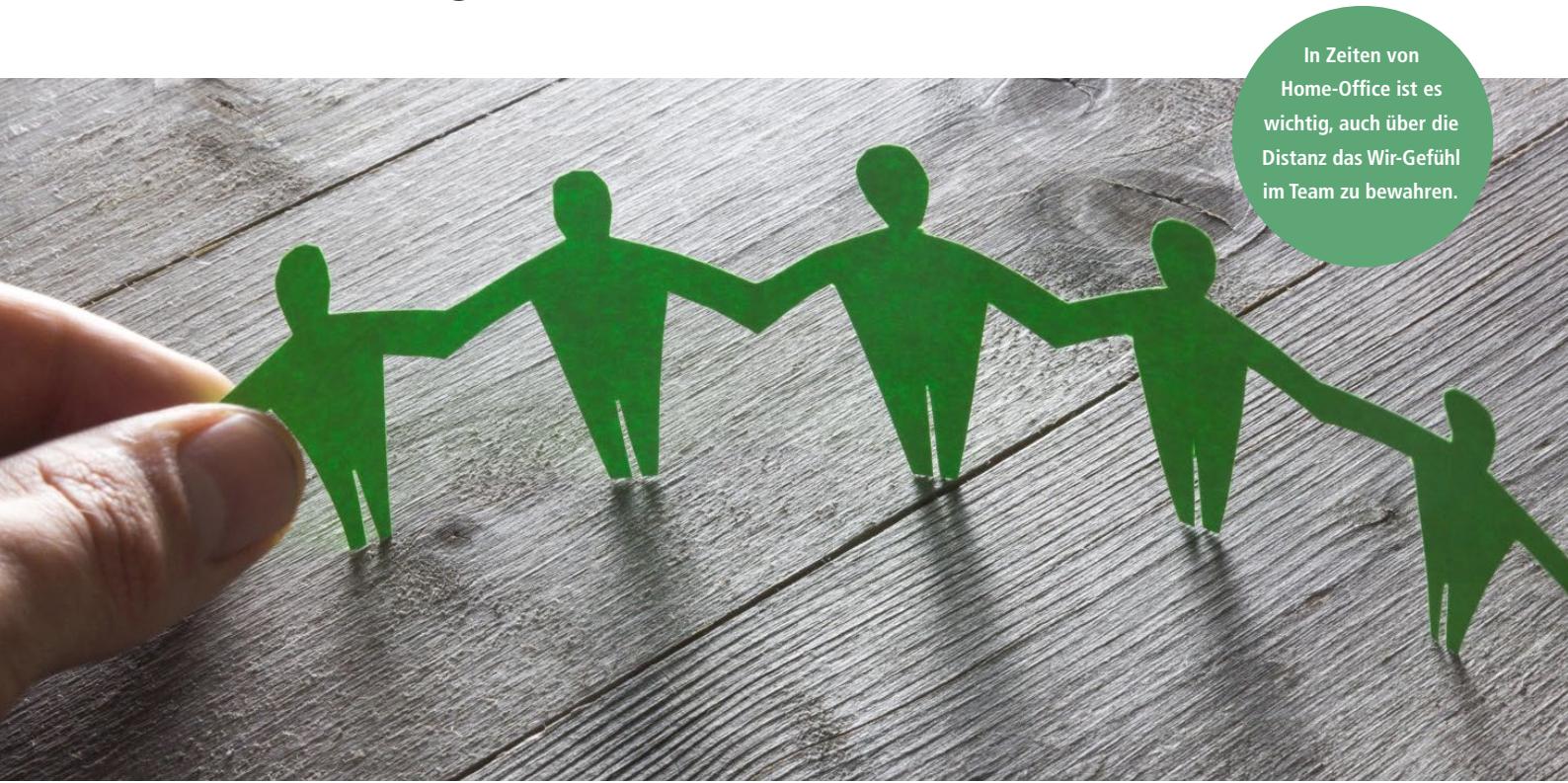


HR
EXCELLENCE
AWARDS
2020

Gewinner HR Start-up des Jahres 2020

PSYCHISCHE GESUNDHEIT

Teambuilding auf Distanz



© stockpics - stock.adobe.com

Home-Office, Home-Schooling, Physical Distancing, sich ständig ändernde Regelungen und Lockdowns – die Pandemie ist für unsere Psyche eine Belastungsprobe. Zusammenhalt und unsere sozialen Netze sind in diesen Zeiten wichtiger denn je; sie fangen uns auf und unterstützen uns. Für Berufstätige im Home-Office spielt das Team eine große Rolle in diesem System. Die Pflege eines Wir-Gefühls ist deswegen unerlässlich. Kleine Maßnahmen haben dabei große Wirkung.

Etwa ein Drittel der deutschen Arbeitnehmer fühlt sich in der aktuellen Krise nicht ausreichend emotional und mental von ihren Arbeitgebern unterstützt. Das ist eines der Ergebnisse des Randstad

Arbeitsbarometers, das im zweiten Halbjahr 2020 die Auswirkungen der Pandemie auf die Gesundheit von Arbeitnehmern in den Blick genommen hat.

Das Ergebnis ist erschreckend, denn die psychische Gesundheit ist für die Arbeitsfähigkeit genauso ausschlaggebend wie die körperliche: Laut BKK Gesundheitsreport 2020 geht jeder sechste Fehltag in Betrieben auf eine psychische Störung zurück. Die ständigen Änderungen der Umstände und die vielfältigen neuen Herausforderungen der gegenwärtigen Situation bedeuten für unsere Psyche Dauerstress.

Dessen sollten sich Führungskräfte und Personalverantwortliche bewusst sein und dagegensteuern. Denn die Erfahrung zeigt: Gemeinsam lässt sich die Belastung leichter tragen. „Entsprechend ist es wichtig, dass sich Arbeitnehmer auf ihre Kollegen verlassen können und das Arbeitsumfeld eine Konstante bietet“, weiß Daniela Poost aus dem Team HR bei d.vinci. Doch wie schaffen, erhalten und verbessern Teams und Führungskräfte den Zusammenhalt auf Distanz?

Transparenz als Grundlage

Neben den sozialen Einschränkungen und der Sorge um die eigene Gesundheit führt die Pandemie bei vielen Menschen zu wirtschaftlichen Sorgen. Um Mitarbeitern die Angst vor Kurzarbeit sowie vor den wirtschaftlichen Entwicklungen zu nehmen, ist Transparenz das A und O. „Informieren Sie Ihre Mitarbeiter über die finanzielle Situation und wichtige Businessentscheidungen“, rät Carl Hoffmann, Gründer und CEO von Talentry. Wichtig sei, dass Mitarbeiter verstünden, was die Unternehmensführung plant und warum. Alles andere schüre Unsicherheit und Ängste – und biete im schlimmsten Fall einen Nährboden für Spekulationen. „Wenn sich die ganze Mannschaft mitgenommen fühlt und an einem Strang zieht, dann gelingt es ihr, in vorübergehend stürmischer See nicht zu kentern“, resümiert Hoffmann.

Offene Tür, offenes Ohr

Um das gegenseitige Vertrauen im Team zu bewahren, sollte es auch im Home-Office weiterhin möglich sein, Probleme und Herausforderungen →

**Nina Rahn**

Geschäftsführerin bei d.vinci

sowohl bei Kollegen als auch bei Führungskräften offen anzusprechen. Anders als im Büro bekommen die Kollegen zu Hause nicht mit, wenn sich jemand ärgert. Ohne eine offene, vertrauensvolle Gesprächskultur besteht dann die Gefahr, dass diese Unzufriedenheit eskaliert. Um dem vorzubeugen, ist es sinnvoll, im Team festzulegen, welcher Kommunikationskanal für welchen Zweck verwendet wird. Probleme lassen sich dabei am leichtesten in Telefonaten oder Videokonferenzen klären.

Da der beiläufige zwischenmenschliche Austausch fehlt, ist es sinnvoll, dass Führungskräfte regelmäßig ein Stimmungsbild einholen. „Fragen Sie Ihre Mitarbeiter, wie es ihnen geht, und nehmen Sie sich Zeit, zuzuhören, was sie beschäftigt“, empfiehlt Karin Brust, B2B-Marketing- und Project-Manager bei hokify. Neben dem direkten Austausch lassen sich auch Stimmungsbarometer generieren. Diese sind hilfreich, um die Arbeits- und Kommunikationsprozesse im Home-Office zu verbessern und die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu erhöhen.

Zeit für das Wir

Im Home-Office fallen Bürogespräche am Schreibtisch des Kollegen oder an der Kaffeemaschine weg. Zudem verleitet Remote-Work dazu, sich allein auf Aufgaben zu fokussieren und den sozialen Austausch hinten zu stellen. „Für einen guten Zusammenhalt braucht es täglich Nähe und ein Wir-Gefühl“, weiß Alexandra Alex, Gründerin von MatchManao. Um dies jeden Tag zu erzeugen, gibt es verschiedene Möglichkeiten. So bieten sich zum Beispiel Daily Stand-up-Meetings an, um alle über den aktuellen Stand von Projekten zu informieren. „Zusätzlich sprechen wir in unserem Stand-up auch darüber, wie es uns wirklich geht. Ebenfalls ist hier Platz, um über Probleme, Unstimmigkeiten und Bedürfnisse zu sprechen“, ergänzt Alex.

In größeren Abständen helfen entspannte Get-togethers zum Tagesbeginn oder kurz vor dem Feierabend, das Team zu stärken. Ein Spieleabend oder ein gemeinsames Feierabendgetränk sind auch als Videokonferenzen möglich. „Wir haben unser monatliches gemeinsames Frühstück in den virtuellen Raum verlegt. So starten wir gemeinsam gemütlich in den Tag und tauschen uns gleichzeitig über den aktuellen Stand aus“, berichtet Brust.

Alltägliche Büroplaudereien lassen sich auch durch spezielle Chatkanäle ersetzen. „In unserem Random-Channel auf Slack tauschen wir uns zu Filmen aus oder schicken uns Bilder“, erzählt Julia

Schmid, Marketing Managerin bei GOhiring. Slack bietet zudem die Möglichkeit, Mitarbeiter zufällig miteinander für ein virtuelles Mittagessen oder einen Kaffee zu verbinden. „Auf diese Weise fördern wir den Austausch im Unternehmen, vor allem zwischen Kollegen, die sich im Arbeitsalltag nicht so häufig begegnen“, sagt Katharina Beck, Lead Global Alliances bei Firstbird. Alternativ lassen sich zum Beispiel mit Hilfe der Discord-Voice-Channel virtuelle Büros einrichten. In diesen Chaträumen können die Kollegen kurz vorbeikommen und sich austauschen. „Dadurch, dass der Voice-Channel immer besteht, ist die Hemmschwelle, beim Kollegen für einen virtuellen Plausch anzuklopfen, niedriger als beispielsweise die bei einem Telefonat“, berichtet Alexandra Alex aus Erfahrung.

Fokus auf das Positive

Das menschliche Gehirn erinnert sich leichter an schlechte Erfahrungen als an gute. Um dem in Krisenzeiten entgegenzuwirken, hilft es, sich auf positive Aspekte zu fokussieren und Erfolge – im Kleinen wie im Großen – gemeinsam zu feiern. „Besondere Erfolge feiern wir sofort in einem Onlinemeeting“, so Katharina Beck. Die gemeinsame Freude über das Geschaffte stärkt den Zusammenhalt und motiviert das Team. Alternativ dazu können auch gesonderte Chatkanäle genutzt werden.

Ebenfalls sollten die guten Leistungen in den Fokus gerückt werden. Dies kann in Meetings oder virtuellen Räumen geschehen. „In unserem wöchentlichen Check-out berichtet jeder, worauf er in der Woche stolz war und was ihm Energie gegeben oder genommen hat. Das schafft einen guten Abschluss für jeden Einzelnen und das Team“, so Alexandra Alex. Zusätzlich habe jeder Mitarbeiter die Chance, eine „warme Dusche“ zu verteilen, das heißt, einem Kollegen für die Unterstützung oder Zusammenarbeit zu danken. Das hebt nicht nur die Laune, sondern verbessert auch den Zusammenhalt und bestärkt Teammitglieder, sich auch künftig gegenseitig zu unterstützen.

Gemeinsamen Weg finden

Um das Wir-Gefühl auch auf Distanz zu erhalten, gibt es kein Patentrezept. Teams sollten verschiedene Möglichkeiten ausprobieren und im Anschluss evaluieren, was für sie funktioniert. Ähnlich wie die Bürokultur entsteht auch eine Home-Office-Kultur mit der Zeit und durch die Beteiligten. <

Für die bessere Lesbarkeit des Textes verzichten wir auf die Verwendung geschlechtsspezifischer Sprachformen. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten für alle Geschlechter.

TALENTENTWICKLUNG

Top-Skills: Welche Fähigkeiten sind künftig gefragt?



Die Digitalisierung verändert die Arbeitswelt rasant. Nicht nur die Aufgaben und die Arbeitswerkzeuge sind im Wandel. Auch Mitarbeiter müssen neue Fähigkeiten und Fertigkeiten mitbringen oder im Laufe ihres Berufslebens erwerben. Doch welche Skills sind konkret gefragt, welche sollten Mitarbeiter entwickeln, und welche Rolle übernimmt HR dabei? – Ein Überblick.

Wer für die Zukunft gewappnet sein will, muss sich auf den Change einlassen. Recruiter schauen bei Bewerbern schon lange nicht mehr nur auf das in Ausbildung oder Studium erworbene Wissen. Vielmehr suchen sie Kandidaten mit weiteren Fä-

higkeiten. Und sie erwarten, dass Mitarbeiter den Wandel mitgehen und ihre Skills ständig erweitern.

Welche Skills sind künftig gefragt?

„Die Skills, die Unternehmen künftig von Mitarbeitern erwarten, können in drei Kategorien eingeteilt werden: digitale und technologische Fähigkeiten sowie Sozialkompetenzen“, stellt Jenny Gruner, Director Digital Marketing bei Hapag-Lloyd, fest. Die Hamburgerin treibt die digitale Transformation bei der fünfgrößten Reederei der Welt mit an und hat sich sowohl in ihrem jetzigen Unternehmen der „traditionellen“ Welt als auch in einem Start-up mit den künftigen Anforderungen an Mitarbeiter beschäftigt.

Wenn sie selbst bei Bewerbern nach derartigen Skills schaue, sei ihr wichtig, dass Mitarbeiter vor allem den Wandel mitgehen: „Die Transformation hat nicht einen Anfang und ein Ende. Sie entwickelt sich permanent; wir müssen sie leben und

immer weitermachen“, konstatiert sie. Zudem gibt sie zu bedenken: „Es verändert sich nicht nur die Technik, weshalb Mitarbeiter neue Fachkenntnisse zum Beispiel zu Künstlicher Intelligenz oder zu Algorithmen brauchen. Auch die Menschen müssen sich verändern.“ Das sei der größte Stellhebel zum Erfolg in einem Unternehmen, berge aber auch das größte Risiko.

1. Digitale Skills

Bei den digitalen Kompetenzen, die Mitarbeiter in der VUCA-Welt – einer Welt, die von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität geprägt ist – brauchen, steht allen voran das digitale Verständnis. Das bedeutet, dass Mitarbeiter ein Verständnis für digitale Geschäftsmodelle haben sollten, um Business aus der analogen Welt in das digitale Zeitalter transformieren zu können.

Darüber hinaus brauchen sie Kenntnisse agiler Arbeitsmethoden wie Scrum oder Kanban. „Das →



© privat

Jenny Gruner

Hapag-Lloyd AG

können Mitarbeiter im Zuge der Transformation lernen", meint Gruner.

Sich an digitale Kommunikation zu gewöhnen sei eine weitere wichtige Voraussetzung, um in der künftigen Arbeitswelt in Teams zusammenarbeiten zu können. Das zeige sich besonders in der aktuellen Corona-Krise: Zwar gebe es weiterhin klassische Kommunikationswege wie Mails und Telefon. Doch Videochats und Telefonkonferenzen gehörten mittlerweile zum Alltag. Auch in sozialen Netzwerken sollten sich Mitarbeiter zurechtfinden.

2. Technologische Skills

Neben digitalen spielen technologische Skills in der digitalisierten Arbeitswelt eine immer größere Rolle. Unternehmen suchen oft Mitarbeiter, die zusätzlich zu ihrer Fachexpertise Daten analysieren und interpretieren können.

Auch „Tech-Translation“ ist dabei wichtig: „Ich muss meine Wünsche an die IT übersetzen können, die IT muss das in Business-Needs umsetzen“, erklärt Gruner. Dabei gehe es darum, das ganze Unternehmen und nicht nur die eigene Abteilung im Blick zu haben. Aus Gruners Sicht müssen Menschen nicht programmieren können, sollten aber ein breites Verständnis für IT haben, um den Kollegen die technischen Aspekte ihres eigenen Arbeitsbereichs vermitteln zu können.

3. Sozialkompetenzen

Eine große Bedeutung haben auch in der digitalen Transformation soziale Kompetenzen. Einigen davon kommt besonderes Gewicht zu:

- > Problemlösekompetenz: Menschen, die lösungsorientiert denken und handeln, sind vor allem dann gefragt, wenn es in einem Bereich noch keine automatisierten Prozesse gibt und die Menschen Probleme frühzeitig bemerken, umschiffen oder lösen müssen. Dazu müssen sie Zusammenhänge erkennen und beurteilen können.
- > Emotionale Intelligenz: Der zwischenmenschliche Bereich wird in der beruflichen Welt bisher wenig beachtet. Wer Empathie hat, kann die Bedürfnisse anderer erkennen und darauf reagieren. Zudem kann er seine eigenen Emotionen berücksichtigen.
- > Fokussiertes Arbeiten: Die digitale Arbeitswelt ermöglicht es, Vorgänge schnell an sich wandelnde Erfordernisse anzupassen. Wenn sich jedoch die Bedingungen laufend verändern, kann das dazu führen, dass Mitarbeitern die

Orientierung fehlt. Umso wichtiger ist es, dass sie sich fokussieren können.

Neben diesen drei sind weitere Skills wie Kreativität, der Umgang mit Herausforderungen (Frustrationstoleranz), Selbstorganisation oder auch Neugier gefragt. Gruner gibt zu, dass sie bei der Auswahl von Mitarbeitern auf ein „Growth-Mindset“ achtet. Das bedeutet, dass ihre Mitarbeiter Herausforderungen und Probleme als Möglichkeit ansehen sollten, sich und Themen weiterzuentwickeln. „Für mich ist das Mindset wichtiger als die Fachkenntnis. Wichtig ist, dass sich die Mitarbeiter weiterentwickeln wollen“, so die Digitalexpertin.

Wie HR die Mitarbeiter unterstützen kann

Jede Entwicklung und jede Veränderung benötigt allerdings Zeit: „Wenn wir versuchen, Menschen auf einem Weg des Wandels mitzunehmen, brauchen wir Geduld“, resümiert die Marketingexpertin. Schließlich bewegten sich Menschen gern auf alten Trampelpfaden, weil die eingelaufen sind und Sicherheit geben. „Wechseln wir den Weg, laufen wir womöglich durch Elefantengras und können nichts sehen“, erklärt Gruner die Furcht vor neuen Wegen. Aus ihrer Sicht kann es nur gelingen, alte Pfade zu verlassen, wenn wir es immer wieder üben. „Wenn ich etwas verändern möchte, muss ich es regelmäßig und in kleinen Schritten tun“, fasst sie zusammen.

Unternehmen sollten ihre Mitarbeiter in der Transformation unterstützen, indem sie eine Unternehmenskultur schaffen, die Veränderungsbereitschaft und Flexibilität fördere und Spielraum zum Experimentieren lasse, aber auch Fehler zulasse.

Auch sollte jede Firma lebenslanges Lernen unterstützen. Gruner zeigt sich stolz, dass ihr Bereich jedem Mitarbeiter ermöglicht, jede Woche zwei Stunden in seine persönlichen Lernziele zu investieren

Nicht zuletzt kann auch der Führungsstil entscheidend sein, ob der Wandel gelingt: Die Führungskraft, so meint Gruner, solle nicht mehr die Rolle als Alleinentscheider innehaben, sondern vielmehr als Coach agieren. Durch Coaching könne jedes Mitglied im Team seine Rolle mit seinen Verantwortlichkeiten anerkennen. Aufgabe der Vorgesetzten sei dann, die Mannschaft auf dem Weg zu leiten.

<



**Deutschlands erstes Portal für
Vergütung und Mitarbeiterbindung.**

Mit News und Praxistipps
zur täglichen Arbeit
in HR-Abteilungen.

DIGITALE TRANSFORMATION

Neun Schritte für eine erfolgreiche Digitalisierung im Mittelstand



© Elnur - stock.adobe.com

Digitalisierung ist in aller Munde. Das ist gut so. Aber dennoch kommt der deutsche Mittelstand nur langsam voran, wenn es um die digitale Transformation geht. Was läuft schief? Und mit welchen Rezepten können Unternehmen gegensteuern? Was machen die erfolgreichen Digitalisierer im Mittelstand anders? – Lesen Sie neun Schritte, mit denen Sie die Digitalisierung erfolgreich in Ihrem Unternehmen realisieren können.

Sie kann einen im Alltag überfordern, die Digitalisierung: immer wieder neue Apps, neue Plattformen, neue Systeme. Jeder von uns kennt Menschen, die sich gegen Neues – gerade in digitaler

Form – sperren. Vielleicht gehören wir sogar selbst dazu?

Was auf persönlicher Ebene ein Spleen sein mag, kann in der Unternehmenswelt verheerende Folgen haben. Denn Organisationen und Betriebe, die den technologischen Wandel nicht wahrhaben wollen oder sich damit schwertun – Stichwort Kodak –, steuern auf schwierige Zeiten zu. Studien zeigen, dass sich gerade der deutsche Mittelstand im Jahr 2021 mit der digitalen Transformation schwertut.

Dabei ist er das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Laut Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) gehören 99 Prozent aller Unternehmen in Deutschland dem Mittelstand an. Das sind etwa 3,7 Millionen kleine und mittlere Unternehmen. Ein mittelständisches Unternehmen hat unterschiedlichen Lesarten zufolge bis zu 250 oder 500 Beschäftigte und einen maximalen Jahresumsatz von 50 Millionen Euro. Rund 40 Millionen

Arbeitnehmer sind in Deutschland in einem mittelständischen Unternehmen beschäftigt.

Warum stottert die Digitalisierung im Mittelstand?

Inzwischen ist das Bewusstsein dafür, dass kein Weg an der Digitalisierung vorbeiführt, in den meisten Organisationen vorhanden. Dennoch kommt im Mittelstand die Digitalisierung nur schleppend voran. Hauptgrund dafür: Unternehmen und Entscheidungsträger wissen zwar, was, aber nicht, wie sie es umsetzen können. Es fehlt ein Bewusstsein für Abläufe und Abfolgen. „Digitalisierung“ ist letztlich abstrakt und kann vieles bedeuten.

Fünf Hürden, an denen Digitalisierung im Mittelstand oft scheitert

Wenn Digitalisierung scheitert, hat das meist einen der folgenden fünf Gründe: →



Oliver Jeges

HRworks

1. Geld: Entweder haben Unternehmen kein Budget für Digitalisierungsprojekte, oder sie empfinden eine Investition in den digitalen Umbau als sinnlos.
2. Wissen: In der Belegschaft finden sich wenige oder gar keine Mitarbeiter, die Erfahrung mit Digitalisierung haben.
3. Lage: Die geographische Lage behindert die Digitalisierung. So ist in einigen ländlichen Gegenden Deutschlands das Internet noch zu langsam.
4. Erfolg: Wenn Unternehmen sehr erfolgreich wirtschaften, haben sie oft wenig Anreize, etwas zu ändern.
5. Kapazitäten: Es fehlen Ressourcen, um digitale Projekte voranzutreiben; das Unternehmen ist ohnehin schon unterbesetzt.

In neun Schritten zu einem zukunftsorientierten Unternehmen

Erfolgreiche Digitalisierer gehen – bewusst oder unbewusst – neun Schritte, die sie zu einem wettbewerbsfähigen und zukunftsorientierten Unternehmen machen.

1. Digitalisierung akzeptieren

Die Digitalisierung mit all ihren Facetten wird nicht mehr verschwinden. Wettbewerbsfähig bleibt ein Unternehmen nur dann, wenn es die Veränderungen und den Wandel akzeptiert und sich den Herausforderungen stellt.

2. Digitalisierung als Chance begreifen

Am Megatrend Digitalisierung kommt kein Unternehmen vorbei. Daher sollte jede Organisation die Digitalisierung nicht als notwendiges Übel, sondern als Chance begreifen.

3. Digitale Vorreiter identifizieren

In den meisten Unternehmen gibt es bereits Personen, die eine Affinität zu Digitalem mitbringen. Die Aufgabe von HR ist es, in Absprache mit den Fachbereichen diese Mitarbeiter zu identifizieren und in jenen Themen weiterzuentwickeln, die dem Unternehmen dienen.

4. Fahrplan aufstellen

Schließlich gilt es, eine Roadmap aufzusetzen und folgende Fragen zu klären:

- > Braucht es weiteres Personal mit Digitalerfahrung? Welche sinnvollen Stellen können geschaffen werden?

- > Ist eine externe Digitalberatung nützlich, um den Changeprozess zu begleiten?
- > Welche Ziele erhofft sich das Unternehmen durch mehr Digitalbewusstsein?

5. Mit kleinen Digitalprojekten beginnen

Niemals wird sofort der große Wurf gelingen. Kein Unternehmen wird plötzlich mit Quantencomputern arbeiten oder mit Hilfe künstlicher Intelligenz (KI) Prozesse automatisieren. Für den Anfang sollte es schlanke Kollaborations- oder Kommunikations-tools einführen, damit sich die Belegschaft an neue Technologien und Workflows gewöhnen kann.

6. Changemanager ernennen

Ein modernes Unternehmen braucht einen Changemanager. Das muss keine offizielle Stellenbezeichnung sein. Doch bei einer Person im Unternehmen sollte die Digitalisierung gebündelt werden. Auf diese Weise können betriebliche Prozessänderungen optimiert werden.

7. Abteilungssilos aufbrechen

Die Digitalisierung verändert nicht nur eine Abteilung, sondern auch das ganze Unternehmen. Daher müssen die einzelnen Fachbereiche in Zukunft enger zusammenrücken. In Silos kann der Change nicht funktionieren. Auf diese Weise entstünde ein Zwei-Klassen-Unternehmen: die Digitalen auf der einen, die Analogen auf der anderen Seite. Das würde auf Dauer nicht zum Erfolg führen.

8. Digitalisierung an die Geschäftsführung andocken

Der digitale Wandel kann nur in Abstimmung mit der Geschäftsleitung erfolgen. Schließlich muss sie Budgets für Modernisierung freigeben. Bevor das geschehen kann, muss die Geschäftsführung die Vorteile der Maßnahmen kennen.

9. Moderne Unternehmenskultur schaffen

Sind die ersten acht Schritte umgesetzt, geht es an die möglicherweise schwierigste Aufgabe: das Unternehmen „neu erfinden“. Damit ist nicht gemeint, dass es andere Produkte oder Dienstleistungen verkaufen soll. Vielmehr geht es um den Kern – die Seele – des Unternehmens. Wie auch immer die „DNA“ des Unternehmens in Zukunft aussehen mag: Das „D“ sollte dabei für Digital stehen.

<

UNTERNEHMENSKULTUR

Studie: Mitarbeiter wünschen sich von Unternehmen mehr Nachhaltigkeit und Purpose



© Monopoly919 - stock.adobe.com

Die digitale Transformation schreitet voran. Knapp zwei Drittel der Unternehmen weltweit verfügen heute über die Fähigkeiten und über die Führungskompetenzen, die sie brauchen, um die digitale Transformation erfolgreich mitgehen zu können. Bedarf gibt es aber offenbar noch bei Investitionen in Nachhaltigkeit.

Klar ist: Die digitale Transformation macht vor keinem Unternehmen, vor keiner Organisation und vor keiner HR-Abteilung halt. Das hohe Tempo, in dem technologische Innovationen entstehen und sich Geschäftsmodelle ändern, hat den digitalen Fortschritt in den vergangenen Jahren rasant vorangetrieben. Nicht zuletzt hat die Covid-19-Pandemie

seit dem Frühjahr 2020 den digitalen Fortschritt beschleunigt und Unternehmen gezwungen, sich technisch neu auszurichten.

Insgesamt sind die Fortschritte, die Firmen weltweit beim Aufbau der notwendigen digitalen Kompetenzen und der erforderlichen Führungsfähigkeiten in den vergangenen beiden Jahren erzielt haben, bemerkenswert: Die Mehrheit der Unternehmen beurteilt den Reifegrad ihrer digitalen Kompetenzen deutlich besser als noch im Jahr 2018: 60 Prozent geben an, dass sie die digitalen Fähigkeiten haben, 62 Prozent, dass sie die Führungskompetenzen haben, damit der Change gelingen kann. Zwei Jahre zuvor lag der Anteil in beiden Bereichen erst bei jeweils 36 Prozent.

Diese Ergebnisse hat das [Capgemini Research Institute](#) in seiner Studie „[Digital Mastery 2020: How organizations have progressed in their digital transformations over the past two years](#)“ ver-

öffentlicht. Für die Untersuchung hat das Institut weltweit etwa 1.000 Führungskräfte aus Großunternehmen unterschiedlicher Branchen befragt. Die Studienteilnehmer hatten einen Jahresumsatz von mindestens einer Milliarde US-Dollar.

Die Unternehmen schätzten, unabhängig von ihrer Branche, allesamt den Reifegrad ihrer Digital- und Führungskompetenzen höher ein als im Jahr 2018. Augenfällig dabei: Firmen, die bereits vor zwei Jahren bei den digitalen Kompetenzen und Führungsfähigkeiten führend waren, konnten den Vorsprung zu ihren Wettbewerbern ausbauen.

Einzelhandel, Telekommunikations- und Autobranche führend

Fortschritte bei der Digitalisierung können alle Branchen vorweisen. Sowohl bei den digitalen Fähigkeiten als auch beim Aufbau der erforderlichen Führungsqualitäten haben Organisationen in den →



Kirstin Gründel

F.A.Z. Business Media

vergangenen beiden Jahren nachgebessert. Ein Blick auf die verschiedenen Sektoren zeigt jedoch, dass Einzelhandels- und Telekommunikationsunternehmen sowie die Automobilindustrie die größten Fortschritte verzeichneten.

- > Fast drei Viertel (73 Prozent) der befragten Einzelhandelsunternehmen gaben an, über die für die Transformation erforderlichen digitalen Fähigkeiten zu verfügen. Zwei Jahre zuvor attestierten das gerade einmal halb so viele Einzelhändler (37 Prozent). Die Zahlen belegen, dass viele Händler auf die steigende Onlinenachfrage von Konsumenten reagiert haben und ihr E-Commerce-Angebot ausgebaut haben.
- > Auch in der Telekommunikationsbranche ist viel passiert: Organisationen bieten ihren Kunden mittlerweile umfassende digitale Erlebnisse. Rund sieben von zehn Unternehmen dieser Branche (71 Prozent gegenüber 38 Prozent im Jahr 2018) sind somit mittlerweile gut gerüstet für den digitalen Change.
- > Den größten Zuwachs bei den digitalen Fähigkeiten verzeichnet der Automobilsektor: War vor zwei Jahren gerade einmal ein Drittel der Unternehmen (32 Prozent) gut auf die Digitalisierung vorbereitet, sind es nun 69 Prozent. Hier haben Investitionen in Bereiche wie autonomes Fahren und Elektrifizierung Innovationen beschleunigt und die Digitalisierung vorangetrieben.

Große Konzerne mit einem Umsatz von mehr als 10 Milliarden US-Dollar punkten bei digitalen Fähigkeiten und bei digitalen Führungsqualitäten gegenüber kleineren Firmen. Zwei Drittel von ihnen (68 Prozent) geben an, dass sie über die erforderlichen digitalen Fähigkeiten verfügen. Bei Unternehmen mit einem Jahresumsatz unter 10 Milliarden US-Dollar fällt der Anteil mit 55 Prozent deutlich niedriger aus. Zudem sagen nur 57 Prozent dieser Unternehmen, dass sie die erforderlichen Führungskompetenzen hätten. Damit liegen sie unter dem Gesamtdurchschnitt von 62 Prozent und dem Anteil von 70 Prozent bei den großen Unternehmen.

Zwei Hürden auf dem Weg zur digitalen Organisation

Im Jahr 2020 haben sich die Unternehmen – verglichen mit 2018 – mehr Zeit genommen, um herauszufinden, wodurch die Digitalisierung ausgebremst wird. Um Hürden zu beseitigen, haben sie auch

verstärkt in neue Techniken und Tools investiert. Dabei legen sie den Fokus auf die Bereiche Talentsentwicklung und Unternehmenskultur. Zudem haben sie Maßnahmen realisiert, um die Customer-Experience zu verbessern. Purpose, also den Unternehmenszweck, und Nachhaltigkeit haben viele Unternehmen hingegen, so die Studie, noch nicht in ihre Transformationsstrategien integriert, auch wenn das für künftigen Erfolg entscheidend sein kann.

Prinzipiell hemmen demnach vor allem zwei Faktoren die weitere Digitalisierung in Unternehmen: Zum einen gelingt es mehr als einem Drittel der Unternehmen (37 Prozent) nicht, ihre Mitarbeiter in digitale Initiativen einzubinden. Vor zwei Jahren lag dieser Anteil mit 74 Prozent noch deutlich höher. In den Aufbau von Soft Skills wie emotionale Intelligenz, Anpassungsfähigkeit und digitale Kollaboration investiert bislang nicht einmal die Hälfte der Unternehmen (48 Prozent). Zum anderen behindert oftmals die Unternehmenskultur den digitalen Fortschritt. Unternehmen fördern zu wenig Initiativen von Mitarbeitern und das Ausprobieren neuer Methoden. Dabei würde das letztendlich die Digitalisierung positiv beeinflussen.

Investitionen in Nachhaltigkeit

Die Studie macht zudem deutlich, dass Unternehmen zwar Faktoren wie Customer-Experience, Geschäftsabläufe und -prozesse sowie die technologische Entwicklung im Auge behalten sollten. Dennoch sollten sie sich auch auf Nachhaltigkeit und Unternehmenszweck fokussieren. Diese Themen haben für Kunden ebenso wie für Mitarbeiter eine hohe Relevanz: Verbraucher interessieren sich zunehmend für den „ökologischen Fußabdruck“ von Unternehmen und wünschen sich mehrheitlich (78 Prozent), dass Unternehmen Verantwortung für die Gesellschaft übernehmen. Letzteres wünschen sich auch Mitarbeiter. Zudem sollten Betriebe aus ihrer Sicht die Vorteile einer flexiblen – digitalen – Belegschaft anerkennen und Flexibilität zulassen.

Purpose und Nachhaltigkeit könnten Unternehmen als Kernelemente in ihre Strategie verankern. Gemäß der Studie engagieren sich derzeit nur 45 Prozent der Unternehmen in Projekten rund um Nachhaltigkeit. Empfehlenswert wäre, Technologien künftig immer unter zwei Aspekten zu beurteilen, unter dem des digitalen Nutzens und dem der Nachhaltigkeit.

<

TALENTMANAGEMENT

Mit mehr Wertschätzung einen Wettbewerbsvorteil sichern

Daumen hoch! –
Mit Hilfe eines digi-
tal Tools können Mit-
arbeiter Kollegen Lob
übermitteln.



© Coloures-Pic - stock.adobe.com

Wer neue Mitarbeiter gewinnen und die bestehenden im Unternehmen halten möchte, sollte auf eine gute Unternehmenskultur achten. Denn Wertschätzung zu leben kann Firmen beim Retention-Management einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Der Dienstleister Reachbird hat das erkannt und vor mehr als einem Jahr das Tool Applaudio eingeführt. Was sich seither in der Firma verändert hat, beleuchtet CEO Philipp Martin.

„Wertschätzung finde ich ein sehr wichtiges Thema. Es kann Unternehmen einen echten Wettbewerbsvorteil verschaffen“, ist Philipp Martin überzeugt. Er ist einer von drei Geschäftsführern des jungen Unternehmens Reachbird, das Softwarelösungen und Marketingdienstleistungen im Bereich Influencer-Marketing konzipiert.

Seit der Gründung vor fünf Jahren hat Martin Wert darauf gelegt, dass sich seine Mitarbeiter – insgesamt leitet er ein Team von 25 Angestellten – wohlfühlen. „Aus Employer-Branding-Sicht ist es wichtig, dass Mitarbeiter bei uns zufrieden sind, mit dem Chef, aber auch mit der Kultur“, stellt er fest. Zufriedene Mitarbeiter arbeiten nicht nur effizienter, sondern transportieren die gute Stimmung auch nach außen. Das helfe, um neue

Talente für das Unternehmen zu begeistern. Denn: „Den Großteil der neu eingestellten Mitarbeiter gewinnen wir dadurch, dass sie Kontakte zu bestehenden oder bisherigen Angestellten haben.“

Wertschätzung in Alltag integrieren

Um Wertschätzung fest in den Alltag zu integrieren, hat Martin vor rund anderthalb Jahren das Tool **Applaudio** eingeführt. Über dieses Tool kann jeder Mitarbeiter an Kollegen oder Vorgesetzte zwei sogenannte Bravos pro Monat vergeben. Bravo meint dabei einen Dank, ein Lob oder eine verbale Anerkennung für eine besondere Leistung oder einen Erfolg.

Seither hat Martin schon einige Bravos gelesen, denn alles, was Mitarbeiter in das Tool schreiben, →

**Kirstin Gründel**

F.A.Z. Business Media

geht über seinen Schreibtisch. „Du hast immer alles im Blick und bist gut drauf“, „Du lässt dich nicht aus der Ruhe bringen“ oder „Du hast mich schon 1.000-mal gerettet“ – so beispielsweise lauteten in den vergangenen Monaten Anerkennungen, die sich seine Mitarbeiter gegenseitig geschickt haben.

Martin fasst zusammen: „Das Lob fällt unterschiedlich aus. Mal ist es seriös, mal freundschaftlich; mal ist es länger, mal kürzer formuliert.“ Die Rückmeldung kann sich auf ein konkretes Thema, aber auch auf allgemeines Verhalten oder Eigenarten des gelobten Kollegen beziehen. Vorgaben dazu gibt es keine.

Allerdings muss jedes Bravo in einer von sieben Kategorien vergeben werden, je nachdem, ob der Kollege in der Rolle als Kundenkönig, interner Teamplayer, Event-Planner, Firmenbotschafter, Mentor oder Problemlöser agiert hat oder einem Kollegen in Not geholfen hat. All das sind wertvolle Leistungen für ein Unternehmen, die anerkannt und wertgeschätzt werden können.

Anfängliche Skepsis verflogen

Martin erinnert sich noch genau, dass er anfangs – als er zum ersten Mal von dem Tool gehört hat – skeptisch gewesen sei. „Ich habe befürchtet, dass einige Mitarbeiter viele Bravos erhalten werden, andere dagegen keine.“ Seine Furcht war, dass das die Stimmung im Unternehmen verderben könnte. Dies habe sich aber nicht bestätigt. Im Gegenteil: Anderthalb Jahre nach Einführung des Tools ist Martin davon begeistert: „Ich erlebe immer wieder eine Kettenreaktion: Wenn ein Mitarbeiter ein Bravo erhält, denkt er darüber nach, wem er eines senden kann.“ Somit erhielten immer mehr Mitarbeiter Anerkennungen; im Laufe der Zeit werde jeder bedacht.

Noch eine wichtige Erkenntnis hat Martin gewonnen: Zumeist sprechen sich eben nicht die Mitarbeiter gegenseitig Lob aus, die ohnehin eng zusammenarbeiten. Vielmehr danken sich Kollegen, die im Arbeitsalltag kaum Kontakt haben. Denn wenn sie dann mit einem solchen Mitarbeiter in einem Projekt zusammengearbeitet haben, kann es sein, dass sie das im Nachhinein schätzen und in der Firma öffentlich machen.

In das Wertschätzungstool sind alle Mitarbeiter – einschließlich den Geschäftsführern – eingeschlossen. Die Bravos kann jeder im Unternehmen jedem geben – es funktioniert also in alle Richtungen. „Wenn ich operativ mit einem Mitarbeiter zusammenarbeite, gebe ich ihm anschließend im Tool

Applause eine Rückmeldung“, erklärt Martin. In seiner Rolle als Führungsperson habe er natürlich auch andere Möglichkeiten, Mitarbeiter wertschätzen, beispielsweise, indem er Prämien für Vertriebsmitarbeiter auslobt oder finanzielle Anreize zur Erreichung von Zielen setzt.

Tool auch als Stimmungsbarometer

Für Martin hat sich die Einführung des Tools gelohnt. Seitdem er es eingeführt hat, hat sich laut Einschätzung des Geschäftsführers die Stimmung im Unternehmen verbessert. „Das Tool gibt eine andere Art der wechselseitigen Wertschätzung.“ Bisher haben alle Mitarbeiter positiv auf das Tool reagiert, keiner hat es negativ bewertet oder fühlt sich dadurch unter Druck gesetzt.

Gerade seit Beginn der Corona-Pandemie bemerkt Martin, dass seine Angestellten das Tool vermehrt nutzen und die Zahl der Bravos nach oben schnellt. „Wenn wir uns im Unternehmen treffen, können wir uns im Büro am Schreibtisch oder in der Kaffeeküche austauschen und den anderen wertschätzen. Oder wir laden einen Kollegen auf ein Feierabendbierchen ein“, schmunzelt er. Da das alles infolge der Corona-Pandemie und der Lockdowns zeitweise nicht möglich ist, sei es nach seiner Ansicht umso wichtiger, virtuell in Kontakt zu bleiben.

Das Tool nutzt der CEO aber nicht nur, um Motivation und Leistung im Unternehmen zu steigern. Er kann die Informationen aus dem Tool auch zur Bewertung der gesamten Situation im Unternehmen nutzen und auf Basis der Auswertungen die Stimmung analysieren.

Martin empfiehlt jedem Unternehmen, Wert auf eine freundliche Unternehmenskultur zu legen. „Jedes Unternehmen sollte ein solches Tool ausprobieren und schauen, was sich im Unternehmen bewegt.“ Aus seiner Sicht könnten kleine ebenso wie mittelständische oder große Unternehmen davon profitieren, unabhängig von ihrer Branche oder ihrem Alter. „Wer allerdings weniger als 25 Mitarbeiter hat, kann Wertschätzung auch anders etablieren“, räumt er ein.

Nach seinen Erfahrungen geht er davon aus, dass das Tool vor allem in jungen Unternehmen oder auch in Start-ups schnell angenommen werden wird. Viele Mitarbeiter seien heutzutage ohnehin auf sozialen Plattformen unterwegs und es gewohnt, „gefällt mir“ anzuklicken. <

GEZIELT SUCHEN, GEKONNT AUSWÄHLEN!

Kompletten
Guide gratis
downloaden!



Ihre Auswahl der passenden Mitarbeiter prägt die erfolgreiche Zusammenarbeit im Unternehmen.

Der „Recruiting Guide 2021“ ist Ihr wertvoller Ratgeber. Aktuelle Trends, Best Practice-Berichte, Studien, Interviews sowie Tipps und Checklisten verhelfen Ihnen zu erfolgreichen Recruiting-Strategien. Zudem unterstützen Sie ausführliche Branchenverzeichnisse und Anbieter-Portraits bei der Suche nach dem richtigen Partner.

Anbieterverzeichnis und Download:
www.personalwirtschaft-recruiting-guide.de

Personalwirtschaft

PERSONALFÜHRUNG

Die neue Rolle von Kommunikation in Führung und Zusammenarbeit



© Blue Planet Studio - stock.adobe.com

Aus der Ferne und über digitale Kanäle zu führen fordert heraus. Doch warum ist Kommunikation im „neuen Normal“ ein so wichtiger Schlüssel für gelingende Führung? Und welche Chancen ergeben sich? – Antworten hat Oliver Meltz, Arbeitspsychologe bei der ias-Gruppe.

Herr Meltz, Sie sind Mitautor des Whitepapers „Gesund arbeiten im neuen Normal“ und beschreiben darin die neue Rolle von Führungskräften. Warum ist gute Kommunikation in dieser Zeit besonders wichtig?

Oliver Meltz: Menschen wünschen sich Informationen, um mit mehr Sicherheit durch die Krise zu gehen. Sie wünschen sich emotionale Unterstützung, um sich für die Krise zu stärken. Findet Arbeit im Home-Office statt, fallen etablierte Kommuni-

kationskanäle und Routinen weg. Führungskräfte können nicht durch die Abteilung gehen und die Stimmung spüren. Sie müssen sich daher fragen, wie Kommunikation dennoch gut gelingen kann.

Was ist „gute Kommunikation“?

Oliver Meltz: Gute Kommunikation passt zu den Erfordernissen einer Organisation, die Ziele erreichen muss. Zur Zielerreichung wirken unterschiedliche Menschen und Abteilungen zusammen. Das erfordert, Informationen auszutauschen. Diesen Austausch sicherzustellen ist Führungsaufgabe.

Gute Kommunikation geht jedoch weit über die Bereitstellung von Informationen hinaus. Sie sorgt dafür, dass sich die Beschäftigten als Menschen wahrgenommen und wertgeschätzt fühlen. Sie unterstützt das Gefühl von Verbundenheit, auch wenn dezentral gearbeitet wird. Gerade in Krisen ist ein Wir-Gefühl motivierend. Regelmäßige Kommunikation über virtuelle Kanäle kann auch dem Gefühl von Einsamkeit vorbeugen.

Was passiert, wenn gute Kommunikation fehlt?

Oliver Meltz: Kommunikation erfüllt verschiedene Aufgaben. Fehlen Informationen, können Aufgaben nicht richtig bearbeitet werden. Projekte verzögern sich, es entsteht Frustration. Eine unzureichende Abstimmung führt zu Ressourcenschwund, zum Beispiel, wenn verschiedene Stellen die selben Aufgaben doppelt bearbeiten.

Ist Kommunikation dagegen ausschließlich sachbezogen, kann das dazu führen, dass Beschäftigte sich isoliert und wenig mit ihrem Team oder ihrer Organisation verbunden fühlen. Wenn emotionale Themen nicht angesprochen werden, drohen Konflikte. Zufriedenheit, Motivation und Leistungsfähigkeit sind dann in Gefahr.

Welche Chancen ergeben sich für Führungskräfte durch das Home-Office?

Oliver Meltz: Die Arbeit im Home-Office erfordert neue digitale Kommunikationskanäle. Diese →

**Oliver Meltz**

Arbeitspsychologe und Kompetenzfeldleiter, ias-Gruppe

ermöglichen, kurzfristig und zeitökonomisch mit vielen Mitarbeitern auch an anderen Standorten zu kommunizieren. Ortsunabhängiges Arbeiten ermöglicht auch, dezentrale Teams aus Spezialisten zusammenzustellen. Eine dritte Chance besteht darin, sich in Krisenzeiten von Unruhe lösen zu können, die beispielsweise am Unternehmensstandort entsteht. Durch eine neue Situation werden alte Dynamiken durchbrochen, auch dysfunktionale. So entsteht neuer Gestaltungsspielraum und damit eine Chance, Dinge (noch) besser zu machen.

Wie können Führungskräfte eine gute Kommunikationskultur etablieren?

Oliver Meltz: Sind Führen aus der Ferne und digitales Zusammenarbeiten nicht geübt, stehen Führungskräfte vor ungewohnten Herausforderungen. Der erste Schritt besteht nach meiner Erfahrung darin, das Thema „gute Kommunikation“ als Führungsaufgabe zu begreifen. Da die Kommunikation zu den Aufgaben und der Kultur eines Teams passen muss, empfiehlt sich zu reflektieren, was gute Kommunikation im speziellen Umfeld ausmacht. Die Reflexion kann mit dem Team gemeinsam stattfinden, um Perspektiven abzugleichen.

Im zweiten Schritt muss die Führungskraft die aus der Reflexion gewonnenen Informationen in neue Strukturen und Abläufe übersetzen. Dabei geht es sowohl um die Kommunikation zwischen Führungskraft und Team als auch um die zwischen den einzelnen Teammitgliedern. Für beides braucht es Raum und Ressourcen, etwa in Form von digitalen Kommunikationsmitteln. Da für eine gute Zusammenarbeit informelle Kommunikation wichtig ist, lohnt es, hierfür ebenfalls Kanäle zu schaffen, etwa virtuelle Räume für einen Kaffeepausch.

Woran können Führungskräfte erkennen, dass mehr Kommunikation erforderlich ist?

Oliver Meltz: Das deutlichste Zeichen sind Beschäftigte, die offen um mehr Abstimmung oder Informationen bitten. Aber auch wenn ein Team seine Aufgaben nicht ausreichend erfüllt oder sich soziale Spannungen abzeichnen, ist mehr Kommunikation geboten. Kann eine Führungskraft kaum einschätzen, ob das Team seine Aufgaben wahrnimmt oder welche Stimmung vorherrscht, ist auch das ein Hinweis darauf, dass Kommunikation fehlt.

Gibt es auch ein Zuviel an Kommunikation?

Oliver Meltz: Ja, man kann auch zu viel kommunizieren. Entscheidend ist immer, zu welchem

Zweck Kommunikation vom Sender eingesetzt und wie diese bei den Empfängern verstanden wird. Ein Beispiel: In einem schon lange eingespielten Team von Sachbearbeitern mit klar abgegrenzten Zuständigkeiten gibt es deutlich weniger Abstimmungsbedarf als in einer frisch gegründeten Kreativabteilung. Wenn die Führungskraft des Sachbearbeiterteams jeden Tag jeden Mitarbeiter einmal anruft, um nach dem „Stand der Dinge“ zu fragen, kann dies von den Mitarbeitern als kontrollierend wahrgenommen werden.

Um solchen Missverständnissen vorzubeugen, kann es hilfreich sein, die Motivation hinter einem Anruf zu erklären. Zudem können beide Seiten abgleichen, wie sie sich die Kommunikation unter den neuen Arbeitsbedingungen vorstellen.

Was hat Kommunikation mit gesunden Mitarbeitern zu tun?

Oliver Meltz: Die Art, wie Menschen miteinander umgehen, hat maßgeblichen Einfluss auf deren Wohlbefinden. Ein positiver, wertschätzender Umgang trägt dazu bei, sich wohlzufühlen und psychisch gesund zu bleiben. Unfreundliche oder gar aggressive Kommunikation ist dagegen belastend. Im Berufsleben ist es wichtig, inhaltliche Differenzen von der persönlichen Ebene zu trennen. Als Führungskraft eines ganz oder teilweise virtuell zusammenarbeitenden Teams, ist der bewusste Einsatz von Kommunikation erforderlich, um der Fürsorgepflicht nachkommen und für die Gesundheit der Mitarbeiter eintreten zu können.

Können wir gute Kommunikation lernen?

Oliver Meltz: Wenn wir dem Vortrag eines Redners lauschen, mögen wir vielleicht den Eindruck bekommen, gute Kommunikation sei eine Kunst. Ich allerdings empfehle Führungskräften, die gut kommunizieren möchten, Kommunikation als Handwerk zu begreifen, das sie erlernen und einüben können.

Die Grundlagen guter Kommunikation vermitteln wir als Arbeitspsychologen beispielsweise in Workshops und Seminaren. Spezifische Fragestellungen lassen sich am besten in Einzelcoachings klären. Schließlich ist der eigene Kommunikationsstil auch etwas Persönliches. In einem Coaching geht es nicht nur um die Frage, wie „man“ gut kommunizieren „kann“, sondern auch darum, wie „ich“ gut kommunizieren „möchte“. <

**Franz Dinhobl**

berät und begleitet Unternehmen bei Veränderungen und Transformationen.

REZENSION

Erfolgsfaktor Unwissenheit – ein Widerspruch?

„Erfolgsfaktor Unwissenheit: Unternehmenstransformation systemisch erklärt“: Wer Veränderungen anstrebt, muss seine „Komfortzone“ verlassen und sich auf Unbekanntes einlassen. Ein neues Buch ermuntert, dieses Wagnis einzugehen.

Was steht im Buch drin?

In seinem Buch greift der Autor die Transformation eines Unternehmens auf, die er über Jahre begleitet hat. Er beschreibt aus seiner Perspektive als externer Projektleiter die einzelnen Schritte der Transformation und zieht zwischendurch immer wieder Bilanz. Dabei geht er auf Theorie und Praxis dieses Veränderungsprozesses ein und spricht Erfolge, aber auch Fallstricke an.

Was will uns der Autor damit sagen?

Der Autor ist überzeugt, dass Veränderungen und Transformationen nicht nur im Kopf entstehen, nicht nur durch Zahlen und Fakten ablaufen, sondern auch von Emotionen und Ängsten geprägt sind. Das heißt auch, dass Menschen in einem Unternehmen, die hinter der Transformation stehen sollen, nicht allein rational zu bewegen sind, Veränderungen mitzugehen. Sie müssen diese auch wollen. Im Idealfall haben sie selbst eine Vision, ein Ziel oder auch einen Leidensdruck, der die Veränderung begründet. Keine Veränderung kann ohne erkennbaren Nutzen, ohne Plan oder ohne Vision gelingen.

Aus Sicht des Autors setzen Organisationen und Unternehmen allzu oft Changeprozesse ohne die

Menschen durch. Wenn sie jedoch die Mitarbeiter, die von der Transformation betroffen sind, aus ihrer Zuschauerrolle herausholen und aktiv beteiligen, steigern sie die Motivation und heben Potenziale. Das ist entscheidend, damit der Wandel letztendlich gelingt. „Mache Betroffene zu Beteiligten!“ ist eine Kernbotschaft des Autors.

Was bringt das Buch für die HR-Praxis?

Das Buch ist als Logbuch der Transformation und zugleich als Ratgeber konzipiert. Es richtet sich unter anderem an Entscheidungsträger in Unternehmen und an Betroffene von Transformationen.

Da das Buch den Ablauf einer realen Transformation beschreibt, beleuchtet es nicht nur die Erfolge, sondern auch die Stolpersteine. Der Autor möchte damit Personalentscheider auf Veränderungsprozesse und mögliche Hürden vorbereiten. Der HR-Praxis gibt er Grundlagen für die fachliche bzw. systemische Umsetzung von Transformationen an die Hand. Mit dem Grundwissen können sich HR-Verantwortliche auf unbekannte, oder herausfordernde Situationen einstellen.



© Diplomica Verlag

Franz Dinhobl:
Erfolgsfaktor Unwissenheit –
Unternehmenstransformation
systemisch erklärt
Diplomica Verlag
ISBN: 978-3-96146-809-6
180 Seiten
EUR 49,50



© Song_about_summer - stock.adobe.com

Impressum

Verlag:

F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH –
Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe
Frankenallee 71–81, 60327 Frankfurt am Main

Geschäftsführung:

Dominik Heyer, Hannes Ludwig
HRB Nr. 53454, Amtsgericht Frankfurt am Main

Redaktion:

Cliff Lehnen (verantwortlich),
Kirstin Gründel, E-Mail: kirstin.gruendel@faz-bm.de

Marketing und Anzeigen:

Christian Augsburger,
E-Mail: christian.augsburger@faz-bm.de

Jahresabonnement:

Bezug kostenlos, Erscheinungsweise:
sechsmal pro Jahr

Haftungsausschluss:

Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zu-
sammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit
des Inhalts des F.A.Z.-Personaljournals übernehmen
Verlag und Redaktion keine Gewähr.

Der zweimonatliche Bezug des F.A.Z.-Personal-
journals ist kostenfrei. Über diesen [Link](#) können Sie
sich für das Abonnement eintragen.