

## Optimale Perspektiven für alle Mitarbeitende für die digitale Zukunft begeistern

*Stefan Schweiger, Valerie Bass, Julius Taubert*

### Eine innovative Unternehmenskultur

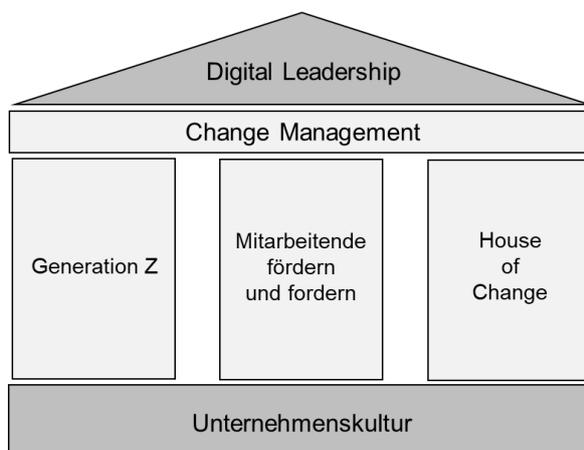
Fakt ist: Auf dem Papier lässt sich wunderbar eine Organisation aufbauen, lassen sich Unternehmensziele formulieren. Wenn Mitarbeitende jedoch nicht bereit sind, miteinander zusammenzuarbeiten, dann ist das Scheitern vorprogrammiert.

Die Erfahrung zeigt: Je dynamischer das Wettbewerbsumfeld, desto weniger lassen sich spezifische Themen ‚durchsteuern‘. Und desto wichtiger wird es, dass die Mitarbeitenden über ein gemeinsam getragenes Verständnis verfügen und wissen, wie man miteinander umgeht.

#### *Eine Frage der Unternehmenskultur*

Fakt ist ebenfalls: Beim Thema Unternehmenskultur gibt es kein ‚richtig‘ oder ‚falsch‘. Die Frage lautet, welche Kultur zur eigenen Organisation mit ihren Produkten und Dienstleistungen, ihren Geschäftsmodellen und Märkten passt, damit sie Leistung erbringen und Innovationen entwickeln kann. Um am Markt zu überleben.

Auch wenn es pathetisch klingen mag: Mit der Unternehmenskultur steht und fällt alles. Sie ist der Garant dafür, dass sich Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nach ihrem Sinn ausrichten. Und zwar in all ihren Aktivitäten. Von daher lautet die Herausforderung, dieses Fundament einer Organisation unbedingt im Auge zu behalten (siehe Bild 1).



*Bild 1: Das Big Picture*

## *Charakteristika*

Längst ist bekannt, dass die Unternehmenskultur einer Organisation Einfluss auf den Geschäftserfolg hat. Ein Grund: Disruptive Technologien, neue Trends und sich dynamisch ändernde Kunden- und Marktanforderungen fordern Unternehmen permanent heraus. Diese reagieren mit Innovationen, Neugierde und agilen Arbeitsweisen auf die Veränderungen. Um auch im 21. Jahrhundert nachhaltig erfolgreich zu sein. Eine innovative Unternehmenskultur ermöglicht agiles Arbeiten und räumt den Mitarbeitenden die notwendigen Freiräume ein.

**Flache Hierarchien.** Eine sehr wichtige strukturelle Voraussetzung für eine innovative Unternehmenskultur sind beispielsweise flache Hierarchien. Diese sind nicht grundsätzlich als ‚wünschenswert‘, sondern vielmehr als unabdingbar anzusehen. Sie sind kein ‚nice to have‘-, sondern ein must have-Thema. Wenngleich ‚flache Hierarchien‘ in Fachbeiträgen häufig beschrieben, auf Tagungen und Kongressen thematisiert werden: ein Blick in viele Unternehmen zeigt – Fehlanzeige! Weil schlicht das Verständnis fehlt. Zwar können solche flachen Hierarchien nicht pauschal für alle Betriebsgrößen im Bereich der KMU empfohlen werden. Dennoch können auch in größeren Unternehmen Kompetenzen dezentral angelegt, kann durch kollaboratives Arbeiten der Teamgeist gestärkt werden.

**Gezieltes Innovationsmanagement.** Darüber hinaus sollte gezieltes Innovationsmanagement stattfinden. Ein klassisches betriebliches Vorschlagswesen kann nach wie vor helfen, entscheidend sind jedoch ganz andere Faktoren: Gelebte und geförderte Kreativität, ein konstruktives Miteinander, die Bereitschaft Risiken einzugehen oder auch Fehler zu tolerieren sind Ansatzpunkte, die Innovationen entstehen lassen können. Selbstverständlich können solche Verhaltensweisen nicht ‚top-down‘ erzwungen werden, sondern müssen durch die Führungskräfte gelebt und damit in die Unternehmenskultur fest übernommen werden.

**Transparent mit Fehlern umgehen.** Ebenfalls wichtig bzw. charakteristisch für eine innovative Unternehmenskultur ist der transparente Umgang mit Fehlern. Viele Prozesse weisen im Innovationsbereich eine ‚Trial-and-Error‘-Mentalität auf, was im Klartext heißt: Es werden so lange potenzielle Lösungsmöglichkeiten gesucht, bis eine Lösung gefunden ist. Im Umkehrschluss werden jedoch auch so lange ‚Fehler‘ gemacht, bis ein entsprechender Lösungsansatz gefunden wird. Zwar müssen keine opulenten ‚FuckUp Nights‘, lies: Nächte des Scheiterns, gefeiert werden, über Fehler sollte dennoch diskutiert werden und ein offener Gedankenaustausch stattfinden. Dieser Prozess wird bei der Digitec Galaxus AG, dem größten Onlinehändler der Schweiz, auch als ‚Testen-Lernen-Prinzip‘ beschrieben. Es besagt, dass durch

kontinuierliches Testen und die Adaption der damit gewonnenen Lernimpulse Produkte und Prozesse permanent und kontinuierlich optimiert werden können.

### **Change Management: Worauf es ankommt**

Dass es bei der digitalen Transformation um mehr als die reine Einführung neuer Technologien geht, haben die meisten Unternehmen zwischenzeitlich verstanden. Dennoch fehlt es häufig an den passenden methodischen Werkzeugen, um einen solchen Wandel erfolgreich zu gestalten. So erreichten im Jahr 2020 lediglich 20% der Veränderungsprojekte deutscher Unternehmen das gewünschte Ziel. Keine gute Quote.

Change Management bietet einen Ansatz, Veränderungsprojekte systematisch zu begleiten und strukturiert anzugehen – gerade auch im Hinblick auf die digitale Transformation.

#### *Mitarbeitende fördern und fordern*

Change Management beschreibt den Prozess, bei dem die oft bereichsübergreifende Umwandlung von Organisationsstrukturen, internen Prozessen, Geschäftsfeldern oder dem gesamten Unternehmen zielorientiert und holistisch gesteuert wird. Neben der Technologie werden in der digitalen Transformation somit auch Aspekte wie Werte, Visionen, Ziele, Strategien, Verantwortlichkeiten, Verhaltensweisen, Einstellungen und Budgets in den Veränderungsprozess einbezogen.

In der Theorie des Change Management gibt es eine Vielzahl an Instrumenten, die Unternehmen für einen strukturierten Veränderungsprozess zur Hand nehmen können, um sicherzugehen, dass alle Beteiligten in die digitale Transformation eingebunden werden. Dies hilft, Ängste und Zweifel unter den Beteiligten abzubauen und trägt dazu bei, aktiver und inaktiver Blockade vorzubeugen.

#### *Das House of Change*

Ein in diesem Kontext besonders wichtiges Instrument ist das ‚House of Change‘, das von dem Wirtschaftspsychologen Claes F. Janssen erarbeitet wurde. Das sehr aussagekräftige und übersichtliche Modell beschreibt, welche Gefühle und Gedanken die Beteiligten im Veränderungsprozess durchleben. Janssen unterteilt diesen Prozess in vier verschiedene Etappen bzw. Räume, die jeweils charakteristische Merkmale aufweisen (siehe Bild 2).

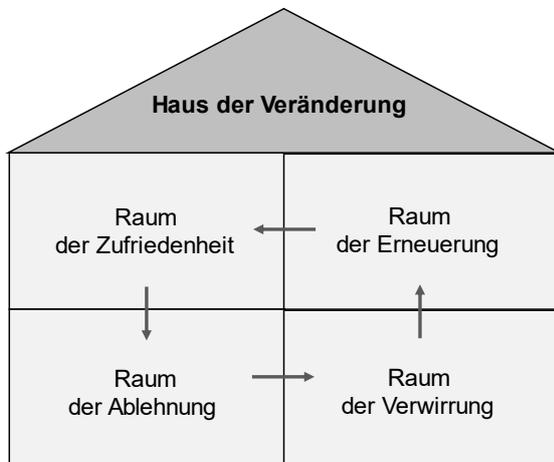


Bild 2: Das Haus der Veränderung nach Claes F. Janssen

Der Veränderungsprozess beginnt im ‚Raum der Zufriedenheit‘, in dem die Betroffenen die Notwendigkeit der Veränderung nicht erkennen, in Zufriedenheit aufgrund vergangener Erfolge schwelgen und hoffen, der Veränderung entkommen zu können. Im ‚Raum der Ablehnung‘ schwindet diese Hoffnung, und das Bewusstsein stellt sich ein, dass sich für sie etwas verändern wird. Dieser Veränderung wird dementsprechend zunächst mit Ablehnung begegnet. In beiden Räumen kann Kommunikation sowie eine prägnante Vision helfen, Mitarbeitende von der Sinnhaftigkeit und Vorteilhaftigkeit der Veränderung zu überzeugen, um sie so in den nächsten ‚Raum‘ zu begleiten.

Im dritten Raum, dem ‚Raum der Verwirrung‘, haben die Betroffenen festgestellt, dass die angestrebte Veränderung durchaus Vorteile mit sich bringt. Allerdings sind sie sich in der Umsetzung sehr unsicher. In dieser Phase sind Schulungen und Coachings sowie ausreichend Kommunikation essenziell.

Im ‚Raum der Erneuerung‘ haben die Betroffenen bereits erste positive Erfahrungen sammeln können, die Stimmung erholt sich spürbar. Das Veränderungsprojekt steht kurz vor dem erfolgreichen Abschluss. In diesem Raum sollte darauf geachtet werden, dass die Mitarbeitenden nicht wieder in alte Muster zurückfallen, sondern die neuen Abläufe zur Gewohnheit werden. Umsetzungserfolge führen dazu, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit gestärkter Zuversicht wieder in den ‚Raum der Zufriedenheit‘ zurückkehren.

Letztendlich ermöglichen derartige Modelle, sich besser in die Lage der einzelnen Betroffenen hineinversetzen zu können, um entsprechende Maßnahmen frühzeitig zu

erkennen und zu ergreifen. Auf diese Weise erhöhen sich die Chancen, alle Beteiligten für die Veränderung zu begeistern.

In diesem Kontext ist die Motivation der Mitarbeitenden ausschlaggebend für den Erfolg der erwünschten Transformation. Sie entscheidet darüber, ob Mitarbeiter das Veränderungsprojekt unterstützen und vorantreiben – oder sich davon abhängen lassen. Wie bereits erwähnt sind Schulungen und Coachings ein notwendiges Instrument, um den Mitarbeitenden die nötigen Kenntnisse zu vermitteln. Neben der Förderung stellt die Forderung an die Mitarbeitenden in Bezug auf selbständiges Arbeiten und Weiterentwicklung einen motivationsfördernden Aspekt dar. Dies gelingt beispielsweise durch autonom arbeitende Teams, die Übertragung von Verantwortlichkeiten oder die Definition erreichbarer, persönlicher Ziele.

#### SK One GmbH: Das House of Change im Einsatz

Medienhäuser haben in den vergangenen Jahren zahlreiche Veränderungsprozesse durchlaufen, da sich das Mediennutzungsverhalten sowie Werbemöglichkeiten durch die Digitalisierung stark verändert haben. Dies erfordert Neuanpassungen auch in organisatorischen Strukturen: die Weiterentwicklung vom tradierten Zeitungsverlag zum digitalen Dienstleistungsunternehmen.

Mit Gründung der SK ONE GmbH zum 01.03.2021 hat das SÜDKURIER Medienhaus mit Sitz in Konstanz seine Marktbearbeitung und Organisation in der Werbevermarktung umgebaut. Fand bislang eine produktbezogenen Marktbearbeitung mit dem Hauptprodukt Tageszeitung statt, sollten fortan die Kundenbedarfe in den Mittelpunkt gestellt und passende Lösungen kreiert werden. Im Zuge der organisatorischen und digitalen Transformation im Medienhaus waren (und sind noch immer) alle Bereiche mit Veränderungsprozessen konfrontiert.

In diesem Prozess ist das *House of Change* ein hilfreiches Instrument. Vor allem dann, wenn es um antizipierbare bzw. mögliche Reaktionen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder von ganzen Teams ging: Wie geht die Führungsmannschaft mit ablehnendem Verhalten um? Wie kommt sie nach dem ‚Neustart‘ durch die Verwirrung? Und wie schnell gelangt sie zur Erneuerung? Hier werden Antworten verlangt auf Fragen wie beispielsweise „Warum ich?“ „Wie soll das funktionieren?“ „Was passiert, wenn es nicht klappt?“

Prägend war vor allem die Kommunikation mit den Mitarbeitenden, die die Notwendigkeit der Veränderungen beschreibt, um eine ‚Ablehnung‘ in Maßen zu halten. Dies wurde durch die Formulierung eines Narrativs („Wir sind der

Ansprechpartner für jedes Marketingvorhaben“) und einer Führungskultur („Leitlinien der Zusammenarbeit“) unterstützt. Mit Start der neuen Organisation ist ‚Verwirrung‘ nahezu unvermeidlich. Die Mitarbeit des Einzelnen ist hier ausdrücklich erwünscht und wird gefördert. Für das Unternehmen muss dabei die Leistungserbringung uneingeschränkt weiter funktionieren. Spätestens hier gibt es auch Trennungen, und es zeigt sich, wer den neuen Weg mitgehen möchte. Und auch nach einem Jahr SK ONE ist ‚Verwirrung‘ weiter vorhanden.

Schneller als gedacht findet hingegen ‚Erneuerung‘ statt, bei der Struktur und auch Marktbearbeitung positive Ergebnisse zeigt. Mitarbeitende identifizieren sich mit dem Unternehmen, bringen neue Impulse und sind motiviert. Die Transformation zur SK ONE erfährt sehr schnell hohe Akzeptanz.

Tobias Gräser, Geschäftsleitung Media und Marketing regional

## **Die Generation Z**

Change Management lebt nicht nur davon, den Prozess einer Veränderung strukturiert zu durchlaufen. Sie lebt auch von der breiten Unterstützung der Mitarbeitenden.

### *Als Arbeitgeber attraktiv werden*

Im Kontext der Digitalisierung braucht es auch Mitarbeitende, die offen gegenüber neuen Technologien sind und in den Unternehmen die Implementierung neuer Abläufe, Technologien und Arbeitsweisen nicht nur annehmen, sondern das Thema Innovation auch aktiv mit vorantreiben.

*Digital Natives* bringen die hierfür erforderlichen Voraussetzungen mit. Sozusagen von Beginn an. Umso wichtiger ist es, sie in das Unternehmen einzubinden.

Damit ist das zentrale Stichwort gefallen: Die *Digital Natives* gehören zur ‚Generation Z‘. (Im englischsprachigen Raum gerne als GenZ oder Gen Z bezeichnet.) Gemeint sind junge Menschen, die zwischen den Jahren 1996 und 2012 geboren sind. Sie folgen auf die Generation Y (ca. 1980-1995), die wiederum Generation X als Vorläufer hatte (ca. 1965-1979).

Während die Babyboomer-Generation nun zunehmend in den Ruhestand verabschiedet wird, bewerben sich die Digital Natives als Nachwuchskräfte: als Berufseinsteiger, Young Professionals und Fachkräfte mit weniger als acht Jahren

Berufserfahrung. Mit dem Effekt, dass ein Generationswechsel stattfindet, der Unternehmen vor mehrere Herausforderungen stellt.

Nur wenn es einem Unternehmen gelingt, sie früh an sich zu binden, wird es langfristig wettbewerbsfähig bleiben. Aus diesem Grund leiten viele Unternehmen die unterschiedlichsten Maßnahmen bereits heute ein, um im Kampf um die besten Talente, dem ‚War for talents‘, nicht zu unterliegen.

Um sie aktiv einzubinden, sind einige wichtige Aspekte zu beachten. Denn die Generation Z ‚tickt‘ in Bezug auf die Arbeitsplatzwahl und das zwischenmenschliche Miteinander deutlich anders als frühere Generationen. Es stellt sich von daher die Frage, welche Herausforderungen die Generation Z für den Arbeitsmarkt mit sich bringt.

#### *Das Werteleitbild*

Bei einer Befragung des Kompetenzzentrums Smart Services am Standort Konstanz im Jahr 2020 wurden 326 Personen aus der Generation Z gefragt, welche Wünsche bzw. Forderungen sie an zukünftige Arbeitgeber haben. Dabei nimmt die Kategorie ‚hohes Einkommen‘ nur den vierten Platz ein. An erster Stelle wurden mit 59 Prozent ‚Offener Austausch und Kommunikation‘ genannt, dicht gefolgt von ‚Miteinander auf Augenhöhe sein‘ mit rund 56 Prozent sowie ‚Flexibilität‘ insbesondere in Bezug auf Arbeitszeit und Arbeitsort mit 51 Prozent.

In unserem Zusammenhang ebenfalls interessant: Das Thema innovative Unternehmenskultur wird von rund 87 Prozent der Befragten als wichtig erachtet. (Lediglich für rund 13 Prozent spielt sie bei der Auswahl zukünftiger Arbeitgeber keine nennenswerte Rolle.) Aber welche Anforderungen stellt die Generation Z an eine zukunftsfähige und motivierende Unternehmenskultur? Unsere Untersuchungen zeigen: Sie muss auch flexibel, offen und anpassungsfähig sein. Denn nur dann kann die digitale Transformation vorangetrieben, können neue, digitale Technologien eingeführt, neue Geschäftsmodelle umgesetzt werden.

Werte sind, verkürzt gesagt, der innere Kompass, mit dem Menschen sich orientieren und woran sie messen, ob Entscheidungen gut sind. Personen aus der Generation Z messen immateriellen Faktoren eine wesentlich höhere Bedeutung bei als materiellen Anreizen:

*Fürsorglichkeit und Verantwortung:* Auch die Generation Z hat Interesse an einem sicheren Arbeitsplatz und an Beständigkeit. Daneben interessiert sie sich für

betriebliches Gesundheitsmanagement, beispielsweise für eine Kantine, die ein gesundes und ausgewogenes Angebot liefert.

*Zukunfts- und Leistungsorientierung:* Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten sind ein wichtiger Aspekt, der ein Unternehmen aus Sicht der Generation Z attraktiv macht. Dazu gehören auch Karriere- und Aufstiegschancen sowie Möglichkeiten, die eigene Persönlichkeit zu entwickeln.

*Freiheit und Sinnhaftigkeit:* Dieser Themenkomplex lässt sich in die Stichworte fassen, dass flexible Arbeitszeitregelung und Work-Life-Balance wichtig sind. Hinzukommt ein flexibler Arbeitsort bzw. die Möglichkeit im Homeoffice zu arbeiten. Die Generation Z will nicht nur abwechslungsreiche Aufgaben bewältigen und Ideen einbringen können. Sie fragt nicht nur nach dem ‚Corporate Purpose‘, sondern zunehmend auch nach der Sinnhaftigkeit der Arbeit.

*Partnerschaftlichkeit und Teamgeist:* Gewünscht sind flache Hierarchien sowie ein transparenter Führungsstil mit regelmäßigem Feedback und einer offenen Fehlerkultur. In diesen Themenkomplex gehört auch der Wunsch nach Teamarbeit und regelmäßigen Team-Meetings, nach sozialen und persönlichen Beziehungen. Daneben, das mag erstaunen, ist die Generation Z durchaus interessiert an Anerkennung, auch in Form von Auszeichnungen.

*Agilität und Innovation:* Geschätzt werden eine innovative und kreative Arbeitsweise sowie eine digitale Infrastruktur. Wer nicht im Homeoffice arbeitet, wünscht sich im Büro einen attraktiven Arbeitsplatz.

*Wertschätzung, Respekt und Fairness:* Bei diesem Punkt geht es um einen offenen Austausch und um offene Kommunikation, die zu einem guten Arbeitsklima beitragen. Pointiert gesagt: Man will miteinander ‚auf Augenhöhe sein‘, Verantwortung übertragen bekommen und selbstständig arbeiten können. Und auch hier wieder der Blick auf materielle Werte: Selbstverständlich wird ein faires monatliches Entgelt verlangt, das durchaus individuelle Prämien, Bonuszahlungen, Provisionen oder eine Erfolgsbeteiligung beinhalten kann.

Aus dem oben Gesagten lassen sich eine ganze Reihe von Handlungsempfehlungen ableiten. Die Top 3 im Schnelldurchlauf:

*Erstens:* Stellenausschreibungen online via Social Media und auf der Homepage platzieren, Social Media-Präsenz ausweiten und verschiedene Kanäle ‚bespielen‘

*Zweitens:* Werte im Unternehmen überprüfen (Wie kompatibel sind sie mit den Erwartungen der Generation Z?).

*Drittens:* Auf immaterielle Werte fokussieren – ohne die unverzichtbaren materiellen Anreize außer Acht zu lassen.

Und wie lässt sich die Generation Z begeistern? Der zuverlässigste Weg ist: Ihnen Freiräume zu gewähren, damit sie Lösungen für die unterschiedlichsten Aufgabenstellungen und Herausforderungen entwickeln können.

Dann werden sie zu Zukunftsgestaltern.

Und bald kommt die Generation Alpha.

### **Digital Leadership leben**

„Digitale Transformation“ – ein Megatrend. Die Digitalisierung erfordert nicht nur neue Technologien, die den Anforderungen einer modernen Infrastruktur gerecht werden. Auch das Führungsverhalten in Unternehmen sowie die persönliche Interaktion muss vor diesem Hintergrund überprüft und gegebenenfalls angepasst werden. Die digitale Transformation verändert Stellenprofile und die Anforderungen an Führungskräfte auf breiter Basis. Eine der Schlagworte in diesem Zusammenhang lautet „Digital Leadership“. Aber wie, so fragen sich viele, führt man eigentlich digital?

#### *Das Geheimnis der virtuellen Führung*

Im vergangenen Jahr hätten viele vermutlich die folgende Aussage bejaht: Leadership ist Leadership, völlig gleichgültig, welches Adjektiv dem Begriff vorangestellt wird. Dann kam Corona mit seinen ersten Einschränkungen, Lockdowns, ... Plötzlich war quasi über Nacht das Homeoffice der Ort der Wertschöpfung, der Kontakt zur Chef-, Kollegen-, Kunden- und Lieferantenwelt erfolgte fast ausschließlich über digitale Kanäle. In vielen reifte die Erkenntnis, dass es einen Unterschied macht, Mitarbeitende digital zu führen.

Insofern kann „Digital Leadership“ durchaus als eine besondere Spielart von Führung verstanden werden, die sich in einem hochgradig digitalisierten Umfeld bewähren muss.

#### *Führen aus der Distanz*

Zu den neuen Tätigkeitsfeldern und Fähigkeiten von Digital Leaders gehört technologische Kompetenz, die Förderungen von Team-Arbeit, organisationale

Offenheit sowie der Einsatz von neuen Methoden, digitalen Tools und sozialen Medien. Auch die Veränderung der Führung aus der Nähe hin zur Führung aus Distanz, die durch das zunehmende Remote-Arbeiten in den vergangenen Jahren präsenter geworden ist, stellt eine Herausforderung für viele Führungskräfte dar. Damit einher gehen zeitliche und räumliche Flexibilität, eine hohe Eigenverantwortung der Mitarbeitenden und Ergebnisorientierung. Die persönlichen Kontakte werden dadurch weniger und die Führungskräfte sind gefordert, eine Balance zwischen Vertrauen in ihre Mitarbeitenden und Kontrolle der Ergebnisse zu schaffen.

Vielleicht beschleicht Sie jetzt das Gefühl, bei dem Thema ‚Digital Leadership‘ handele es sich um ein sehr kompliziertes Unterfangen. Tatsächlich ist das Thema alles andere als trivial. Doch wer den Versuch unternimmt, die in diesem Text vorgestellten Hinweise umzusetzen, hat bereits einen großen Schritt hin zu einer modernen Führungsweise vollzogen. Und eine gute Basis für die digitale Transformation gelegt.

## Kontakt

Sie haben Fragen? Wir helfen Ihnen gerne weiter:

Hochschule Konstanz  
Technik, Wirtschaft und Gestaltung  
Alfred-Wachtel-Straße 8  
78462 Konstanz

Prof. Dr.-Ing. Stefan Schweiger  
Telefon: +49 7531 206-443  
E-Mail: [schweiger@htwg-konstanz.de](mailto:schweiger@htwg-konstanz.de)

Valerie Bass  
Telefon: +49 7531 206-421  
E-Mail: [v.bass@htwg-konstanz.de](mailto:v.bass@htwg-konstanz.de)

Julius Taubert  
Telefon: +49 7531 206-318  
E-Mail: [j.taubert@htwg-konstanz.de](mailto:j.taubert@htwg-konstanz.de)

## Internet

Kompetenzzentrum Smart Services:  
[www.smart-service-bw.de](http://www.smart-service-bw.de)

## Förderung

Das Kompetenzzentrum Smart Services wird durch das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg gefördert.



**Baden-Württemberg**

MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, ARBEIT UND TOURISMUS