

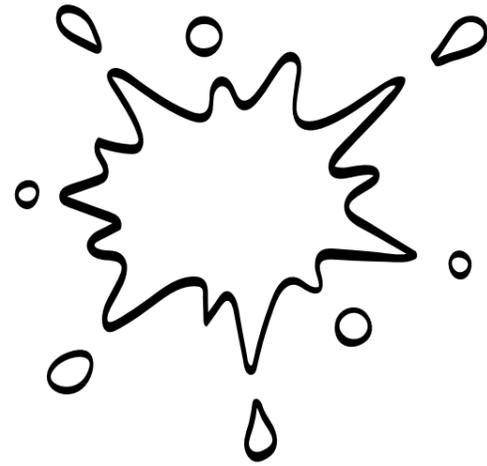


# RKW MAGAZIN

3 | 2023  
ISSN: 1619-7372



## EINE(R) FÜR ALLE



## Impressum

**Redaktion:** Julia Niles (V.i.S.d.P.), Saskia Powell, Sarah Schuppener  
**Lektorat:** ProLektor, L. & M. Oestreicher GbR  
**Gestaltung und Layout:** Claudia Weinhold

**Druck:** Druckerei Lokay e. K

## Herausgegeben von:

Jens Nagel  
RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der  
Deutschen Wirtschaft e. V., RKW Kompetenzzentrum,  
Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn

## Geschäftsführung:

Jens Nagel

[www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)

## Kontakt zur Redaktion:

[magazin@rkw.de](mailto:magazin@rkw.de), +49 (0) 6196 495-0, [www.rkw-magazin.de](http://www.rkw-magazin.de)

Dem RKW Kompetenzzentrum ist eine gendergerechte Kommunikation wichtig. Daher wird primär die neutrale Form verwendet, die für alle Geschlechter gilt. Ist dies nicht möglich, wird sowohl die weibliche als auch die männliche Form genannt. Die Verwendung der o. g. Gender-Möglichkeiten wurde aufgrund der besseren Lesbarkeit gewählt und ist wertfrei. Externen Autorinnen und Autoren ist der Umgang mit der geschlechtsneutralen Schreibweise freigestellt. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder. Die in diesem Magazin enthaltenen Angaben werden nach bestem Wissen erstellt und mit großer Sorgfalt auf ihre Richtigkeit überprüft. Trotzdem sind inhaltliche und sächliche Fehler nicht vollständig auszuschließen. Das RKW übernimmt keinerlei Garantie für die Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der bereitgestellten Informationen.

Erscheinungsweise: 4x jährlich  
Auflage dieser Ausgabe: 6.000



## Bildnachweise:

iStock: Anton Vierietin (Cover, S. 3, S. 6, S. 11, S. 14, S. 19, S. 21, S. 23, S. 33, S. 37, S. 38, S. 41, S. 44, S. 47, S. 53, S. 57, S. 61, S. 62, S. 64-65, S. 69, S. 70, S. 73, S. 74, S. 76, S. 82-83), master1305 (S. 26, S. 29, S. 30, S. 48, S. 58, S. 81)

Jens Nagel (Hauke Günther), Marion Koch (Marion Koch), Prof. Dr. Sabine Remdisch (Leuphana\_Marvin Sokolis), Anna Ginkel und Andrea Seitz (beide Ronja Lindner), Heike Böhmer (Wehowsky), Dr. Heinrich Beyer (AGP e. V.), Dr. Ursula Sautter (privat), Elif Kahnert (SBW\_Oana Szekeley), Malte Meyer (privat), Daniel Sommerfeld (privat), Wolfgang Overbeck (Grünwald)



[www.blauer-engel.de/uz195](http://www.blauer-engel.de/uz195)

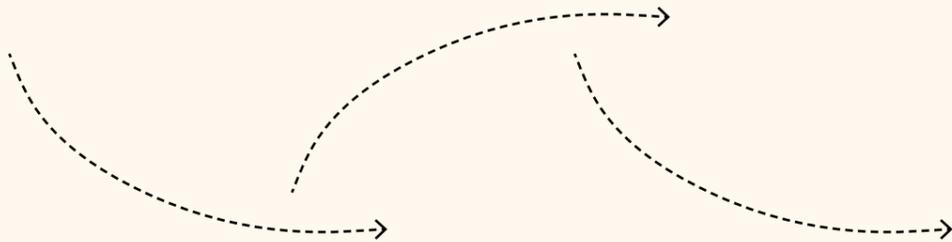
Dieses Druckerzeugnis wurde mit dem Blauen Engel ausgezeichnet

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages





- 6 Leitartikel  
**Nicht auf den Kopf hauen!**  
*Neue Herausforderungen für Teams und Führungskräfte*
- 10 RKW Expertise  
**Mind the Gap! Diversität bedeutet mehr als Genderbalance**  
*Auch bei Gründungen gilt: je diverser, desto kreativer, effektiver und effizienter*
- 14 Vom Fach  
**Weggucken geht nicht mehr ...**  
*Diversitätsmanagement von Alphas, Generation X, Y, Z und Babyboomern*
- 18 RKW Expertise  
**Furchtbare oder fruchtbare Konflikte?**  
*Systemtheoretische Impulse für Führungskräfte und Teams, die es wissen wollen*
- 22 Interview  
**Die Kunst des Missverstehens**  
*Über die Fallstricke der digitalen Kommunikation*
- 26 Interview  
**Der Status quo kam für uns nicht infrage**  
*Warum Kollaborationen so wichtig sind für ein innovatives Bildungssystem und gesellschaftlichen Wandel*
- 32 RKW Expertise  
**Was macht Führung eigentlich erfolgreich?**  
*Die drei Quellen des Erfolgs*
- 36 Interview  
**Kompetenz ist keine Frage des Geschlechts**  
*Führung in einer männerdominierten Branche*
- 40 Interview  
**Nicht nur was für die Großen**  
*Möglichkeiten der Mitarbeiterbeteiligung*
- 44 RKW Expertise  
**Es bewegt sich etwas**  
*New Work im Wandel der Zeit*
- 48 RKW Expertise  
**Gründung mit Einschränkung? Gründung mit Verstärkung!**  
*Mentoring unterstützt Unternehmensgründerinnen und -gründer mit Behinderung*
- 52 RKW Expertise  
**New Work für alle?!**  
*Moderne Arbeitskonzepte auf dem Prüfstand*
- 56 Interview  
**Kompetenzen, Persönlichkeit, Geschlecht?**  
*Führen Frauen anders?*
- 62 Interview  
**„Unser Motto ist 1 + 1 > 2“**  
*Wie Führung im Team und in Teilzeit gelingen kann*
- 68 RKW Expertise  
**Intrapreneurship – Wie Führungskräfte den Unternehmergeist ihrer Mitarbeitenden wecken**  
*Innovationspotenzial und Dynamik stärken und nutzen*
- 72 Interview  
**„Wenn ich Zusagen mache, halte ich sie ein. Ich verzichte auf Ausreden!“**  
*Wie das Führen und Ausbilden von Azubis gelingen kann*
- 76 RKW Expertise  
**Von Leadern und Feedern**  
*Zur Bedeutung von Leadership in Gründungsökosystemen*
- 80 RKW Expertise  
**Arbeitswelt im Wandel – Führung, Team und KI**  
*Das Potenzial von KI-Anwendungen für KMU erkennen, bewerten und partizipativ gestalten*
- 84 Aus dem RKW  
**Drei Fragen an ... Jens Nagel**
- 85 News und RKW Angebote

# Liebe Leserinnen und Leser,

die kalte Jahreszeit kommt und mit ihr auch sicher wieder ein Anstieg an grip-palen Infekten und Corona-Fällen. In vielen Betrieben wird darüber nachgedacht, die Mitarbeitenden in den kommenden Monaten erneut verstärkt vom Homeoffice aus arbeiten zu lassen. Doch die Arbeit im heimischen Büro ist längst mehr als nur Infektionsschutz. Sie erleichtert die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, ermöglicht ein enges, gemeinsames Arbeiten auch über große Entfernungen hinweg und erweitert für Arbeitgebende den Pool an Fachkräften, wenn diese auch ohne Umzug und enge Präsenzregelungen von zu Hause aus für den Betrieb tätig sein können. Aber es gibt nicht nur Vorteile.

Das Gefühl von Zugehörigkeit zu Team, Führungskraft und Arbeitgeberin oder Arbeitgeber sinkt. Damit steigt die Wechselbereitschaft bei vielen Mitarbeitenden, was angesichts des Fachkräftemangels in zahlreichen Betrieben zu Problemen führen könnte. Auch die Gefahr psychischer Belastungen steigt durch eine geringere Abgrenzung von Privat- und Berufsleben. Und für Führungskräfte birgt die Zusammenarbeit auf Distanz die Gefahr, mögliche Probleme aufseiten der Mitarbeitenden erst zu erkennen, wenn diese sich bereits umorientiert haben.

Die Arbeitswelt ist im Wandel und das eine Patentrezept mit Geling-Garantie gibt es nicht. Daher schauen wir in der vorliegenden Ausgabe des RKW Magazins auf verschiedene Modelle von Team- und Führungsarbeit, beleuchten die Themen Kommunikation und Motivation näher und widmen uns auch dem wichtigen Thema Gesundheit.

Ich wünsche Ihnen eine angenehme Lektüre.

*J. Nagel*



Ihr Jens Nagel  
Geschäftsführer des RKW Kompetenzzentrums



# Nicht auf den Kopf hauen!

Neue Herausforderungen für Teams und Führungskräfte



Die COVID-19-Pandemie hat die Welt in vielerlei Hinsicht beeinflusst und Veränderungen in allen Bereichen des Lebens bewirkt. Eine der bemerkenswertesten Auswirkungen war zweifelsohne die weitverbreitete Einführung des Homeoffice und die damit einhergehende Abkehr von traditionellen Arbeitsmodellen. Diese Veränderungen haben auch erhebliche Auswirkungen auf das Konstrukt „Team und Führung“ und die Art und Weise, wie Menschen zusammenarbeiten, grundlegend verändert.



Eine der offensichtlichsten Auswirkungen des Homeoffice auf das Teamgefüge ist die physische Distanzierung. Teams, die zuvor eng zusammenarbeiteten und sich täglich im Büro sahen, waren plötzlich geografisch voneinander getrennt. Dies stellte eine große Herausforderung dar, da persönliche Interaktionen und spontane Gespräche nicht mehr so einfach möglich waren. Die Kommunikation musste verstärkt auf digitale Kanäle wie Videokonferenzen, Chat-Plattformen und E-Mails ausgelagert werden.

Diese Umstellung auf digitale Kommunikation hat auch die Dynamik innerhalb der Teams verändert. In vielen Fällen wurde die Zusammenarbeit formeller und strukturierter. Meetings wurden besser vorbereitet, da es schwieriger war, sich spontan auszutauschen. Gleichzeitig konnten sich aber auch Unsicherheiten und Missverständnisse einschleichen, da nonverbale Signale und Zwischentöne oft nicht so gut wahrgenommen werden konnten wie in persönlichen Treffen.

#### **Kurzer Exkurs:**

##### **Künstliche Intelligenz versus Mensch**

Bis hierhin hat ChatGPT den Artikel geschrieben. Als Aufgabe erhielt die KI, eine „Einführung in das Thema Änderungen in der Arbeitswelt durch die Corona-Pandemie“ zu verfassen. Das Ergebnis ist durchaus lesenswert. Damit könnten sich die Personalthemen beim RKW Kompetenzzentrum in Zukunft erledigt haben – wir nutzen einfach intensiver Künstliche Intelligenz (KI). Ob wir das tatsächlich wollen, diskutieren wir derzeit sehr intensiv. Solange wir keine Entscheidung gefällt haben, benötigen wir jedoch weiter Personal. Und das ist immer schwieriger zu finden. Wir erleben zurzeit den größten Arbeitskräftemangel seit den 1950er Jahren. Ohne Mitarbeitende können Unternehmen nicht erfolgreich sein. Laut Angaben des Nürnberger Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) lag die Zahl der unbesetzten Stellen im zweiten Quartal 2023 bei 1,74 Millionen. Die Vakanzzeit ist ebenfalls signifikant – im Engpassberuf Altenpflege betrug sie Mitte 2023 durchschnittlich 259 Tage.

##### **Der durch ChatGPT ausgelöste KI-Boom verunsichert Arbeitnehmende**

Eines ist sicher: Die Digitalisierung und die schnelle Entwicklung der KI in den letzten Monaten verunsichern die Menschen und damit die Arbeitnehmenden. Nicht wenige befürchten, dass die KI „ihnen den Job wegnehmen wird“. ChatGPT macht es vor: Der Chatbot schreibt Anleitungen, Artikel, Pressemitteilungen und vieles mehr. Die Macher von ChatGPT (OpenAI) haben zu den Auswirkungen ihrer eigenen Erfindung geforscht und stellen fest: Die KI kann

zumindest einen Teil der bisherigen Aufgaben aus den Berufsfeldern Buchhaltung, Mathematik, Programmierung, Dolmetschen, Schreiben, Übersetzen, Journalismus übernehmen. Und sie kann Mitarbeitende schneller und effektiver arbeiten lassen – rein theoretisch.

##### **Die Praxis in deutschen Unternehmen ist ermüchternd**

Somit liegt die Lösung für den Arbeitskräftemangel doch auf der Hand – wir erhöhen den Einsatz von KI! In der Praxis folgt schnell Ermüchterung. Eine Umfrage der Bitkom unter deutschen Unternehmen aus dem Jahr 2022 zeigte noch, dass nur neun Prozent der KMU KI-Anwendungen in ihrem Betrieb einsetzten. Durch ChatGPT ist die Zahl innerhalb nur eines Jahres auf 15 Prozent gestiegen – das belegt eine aktuelle Bitkom-Umfrage aus dem September 2023. Trotzdem gab mehr als die Hälfte der Unternehmen hier an, dass KI für sie kein Thema sei und sie sich den Einsatz nicht vorstellen könnten. Die anderen Unternehmen sehen die größten Einsatzmöglichkeiten in jedem Fall beim Schreiben und Übersetzen von Texten (82 Prozent), bei Marketing und Kommunikation (59 Prozent) und in der IT-Abteilung beim Generieren von Codes (58 Prozent).

##### **Ohne Mensch keine KI**

Am interessantesten ist allerdings dieses Ergebnis der Bitkom-Umfrage: Zu den größten Hemmnissen für den KI-Einsatz in Unternehmen gehören derzeit fehlende personelle Ressourcen. 78 Prozent nannten diesen Grund. Fehlendes technisches Know-how wurde mit 84 Prozent sogar noch häufiger genannt. Damit sind wir wieder zurück auf Start und beim Thema Arbeitskräftemangel. Denn ohne Fachkräfte wird es mit der Einführung der KI schwierig. Fazit: Auch in Zukunft werden Fachkräfte benötigt. Und diese sind nicht nur rar, sondern momentan extrem verunsichert und angeschlagen. Corona und all die neuen Krisen haben Spuren hinterlassen. Der Krankenstand ist im Juli 2023 bei den Versicherten der DAK auf einen Höchststand von 5,5 Prozent geklettert. Gleichzeitig stieg die Zahl der Menschen, die sich erschöpft fühlen, drastisch an: 52,8 Prozent gaben in einer repräsentativen Civey-Umfrage im Auftrag des Beratungsunternehmens Auctorität im Juli 2023 an, sich erschöpft zu fühlen. Aufgrund des demografischen Wandels wird die Ressource Mensch also immer kostbarer. Und hier schließt sich der Kreis zum Schwerpunktthema dieses Magazins „Team und Führung“, denn Führungskräfte spielen vor diesem Hintergrund eine ebenso wichtige Rolle wie Fachkräfte.

##### **Neue Ansprüche an Führungskräfte**

Das bedeutet: Die vorhandenen Mitarbeitenden sollten un-

bedingt gehalten werden! Bei dieser Aufgabe kommt den Führungskräften eine ganz besondere Rolle zu. Sie sind es, die Mitarbeitende im wahrsten Sinne des Wortes „durch schwere Zeiten führen“. In Unternehmen haben sie die Aufgabe, die Mitarbeitenden zu motivieren und damit zu Höchstleistungen anzutreiben. Unzählige Studien belegen, dass eine gute Führungskraft für die optimale Bindung ans Unternehmen sorgt – und die Mitarbeitenden dann kaum wechseln. Allerdings wird die Rolle der Führungskräfte immer komplexer; in den letzten Jahren hat sie sich fundamental gewandelt. Das habe ich selbst bei meinem Start als Führungskraft im RKW Kompetenzzentrum im Mai 2023 bemerkt. Als Neue im Unternehmen ist es gar nicht so leicht, sich mit dem New Normal der neuen Arbeitswelt zu arrangieren: Denn wie soll man die Mitarbeitenden kennenlernen, wenn diese einen Großteil der Zeit im Homeoffice sind? Der Kommunikationsbedarf ist sehr viel höher als in Präsenz, weshalb ich zu Beginn zahlreiche Meetings ansetzte und viel mit den Mitarbeitenden per Videocall und am Telefon sprach. Gleichzeitig benötigte ich viel Vertrauen. Denn wenn man mit seinen Mitarbeitenden in einem Büro sitzt oder zumindest mit demselben Flur verbunden ist, kann man sehen, was sie machen. Aus der Ferne kann ich nur darauf vertrauen, dass alle ihre Aufgaben erfüllen.

Gleichzeitig werden die Belegschaften immer bunter und diverser. Es ist abzusehen, dass Mitarbeitende in Zukunft ein noch unterschiedlicheres Wissens- und Fähigkeitsniveau aufweisen werden, als das früher der Fall war. Unternehmen müssen sich also darauf einstellen, Fachkräfte einzustellen, die nicht zwingend alle Voraussetzungen des Jobprofils erfüllen, aber gewillt sind, sich lebenslang weiterzubilden und zu lernen. Letzteres gilt übrigens auch für Führungskräfte.

##### **Zuckerbrot und Peitsche haben ausgedient**

Es ist allgemein bekannt, dass „Mitarbeitende wegen ihres Chefs die Firma verlassen“. Laut Studien von Gallup und McKinsey sind Chefs in 30 bis 50 Prozent der Fälle der Grund für eine Kündigung. In Zeiten des Mangels sollte es im ureigensten Interesse der Unternehmen liegen, gute Führungskräfte zu beschäftigen. Jeder hat sicher bereits in seinem Umfeld erlebt, was passiert, wenn die Führungskraft versagt. Resignation der Mitarbeitenden ist die Folge, dann folgen Krankschreibungen. Die noch verbliebenen Mitarbeitenden schaffen das Arbeitspensum nicht mehr – es gibt noch mehr Krankschreibungen. Ein Teufelskreis.

In diesem von Krisen geprägten, bunten Umfeld „führt man Menschen nicht, indem man ihnen auf den Kopf haut: Das

ist Körperverletzung und keine Führung“ (Dwight D. Eisenhower). Heute sind völlig andere Kompetenzen bei Führungskräften gefragt: Empathie, Offenheit, Transparenz, Vertrauen. Darauf kann natürlich bei der Neueinstellung geachtet werden, aber was ist mit den vorhandenen Führungskräften?

##### **Frühwarnsysteme einbauen – Maßnahmen ergreifen**

Besonders wichtig ist es, sich solch negativer Dynamiken bewusster zu werden. In manchen Unternehmen dauert es Monate oder sogar Jahre, bis sie merken, dass der Grund für die hohe Fluktuation in einer Abteilung die Führungskraft ist. Hier können Frühwarnsysteme eingebaut werden, zum Beispiel mit 180-Grad-Feedback oder regelmäßigen Mitarbeiterbefragungen. Wird dann klar, dass es ein Problem gibt, sollte dringend gehandelt werden – und nicht abgewartet, bis sich das Thema von alleine löst. Denn sonst kündigt die unglückliche, aber vielleicht sehr fähige Fachkraft. Eine erste Lösung sind Gespräche oder der Einsatz von Coaches, die die Führungskraft im Alltag begleiten.

##### **Es „menschelt“ in Unternehmen – nicht zuletzt bei der Einführung von KI**

Fakt ist, in Zeiten der Krise und der damit einhergehenden Transformation – die wir und auch die Unternehmen gerade erleben – spielen Mitarbeitende und Führungskräfte eine entscheidende Rolle. Ihre Beziehung muss stabil sein und funktionieren. Denn Transformation bedeutet eine Änderung des „Warum“, also die Veränderung der Kultur, der Werte und der Vision. Der Kern ist dabei nicht die Technologie, sondern der menschliche Faktor. Unternehmen bestehen aus Mitarbeitenden aus Fleisch und Blut. Mit Verstand, Emotionen, Meinungen, Sorgen, Motiven und all den „Unsachlichkeiten“, die sie ausmachen. Es menschelt bedeutet, dass Menschen aus der Reihe tanzen. Sind sie eben doch nicht bloß Rädchen in einer Maschine. Unternehmen, die ihre Mitarbeitenden als Menschen sehen und ihren Bedürfnissen Rechnung tragen, gehört die Zukunft – sie werden auch die Einführung von KI meistern.

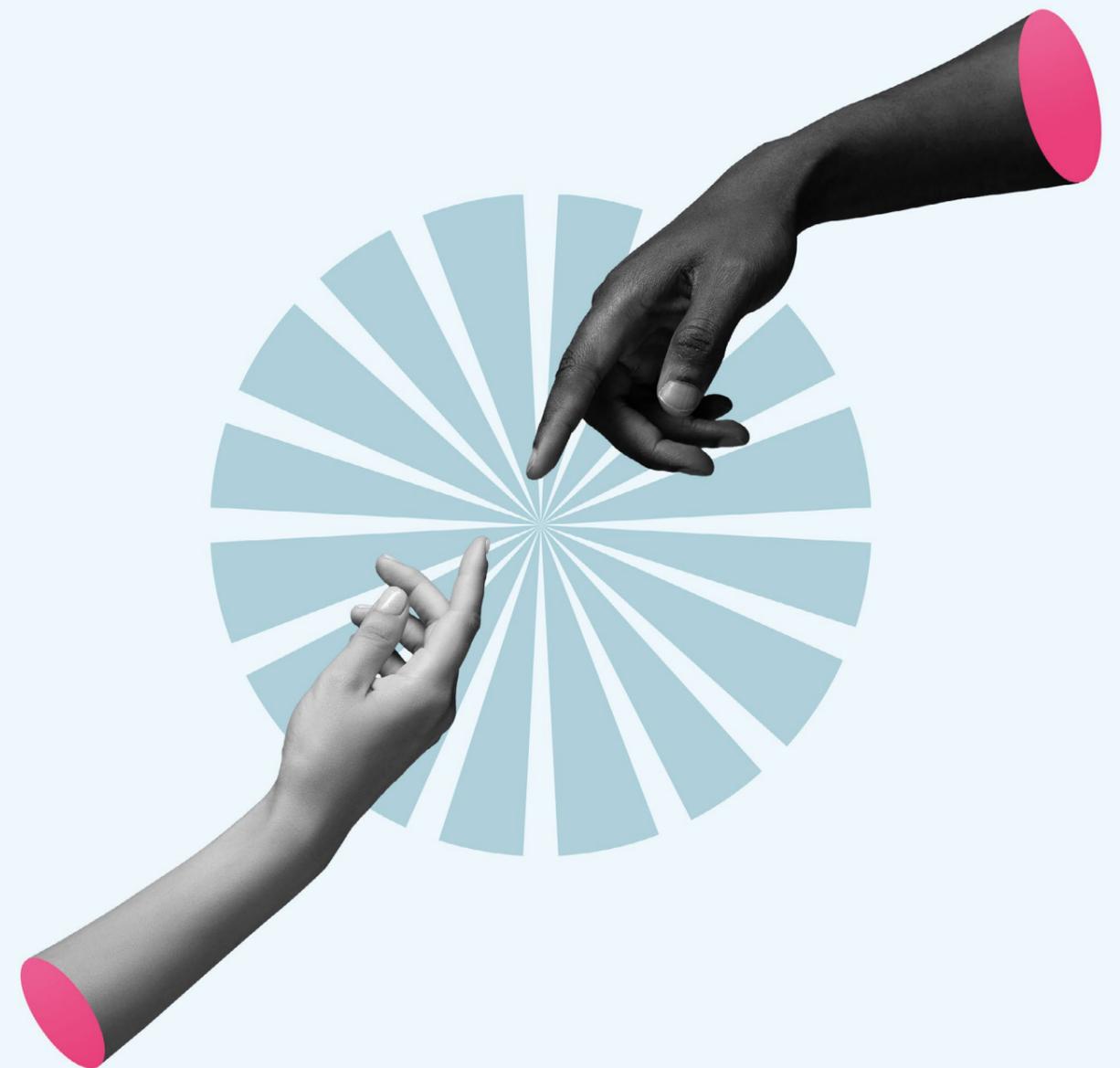


Sonja Müller leitet den Fachbereich „Fachkräftesicherung“ beim RKW Kompetenzzentrum. [mueller@rkw.de](mailto:mueller@rkw.de)

# Mind the Gap! Diversität bedeutet mehr als Genderbalance

Auch bei Gründungen gilt: je diverser, desto kreativer, effektiver und effizienter

Die Gründungsszene ist sehr männlich und weiß geprägt, sowohl insgesamt als auch innerhalb der meisten Teams. Dies sind aber nur die offensichtlichen Merkmale einer fehlenden Diversität, die mit vielen unsichtbaren Faktoren korrelieren. Dadurch entgehen vielen einzelnen Teams sowie der Wirtschaft große Potenziale durch vielfältige Aspekte von Diversität. Unternehmen selbst sollten dieser Homogenität entgegenwirken, während die Politik versucht, Anreize dafür zu setzen.



### Gendergap in der Gründungsszene

Die geringere Beteiligung von Frauen am Gründungs-geschehen – wie am Wirtschaftsgeschehen allgemein – ist weder aus volkswirtschaftlicher noch aus betriebswirt-schaftlicher Sicht ein wünschenswerter Zustand. Aus der volkswirtschaftlichen Perspektive bedeutet dies eine Ver-schwendung von wirtschaftlichen Ressourcen im Sinne gut ausgebildeter Fachkräfte. Diese Fachkräfte fehlen ei-nerseits in der angestellten Beschäftigung, andererseits aber auch im Bereich der Gründerinnen.

In der deutschen Gründungsszene, wie in fast allen Län-dern mit hohem Einkommen, sind Frauen systematisch unterrepräsentiert. Dies wird belegt durch eine Vielzahl von Studien wie den KfW-Gründungsmonitor, den Fe-male Founders Monitor oder den Global Entrepreneur-ship Monitor (GEM). Im gesamten Erhebungszeitraum des seit 1999 erhobenen GEM liegt die Gründungsquote von Frauen unterhalb der von Männern. So zeigt sie sich für das Erhebungsjahr 2022 zwar auf dem Allzeithoch von 7,1 Prozent, gleichzeitig aber so deutlich wie nie zu-vor unter der Gründungsquote von Männern, die mit 11 Prozent ebenso ein Allzeithoch erreicht. Der Gendergap bei Gründungen ist laut GEM demnach so hoch wie nie zuvor.

### Diversity-Gap bei Gründungsteams

Auch betriebswirtschaftlich gesehen ist es ungünstig, wenn das Potenzial von Frauen im Gründungs- und Venture-Capital-Investitionsprozess nicht genutzt wird, insbesondere vor dem Hintergrund von Studien, denen zufolge diverse (Gründungs-)Teams kreativer, effektiver und effizienter sind.

Untersuchungen zur Team-Diversität existieren vor allem im Start-up- beziehungsweise Venture-Capital-Bereich, da sich solche Studien oft mit Kreativität befassen, die in innovativen Start-ups besonders wichtig ist. Einen großen Beitrag zur Innovationsaktivität leisten Migranten, wie das Beispiel BioNTech in Deutschland zeigt. Aus dem Female Founders Monitor wissen wir, dass sich der Gen-

dergap bei Start-ups noch ausgeprägter darstellt als bei Gründungen im Allgemeinen. Während der Frauenanteil an Gründungspersonen laut GEM circa 40 Prozent be-trägt, sind es bei Start-ups sogar lediglich gut 20 Prozent.

### Warum sind Gründungsteams oft homogen?

Gründerinnen und Gründer lernen sich oft in einem Um-feld kennen, das auch private Komponenten aufweist. Dabei ziehen sich Menschen mit ähnlichen Merkmalen oder Interessen an. So werden zum Beispiel an der Uni, wo keine klare Grenze zwischen Arbeit und Freundschaft zu ziehen ist, viele Gründungsideen geboren. Solche studen-tischen Gründungen sind oftmals dadurch geprägt, dass die Studierenden dieselben Studiengänge absolvieren.

### Struktur des Gründungsteams bestimmt Struktur des Personals

Laut Female Founders Monitor liegt der Frauenanteil un-ter der Führung von gemischten Teams wesentlich höher als unter rein männlichen Teams. Mit Blick auf die Füh-rungsebene der Start-ups wird dieser Effekt noch sicht-barer: Während in Unternehmen mit rein männlichen Gründungsteams nur 14 Prozent der Führungskräfte Frauen sind, liegt dieser Anteil in gemischten Grün-dungsteams bei 40 Prozent. Gerade in Zeiten des Fach-kräftemangels müssen wir uns dafür einsetzen, das kom-plette Entwicklungspotenzial unserer Volkswirtschaft freizusetzen, indem wir Gründerinnen noch gezielter fördern.

Aktuelle Forschungen belegen eine Art „Teufelskreis“, der aus dem negativen Zusammenhang von weniger Gründerinnen und daraus abgeleitet von weniger Mitarbeiterinnen in Start-ups resultiert. Demnach sollten Start-ups möglichst früh gezielt Mitarbeiterinnen einstellen, um dem entgegenzuwirken.

Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Frauen auch in Start-ups kann aber vor allem durch mehr Gründerinnen erreicht werden. Dazu hat das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) 2022 im Rahmen der

Start-up-Strategie das Thema Diversität aufgenommen und eine Initiative gestartet, die im von mehreren Ressorts unterstützten Aktionsplan „Mehr Unternehmerinnen für den Mittelstand“ mit rund 50 Maßnahmen mündete.

### Diversität verbessert Performance

Diversität bedeutet mehr als eine Balance zwischen den Geschlechtern. Diversität ist eine mehrdimensionale Größe, die unter anderem soziodemografische Merkmale wie Alter, Bildungshintergrund und Einwanderungsgeschichte oder kognitive, kulturelle und emotionale Fähig-keiten berücksichtigen sollte. Dabei kann es zu Korrelati-onen mit offensichtlich(er)en Merkmalen wie Geschlecht oder Einwanderungsgeschichte kommen, die andere Faktoren zu überlagern scheinen.

Aufgrund der größten und somit am meisten unterreprä-sentierten Gruppe der Frauen seien diese exemplarisch genannt. Genderdiversität führt zu höheren Umsätzen und Profiten. Anita Woolley und Thomas Malone haben herausgefunden, dass Teams mit einem höheren Frauen-anteil eine höhere „kollektive Intelligenz“ aufweisen und somit eine bessere Teamleistung erbringen können. Der Grund hierfür liegt nicht an der Summe der individuellen Intelligenzen (IQs), sondern daran, dass Frauen tenden-ziell eine höhere soziale Sensibilität aufweisen. Dies ist der Schlüssel, um Teams effektiver zu machen, denn dies äußert sich in größerer Offenheit, gegenseitigem Zuhören, weniger Autokratie und dem konstruktiven Äußern von Kritik.



Dr. Florian Täube leitet den Fachbereich „Gründung“ beim RKW Kompetenzzentrum. [taeube@rkw.de](mailto:taeube@rkw.de)

### Literatur & Links

- Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) (2022):** Start-up-Strategie der Bundesregierung. Berlin.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) (2023):** Aktionsplan Mehr Unternehmerinnen für den Mittelstand. Berlin.
- David, A.; Terstriep, J.; Stoewe, K.; Ruthemeier, A.; Elo, M.; & Garcia Schmidt, A. (2022):** Migrantisches Unternehmer:innen-tum in Deutschland. Bertelsmann Stiftung.
- Elo, M.; Aman, R.; Täube, F. (2020):** Female Migrants and Brain Waste – A Conceptual Challenge with Societal Implications. International Migration. Engel, Y.; Lewis, T.; Cardon, M.; Hentschel, T. (2023): Signaling Diversity Debt: Startup Gender Composition and the Gender Gap in Joiners' Interest. Academy of Management Journal.
- Hirschfeld, A.; Gilde, J.; Walk, V. (2022a):** Female Founders Monitor 2022. Bundesverband Deutscher Startups e. V. Berlin.
- Hoogendoorn, S.; Oosterbeek, H.; v. Praag, M. (2013):** The Impact of Gender Diversity on the Performance of Business Teams: Evidence from a Field Experiment. Management Science.
- Knight, A. P.; Greer, L. L.; & de Jong, B. (2020):** Start-up teams: A multidimensional conceptualization, integrative review of past research, and future research agenda. Academy of Management Annals, 14, 231–266.
- Sternberg, R.; Gorynia-Pfeffer, N.; Täube, F.; Wallisch, M.; Baharian, A.; Stolz, L.; & Schauer, J. (2023):** Global Entrepreneurship Monitor: Unternehmensgründungen im weltweiten Vergleich Länderbericht Deutschland 2022/23: <http://rkw.link/gem2023> (letzter Abruf: 20.10.2023)
- Viete, S.; Metzger, G.; Lo, V. (2022):** Female Entrepreneurship – Mobilisierung von Gründerinnen ist wirtschaftliche Chance und gesellschaftliche Aufgabe. KfW Research. Frankfurt am Main.
- Woolley, A.; Malone, T. (2011):** What makes a team smarter? More women. Harvard Business Review, 89 (6), 32–33.

# Weggucken geht nicht mehr ...

Diversitätsmanagement von Alphas, Generation X, Y, Z und Babyboomern

Fast jede Woche erscheint eine Veröffentlichung mit der Forderung, Beschäftigte sollen länger arbeiten, weil es nicht genügend Arbeitskräfte gibt, wenn die Babyboomer in Rente gehen. Um die Rentenlücke zu füllen, wurde die Lebensarbeitszeit verlängert. Daher arbeiten heute so viele Generationen zusammen wie nie zuvor. Trotzdem sind die Unternehmen häufig nicht darauf vorbereitet, die Generationenvielfalt zu managen. Aus Sicht der Babyboomer war es früher so, dass die Erfahrenen die Jungen angelernt haben. Digitalisierung und technische Entwicklung haben dieses Paradigma geändert: Die Jungen sind als Digital Natives den Digital Immigrants im Umgang mit den digitalen Technologien voraus und damit wichtige Leistungsträger. Die ältere Generation bringt Erfahrung, Gelassenheit, Erkennen des Wesentlichen und Menschenkenntnis als wichtige Werte in die Organisationen ein.

Zudem beeinflussen Faktoren wie die Sozialisation die Arbeitseinstellung. Die Generationen wissen zu wenig voneinander und von ihren unterschiedlichen Erwartungen, ihren Arbeitsweisen und ihren Einstellungen zur Arbeit. Dadurch entstehen Konflikte, worunter das Ergebnis leidet.

### Wie bringt man unterschiedliche Generationen zusammen?

Wenn in den Unternehmen auf allen Ebenen das Bewusstsein geschärft wird, dass hier Menschen mit unterschiedlicher Sozialisation, unterschiedlichen Bedürfnissen und Problemlösungsstilen zusammenarbeiten, besteht die Chance, den Generationenkonflikt als etwas Natürliches anzusehen und den Blick auf die Chance zu richten, die darin liegt, die vielfältigen Intelligenzen zu etwas Neuem zusammenzuführen. Diese Blickrichtung ist zukunftsorientierter und erfolgversprechender als das Jammern von allen Seiten.

### Respekt und Wertschätzung werden anders definiert. Austausch und Reden helfen, um ein Verständnis zu entwickeln

Wenn altersübergreifende Zusammenarbeit gelingen soll, geht es in erster Linie darum, den anderen in seinem Anderssein zu akzeptieren und den Grund dafür zu kennen. Es macht einen Unterschied, ob man mit Werten des Nachkriegsdeutschlands erzogen wurde, ob der Vater als Familienoberhaupt das uneingeschränkte Sagen hatte oder man auf Demos von Friday for Future gegangen

ist. Gründe für unterschiedliche Bedürfnisse mit dem Potenzial zu gegenseitigen Vorwürfen und Missverständnissen können sein:

- Wunsch nach Autonomie und Flexibilität (Generation Y) versus Stabilität und Routinen (Babyboomer)
- Leben, um zu arbeiten (Babyboomer) versus Arbeiten, um zu leben (Generation X)
- Hohe Identifikation mit der Arbeitgeberin oder dem Arbeitgeber (Babyboomer) versus Wechsel, wenn Arbeit als nicht sinnstiftend erlebt wird (Generation Z)
- Aufstiegsorientierung (Generation X) versus Freiheit und Freizeit (Generation Y)
- Arbeitgebende mit guten Namen (Generation X) versus Arbeitgebende mit passendem Weltbild (Generation Z)

### Generationenvielfalt, eine Herausforderung an die Führung

Es ist harte Führungsarbeit, verschiedene Generationen parallel zu beschäftigen. Durch die Generationenbrille auf die aktuelle Situation im Team oder Unternehmen zu schauen, schafft zunächst Erleichterung und Entzerrung, denn es hilft, Konflikte zu verstehen. Und das Verstehen ist Voraussetzung, um Konflikte zu managen. Umfrage-Ergebnisse zeigen, dass zwei Drittel der Arbeitenden Erfahrungen mit generationsbedingten Konflikten haben. Die Herausforderung in der Führung besteht heute darin, Verständnis für die unterschiedlichen Erwartungshaltungen und Werte im Generationsmix zu fördern. Führungskräfte sind dabei das Bindeglied zwischen den verschiedenen Generationen. Da ist es wichtig zu verstehen: Jede Generation tickt anders.

### Stärke von gemischten Teams

Bei der Zusammensetzung von Teams, egal ob längerfristig oder begrenzt für ein Projekt, geht es nicht mehr nur um das Thema Diversität der Geschlechter, Charaktere und um Fachwissen, sondern zunehmend auch um das Thema Generationen. Untersuchungen zeigen, dass altersgemischte Teams leistungsstärker sind als Teams mit Mitarbeitenden einer Altersklasse, egal welcher Generation. Es reicht allerdings nicht, Teams altersgemischt zusammenzusetzen. Produktivität stellt sich nicht automatisch ein.

### Generationenintelligenz statt Generationenkonflikt.

#### Was kann Führung tun?

Fünf konkrete Ansätze, wie in einem Team die Intelligenz der Generationen zusammengeführt und gefördert werden kann:

- 1. Verständnis wecken** für die „Eigenheiten“ der unterschiedlichen Vorstellungen. Es ist Aufgabe von Führung, die organisatorischen Voraussetzungen zu schaffen, zum Beispiel „Austauschformate“ ins Leben zu rufen wie Generationen-Cafés, „Fuck-up-Nights“ und Generationenbotschafter.
- 2. Gelegenheiten zur funktionierenden Zusammenarbeit schaffen** und neue Ansätze fördern, zum Beispiel durch Tandems, Reverse Mentoring.

**3. Eine Unternehmenskultur fördern**, die auf Verständigung, Vertrauen und Beziehung basiert und zum Voneinanderlernen ermutigt, zum Beispiel durch Shadow-Boards (junge Talente beraten ältere Entscheidungsträger).

**4. Gruppenbildung zwischen den Generationen frühzeitig entgegenwirken** und Kooperationsbereitschaft zwischen Älteren (Boomer und X) und Jüngeren (Y und Z) fördern.

**5. Organisationelle Voraussetzungen schaffen**, die Generationenintelligenz fördert, wie Co-Working, Flexibilitätskonzepte und agiles Arbeiten.

Die Vielfalt der Generationen ist eine Chance, weil Vielfalt von Menschen auch Vielfalt im Denken und Handeln, an Perspektiven und Lösungsansätzen fördert. Kognitive Diversität kann dabei unterstützen, Mitarbeitende in den Unternehmen zu halten und junge Talente zu gewinnen. Sie sichert die Innovation in Produkten und Dienstleistungen sowie die Erschließung neuer Zielgruppen und Märkte.

#### Literatur & Links

**Sommer, C. & Focardi, R. (2022):** Harvard Business manager 9/2022 „Babyboomer erwarten Ehrerbietung von ihren jüngeren Kollegen“: <https://www.manager-magazin.de/harvard/fuehrung/altersunterschiede-wie-generationen-in-unternehmen-zusammenarbeiten-a-f945d-be8-9cc2-446b-a482-c911976af699> (letzter Abruf: 17.10.2023)

**Straßer, U. C. (2022):** OrganisationsEntwicklung Ausgabe 4/22: <https://shop.zeit.de/handelsblatt-x-zeit-shop/business-magazine/organisationsentwicklung/> (letzter Abruf: 17.10.2023)



**Monika Koch** ist Business-Coach mit den Schwerpunkten Ruhestandsplanung und Altersdiversität. [mokoch@t-online.de](mailto:mokoch@t-online.de)

### Jede Generation tickt anders. Die Zukunft ist jung und alt

<p style="text-align: center;"><b>12 – 28 Jahre</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Generation Z</b> 1996 – 2010</p> <hr/> <p style="text-align: center;"><b>„Leben und Arbeiten ein fließender Prozess.“</b></p> <hr/> <p>Sinn in der Arbeit, Veränderung antreiben – Suche nach Innovation und Erfolg – Schwache Bindung an Arbeitgeberin oder Arbeitgeber – Trennung von Arbeit und Freizeit</p>	<p style="text-align: center;"><b>27 – 41 Jahre</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Generation Y</b> Millennials 1981 – 1995</p> <hr/> <p style="text-align: center;"><b>„Erst leben, dann arbeiten.“</b></p> <hr/> <p>Geübt m Umgang mit Unsicherheiten – Freiräume, Flexibilität – Flache Hierarchien, Projektarbeit – Online-offline stark vernetzt – Suche nach spannenden Aufgaben</p>	<p style="text-align: center;"><b>42 – 57 Jahre</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Generation X</b> 1965 – 1980</p> <hr/> <p style="text-align: center;"><b>„Arbeiten, um zu leben.“</b></p> <hr/> <p>Globales Denken – Spaß, Hedonismus – Gut ausgebildet, aufstiegsorientiert – Wunsch nach finanzieller Absicherung, vor allem im Alter</p>	<p style="text-align: center;"><b>58 – 76 Jahre</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Babyboomer</b> 1946 – 1964</p> <hr/> <p style="text-align: center;"><b>„Leben, um zu arbeiten.“</b></p> <hr/> <p>Gewöhnt an straffe Hierarchien – Loyalität zum arbeitgebenden Unternehmen – Im Umgang mit Technik weniger intuitiv – Hart arbeiten, pflichtbewusst</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

# Furchtbare oder fruchtbare Konflikte?

Systemtheoretische Impulse für Führungskräfte und Teams,  
die es wissen wollen

Wer kennt das nicht: Der nervige Kollege, der sich immer aufführt wie eine Diva, die Führungskraft, die ihren Job nicht macht, die patzige Busfahrerin oder der Teeny-Sohn, der Ansagen reflexhaft ignoriert – Konflikte lauern ständig und überall. Sie machen einem das Leben unnötig schwer und man möchte sie eigentlich nicht haben. Was aber wäre, wenn sie viel sinnvoller wären, als man gemeinhin denkt?



### Konflikte sind Veränderungsimpulse

Ein Blick in die Systemtheorie lädt dazu ein, Konflikte nicht nur als lästiges Phänomen zu begreifen, sondern vielmehr nach ihrer Funktion zu fragen – für Teams, Organisationen, Familien oder andere soziale Systeme.

Diese Systeme regulieren sich im Zusammenspiel mit ihrer dynamischen Umwelt, indem sie für Stabilität (Verlässlichkeit, eingespielte Muster und Prozesse) sorgen und diese gleichzeitig – wenn nötig – auch wieder infrage stellen und auflösen können (Destabilisierung). Dafür kommen Alternativen zum Bestehenden ins Spiel und setzen sich durch – oder eben auch nicht. Im ersten Fall entsteht eine neue, passendere Stabilität. So funktionieren auch in biologischen Systemen Evolution und Entwicklung.

Jetzt sind soziale Systeme wie Teams gemeinhin eher von der gemütlichen Sorte und stellen die Dinge, die sich bewährt haben, nicht so gern infrage – die eingespielten Prozesse und Regeln sind mitunter ja auch hart erarbeitet. Wie sich dann aber entwickeln und an eine dynamische Umwelt anpassen? Kein Problem, denn genau dafür sorgen Konflikte. Sie bringen alternative Positionen ins Spiel und rütteln am Bewährten. Nimmt man das ernst, dann ändert sich nach Ansicht von Coach und Organisationsberater Klaus Eidenschink der Blick auf Konflikte: „Die Frage ‚Wie lösen wir Konflikte?‘ wird dann ersetzt durch die Frage ‚Wie machen wir sie in ihrer Unvermeidbarkeit für uns nutzbar?‘“

In Bezug auf die eingangs genannten Beispiele könnte das heißen:

- Die „Diva“ setzt sich mit ihren Vorschlägen immer wieder für autonomes, agiles Arbeiten ein, mit denen das gesamte Team möglicherweise besser auf sich verändernde Kundenanforderungen reagieren könnte.
- Die Führungskraft füllt ihre Rolle vielleicht nicht aus, weil sie ursprünglich für eine ganz andere angetreten ist. Ihre Interessen und Kompetenzen liegen eigentlich woanders und mit diesem Problem wird sie von allen Seiten allein gelassen.

- Die Busfahrerin versucht, den angesichts der Baustelle viel zu knappen Zeitplan zu halten. Mit ein bisschen mehr Disziplin seitens der Fahrgäste könnte das genauso klappen wie mit einer veränderten Taktung oder Routenführung.

- Es ist Zeit für neue Ausgeh- und Aufräumregeln im Familiensystem. Der Junge ist schließlich kein kleines Kind mehr.

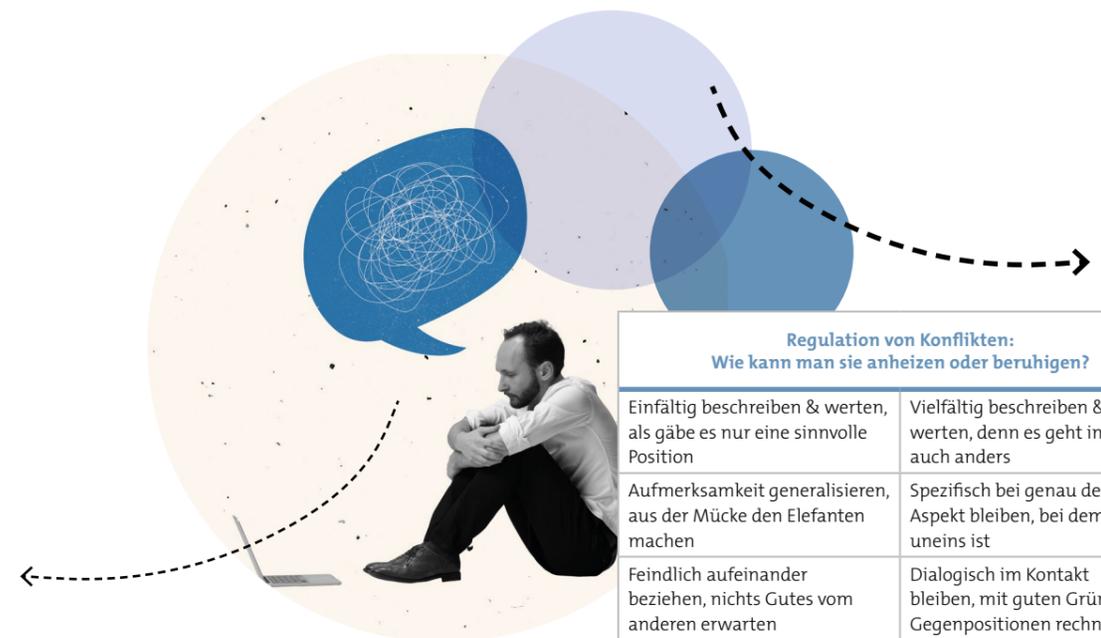
### Konflikte sind nicht (nur) persönlich: Sie nutzen unsere Unterschiede

Alles keine seltenen Fälle und sie machen deutlich: Ein Konflikt könnte hier für eine neue, passendere Lösung im System sorgen. Außerdem zeigen sie, dass wir dazu neigen, solche Themen auf die einzelnen Personen und ihre (vermeintlichen) Defizite zu buchen. Wir nehmen Konflikte so gerne im doppelten Sinne persönlich. An dieser Stelle widerspricht die Systemtheorie deutlich: Sie konzipiert Konflikte als eigenes System, das uns Menschen und unsere Unterschiede nutzt, um sich zu etablieren.

Jeder hat das schon erlebt, dass man sich im Streit irgendwie anders verhält, als man es von sich kennt: Man antwortet sofort in einem ungewöhnlich harschen Ton, anstatt nochmal drüber zu schlafen, überwirft sich mit Menschen, die einem eigentlich wichtig sind oder sagt Dinge, die man später bereut. Das liegt daran, dass der Konflikt aus uns herausholt, was er braucht, um am Laufen zu bleiben und neue Möglichkeiten für das jeweilige System ins Spiel zu bringen. Aus dieser Perspektive betrachtet haben wir also keinen Konflikt, sondern er hat uns. Das heißt aber auch: je diverser das Team, umso höher das Konflikt- und Entwicklungspotenzial – wenn man die Konfliktodynamik im Blick hat.

### Konflikte schaukeln sich auf (wenn man sie lässt)

Konflikte sind kommunizierter Widerspruch – Kommunikation über Unterschiede, die wir aufrechterhalten. Da aber ein „Nein“ wiederum ein „Nein“ beim Gegenüber wahrscheinlicher macht, entsteht ein „Klima des Widerspruchs“. Konfliktkommunikation bekommt auf diese Weise Schlagseite, die das Geschehen immer weiter eskalieren lässt. Bei allen unseren Beispielen kann man sich



das lebhaft ausmalen: Mobbing oder Türenknallen sind dabei noch vergleichsweise harmlose Szenarien. Ökonom und Konfliktforscher Friedrich Glasl beschreibt das in seinem bekannten Phasenmodell zur Konfliktodynamik: Das Ende der Eskalation ist hier „der beiderseitige Abgrund“.

### Konflikte anheizen und abkühlen

Um das zu vermeiden und Konflikte fruchtbar machen zu können, müssen Teams und Führungskräfte in der Lage sein, sie zu regulieren, das heißt: Konflikte bewusst in den Blick nehmen und sie im passenden Moment anheizen und abkühlen können. Die Tabelle rechts gibt einen kleinen Einblick in die jeweiligen Möglichkeiten.

### Konflikte brauchen Gewinner- und Verliererkompetenz

Voraussetzung dafür, diese beiden Seiten situationsangemessen bespielen zu können, sind zwei wichtige Kompetenzen: Gewinnen- und Verlierenkönnen. Mit beiden kann man seine Schwierigkeiten haben. Die „Harmoniesüchtigen“ tun sich schwer daran, mit ihrer Position in den Konflikt zu gehen, aber: Wenn der Klügere mit der besten Lösung nachgibt, dann ist das eben nicht klug. Ebenso ist das (teilweise) Abrücken von der eigenen Position oder zumindest Akzeptieren einer anderen Lösung (disagree & commit) in einer gewinn(er)orientierten Welt gar nicht so einfach. Teams und Führungskräfte tun sich in ihrer Konfliktfähigkeit also einen großen Gefallen, wenn sie für ein Klima sorgen, in dem „Gewinnen“ und „Verlieren“ gleichermaßen in Ordnung ist. Dann steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sich die stärksten Lösungen durchsetzen – und nicht die stärksten Player. Dann wird eine „Diva“ vielleicht zum unbequemen, aber geschätzten „Ideengeber“ und aus der Führungskraft „auch nur ein Mensch“, der Unterstützung braucht.

Regulation von Konflikten: Wie kann man sie anheizen oder beruhigen?	
Einfältig beschreiben & werten, als gäbe es nur eine sinnvolle Position	Vielfältig beschreiben & werten, denn es geht immer auch anders
Aufmerksamkeit generalisieren, aus der Mücke den Elefanten machen	Spezifisch bei genau dem Aspekt bleiben, bei dem man uneins ist
Feindlich aufeinander beziehen, nichts Gutes vom anderen erwarten	Dialogisch im Kontakt bleiben, mit guten Gründen für Gegenpositionen rechnen
Ungeprüft stets verneinend reagieren	Während reagieren und verneinen, gegebenenfalls in Teilaspekten zustimmen
Nicht zuhören, nur senden	Zuhören, andere Positionen erkunden
Lineare Erklärungs-/Schuld-suche (in der Vergangenheit)	Anerkennen zirkulärer Erklärungszusammenhänge (ermöglicht Blick nach vorn)
Ziel = eigene Position durchsetzen	Ziel = beste Lösung finden
Drohen, Beschuldigen, Kränken, Beschämen, Aburteilen, Aufregen, ...	Verhandeln, Entschuldigen, Relativieren, Nachgeben, Über-anderes-Reden, Empathie, ...

### Literatur & Links

**Simon, F. (2022):** Einführung in die Systemtheorie des Konflikts, Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.

**Eidenschink, K. (2023):** Die Kunst des Konflikts – Konflikte schüren und beruhigen lernen, Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

**Glasl, F. (2013):** Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, Bern: Haupt Verlag.



**Kathrin Großheim** ist Mitarbeiterin im Fachbereich „Digitalisierung und Innovation“ beim RKW Kompetenzzentrum. [k.grossheim@rkw.de](mailto:k.grossheim@rkw.de)

# Die Kunst des Missverstehens

Über die Fallstricke der digitalen Kommunikation

Der Philosoph, Psychotherapeut und Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick sagte einmal, „Man kann nicht nicht kommunizieren“ und meinte damit, dass Kommunikation mehr beinhaltet als nur das gesprochene Wort. Körpersprache und -haltung, Lachen, Seufzen, aber auch Schweigen sind Mittel der Kommunikation. Doch wie verändert sich Kommunikation, wenn man sich nicht mehr live und in Farbe gegenübersteht, sondern nur noch per Chat und virtueller Konferenz arbeitet?

Wir haben mit Prof. Dr. Sabine Remdisch, Leiterin des Instituts für Performance Management an der Leuphana Universität in Lüneburg, über dieses Thema gesprochen.



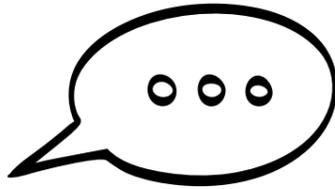
**Frau Professor Remdisch, wenn wir „nicht nicht kommunizieren können“, inwieweit gehen uns dann bei einer virtuellen Kommunikation Informationen verloren?**

Trotz ausgefeilter Technik haben wir bei der virtuellen Kommunikation in der Tat Informationsverluste zu verzeichnen – allen voran solche, die in persönlichen Interaktionen vorhanden sind. Die direkte physische Präsenz und Energie der Gesprächsteilnehmenden kann in virtuellen Umgebungen einfach nicht vollständig übertragen werden. Wir haben also in der digitalen Kommunikation eine Reduktion der Informationskanäle. Hinzu kommen technische Einschränkungen wie beispielsweise schlechte Audio- oder Videoqualität oder Verzögerungen in der Übertragung, wodurch Informationen verzerrt oder unvollständig übermittelt werden. Daher gilt für die virtuelle Kommunikation: Es braucht ein Mehr an Aufmerksamkeit und Anpassung, um sicherzustellen, dass sie in diesen Umgebungen effektiv bleibt. Eine Möglichkeit zur Vermeidung von Informationsverlusten ist, auf den strukturierten und strukturierenden Austausch und zudem auf die erfolgreiche Übermittlung von Informationen zu achten, also das jeweils passende Medium einzusetzen. Zu den strukturgebenden Elementen zählen beispielsweise feste und verbindliche Kommunikationszeiten, Agenden und Ergebnisdokumentationen. Ob die Informationsvermittlung erfolgreich war, lässt sich über Rückfragen und die Motivation zur Nachfrage prüfen.

**Was müssen Führungskräfte in der virtuellen Kommunikation anders machen, damit ihr Team zufrieden und produktiv ist und bleibt?**

Egal wie räumlich nah oder fern – Führung ist immer soziale Interaktion. Die besondere Herausforderung einer Führung auf Distanz besteht darin, diese ins Digitale zu übersetzen und den Mitarbeitenden trotz der Ferne nah zu sein. In meinem Zweitarbeitssitz, dem Silicon Valley, heißt diese Zauberformel: „Being there when you are not there“, also präsent zu sein, auch wenn du nicht vor Ort bist.

Wichtig ist es, als Führungskraft ansprechbar und erreichbar zu sein und regelmäßige und effektive Kommunikation zu pflegen – zum Beispiel in Form regelmäßiger virtueller Meetings und Updates, um den Informationsfluss aufrechtzuerhalten. Dazu braucht es geeignete Kommunikationstools und -plattformen, und Teammitglieder



müssen aktiv einbezogen werden. Alle brauchen Zugang zu den für sie wichtigen Informationen und es muss eine offene Kommunikationskultur herrschen, in der Mitarbeitende ermutigt werden, ihre Meinungen und Ideen einzubringen. Wichtig sind zudem die Aspekte Beziehungen und Teamgeist. Gestärkt wird beides durch virtuelle Teambuilding-Aktivitäten oder informelle Gespräche, durch Feedback, Anerkennung und Wertschätzung für die Leistungen und Bemühungen der Mitarbeitenden. Erfolge können auf virtuellen Plattformen geteilt werden. Und nicht zuletzt braucht es Klarheit und Transparenz, das heißt, die Kommunikation muss präzise und offen sein, Anweisungen müssen alle relevanten Informationen teilen, es bedarf eindeutiger Definitionen der Rollen und Zuweisungen der Aufgaben.

**Geht „Führung digital“ generell anders? Und wenn ja, wie?**

Die zentrale Variable bei der Führung auf Distanz oder in hybriden Strukturen ist Vertrauen. Eine Vertrauenskultur auf Distanz verzichtet beispielsweise auf kleinschrittige Kontrollen und führt stattdessen ergebnisorientiert. Sie behält die Beziehungsqualität im Blick und reagiert bereits auf schwache Signale wie etwa die plötzlich nachlassende Kommunikationsintensität einer oder eines Mitarbeitenden. Auch das feine Ohr für Zwischentöne und regelmäßige Feedbacks gehören dazu. Führungskräfte sollten offen für flexible Arbeitsmodelle sein und die individuellen Bedürfnisse ihrer Teammitglieder berücksichtigen.

Führungskräfte brauchen außerdem ein grundlegendes Verständnis für die Technologien, die in ihrem digitalen Arbeitsumfeld verwendet werden. Dies ermöglicht es ihnen, die Tools und Plattformen effektiv zu nutzen und Probleme zu lösen, die im Zusammenhang mit digitalen Arbeitsabläufen auftreten können. Wie welches Medium funktioniert und transportiert, kann seit einiger Zeit in unserem LeadershipGarage-Lab praktisch erprobt werden. Ziel dieses Labs ist es, Führungskräfte unter wissenschaftlicher Leitung mit den für sie relevanten Tools der digitalen Arbeitswelt zusammenzubringen. Zu solchen Anwendungen zählen Telepräsenz-Roboter, interaktive Whiteboards, Webkonferenzsysteme oder auch Datenbrillen für Mixed-Reality-Szenarien. Hinzu kommen Lösungen Künstlicher Intelligenz für die künftig immer relevanter werdenden datengestützten Führungsentscheidungen.

Die „digitale Führungskraft“ hat drei Rollen zu erfüllen: Sie muss erstens ein guter Netzwerker sein – und ihr Platz im Netzwerk ist mittendrin, denn genau hier ist Einfluss möglich. Zweitens beherrscht sie Storytelling. Über die Distanz ist es wichtig, Mitarbeitende auch emotional zu erreichen. Das gelingt über sinnstiftende Geschichten, durch die Teammitglieder erfahren, dass sie Teil des Unternehmens sind. Sie erleben die Sinnhaftigkeit dessen, was sie tun, und hören Geschichten, die sie ihren Kunden erzählen können. Und drittens ist die Führungskraft heutzutage vor allem Coach, was bedeutet: Sie befähigt ihr Team, erfolgreich zu sein, gibt Rückmeldung, hilft bei der Karriereplanung, steht in direktem Kontakt und ist Vertrauensperson.

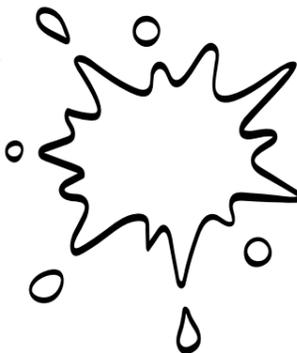
**Ich habe den Eindruck, dass der Ton in der digitalen Kommunikation, also via Chat, E-Mail oder auch auf den Social-Media-Kanälen, rauer geworden ist. Verlieren wir den Menschen auf der anderen Seite aus den Augen?**

In unserer Studie „Führen in 3D“ haben wir Führungskräfte in renommierten Unternehmen zu ihren Herausforderungen der Führung auf Distanz befragt. Dabei trat als ein Knackpunkt digitaler Kommunikation zutage: Wie kommuniziere ich, wenn nonverbale Signale nicht mehr oder unzureichend mitgesendet werden können? Wie kompensieren Führungskräfte, dass sie ihrem Team nicht mehr spontan auf die Schulter klopfen können? Im Kern geht es bei alledem um digitale Empathie, also sich auch über Distanz in die Anliegen des Gegenübers einzufühlen. Digitale Empathie bezeichnet die Fähigkeit, Emotionen und Einfühlungsvermögen in virtuellen oder digitalen Interaktionen zu zeigen und zu erleben. Als einen weiteren Pain-Point neben der bereits erwähnten Häufigkeit von Fehlinterpretationen in der digitalen Kommunikation nennen Führungskräfte die ebenfalls nur eingeschränkte Möglichkeit, Mitarbeitende richtig kennen und damit einschätzen zu lernen, mit ihnen gemeinsam Zielvorstellungen zu entwickeln und Commitment zu erzeugen. Dies alles ist auf digitalem Wege deutlich schwieriger als in Präsenz. Und noch einen Fallstrick hält die virtuelle Kommunikation bereit: Dass Mitarbeitende Probleme vor Ort, die von der Führungskraft nicht gesehen werden können, zu lange für sich behalten und erst Kontakt aufnehmen, wenn es eigentlich schon zu spät ist.

**Was geht digital, was analog nie ging? Und umgekehrt?**

Sich zu begegnen, ohne dafür reisen zu müssen, flexibel arbeiten zu können, Daten und Informationen in Sekundenschnelle auszutauschen – das alles sind Vorzüge digitaler Zusammenarbeit. Und mit den immer stärker auf den Markt drängenden Tools Künstlicher Intelligenz wie beispielsweise ChatGPT nehmen die rein digital gegebenen Möglichkeiten noch einmal um ein Vielfaches zu. In diesen Anwendungen werden schon für einfachste Anfragen Unmengen von Daten abgerufen und auf die wahrscheinlichste aller Antworten hin komprimiert, oder es werden ellenlange Beiträge in Blitzgeschwindigkeit auf einen zuvor definierten Fokus zusammengefasst. Andererseits gibt es die bereits erwähnten Einzigartigkeiten der analogen Kommunikation, die – zumindest bis heute – digital nicht funktionieren. Es kommt einfach darauf an, den richtigen Mix zu finden. Der wird sich, weil technologisch die Uhr in Höchstgeschwindigkeit läuft, immer wieder verändern, denn neue digitale Tools und Möglichkeiten kommen beständig hinzu. Umso mehr kommt es darauf an, stets am Ball zu bleiben, weiterzuforschen und die Ergebnisse schnellstmöglich in praktische Handlungsoptionen zu transformieren.

**Vielen Dank für das Interview, Frau Professor Remdisch.**



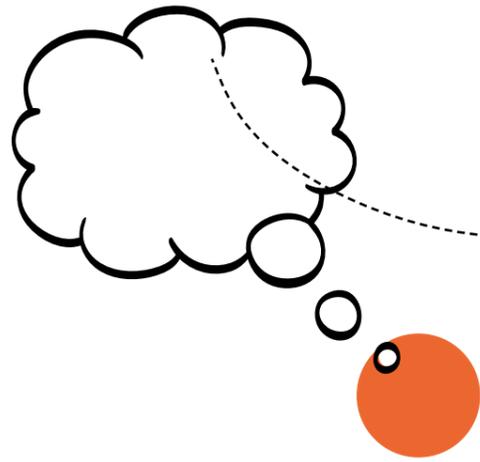
**Prof. Dr. Sabine Remdisch** ist Universitätsprofessorin für Personal- und Organisationspsychologie und Leiterin des Instituts für Performance Management sowie Gründerin und Leiterin der LeadershipGarage an der Leuphana Universität Lüneburg. [remdisch@leuphana.de](mailto:remdisch@leuphana.de)

Das Interview führte **Saskia Powell**. Sie ist Mitarbeiterin im Bereich „Kommunikation“ beim RKW Kompetenzzentrum. [powell@rkw.de](mailto:powell@rkw.de)

# Der Status quo kam für uns nicht infrage

Warum Kollaborationen so wichtig sind für ein innovatives Bildungssystem und gesellschaftlichen Wandel

Gemeinsam geht vieles leichter. Und die besten Ergebnisse erzielt man im Team – wenn mehrere Menschen die Dinge aus verschiedenen Perspektiven betrachten und ihre unterschiedlichen Erfahrungen, Fähigkeiten und Stärken einbringen. Diese Erkenntnis ist in der Unternehmenswelt längst angekommen. In unseren Schulen und Hochschulen spielt das Thema Teamarbeit allerdings immer noch eine eher untergeordnete Rolle. Das wollen die beiden Gründerinnen Anna Ginkel und Andrea Seitz ändern. Mit ihrem Unternehmen Team:werk entwickeln die beiden Angebote für Lehrkräfte und Bildungseinrichtungen und setzen sich damit für eine innovative und kollaborative Bildung ein.



„Mit digitalen und analogen Angeboten unterstützen wir unsere Zielgruppe darin, mithilfe von Teamarbeit und innovativen Praktiken Weiterentwicklungen anzustoßen und so noch besser in dem zu werden, was sie für unsere Gesellschaft leisten.“

**Frau Ginkel, Frau Seitz, Sie haben sich vorgenommen, das Thema Teamwork stärker im Bildungswesen zu etablieren. Was genau bieten Sie mit Ihrem Unternehmen Team:werk an und an wen richten sich Ihre Angebote?**

**A. Seitz:** Team:werk ist ein Sozialunternehmen aus Fürth in Bayern, mit dem wir uns für eine innovative und kollaborative Lehrkräftebildung einsetzen. Für uns stellen (angehende) Lehrkräfte den zentralen Schlüssel zu einer gerechten, nachhaltigen und innovativen Gesellschaft dar. Deshalb konzentrieren wir uns in unserer Arbeit auf all jene, die andere unterrichten, wie Lehramtsstudierende, Lehrkräfte, Dozierende, Referierende sowie auf deren jeweilige Bildungseinrichtungen, das heißt Schulen, Hochschulen, Einrichtungen der nonformalen Bildung, (Sozial-)Unternehmen usw.

Mit digitalen und analogen Angeboten unterstützen wir unsere Zielgruppe darin, mithilfe von Teamarbeit und innovativen Praktiken Weiterentwicklungen anzustoßen und so noch besser in dem zu werden, was sie für unsere Gesellschaft leisten. Dazu agieren wir auf verschiedenen Ebenen des Bildungsbereichs – von kleinschrittiger Arbeit mit direkter Wirkung bis hin zu langfristigen Unternehmungen mit Weitblick. Wir bieten Fortbildungen, Beratungen und Prozessbegleitungen an – häufig in Kooperation mit Stiftungen und Kultusministerien. Neben der Entwicklung und der Produktion asynchroner Lernformate organisieren und moderieren wir aber auch regelmäßige Kollaborationsformate für Lehrende.

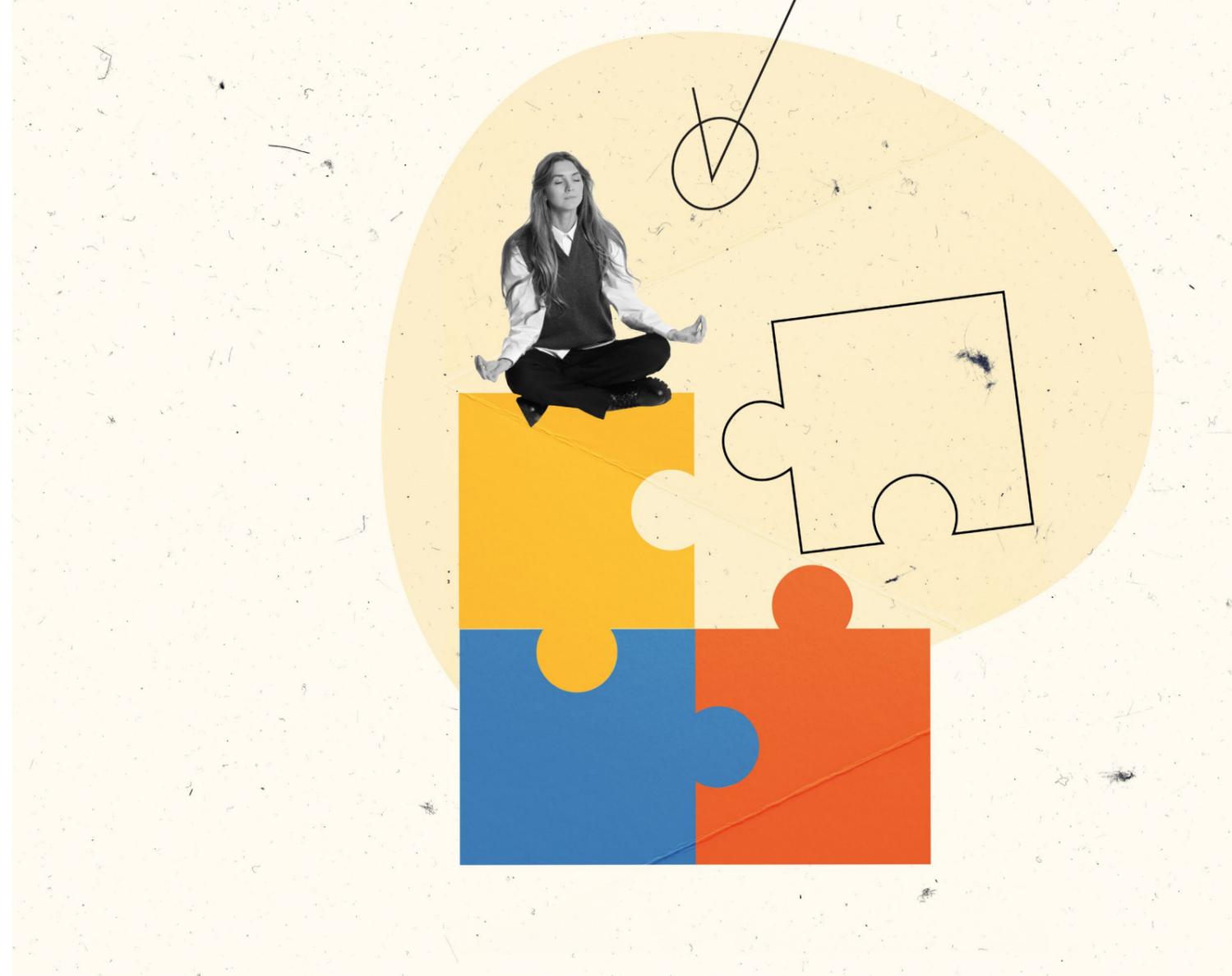
Darüber hinaus setzen wir uns für die Innovation akademischer Lehrkräftebildung ein. Mit dem Ziel einer Transformation der Bildungspolitik schmieden wir Allianzen für Sozialunternehmertum und Innovation im Bildungssektor.

Kurz: Unsere Angebote zielen darauf ab, Menschen in unserem Bildungssystem dazu zu befähigen, durch erfolgreiche Teamarbeit drängenden Herausforderungen zu begegnen.

**Wie ist die Idee zur Gründung von Team:werk entstanden, was war Ihre persönliche Motivation?**

**A. Seitz:** Als wir uns vor sieben Jahren kennenlernten, war das wie ein Paukenschlag: Endlich war da noch eine, die mehr wollte, als lediglich das Lehramtsstudium Semester für Semester zu durchlaufen, um anschließend sofort wieder an die Schule zurückzukehren und dort ein ruhiges und sicheres Leben zu führen. Schon zu Beginn unseres Studiums war uns beiden schnell klar, dass in diesem System viel im Argen liegt. Dabei sind es doch gerade die Lehrkräfte, die die Zukunft unserer Gesellschaft prägen wie kaum eine andere Gruppe. Uns mit dem Status quo abzufinden, kam nicht infrage.

Mit entsprechend großer Begeisterung erfuhren wir von der Lehr:werkstatt. Über ein Schuljahr hinweg durften wir dort jeweils im Tandem mit mentorierenden Lehrkräften Unterricht und Schule gestalten. Diese Erfahrung wollten wir auch unseren Kommilitoninnen und Kommilitonen zugänglich machen und engagier-



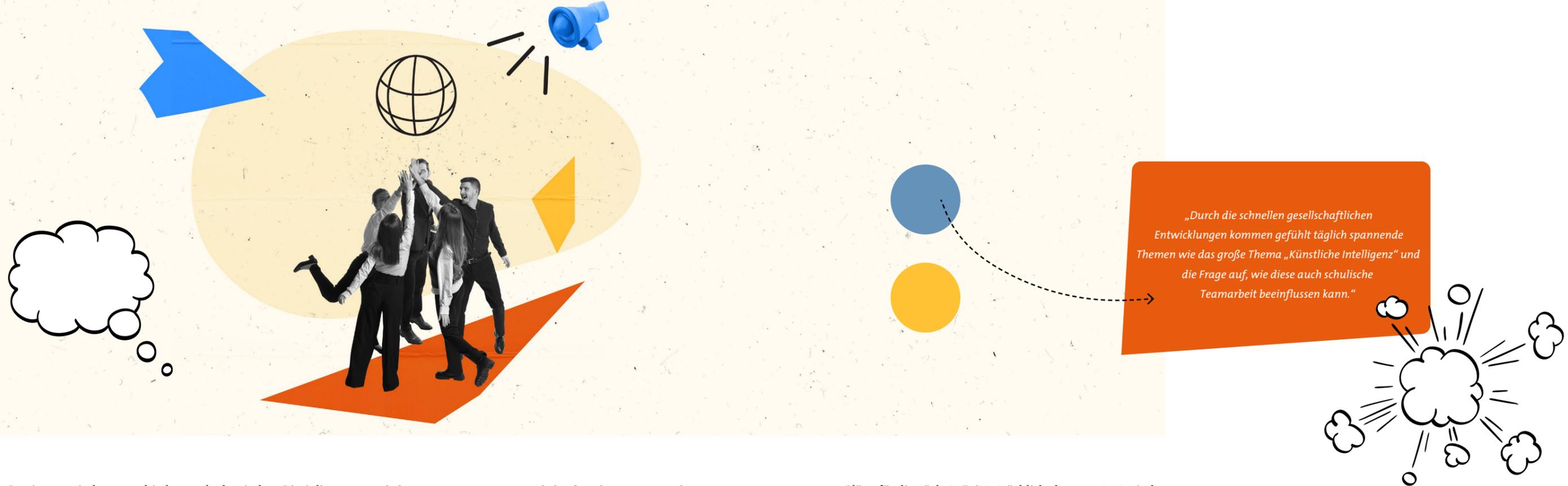
ten uns fortan als Alumnae für eine Skalierung des Projekts. Direkt nach unserem Staatsexamen übernahmen wir die Projektleitung an unserer Universität und führten zwischenzeitlich auch das Gesamtprojekt an allen damaligen Hochschulstandorten. Dabei realisierten wir, wie zentral die Rolle von Lehrenden nicht nur für die persönliche Weiterentwicklung von Schülerinnen und Schülern, deren Haltung und Selbstbild ist, sondern auch für die Entwicklung unserer Gesellschaft als Ganzes.

**A. Ginkel:** Nachdem wir uns intensiv mit Sozialunternehmertum und Organisationsmodellen beschäftigt und unzählige Gespräche mit erfahrenen Gründenden geführt hatten, war es 2020 endlich so weit: Wir wagten den Sprung und riefen Team:werk ins Leben. Die Unternehmensgründung stellte für uns die logische Kon-

sequenz der Erkenntnis dar, dass Innovationen im Bildungsbereich immer nur im Schulterschluss zwischen systemeigenen und systemexternen Akteurinnen und Akteuren gelingen können. Als Schnittstelle zwischen Bildungseinrichtungen und der freien Wirtschaft möchten wir sicherstellen, dass die großen Zukunftsideen zwischen beiden Bereichen transferiert werden und kommende Generationen davon profitieren.

**Warum ist es aus Ihrer Sicht so wichtig, dass mehr Teamgeist in die Schulen und Hochschulen getragen wird?**

**A. Ginkel:** Schon früh während unseres Lehramtsstudiums hat uns irritiert, wie sehr das curriculare Design veraltete Strukturen des Bildungssystems zu perpetuieren schien und dazu beitrug, angehende Lehrkräfte teilweise in Konkurrenz zueinander auszubilden und



„Durch die schnellen gesellschaftlichen Entwicklungen kommen gefühlt täglich spannende Themen wie das große Thema „Künstliche Intelligenz“ und die Frage auf, wie diese auch schulische Teamarbeit beeinflussen kann.“



Barrieren zwischen verschiedenen akademischen Disziplinen aufrechtzuerhalten. Unsere ersten unterrichtspraktischen Erfahrungen ließen uns erkennen, wie stark diese Strukturen Innovationen im Bildungssystem behindern. Verglichen mit den meisten anderen Berufsfeldern wirkte es auf uns geradezu absurd, wie jede Lehrkraft tagein, tagaus für sich allein an Unterrichtsentwürfen arbeitete, die zu diesem Zweck schon unzählige Male von anderen entwickelt worden waren. Hinter verschlossener Klassenzimmertür schien jede Lehrkraft für sich vertieft in ihren Lehrplan und die zunehmend komplexen Anforderungen an ihren Beruf zu sein.

Die Zukunft der Bildung können wir nur gemeinschaftlich gestalten. Unsere Vision ist es, das häufig noch vorherrschende Einzelkämpfertum unter Lehrenden in Teamgeist zu verwandeln und sie dadurch zu befähigen, als Teams auf die Herausforderungen unserer Zeit zu reagieren. Wir sind zutiefst davon überzeugt, dass durch die Ermächtigung von Lehrkräften zu mehr Kollaboration Gelegenheiten für die Innovation nicht nur des Bildungsektors, sondern auch der gesamten Gesellschaft geschaffen werden können.

**Wie haben sich Ihr Unternehmen und Ihre Angebote seit der Gründung entwickelt?**

**A. Seitz:** Tatsächlich stellte sich die Covid-Pandemie, die kurz nach unserer Gründung Schulschließungen und Homeschooling mit sich brachte, als ein wahrer Katalysator für unsere Arbeit heraus. Das gesteigerte öffentliche Interesse an den Zuständen an Schulen

und den Kompetenzen von Lehrkräften bot Team:werk eine breite Plattform. Der plötzliche Digitalisierungsschub im Hinblick auf die Fortbildungsformate für Lehrkräfte, gepaart mit der hohen Nachfrage nach schneller Unterstützung, eröffnete uns einen neuen Markt, den wir mit einer Erste-Hilfe-Reihe als Gratis-Online-Angebot bespielten.

Die Reihe war von Erfolg gekrönt, sodass wir uns relativ bald vom Format einmaliger Impulse abwenden und uns an mehrmoduligen Fortbildungsreihen mit asynchroner Zwischenbegleitung ausprobieren konnten. Zu dieser Zeit entwickelten wir auch unseren didaktischen Fünfklang – eine Art Qualitätsmerkmal und -versprechen – und definierten unser Portfolio auf unseren Markenkern.

Mittlerweile freuen wir uns über mittel- und langfristige Kooperationen mit etablierten Akteurinnen und Akteuren aus Zivilgesellschaft und staatlicher Bildung. Diese Zusammenarbeit erlaubt uns nicht nur eine stabilere Finanzierung, sondern auch eine nachhaltige Wirksamkeit unserer Angebote sowie den Freiraum, Bestehendes stetig weiterzuentwickeln und neue Ideen zu pilotieren.

Also auch an dieser Stelle ist Teamarbeit der richtige Weg.

**Haben Sie schon konkrete Pläne, wie sich Team:werk weiterentwickeln soll? Welchen Themen werden Sie sich in Zukunft besonders widmen?**

**A. Ginkel:** Nach ersten intensiven Jahren des Portfolioaufbaus und der operativen Arbeit drehen sich unsere

Pläne für die nächste Zeit tatsächlich eher um strategische Fragen. Gerade haben wir mit dem Aufbau eines größeren Teams begonnen, sodass uns nun auch die eigenen Teamentwicklungsprozesse stärker beschäftigen werden. Außerdem steht ein Rechtsformwechsel an, in dessen Zuge wir auch unsere Gemeinwohlorientierung dauerhaft verankern möchten. Hoffentlich können wir uns dann auch unseren Wunsch nach einer professionellen Wirkungsmessung erfüllen, mit der wir noch transparenter kommunizieren und unsere Strategie langfristig planen wollen. Besonders freuen wir uns auf weitere Kollaborationen mit anderen Bildungssozialunternehmen und -initiativen, durch die wir unseren Impact bündeln und gemeinschaftlich im System verankern möchten.

**A. Seitz:** Gleichzeitig sind wir uns sicher, dass neue Angebote und Formate nicht zu kurz kommen werden. Durch die schnellen gesellschaftlichen Entwicklungen kommen gefühlt täglich spannende Themen wie das große Thema „Künstliche Intelligenz“ und die Frage auf, wie diese auch schulische Teamarbeit beeinflussen kann. So wird uns vermutlich weiterhin vor allem beschäftigen, welche der heißen Eisen im Bildungsbereich wir selbst in die Hand nehmen – und welche wir den vielen anderen Expertinnen und Experten im Sektor überlassen – ganz im Sinne des Teamgedankens.

**Liebe Frau Ginkel, liebe Frau Seitz, haben Sie herzlichen Dank für das Interview.**



Anna Ginkel und Andrea Seitz sind Gründerinnen und Geschäftsführerinnen der Team:werk GbR. mail@teamwerk.education  
Das Interview führte Stephanie Kropf. Sie ist Mitarbeiterin im Fachbereich „Gründung“ beim RKW Kompetenzzentrum. kropf@rkw.de

# Was macht Führung eigentlich erfolgreich?

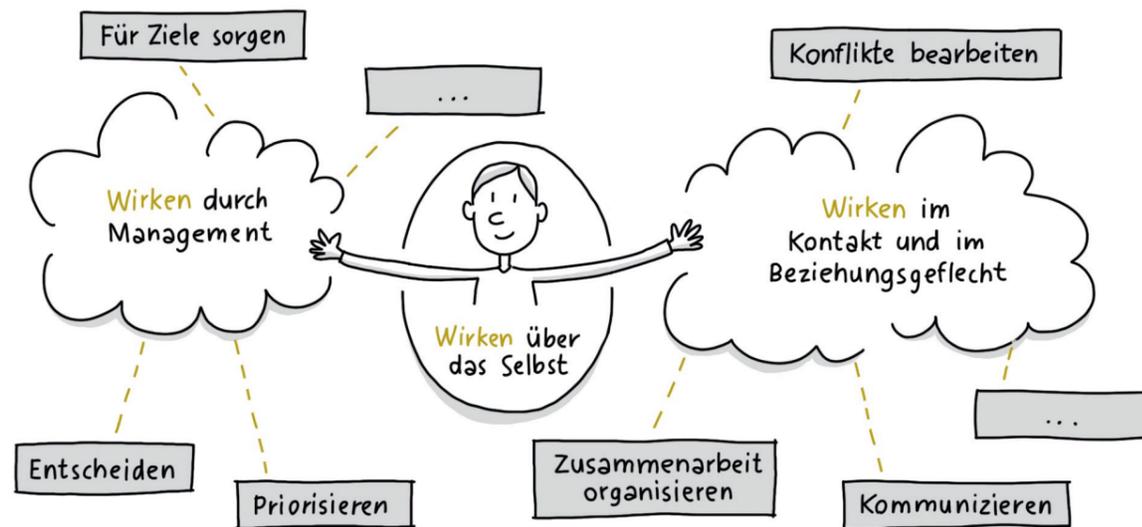
Die drei Quellen des Erfolgs

Über die vielen Herausforderungen, die Führungskräfte meistern müssen, ist bereits viel gesagt worden. Zweifelsohne verändert sich die Rolle der Führungskräfte heute. Ob konkreter Handlungsbedarf besteht, lässt sich im Betrieb gut erkennen, wenn Führungskräfte mit einem „mehr vom Gleichen“ – also mehr Planung, mehr Anreiz oder Druck, mehr zentrale Steuerung, mehr Anweisungen oder mehr Anstrengung – an Wirksamkeit verlieren und immer seltener zu den gewünschten Resultaten kommen. Was also tun? Wenn das alte Führungsverständnis nicht mehr (so gut) zum Ziel führt und das Neue (noch) nicht greifbar ist, stellt sich die Frage nach Orientierung. Woran können sich Führungskräfte in einer Zeit orientieren, in der das Gewohnte nicht mehr greift und auf der Angebotsseite eine undurchschaubare Fülle vorliegt? New Work und Co. beschreiben im Wesentlichen Organisationslösungen und Arbeitsmethoden. Was sollen aber Führungskräfte konkret tun, um unter den geschilderten Bedingungen ihrem Job gerecht zu werden?



## Die drei Wirkfelder erfolgreicher Führung

Worüber kann nun Führungswirkung entstehen oder auch verloren gehen? Ungeachtet der vielen Führungsstile, -ansätze und -ratgeber gibt es drei Quellen wirksamer Führung, an denen sich Führungskräfte immer orientieren können:



### 1. Wirken durch Management:

Führungskräfte müssen nach wie vor das Managementhandwerk beherrschen. Dazu gehören beispielsweise weiterhin die Fähigkeiten zu priorisieren und zu organisieren oder der gewissenhafte Umgang mit dem Berichtswesen und die konsequente Ausrichtung am Ergebnis. Dieses „Handwerk“ (Fredmund Malik) ist von großer Bedeutung, denn wenn sich die Führungskraft nicht um die Managementbasics kümmert, besteht die Gefahr, dass diese elementaren Aufgaben liegen bleiben und das Unternehmen an Schlagkraft verliert.

Heute kommen zu diesen Managementbasics jedoch die Möglichkeiten neuer agiler Methoden hinzu. Dadurch werden sowohl die Entscheidungen als auch die Planung auf die Schultern vieler verteilt. Management wird deswegen aber nicht überflüssig: Da verteilte Verantwortung oft zu abnehmender Verbindlichkeit führt, braucht es am Ende weiterhin jemanden, der Verantwortung für die Ergebnisse übernimmt und dafür sorgt, dass diese Prozesse auch laufen.

### 2. Wirken über Beziehungen:

Gelungene Führung entsteht erst, wenn es jemanden gibt, der sich führen lässt. Spätestens wenn es erforderlich ist,

dass die Geführten „mehr machen“, als sich anordnen lässt, müssen Führungskräfte ihre Aufmerksamkeit auf die Führungsbeziehungen legen. Denn die Beziehungsqualität wirkt darauf, ob und wie die Mitarbeitenden Veränderungen mittragen, ihrer Führungskraft vertrauen oder im Alltag „ihr Bestes“ geben. Noch etwas: Führung wird dann als „schwer/anstrengend“ empfunden, wenn Sachthemen bei belasteten Beziehungen vorangetrieben oder durchgesetzt werden müssen. Gute Führungsbeziehungen tragen wesentlich dazu bei, Anstrengung und Schwere zugunsten von Offenheit und Leichtigkeit zu reduzieren – so kann am Ende auch ein Flow zwischen Führenden und Geführten entstehen. Diese Qualität trägt zudem dazu bei, dass die Menschen sich gesehen fühlen, ihr Bestes einbringen und die Unternehmenskultur auf ein neues Level gebracht wird.

### 3. Wirken durch das Selbst:

Das Kraftzentrum jeglicher Führungsarbeit liegt jedoch in uns selbst. Unsere Selbstführung beeinflusst wesentlich den Erfolg des gesamten Führungshandelns. Es geht also darum, mit welcher Haltung und mit welchem Spektrum unseres Potenzials wir Menschen und Situationen begegnen und diese maßgeblich gestalten. Vor allem dann, wenn die Ergebnisse zu einem hohen Maß von gelungenen Interaktionen abhängig und die Rahmenbedingungen wechsel-

haft sind. Wo Algorithmen, Patentrezepte oder der reine Verstand nicht zum Ziel führen, ist es essenziell, nicht in Gewohnheiten zu verfallen, sondern weitgehend präsent zu bleiben, um aus dem vollen Potenzial schöpfen zu können. Achtsamkeit und „Selbst-Bewusst-Sein“ sind der Schlüssel, um aus der eigenen Mitte und in Ruhe – trotz Krisen, Druck und Alltagsstress – führen und handeln zu können.

### Führung: Am Bedarf spezifisch und individuell am Menschen

Wir vermeiden die Frage nach der richtigen Führung, indem wir darauf schauen, was das Unternehmen / die jeweilige Führungskraft benötigt, um erfolgreich zu sein. Dies fußt auf der Beobachtung, dass der empathische Beziehungsmanager auf Dauer ohne Management-Know-how ebenso untergehen wird wie die Absolventin einer Elite-Managementschule, die keinen Bezug zur Selbstführung hat. Ein erster Schritt liegt darin zu prüfen, wo möglicherweise Defizite oder Einseitigkeiten vorliegen und welche positive Auswirkung es hätte, diese auszugleichen. Es geht nicht um Meisterschaft in allen drei Feldern, sondern um das schrittweise Weiterentwickeln der Führungskräfte und ihres Führungshandelns.

Daher haben die vorgestellten drei „Quellen erfolgreicher Führung“ im klassischen Führungsverständnis ebenso Bedeutung wie im New-Work-Umfeld – lediglich die passende Gewichtung, die Tiefe oder die konkreten Inhalte müssen in Bezug zu den betrieblichen Anforderungen neu gesucht und mit Leben erfüllt werden.

Die drei Wirkfelder erfolgreicher Führung sind essenziell für die Führungsqualität – sowohl einzelner Führungskräfte als auch des gesamten Unternehmens. Sie geben Orientierung und zeigen Entwicklungswege auf.



Sascha Hertling ist Mitarbeiter im Fachbereich „Digitalisierung & Innovation“ beim RKW Kompetenzzentrum. hertling@rkw.de

### Der RKW Führungsnavigator

Führung in mittelständischen Unternehmen zeichnet sich dadurch aus, dass Führungskräfte immer öfter zu „Allroundern“ werden müssen. Der Navigator trägt dem Rechnung, indem er Aspekte der Unternehmens-, der Personalführung und der Organisationsentwicklung vereint.

Der RKW Führungsnavigator bietet für die spezifische und individuelle Entwicklung der Führungsqualität im Unternehmen praktische Unterstützung. Damit kann sowohl erarbeitet werden, wo Entwicklungsbedarfe liegen, als auch Orientierung für das praktische Führungshandeln im Alltag gegeben werden. Mögliche Arbeitsfragen dafür können lauten:

- Welche Felder erfülle ich / erfüllen wir noch nicht mit Leben, obwohl sie wichtig sind?
- Zu welchen Feldern wollen wir unsere Führungskräfte schulen/entwickeln?
- Gibt es Probleme, die mit nicht wahrgenommenen Feldern/Aufgaben zusammenhängen?
- Zu welchen Feldern kann ich als Führungskraft beitragen und wo braucht es gegebenenfalls Unterstützung durch das Unternehmen?

Die Publikation „Mit wirksamer Führung zum Ergebnis“, die detailliert die Wirkfelder und den Navigator beschreibt, kann unter [www.perso-net.de](http://www.perso-net.de) heruntergeladen werden.

Für Workshops und Vorträge zu diesem Thema nehmen Sie einfach Kontakt mit uns auf: [hertling@rkw.de](mailto:hertling@rkw.de)



# Kompetenz ist keine Frage des Geschlechts

Führung in einer männerdominierten Branche

Eine Frau an der Unternehmensspitze und dann auch noch in der Baubranche. Das hatte noch vor zehn Jahren Seltenheitswert. Mittlerweile führen mehr Frauen auch in dieser Branche, und zwar erfolgreich. Heike Böhmer, von Hause aus Bauingenieurin, ist seit 2008 Geschäftsführerin des Instituts für Bauforschung e. V. (IFB) in Hannover und langjähriges Beiratsmitglied der RG-Bau im RKW Kompetenzzentrum. Angefangen hat sie im Institut als wissenschaftliche Mitarbeiterin, stieg zur Abteilungsleiterin auf und übernahm dann die Leitung. Wir sprachen mit ihr über das Thema Frauen in Führungspositionen in der Bauwirtschaft.





**Frau Böhmer, die Baubranche ist immer noch vornehmlich männerdominiert. Was ist der Grund dafür?**

Es gibt viele Gründe, aber zwei begegnen mir immer wieder. Auf Frauenseite sind nach wie vor die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie der Wunsch nach Teilzeit Barrieren, aber auch die innere Einstellung vieler junger Frauen, unbewusst Verantwortung zu scheuen.

Zudem fordert der Bau eine gewisse Flexibilität und es gibt leider nur überschaubare Möglichkeiten für Frauen, Führung wahrzunehmen. Doch ich habe gerade das Gefühl, es passiert etwas. Es findet ein Generationenwechsel statt und die Notwendigkeit einer Lösung für die Nachfolgeproblematik verändert das Bewusstsein. Frauen rücken stärker in den Fokus. Und wenn ich persönlich zurückblicke: Ende der 1980er Jahre haben viele Frauen mit mir Bauingenieurwesen studiert, viele davon sind nicht mehr in diesem Bereich tätig. Damals waren auch die Rahmenbedingungen schlechter. Im Gegensatz dazu haben sich heute die klassischen Rollenbilder verschoben. Die Rahmenbedingungen ändern sich und wenn diese gut sind, können Frauen selbstverständlich genauso gut führen wie ihre männlichen Kollegen.

Mein Sohn ist jetzt 24 Jahre alt. Ich war anfangs ein Jahr in Elternzeit und habe dann in Teilzeit gearbeitet. In dieser Zeit wurde ich vom Vorstand angesprochen, die Institutsleitung zu übernehmen. Aus eigener Erfahrung weiß ich also, es ist nicht einfach und ein ganz schöner Spagat, aber wenn man es nicht probiert ... Ich hatte und habe bis heute Lust darauf, bin in meine Aufgabe hineingewachsen, und Führung ist für mich zur Normalität geworden.

**Was sind die größten Herausforderungen für Frauen mit einer Führungsrolle in der Bauwirtschaft? Gibt es da einen Unterschied zu anderen Branchen?**

Männerdominierte Branchen sind natürlich eine Herausforderung, und auf dem Bau hat man eben überwiegend Männer unter sich. Es stecken aber auch viele Vorurteile dahinter. Denn ehrlich gesagt, stehen Männer mit frischen Ideen und generell die junge Generation nicht vor den gleichen Problemen?! In Führungspositionen der Baubranche sind – wie in anderen Branchen auch – Fachwissen und klassische Führungsaufgaben ebenso gefordert wie eine gute Verteilung der Verantwortung.

Den einzigen Unterschied sehe ich darin, dass die Baubranche eben noch sehr männerdominiert ist, aber auch das wandelt sich gerade, besonders im Baumittelstand, wo es darum geht, Nachfolgelösungen zu finden.

Wenn etwas neu ist, ist es stets etwas Besonderes, so auch wenn eine Frau eine Führungsrolle in der Bauwirtschaft übernimmt. Aber dann kommt eine weitere Frau dazu und noch eine und irgendwann ist es selbstverständlich. In meinem Umfeld erlebe ich, dass Nachfolge zunehmend weiblich ist. Auch in der Bauleitung nehme ich Änderungstendenzen wahr; es zählt die fachliche Qualität. Diese Rolle übernehmen immer mehr qualifizierte Frauen. Sie leiten mittlerweile die größten Projekte in verantwortungsvoller Position.

**Was ist Ihr Eindruck, unterscheidet sich weibliche von männlicher Führung?**

In der fachlichen Führung von Forschungsprojekten oder Bauvorhaben gibt es keine Unterschiede. Aber die Art der Führung unterscheidet sich. Frauenführung ist aus meinem Blickwinkel geprägt von weniger Hierarchiedenken – das Endergebnis zählt. Die Hierarchien sind flach und die Verteilung der Verantwortung ist oft eine andere. Frauen haben zudem ein ausgeprägtes Gefühl für soziale Probleme. Der Familienbackground wird bei uns individuell gesehen und macht spontane Flexibilisierung notwendig. Aber im Mix ist auch hier kein großer Unterschied spürbar, denn junge Väter übernehmen heutzutage auch gewollt mehr Verantwortung in der Familie.

**Sie selbst leiten ein reines Frauenteam. Gibt es Unterschiede zu einem gemischten Team?**

Das ist eine Momentaufnahme und rein zufällig. In der Regel arbeiten wir hier am Institut in gemischten Teams. Aber für mich macht es keinen Unterschied. Ich bin eine fachlich geprägte Führungsperson, für mich zählt, was jemand kann und will. Ich bewerte alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausschließlich fachlich und nicht nach dem Geschlecht. Wir sind hier ein kleines, eingespieltes Team. Unser breites Themenspektrum ist die eigentliche Herausforderung. Alle müssen fachlich und zeitlich zusammen an einem Strang ziehen. Flexibilität und Rundumdenken ist wichtig.

In der Projektarbeit arbeiten wir mit vielen Externen zusammen, hier grundsätzlich in gemischten Teams. Diese haben den Vorteil, dass jede und jeder

einen anderen Blickwinkel auf die Dinge besitzt und die Arbeit bereichert.

In unserem Vorstand und auf Verbandsebene ist die Zusammensetzung eher männerdominiert. Auch die Ministeriumsstruktur ist überwiegend so gestrickt. Aber das sehe ich als gegebene Rahmenbedingung. Im Gegensatz dazu sind in unserem Kuratorium viele kompetente Frauen vertreten. Also ist das Geschlechterverhältnis – im Gesamtkontext gesehen – ausgeglichen.

Zudem bin ich generell kein Fan einer Frauenquote. Es gilt heute noch mehr als früher: Kompetenz ist keine Frage des Geschlechts!

**Haben Sie abschließend einen Tipp für Frauen in Führungspositionen?**

Die, die Führung übernehmen, machen es gut. Zu denen, die überlegen, möchte ich sagen: Traut euch! Denkt größer, seid mutig. Was ungemein wichtig ist, ist das Netzwerken. Der Aufbau eines persönlichen Frauennetzwerks, das einen unterstützt, ist viel wert. Gerade wenn man neu ist in der Branche. Nutzt dies, tauscht euch mit anderen Frauen auf gleicher Ebene branchenunabhängig aus.

In meinem Netzwerk ist die Baubranche zum Beispiel im weitesten Sinne vertreten: Alle haben etwas mit Bauen zu tun, aber in ganz unterschiedlichen Bereichen. So sind bei den Frauen in Führungspositionen zum Beispiel eine Bauleiterin im Straßenbau, eine Innungsmeisterin, eine Bauunternehmerin ebenso vertreten wie Professorinnen und Handwerksmeisterinnen. Wir alle lernen voneinander, tauschen uns aus und unterstützen uns. Und wir begrüßen jederzeit gerne neue Netzwerkpartnerinnen!

**Vielen Dank für das Interview, Frau Böhmer!**



**Dipl.-Ing. Heike Böhmer** ist Geschäftsführerin des Instituts für Bauforschung e. V. (IFB). boehmer@bauforschung.de  
Das Interview führte **Tanja Leis**. Sie ist Mitarbeiterin der „RG-Bau“ beim RKW Kompetenzzentrum. leis@rkw.de

# Nicht nur was für die Großen

Möglichkeiten der Mitarbeiterbeteiligung

Führung und Teamwork sind eng mit Motivation und Wertschätzung verbunden. Viele Unternehmen zeigen ihre Wertschätzung gegenüber ihren Mitarbeitenden mit einer guten Work-Life-Balance, einer zusätzlichen privaten Krankenversicherung für die ganze Familie, Vergünstigungen im Fitness-Studio, einem Job-Rad oder Zuschüssen zum Deutschland-Ticket. Maßnahmen wie diese fördern die Verbundenheit und die Identifikation mit dem Unternehmen. Eine weitere Möglichkeit hierfür bieten auch Programme, bei denen die Mitarbeitenden finanziell am Unternehmen beteiligt werden. Wir haben mit dem Geschäftsführer des Bundesverbands Mitarbeiterbeteiligung, Dr. Heinrich Beyer, über die Chancen und Risiken dieser Programme gesprochen.



„Die Mitarbeiterbeteiligung hat bei Claas eine lange Tradition. Seit 1984 haben unsere Mitarbeiter die Möglichkeit, sich als stille Gesellschafter am Unternehmenserfolg zu beteiligen. Die Mitarbeiterbeteiligung ist aber nicht nur eine rentable Kapitalanlage, sondern hat sich auch als fester Bestandteil der Claas Unternehmenskultur etabliert. Eine Beteiligung von mittlerweile über drei Viertel der berechtigten Mitarbeiter zeigt dies deutlich.“

– Dr. Peter Göth, Geschäftsführer der CMG CLAAS Mitarbeiterbeteiligungs-Gesellschaft mbH

### Herr Dr. Beyer, eignet sich eine Mitarbeiterbeteiligung für jedes Unternehmen oder gibt es bestimmte Voraussetzungen oder Strukturen, damit sie ihre volle Wirkung entfaltet?

Wir haben solche Beteiligungsprogramme in allen Unternehmensgrößen und -klassen und auch in allen Branchen. Es ist nicht so, dass sie nur für große Unternehmen geeignet sind oder dass es ein gewaltiger Aufwand wäre, den sich kleine und mittlere Unternehmen nicht leisten können. Das ist nicht der Fall. In Großunternehmen, die als Aktiengesellschaften firmieren, werden üblicherweise Belegschaftsaktien ausgegeben. In mittelständischen und kleinen Unternehmen, in der Regel handelt es sich hier um GmbHs oder Personengesellschaften, geht es häufig um Genussrechte oder stille Beteiligungen. Bei allen Beteiligungsprogrammen ermöglichen es die Unternehmen ihren Mitarbeitenden, sich mit eigenem Geld am Betrieb zu beteiligen. In der Regel wird die Einlage der Mitarbeitenden vom Unternehmen durch eine (steuerfreie) Zuwendung aufgestockt. Beide Einlagen bilden den Kapitalstock, der erfolgsabhängig verzinst wird oder – im Fall von Belegschaftsaktien – an der Dividendenausschüttung teilnimmt.

### Die Mitarbeiterbeteiligung gilt als probates Mittel zur Bindung und Motivation von Mitarbeitenden. Lässt sich der Erfolg dieses Instruments in Zahlen belegen? Also, warum soll ich als Unternehmen ein solches Programm einführen?

Es gibt eine Reihe von Untersuchungen zu der Frage: Haben sich die Erwartungen an die Einführung eines Beteiligungsprogramms erfüllt? Und diese zeigen, dass sich Beteiligungsprogramme durchaus positiv auf die Mitarbeiterbindung und -identifikation auswirken.

Aber ehrlicherweise stellt sich hier auch die Frage nach Henne oder Ei. In der Regel ist es schon so, dass solche Programme in Unternehmen eingeführt werden, die eine gewisse Nähe zu den Beschäftigten haben und in denen

der Unterschied zwischen Management und Mitarbeitenden nicht so groß ist. Hier ist diese Kapitalbeteiligung am Unternehmen noch mal etwas, was zu einer schon vorhandenen partizipativen Unternehmenskultur sehr gut passt. Und dort sind solche Programme auch am wirksamsten.

### Hat es auch etwas mit flachen oder steilen Hierarchien zu tun?

Es gibt solche Programme eher in Unternehmen, die sich durch flache Hierarchien auszeichnen. In einem stark patriarchisch geprägten Unternehmen finden wir sie seltener.

### Wie sieht es bei Start-ups aus?

Start-ups sind noch einmal eine ganz eigene Kategorie, da sie bisweilen existenziell darauf angewiesen sind, ihre Mitarbeitenden in irgendeiner Weise mit einer Teilhabe, Aktien oder sonstigen Vermögensbeteiligungen zu entlohnen. Sie sichern sich auf diese Weise die Expertise, die sie benötigen, ohne aber die entsprechenden Gehälter zahlen zu können.

### Was macht denn eine Beteiligung für mich als Mitarbeiterin besonders attraktiv?

Zum einen ist es ein finanzieller Aspekt: Ich lege Geld ein und bekomme eine hohe erfolgsabhängige Verzinsung, wenn das Unternehmen viel Geld verdient hat, und ich bekomme zusätzlich auch noch den Zuschuss vom Unternehmen. Als Beispiel: Ich zahle 1.000 Euro ein und bekomme vom Unternehmen 400 Euro obendrauf. Wenn ich dann auf die Gesamtsumme in einem besonders erfolgreichen Jahr 10 Prozent Rendite bekomme, ist das ja schon einmal richtig attraktiv. Und wenn ich unter diesen Bedingungen jedes Jahr einen Betrag in den Topf hineingebe, dann bildet sich hieraus ein Kapitalstock im Unternehmen, bestehend aus Eigenleistung, Zuwendung des Unternehmens und Zinsen. Für die Mitarbeitenden wird daraus leicht eine zweistellige Rendite generiert. Dieser kontinuierliche Vermögensaufbau ist auch für Menschen

„Partnerschaftliche Unternehmensführung, verbunden mit einem attraktiven Modell der Mitarbeiterbeteiligung, stärkt Mitdenken und Kreativität, persönliches Engagement und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Die Entwicklung von Globus zu einem führenden Unternehmen im deutschen Handel ist untrennbar mit diesem Ansatz verbunden.“

– Thomas Bruch, Gesellschafter  
der Globus SB-Warenhaus Holding GmbH & Co. KG

mit geringerem Verdienst hochgradig interessant. So viel zum finanziellen Aspekt. Ein weiterer Aspekt ist, dass die Mitarbeitenden fortlaufend über den Erfolg des Unternehmens informiert sind, alleine schon deswegen, weil die Verzinsung hiervon abhängig ist. Das heißt, es wird auch über den Unternehmenserfolg kommuniziert. Die Mitarbeitenden-Aktionärinnen und -Aktionäre oder die stillen Gesellschafterinnen und Gesellschafter sind also mit einbezogen. Vertrauen und Transparenz spielen hier eine große Rolle. Wir sind als Mitarbeitende nicht mehr „nur“ Beschäftigte.

### Was passiert denn eigentlich, wenn mein Unternehmen insolvent geht?

Das muss man ganz deutlich sagen: Wenn ein Unternehmen in die Insolvenz geht, ist in der Regel auch dieses Kapital verloren. Es ist ein Risikokapital. Die BaFin (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht) spricht hier von einer unternehmerischen Beteiligung und das ist es auch. Aber ich habe das in meiner Laufbahn tatsächlich noch nicht erlebt.

### Und wenn ich kündige?

Wenn Mitarbeitende das Unternehmen verlassen, hat das Unternehmen im Fall von stillem Beteiligungskapital ein vorzeitiges Kündigungsrecht auch vor dem Ablauf von gegebenenfalls vereinbarten Sperr- bzw. Festlegungsfristen; das Kapital wird dann zuzüglich der Zinsen ausgezahlt. Belegschaftsaktionärinnen und -aktionäre können nach Ablauf der Sperrfrist ihre Aktien unabhängig vom Unternehmen über die Börse verkaufen.

### Denken Sie, dass das Instrument der Mitarbeiterbeteiligung in Zeiten des Fachkräftemangels und eines volatilen Arbeitsmarkts die Arbeitgeberattraktivität erhöht?

Der Fachkräftemangel ist sicherlich ein Treiber für mehr Mitarbeiterbeteiligung. Nahezu alle Unternehmen suchen ja nach Möglichkeiten, ihre Attraktivität zu erhöhen und Alleinstellungsmerkmale zu schaffen.

Gerade für junge Unternehmen mit einer qualifizierten Belegschaft, die auch schon gut verdient, beispielsweise im IT- Bereich oder im Dienstleistungssektor, sind solche Programme in der Tat sehr attraktiv.

Die Voraussetzungen, dass sich diese Programme generell weiter etablieren, sind sehr gut, zumal auch die steuerliche Förderung, die bereits 2021 aufgestockt worden ist, zum 1. Januar 2024 noch einmal deutlich auf einen Freibetrag von 5.000 Euro pro Jahr und Mitarbeiterin oder Mitarbeiter erhöht wird.

Eine Botschaft ist mir wichtig: Die Mitarbeiterbeteiligung ist nicht nur etwas für große Aktiengesellschaften. Wir haben diese Programme erfolgreich auch bei kleinen Betrieben wie Friseursalons oder Gartenbaubetrieben eingeführt. Mit der entsprechenden Vorbereitung und Beratung ist die Mitarbeiterbeteiligung in vielerlei Hinsicht für beide Seiten lohnenswert.

### Vielen Dank für das Gespräch!



Dr. Heinrich Beyer ist Geschäftsführer des Bundesverbands Mitarbeiterbeteiligung. heinrich.beyer@agpev.de

Das Interview führte Julia Niles. Sie ist Mitarbeiterin im Bereich „Kommunikation“ beim RKW Kompetenzzentrum. niles@rkw.de



# Es bewegt sich etwas

New Work im Wandel der Zeit

Corona wirkte wie eine Initialzündung für Veränderungen bei der Art und Weise des Arbeitens. Was früher kaum praktikabel erschien, ging plötzlich in vielen Branchen und Arbeitsbereichen. Arbeiten im Homeoffice, digitale Konferenzen, Absprachen per Chat und Video. Auch das Miteinander wandelte sich: Führen auf Distanz, Mitarbeiterbindung ohne Präsenz, weniger Hierarchie und mehr Eigenverantwortung für die Beschäftigten. Es gibt Vordenker für ein solches „anderes Arbeiten“ und langfristige Entwicklungstrends, die den Weg für die Neuerungen bereiteten. Insofern nehmen wir „New Work“ einmal genau unter die Lupe.

### New Work in den 1980er Jahren: Die Arbeitswelt grundlegend verändern

Der Begriff „New Work“ entstand in den 1980er Jahren unter den Bedingungen von Wirtschaftskrisen und hoher Arbeitslosigkeit in den Industriestaaten. Die „Krise der Arbeitsgesellschaft“ wurde damals breit diskutiert. Der Sozialphilosoph Frithjof Bergmann stand mit seiner Forderung nach neuen Formen des Arbeitens keineswegs allein.

Bergmann verfolgte zunächst ein konkretes Ziel. Es ging ihm um die Rettung von Arbeitsplätzen bei General Motors. Im Werk Flint stand 1984 eine Automatisierungswelle bevor, die zur Halbierung der Belegschaft geführt hätte. Als Alternative zu den Massenentlassungen schlug Bergmann vor, das verbliebene Arbeitsvolumen auf alle Beschäftigten zu verteilen. Dies lief auf eine drastische Verkürzung der Erwerbsarbeitszeit hinaus: sechs Monate Arbeit im Unternehmen, sechs Monate Zeit, um sich mit den eigenen Wünschen und Erwartungen an eine sinnstiftende und erfüllende Arbeit auseinanderzusetzen. Die Geschäftsführung von General Motors und die Gewerkschaft einigten sich unter Vermittlung von Bergmann auf das Modell. Die Arbeitszeitverkürzung erfolgte im Wesentlichen ohne Lohnausgleich; auf Grundlage der halbjährigen Erwerbstätigkeit wurde ein über zwölf Monate gestrecktes Grundeinkommen ausbezahlt.

Als langlebig erwies sich das Modell nicht, sodass es 1986 eingestellt wurde. Den einschneidenden Krisen in der amerikanischen Automobilindustrie, den Restrukturierungen, Produktionsverlagerungen und Arbeitsplatzverlusten war mit dem Konzept nicht beizukommen.

Der sozialphilosophische Anspruch einer grundlegenden Transformation der Arbeit wurde aber nicht aufgegeben. Die Werte Selbstständigkeit, Freiheit und Teilhabe sollten in der Arbeitswelt verankert und die Erwerbsarbeitszeit verkürzt werden. Dafür stand ein Dreisäulenmodell: Neben die Erwerbsarbeit sollte Arbeit zur Selbstversorgung und Arbeit nach eigenen Wünschen entsprechend der persönlichen „Berufung“ treten. 1984 gründete das Team um Bergmann das Zentrum für New Work.

### „Update“ von New Work: Die Erwerbsarbeit erneuern

Heute, knapp 40 Jahre später, wird New Work erneut diskutiert. Die Neugestaltung der Erwerbsarbeit steht im Zentrum und beinhaltet folgende Komponenten:

- Neue zeitliche und örtliche Regulierung der Arbeit nach dem Motto „Arbeite wo und so lange du willst“
- Flexible und agile Organisationsformen, die starre Abläufe und Bereichsgrenzen überwinden und häufig projektförmig ausgerichtet sind
- Abbau von Hierarchie zugunsten von mehr Selbstorganisation und Beteiligung der Beschäftigten
- Sinnbezüge sind bedeutsam. Die Arbeit sollte der Selbstverwirklichung dienen und gesellschaftlichen Nutzen stiften

### Triebkräfte für New Work

Die Realisierung von New Work hat vielfältige gesellschaftliche, wirtschaftliche und technologische Voraussetzungen. Bezogen auf Unternehmen und Arbeit lässt sich dies anhand des Dreiecksverhältnisses von Technik, Organisation und Personal deutlich machen.

Eine zentrale Triebfeder für New Work ist das Vordringen digitaler Technologien. Die modernen Informations- und Kommunikationstechnologien, digitalisierte sowie vernetzte Arbeitsprozesse ermöglichen zeit- und ortsunabhängiges Arbeiten. Vorzugsweise bei Bürotätigkeiten hat sich mobiles Arbeiten verbreitet. Die Kontaktbeschränkungen während der Corona-Pandemie haben der mobilen Arbeit einen kräftigen Schub gegeben.

New Work wird auch durch die Ausweitung wissensintensiver Dienstleistungen in der Wirtschaft befördert. So lieferte projektförmig organisierte Arbeit in Forschungs- und Entwicklungsbereichen die Vorlage für agiles Arbeiten. Mit kompetenter, eigenverantwortlicher Arbeit kann auch der deutsche Mittelstand aufwarten. Bewegliche Strukturen und flache Hierarchien prägen vielfach das Bild.

Nicht zuletzt sind es in den Unternehmen die Menschen, die dem New-Work-Konzept Durchschlagskraft verleihen. Sie bringen ihre Kompetenzen und Erwartungen in ihre Arbeit ein. Die hohe Bedeutung von „Beruflichkeit“ bildet ein Fundament für selbstbestimmtes und motiviertes Arbeiten. Dazu gehören auch Sinnbezüge, der Wunsch, etwas Wichtiges für den Betrieb und die Gesellschaft zu leisten. Dem ökologisch nachhaltigen Wirtschaften kommt als Richtschnur für New Work eine große Rolle zu.



### X + Y + Z + Boomer: Alle Generationen haben gemeinsam noch viel zu tun!

Die Chancen für New Work sind derzeit größer als in der Ära von Bergmann. New Work heute ist kein „frommer Wunsch“ mehr. Viele Entwicklungen in den Betrieben und ihrem gesellschaftlichen Umfeld begünstigen sie. Aus Sicht der Beschäftigten verbessern sich die Arbeitsbedingungen seit einigen Jahren, der DGB-Index „Gute Arbeit“ befindet sich im moderaten Aufwärtstrend. Gleichwohl gibt es Gefährdungen. Dies zeigen beständig hohe Werte bei psychischen Belastungen wie Zeitdruck und Stress.

Daher ist New Work kein Selbstläufer. Die Ausgestaltung liegt bei den Akteurinnen und Akteuren, und zwar generationenübergreifend. Es wäre ein Fehler, New-Work-Orientierungen einseitig den jungen Beschäftigten zuzuschreiben. Zweifellos ist gerade die Generation Z mit digitaler Technik ganz selbstverständlich aufgewachsen. Die älteren Beschäftigten auch aus der Boomer-Generation haben aber den Weg für digitale Technologien in den Unternehmen geebnet und die Infrastruktur aufgebaut. Nachhaltiges Wirtschaften ist nicht allein eine Herausforderung für die Jungen, sondern muss und kann von den Altersgruppen gemeinsam bewerkstelligt werden. New Work und die damit zusammenhängenden Veränderungen für Teams, Führungspersonen und die Unternehmen selbst lassen sich nur durch Kooperation und Kommunikation bewältigen.

### Literatur & Links

**DGB (2022):** DGB-Index Gute Arbeit: Jahresbericht 2022 Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung zum DGB-Index Gute Arbeit. Berlin 2022: <https://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++e9c777a4-507f-11ed-9da8-001a4a160123> (letzter Zugriff 21.09.2023)

**Fraunhofer-Gesellschaft (2019):** Hofmann, J.; Piele, A.; Piele, C.: New Work – Best Practices und Zukunftsmodelle. Fraunhofer IAO, Stuttgart, 2019: <https://publica.fraunhofer.de/entities/publication/4cf25b3d-1eea-431a-acb2-e6b23fed40e4/details> (letzter Zugriff 21.09.2023)

**ifaa (2023):** New Work – Zahlen, Daten, Fakten. Düsseldorf, 24. April 2023: [https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote\\_und\\_Produkte/Zahlen\\_Daten\\_Fakten/ifaa\\_Zahlen\\_Daten\\_Fakten\\_New\\_Work.pdf](https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Produkte/Zahlen_Daten_Fakten/ifaa_Zahlen_Daten_Fakten_New_Work.pdf) (letzter Zugriff 21.09.2023)

**Freie Universität Berlin (2000):** Maiworm, J.: Bergmanns „New Work“ und Rifkins „Dritter Sektor“, 2000: <http://userpage.fu-berlin.de/~rpodzuw/Existenzgeld/Bergmann.htm> (letzter Zugriff 21.09.2023)



**Andreas Hinz** ist Mitarbeiter im Fachbereich „Fachkräftesicherung“ beim RKW Kompetenzzentrum. [hinz@rkw.de](mailto:hinz@rkw.de)

# Gründung mit Einschränkung? Gründung mit Verstärkung!

Mentoring unterstützt Unternehmensgründerinnen  
und -gründer mit Behinderung

Eine Behinderung bedeutet für Menschen auf dem Weg in die unternehmerische Selbstständigkeit häufig, dass ihnen mit Vorbehalten oder Vorurteilen begegnet wird. So ist es im Alltagsleben doch zumindest gesellschaftlicher Konsens, behinderten Personen neutral, empathisch oder helfend gegenüberzutreten. Das reicht für die Unterstützung im Gründungsprozess aber nicht aus! Gründerinnen und Gründer brauchen neben Wertschätzung und Anerkennung vor allem Kapital und (Miet-, Leasing- etc.) Verträge, um ihre Selbstständigkeit aufzubauen. Mentorinnen und Mentoren mit Erfahrung im Gründungsprozess oder durch eine selbst erlebte Einschränkung können wertvolle Übersetzungsaufgaben übernehmen. Ziel ist es, Kapitalgeber und Vertragspartner von der Leistungsfähigkeit einer gründenden Person mit Behinderung zu überzeugen, denn aus Mitleid wird keine Bank eine Kredit- oder Förderzusage machen. Mentorinnen und Mentoren sind in der Lage, die Kompetenzen von Menschen mit Einschränkungen im richtigen Moment zu verstärken, denn sie agieren konsequent im Interesse ihrer Mentees. Sie helfen nicht, sie stärken die Eigenkompetenzen.



### Mehr Teilhabe – mehr Gründungen

Für Menschen mit Behinderung ist die Teilhabe am ersten Arbeitsmarkt nach wie vor nicht selbstverständlich. Sie verzeichnen eine mehr als doppelt so hohe Arbeitslosenquote wie der Vergleichsdurchschnitt in anderen Bevölkerungsgruppen; im Jahr 2022 lag sie sogar mehr als 60 Prozent über der allgemeinen Arbeitslosenquote. Fragwürdige „Rekorde“ an Zahlungen im Zuge der Ausgleichsabgabe, die Betriebe ab einer Größe von 20 Mitarbeitenden in Deutschland leisten müssen, wenn sie die gesetzliche Pflicht nicht erfüllen, mindestens fünf Prozent schwerbehinderte Menschen zu beschäftigen, bekräftigen die Problematik. Auch besteht weiterhin ein Ausbildungsdefizit für diese Personengruppe. Dabei können sich Menschen mit Behinderung oder chronischen Erkrankungen mit vielfältigen Fähigkeiten und einem hohen Maß an Betriebstreue in Unternehmen einbringen. In Zeiten, in denen sich der Fachkräftemangel zuspitzt, kann das wirtschaftliche Umfeld erheblich von diesem großen Potenzial profitieren. Dabei geht es nicht nur darum, dass Unternehmen leichter passende Menschen mit Schwerbehinderung beschäftigen können und die Betriebe Kenntnis von und Zugang zu entsprechenden Förderungen erlangen, oder dass Betriebe generell inklusionsfreundlicher werden. Vielmehr gibt es noch eine Alternative, die mehr Selbstbestimmung und Unabhängigkeit für Personen mit Einschränkung(en) bietet: die Gründung eines eigenen Unternehmens beziehungsweise die Aufnahme einer selbstständigen unternehmerischen Tätigkeit.

### Mentoring macht Kompetenzen sichtbar

Die größten Vorteile liegen für die Gründenden selbst auf der Hand: Sie können sich ihren eigenen Arbeitsplatz schaffen, der auf ihre körperlichen oder seelischen Beeinträchtigungen angepasst ist, ebenso die Organisation ihrer Arbeit. Der Gründungsprozess jedoch ist für Behinderte wie für Nichtbehinderte nicht ohne Herausforderungen. Es gibt zwar spezielle Förderungen und Beratungen für diese Menschen, zum Beispiel durch das Integrationsamt und die Agentur für Arbeit, aber ein gut durchdachter Businessplan und das Wissen über diese Unterstützungsleistungen alleine reichen nicht, um die Gründung erfolgreich umzusetzen. Hinzu kommt, dass gerade bei der Kapitalbeschaffung oftmals Vorbehalte aufseiten der Finanzierungsinsti-

tute bestehen – Menschen mit Behinderung wird so fälschlicherweise eine verminderte Leistungsfähigkeit oder eine geringere Belastbarkeit unterstellt. Verstärkt können Frauen mit Behinderung oder eingeschränkte Personen mit Migrationshintergrund bei der Gründung noch vielschichtiger benachteiligt werden.

*„Die von Menschen mit Behinderung geplanten Start-ups sind nicht nur für die Arbeitswelt, sondern auch für die Gesellschaft als Ganzes eine Bereicherung, denn Inklusion bringt uns alle weiter.“*

Ein Erfolgsrezept zur Bekämpfung dieser Problematik und für die Gründung selbst liegt in der Unterstützung durch Mentorinnen und Mentoren und somit in einer Art Teamerweiterung in der

Vorgründungsphase, bei der Gründung und gegebenenfalls auch noch in der Nachgründungsphase. Beim Mentoring unterstützen beruflich erfahrene Fach- oder Führungskräfte ihre Mentees – also Menschen mit Behinderung mit Gründungsinteresse oder einer konkreten Gründungsidee. Die Begleitung auf individueller und persönlicher Ebene kann dazu beitragen, Potenziale und Fähigkeiten aufzudecken, Kompetenzen zu entwickeln, Ziele zu definieren und ihnen fokussiert und strukturiert nachzugehen.

### Wie kann Mentoring bei Einschränkungen zum Erfolg führen?

Das langjährige und international prämierte Projekt „enterability“, aber auch jüngere Initiativen und Projekte wie „Barrierefrei Existenzgründen. Selbständig und erfolgreich im Erwerbsleben mit Behinderung (BESSER)“ (finanziert über die Ausgleichsabgabe) und „found it =“ zeigen eindrucksvoll, wie der Mentoring-Ansatz bei der Gründung von Menschen mit Behinderung zum Erfolg führen kann. Die klassische Gründungsberatung wird ergänzt und vertieft um behindertenspezifische Themen. Die Gründenden werden bei ihren Vorhaben unterstützt und begleitet und sind bei der Umsetzung ihrer Geschäftsidee nicht auf sich alleine gestellt – vielmehr durchlaufen sie den Gründungsprozess in einem Team. Mentorinnen und Mentoren helfen nicht nur bei organisatorischen Fragen wie der Kapitalbeschaffung und weiteren Fördermöglichkeiten, sondern auch dabei, die richtigen Antworten und gute Argumente gegen Vorbehalte und Vorurteile zu finden und im richtigen Moment bereitzuhalten. Die Behinderung wird in allen Phasen und bei allen Bausteinen im Gründungsprozess berücksichtigt und mitgedacht. Unsicherheiten werden dabei

beseitigt und eine nachhaltige Gründung mit einem tragfähigen Konzept befördert. Besonders vielversprechend erscheint dabei die Peer-Beratung von Mentorinnen und Mentoren, die selbst Einschränkungen oder persönliche Erfahrungen mit Behinderungen gemacht haben.

Das Projekt „enterability“ hat bereits mehr als 500 Menschen mit Behinderung in Berlin dazu verholfen, ein eigenes Unternehmen aufzubauen. Das Mentorenprogramm von BESSER, das nicht ausschließlich, aber vor allem Frauen mit Einschränkungen bei der beruflichen Selbstständigkeit unterstützt, ist im Dezember 2022 gestartet und lässt auf eine Stärkung des Gründungsgeschehens in der Zielgruppe hoffen.

Der Mentoring-Ansatz kann übrigens in vielen unterschiedlichen Bereichen zum Erfolg führen. So schafft etwa ein entsprechender Führungsstil, der nicht auf Autorität, sondern auf Begleitung und Unterstützung durch die Führungskraft fußt, Vertrauen und Motivation bei den Mitarbeitenden, was wiederum zu einer Steigerung der Effektivität und Produktivität führt. Und auch Initiativen, die Arbeitgebende bei der Einstellung und Beschäftigung schwerbehinderter Mitarbeitender unterstützen, wie das Mentoren-Programm „EnableMe“, arbeiten aus gutem Grund damit.

#### Unterstützungsangebote für Menschen mit Behinderung:

„Barrierefrei Existenzgründen. Selbständig und erfolgreich im Erwerbsleben mit Behinderung (BESSER)“ (Projekt): <https://b-e-s-s-e-r.de/> (letzter Abruf: 07.08.2023)

„EnableMe“ (Projekt): <https://www.enableme.de/de> (letzter Abruf: 07.08.2023)

„enterability“ (Projekt): <https://berlin.enterability.de/> (letzter Abruf: 07.08.2023)

„found it =“ (Projekt): <https://found-it.org/> (letzter Abruf: 07.08.2023)

#### Literatur & Links

Institut für empirische Soziologie an der FAU Erlangen-Nürnberg – Arbeit und Beruf, Behinderung und berufliche Rehabilitation (o. J.): <https://www.ifes.fau.de/referenzen/projekte/arbeit-beruf-behinderung-berufliche-reha/> (letzter Abruf: 07.08.2023)

KfW Gründerplattform: Gründen mit Behinderung - Berufliche Selbstbestimmung - Gründung, Förderung und Beratungsangebote (2023): <https://gruenderplattform.de/unternehmen-gruenden/gruenden-mit-behinderung> (letzter Abruf: 07.08.2023)

Perspektive: Selbstständigkeit – Für Menschen mit Behinderung (o. J.): <https://perspektive-selbststaendigkeit.de/mmb> (letzter Abruf: 07.08.2023)

REHADAT: Statistik zur Beschäftigung schwerbehinderter Menschen (2023): <https://www.rehadat-ausgleichsabgabe.de/hintergrund/statistik/> (letzter Abruf: 07.08.2023)

statista – Inklusion von Menschen mit Behinderung auf dem Arbeitsmarkt in Deutschland nach Teilindikatoren im Jahr 2022 (o. J.): <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1233749/umfrage/inklusion-auf-dem-deutschen-arbeitsmarkt/> (letzter Abruf: 07.08.2023).



Dr. Ursula Sautter, Projektkoordinatorin BESSER-Mentoring, Hildegardis-Verein e. V., [sautter@hildegardis-verein.de](mailto:sautter@hildegardis-verein.de)

Stefanie Bechert ist Mitarbeiterin im Fachbereich „Gründung“ beim RKW Kompetenzzentrum. [bechert@rkw.de](mailto:bechert@rkw.de)

Juliane Kummer ist Mitarbeiterin im Fachbereich „Gründung“ beim RKW Kompetenzzentrum. [kummer@rkw.de](mailto:kummer@rkw.de)

# New Work für alle?! – Moderne Arbeitskonzepte auf dem Prüfstand

New Work ist eigentlich nicht mehr wirklich „new“, aber immer noch das Zielbild vieler Unternehmen. Der Trend bei modernen Arbeitskonzepten geht hin zu mehr Eigenverantwortung sowie Team- und Zielorientierung. Dies wird gepusht durch die Kultur von Start-up-Unternehmen, die frei von Traditionen, bestehenden Regelungen und Notwendigkeiten einfach mal – quasi von null – neue oder unkonventionelle Arbeitsmodelle ausprobieren können. Dabei gibt es jedoch nicht „die“ eine Maßnahme, sondern es gilt, ein ausgewogenes Konzept zu entwickeln, mit dem man auch den Dauerbrenner Fachkräftemangel angehen kann. Und damit es nicht nur attraktiv auf neue Beschäftigte wirkt, sollten die Konzepte gesundheitsbewusst gestaltet werden. Dazu haben wir uns fünf „Mythen“ zum Thema New Work genauer angeschaut.





**„New Work ist etwas wirklich Neues.“**

Das Wort „New“ vermittelt, dass es sich um etwas wirklich Neues handelt. Dabei sind viele Ansätze, die hinter diesem Begriff stehen, schon seit längerem bekannt. Aber das macht sie nicht unbedingt weniger zeitgemäß. Das Ziel, das mit „New Work“ häufig verbunden wird, sind modernere und flexiblere Arbeitsformen, die unter anderem auf mehr Selbstständigkeit der Beschäftigten zielen. Die dahinterstehenden Maßnahmen können beispielsweise auch unter Schlagworten wie „Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf“ oder „Eigenverantwortung“ diskutiert werden. Für Unternehmen, die sich mit modernen Arbeitsformen auseinandersetzen, ist häufig erst einmal eine Änderung der Unternehmenskultur, des Führungsverständnisses und der Arbeitsweise erforderlich.

**„New Work passt in jedes Unternehmen.“**

Grundsätzlich können die Ideen von New Work in allen Unternehmen angewendet werden. Sicherlich gibt es Unternehmen oder auch Arbeits- und Funktionsbereiche, in denen Formen moderner Arbeitskonzepte schwieriger anzuwenden sind, weil beispielsweise enge Taktungen vermeintlich wenig Entscheidungsspielräume gewähren. Aber dennoch können auch im Kleinen Maßnahmen

ergriffen werden, wenn sie zur Unternehmenskultur passen oder diese dahingehend verändert werden soll. Ein Beispiel wäre die Einführung von Gruppenarbeit in der Produktion, bei der Beschäftigte nicht mehr nur einfach „Dienst nach Vorschrift“ am Band machen, sondern Teams aus festen Gruppen verantwortlich für die Erledigung aller anfallenden Aufgaben sind und Entscheidungen gemeinsam treffen.

**„Wenn ich mobiles Arbeiten anbiete, reicht das.“**

Mobiles Arbeiten kann ein (wichtiger) Baustein sein, um eine neue Arbeitskultur voranzubringen. Und für viele Beschäftigte ist es gerade bei der Wahl eines Arbeitsplatzes ein wichtiges Kriterium. Aber um von New Work zu sprechen und eine entsprechende Strategie erfolgreich zu implementieren, ist eine Kombination mehrerer Elemente ausschlaggebend. Und insbesondere bei der Unternehmenskultur ist meist eine tiefgreifende Veränderung erforderlich. Zudem funktioniert mobile Arbeit nur dann gut und ist auch produktiv, wenn sich im Vorfeld Gedanken gemacht werden zur Ausgestaltung, Führung, technischen und organisatorischen Umsetzung sowie zur Vereinbarkeit mit der bisherigen oder angestrebten Unternehmenskultur.

*„Unter New Work verstehen wir erwerbsorientierte Arbeitskonzepte, die durch ein hohes Maß an Virtualisierung von Arbeitsmitteln, Vernetzung von Personen, Flexibilisierung von Arbeitsorten, -zeiten und -inhalten gekennzeichnet sind. Die digitale Transformation und der damit verbundene Innovationsdruck fordern und fördern zudem zunehmend agile, selbstorganisierte iterative und hochgradig kundenorientierte Arbeitsprinzipien. Nicht nur das Wann und Wo der Arbeit, sondern auch der Modus der Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen sowie Kundinnen und Kunden ändern sich. Das Konzept der New Work steht auch für die veränderten Erwartungen der Mitarbeitenden in Bezug auf Beteiligung, Autonomie und Sinnstiftung durch die Arbeit. In der Konsequenz verändern sich Anforderungen an Führungskräfte und -systeme weg von der Hierarchie hin zu einem coachenden, lateralen und unterstützenden Führungsverständnis.“  
(Hofmann et al. 2019, 24)*

**Homeoffice und mobile Arbeit bewusst gestalten**  
Worauf müssen Unternehmen bei der Gestaltung ortsflexibler Arbeit achten? Wie können Regelungen gemeinsam mit den Beschäftigten neu erarbeitet oder überarbeitet werden? Hierauf gibt die modulare Handlungshilfe – bestehend aus Leitfäden, Checklisten und Konzepten – Antworten. Zur Handlungshilfe: <http://www.rkw.link/mobile-arbeit>



**„Jeder kann mit modernen Arbeitskonzepten gut arbeiten.“**

New Work ist unter anderem dafür gedacht, die Eigenständigkeit und Zufriedenheit von Beschäftigten mit der Arbeit zu erhöhen und damit auch die Identifikation mit dem Unternehmen. Das Konzept setzt auf mehr Eigenverantwortung, Kreativität und Teamarbeit, als es bisherige Ansätze tun. Weg von Vorgaben, hin zu Zielerreichung: Dies ist ein toller Mehrwert für Beschäftigte, die sich gut organisieren und ihre Belastungsgrenze einschätzen können. Aber es gibt auch viele Beschäftigte, die sich wohler fühlen, wenn sie klare Aufgaben und Leitplanken haben. Daher muss das Konzept die Vielfalt an Vorstellungen, Fähigkeiten und Kompetenzen berücksichtigen.

**„New Work hält meine Beschäftigten gesund.“**

Moderne Arbeitsformen können durch mehr Sinnhaftigkeit, Identifikation und Freude gesundheitliche Vorteile mit sich bringen. Aber viele Beschäftigte müssen dahin geführt und angeleitet werden, damit negative Effekte wie Entgrenzung, Zeitdruck oder Überforderung gar nicht erst entstehen. Hier sind achtsame Führungskräfte gefragt – die das meistens auch nicht von Anfang an praktiziert haben.

**Literatur & Links**  
Hofmann, J., Piele, A. & Piele, Ch. (2019): New Work. Best Practices und Zukunftsmodelle, Stuttgart: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO: <https://publica.fraunhofer.de/entities/publication/4cf25b3d-1eea-431a-acb2-e6b23fed40e4/details> (letzter Abruf: 20.07.2023)

**Unsere Empfehlungen:**

**Analysieren Sie Ihr Unternehmen:**  
Was wollen Sie mit modernen Arbeitskonzepten erreichen? Welche Bausteine werden eventuell schon angeboten? Wo gibt es Handlungsbedarf?

**Fragen Sie Ihre Beschäftigten:**  
Was läuft gut? Was wünschen Sie sich? Nehmen Sie mögliche Probleme ernst und nutzen Sie die Ideen und Ansätze der Mitarbeitenden, um neue Perspektiven zu gewinnen.

**Überprüfen Sie die Gefährdungsbeurteilung:**  
Werden die Auswirkung der Arbeitskonzepte – sowohl in Bezug auf die physische als auch psychische Belastung – erfasst? Verbessern Sie die Beurteilung, wo es nötig ist.



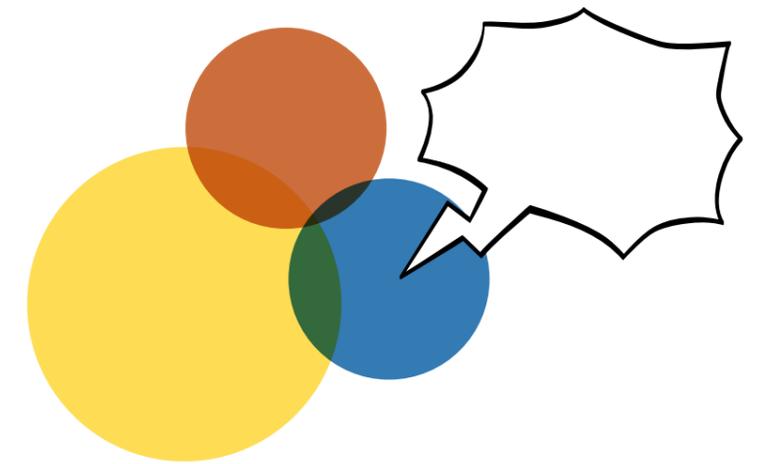
**Gabriele Held** ist Mitarbeiterin im Fachbereich „Fachkräftesicherung“ beim RKW Kompetenzzentrum. [held@rkw.de](mailto:held@rkw.de)

# Kompetenzen, Persönlichkeit, Geschlecht?

Führen Frauen anders?

Frauen sind in deutschen Führungspositionen weiterhin unterrepräsentiert. Lediglich knapp jede dritte Führungskraft (28,9 Prozent) war im Jahr 2022 laut Statistischem Bundesamt weiblich. Trauen sich Frauen eine Führungsrolle grundsätzlich weniger zu? Oder liegt es an den aktuellen Rahmenbedingungen, dass viele Frauen eine Führungsposition gar nicht erst anstreben? Und wenn ja, was muss sich in unserer Gesellschaft ändern, damit Frauen ihr Potenzial künftig mehr ausschöpfen können? Über diese und weitere Fragen durften wir mit Elif Kahnert sprechen, die mit ihrem Verein Social Business Women e. V. Frauen mit gezielten Angeboten auf ihrem beruflichen Weg begleitet und unterstützt.





**Frau Kahnert, Sie sind Geschäftsführerin der „Social Business Women“. Was verbirgt sich dahinter?**

Social Business Women (SBW) ist ein gemeinnütziger Verein mit dem Ziel, die Chancengerechtigkeit für Frauen auf dem Arbeits- und Gründungsmarkt zu fördern. Unsere Vision ist es, Frauen zu befähigen, finanziell unabhängig zu werden und beruflichen Erfolg zu erlangen. Wir arbeiten an der Schnittstelle zwischen dem Sozial- und Wirtschaftssektor.

Seit unserer Gründung vor 10 Jahren haben wir über 5.000 Frauen unterstützt, von denen über 2.000 Frauen eigene Unternehmen gegründet oder eine Anstellung gefunden haben. Unsere Arbeit folgt den Prinzipien der Nachhaltigkeit, sozialen Verantwortung, Respekt und Chancengerechtigkeit. Wir orientieren uns an den UN-Zielen für nachhaltige Entwicklung, darunter hochwertige Bildung, Geschlechtergleichheit, menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum.

**Welche Unterstützungsangebote finden interessierte Frauen konkret bei Ihnen?**

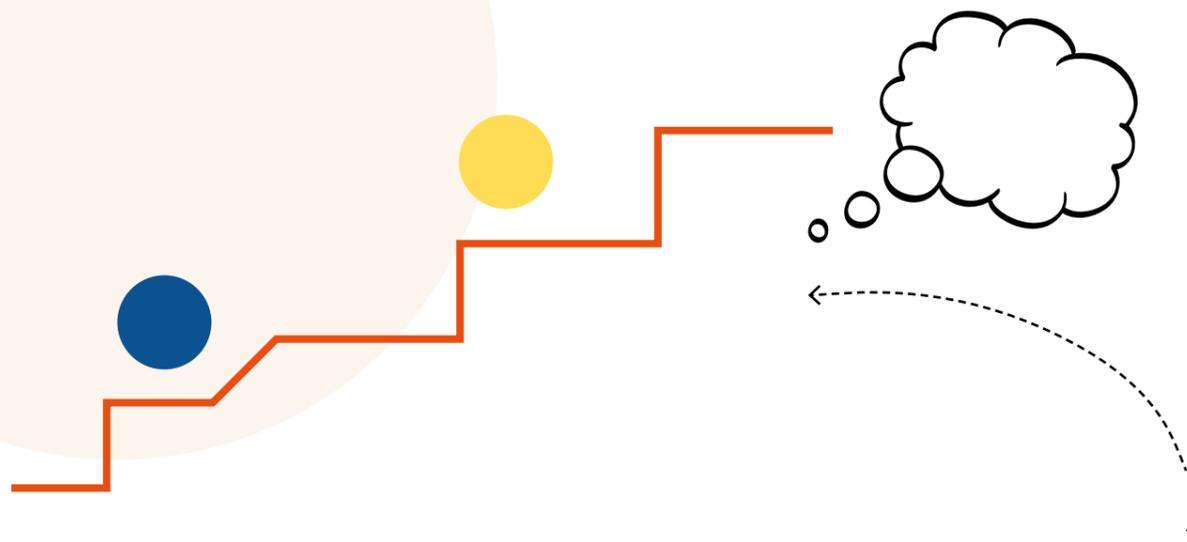
Unser Angebot umfasst Coaching, Beratung, Workshops und Mikrokredite aus einem eigenen Fonds und richtet sich an Frauen in verschiedenen beruflichen und persönlichen Situationen und beruflichen Phasen – vom Wiedereinstieg in die Erwerbsarbeit bis hin zur Unternehmensgründung. Dazu gehören Einzelberatungen, in denen wir persönliche Ziele formulieren und individuelle Potenziale erkunden. Unsere Workshops decken relevante Themen in den Bereichen Anstellung, Existenzgründung und Selbstmanagement ab und vermitteln praktisches Wissen für den beruflichen Alltag.

Wir fördern die Vernetzung von Frauen untereinander und bieten die Möglichkeit, wertvolle Kontakte zu knüpfen. Für Gründerinnen stehen zudem umfangreiche Unterstützung und Ressourcen zur Verfügung, um ihre Unternehmen erfolgreich zu bewerben.

**Haben Sie die Erfahrung gemacht, dass sich Frauen schwertun, Führungspositionen anzustreben oder sich weniger zutrauen?**

In der Regel ist es leider so, dass viele Frauen, die wir begleiten und beraten, einige Jahre aus dem Berufsleben ausscheiden, sei es aufgrund von Mutterschaft oder anderen Lebensentscheidungen. Wenn sie dann wieder ins Arbeitsleben zurückkehren wollen, haben sie oft das Gefühl, die Jahre zuvor „nichts getan“ zu haben. Dies ist jedoch keineswegs der Fall. Unabhängig davon, ob es Phasen der Mutterschaft oder andere Lebensentscheidungen ohne berufliche Tätigkeit gab, haben diese Frauen wertvolle Erfahrungen und Kompetenzen erworben, die wir in der Arbeitswelt aktuell benötigen.

Warum Frauen sich manchmal weniger zutrauen, Führungspositionen anzustreben, ist eine komplexe Frage. Es kann verschiedene Gründe dafür geben, darunter gesellschaftliche Erwartungen, mangelndes Selbstvertrauen oder das Fehlen weiblicher Vorbilder in Führungspositionen. Viele Aufgaben, die Frauen im Alltag erledigen, werden nicht als wirtschaftlich notwendig oder relevant erachtet. Dem ist aber nicht so. Eine Frau, die fünf Jahre für den Arbeitsmarkt nicht zur Verfügung stand, weil Sie ihre Mutter gepflegt hat, hat trotzdem fünf Jahre gearbeitet. Es ist wichtig, dies anzuerkennen und aktiv daran zu arbeiten, das Selbstvertrauen von Frauen



zu stärken und ihnen die Unterstützung und Ressourcen zu bieten, die sie benötigen, um Führungspositionen anzustreben und dann auch ausfüllen zu können.

Bei Social Business Women setzen wir uns dafür ein, Frauen zu ermutigen, ihre beruflichen Ziele zu verfolgen, ihr Potenzial zu erkennen und Selbstzweifel zu überwinden. Unsere Erfahrung zeigt, dass Frauen durchaus in der Lage sind, Führungspositionen anzustreben und erfolgreich zu übernehmen, sobald sie ihr eigenes Potenzial erkennen und Unterstützung erhalten.

#### **Führen Frauen grundsätzlich anders? Sind sie eventuell sogar die besseren Führungskräfte?**

Die Frage, ob Frauen grundsätzlich anders führen oder möglicherweise bessere Führungskräfte sind, ist komplex und hängt von verschiedenen Faktoren ab. Es ist wichtig anzuerkennen, dass es keinen allgemeingültigen Führungsstil gibt, der ausschließlich Frauen oder Männern zugeschrieben werden kann.

Führungseigenschaften und -stile hängen von der Persönlichkeit und den individuellen Fähigkeiten einer Person ab. Geschlecht ist ein Faktor, aber nicht ausschlaggebend dafür, wie jemand führt.

Es gibt zahlreiche erfolgreiche männliche und weibliche Führungskräfte, die unterschiedliche Ansätze verfolgen und in verschiedenen Kontexten erfolgreich sind. Einige Frauen bevorzugen einen teamorientierten und empathischen Führungsstil, während andere möglicherweise eher auf autoritäre oder strategische Methoden setzen. Das Gleiche gilt für Männer.

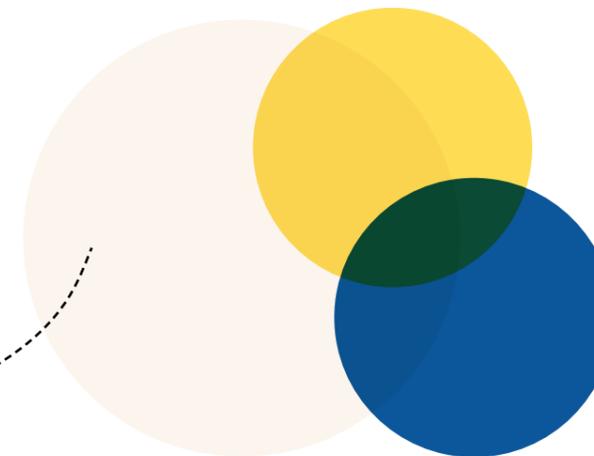
Die Schlüsselkomponente erfolgreicher Führung ist die Fähigkeit, die individuellen Bedürfnisse und Potenziale eines Teams zu erkennen und diese bestmöglich zu fördern. Eine vielfältige Führungskultur, die unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen schätzt, ist entscheidend, um sicherzustellen, dass die besten Talente in Führungspositionen gelangen und Organisationen erfolgreich geführt werden.

#### **Was muss sich Ihrer Meinung nach ändern, damit das Potenzial von Frauen in Führungspositionen künftig stärker ausgeschöpft werden kann?**

Um das volle Potenzial von Frauen in Führungspositionen besser auszuschöpfen, bedarf es einer ganzheitlichen Betrachtung und einer Vielzahl von Veränderungen in verschiedenen Bereichen: Rahmenbedingungen für Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Rollenbilder, Sichtbarkeit und Vorbilder, Unternehmenskultur, Bildung und Entwicklung, Netzwerke und Mentoring – insgesamt erfordert es einen breiten Ansatz und die Zusammenarbeit von Unternehmen, Gesellschaft und Politik, um das Potenzial von Frauen in Führungspositionen vollständig auszuschöpfen. Die Förderung von Chancengleichheit und die Schaffung einer Umgebung, in der Frauen erfolgreich sein können, sind gemeinsame Anstrengungen, die zu einer besseren und gerechteren Arbeitswelt führen werden.

#### **Was können Gesellschaft und Politik konkret tun, um Frauen auf dem Weg zur Führungskraft oder Unternehmerin zu fördern und zu unterstützen?**

Die Politik hat bereits wichtige Schritte unternommen, um den Weg von Frauen zur Führungskraft oder Unternehmerin zu fördern und zu unterstützen. Zum Beispiel



wurde unser Gründerinnen-Programm „CoCo – Frauen gründen“ von der KfW Stiftung, der KfW und dem Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz initiiert und unterstützt, um Frauen mit Gründungsabsichten ein Jahr lang zu begleiten. Diese Programme bieten wertvolle Unterstützung und Ressourcen für Frauen, die den Schritt in die Selbstständigkeit wagen möchten. Darüber hinaus ist es entscheidend, dass sich die Gesellschaft mit den Bedürfnissen und Herausforderungen von Frauen auseinandersetzt. Oft beginnen wir erst, Frauen zu fördern, wenn es bereits zu spät ist. Es ist wichtig, frühzeitig auf die Potenziale von Frauen aufmerksam zu machen und sie in ihrer beruflichen Entwicklung zu unterstützen.

Persönlich ist es mein Wunsch, als Führungskraft und Unternehmerin die Freiheit zu haben, selbst zu entscheiden, wann und wie ich die Betreuung meiner Kinder organisieren möchte. Hierbei fehlen oft die notwendigen Rahmenbedingungen, die es Frauen ermöglichen würden, Familie und Beruf flexibler zu gestalten. Die Herausforderungen, vor denen berufstätige Mütter stehen, sind real, und wir müssen Lösungen finden, die es Frauen ermöglichen, ihre beruflichen Ambitionen zu verfolgen, ohne sich für oder gegen etwas entscheiden zu müssen.

Es ist an der Zeit, nicht nur über Frauen zu sprechen, sondern Frauen aktiv in den Prozess einzubinden und sicherzustellen, dass ihre Bedürfnisse und Anliegen gehört und berücksichtigt werden. Die Förderung von Chancengleichheit und die Schaffung flexiblerer Arbeitsbedingungen sind wichtige Schritte in diese Richtung.

#### **Vielen Dank, liebe Frau Kahnert, für das Gespräch!**



**Elif Kahnert** ist Geschäftsführerin bei Social Business Women e. V. [elif.kahnert@social-business-women.com](mailto:elif.kahnert@social-business-women.com)

Das Interview führte **Stephanie Kropf**. Sie ist Mitarbeiterin im Fachbereich „Gründung“ beim RKW Kompetenzzentrum. [kropf@rkw.de](mailto:kropf@rkw.de)



# „Unser Motto ist $1 + 1 > 2$ “

Wie Führung im Team und in Teilzeit gelingen kann



Der Fachkräftemangel hat in vielen Branchen zu einer Aufweichung konventioneller Strukturen geführt. Wer Mitarbeitende führt, muss das, anders als in der Vergangenheit oft üblich, nicht mehr unbedingt in Vollzeit tun: Auch andere Modelle wie Führung in Teilzeit, die Führung eines Teams auf Distanz oder Führung im Tandem mit einem flexiblen Stundenkontingent sind in vielen Betrieben bereits möglich. Vieles geht, was früher nicht ging. Und doch bringen auch diese neuen und flexibleren Strukturen Herausforderungen mit sich. Wir haben mit Malte Meyer und Daniel Sommerfeld über ihr Modell des „Topsharings“ gesprochen. Sie setzen im Bremer Mercedes-Benz-Werk in der Fahrzeugproduktion auf doppelte Führungspower.



**Herr Meyer, es gibt inzwischen zahlreiche Arbeitsmodelle für Fach- und Führungskräfte, doch zwei Männer in einem Führungsstandem sind noch vergleichsweise selten. Wie kam es bei Ihnen beiden dazu?**

**M. Meyer:** Die Idee zur Stundenreduzierung kam ehrlicherweise von meiner Frau, die meine Rolle in unserer gemeinsamen Elternschaft stärken wollte. Bis zur endgültigen Umsetzung meiner Teilzeit verging dann circa ein Jahr. Ich begann in dieser Zeit, das Konzept für das Team zu erarbeiten und mit den Personen zu sprechen, mit denen ich mir geteilte Führung vorstellen konnte.

Beim Austausch mit Daniel hat es dann gleich gepasst. Wir kannten uns etwas aus vorherigen Funktionen und nach dem ersten Gespräch war mir klar, dass das funktionieren wird. Heute bin ich mehr als überwältigt, wie gut das Modell funktioniert – beruflich wie auch privat.

**D. Sommerfeld:** Ähnlich wie bei Malte stand das Thema Topsharing für mich zunächst nicht auf der Agenda. Ich war genau an der Schwelle zu meiner ersten Führungsrolle bei Mercedes-Benz. Da ich schon immer gerne Care-Aufgaben für unsere Kinder und in unserer kleinen Familie übernommen habe, stand für mich außer Frage, dass ich das auch parallel zum neuen Job tun

werde. Trotzdem war die unterschwellige Sorge vorhanden, ob ich beide Rollen übereinander bekomme. Die Option des Jobsharings war an dieser Stelle ein Geschenk – ein doppeltes, weil Malte und ich uns offensichtlich gesucht und gefunden haben, um die Führungsrolle gemeinsam anzugehen. Es ist beeindruckend, wie gut das funktioniert!

**Wie viele Personen führen Sie und wie haben Sie sich die Stelle und die damit verbundenen Aufgaben aufgeteilt?**

**M. Meyer:** Wir führen 14 Mitarbeitende direkt. Wenn man das gesamte Team betrachtet, haben wir aber Verantwortung für rund 500 Menschen, da wir auch Führungskräfte der Meisterebene führen. Die Stelle haben wir uns nicht aufgeteilt – wir teilen sie uns. Das macht für uns einen wichtigen Unterschied, da wir ganz bewusst keine Grenzen ziehen wollen. Weder was die Verantwortung, noch die Ergebnisse, noch das Team angeht. Natürlich gibt es immer wieder Dinge, die der eine lieber macht als der andere. Da ergänzen wir uns schon sehr gut. Wir legen sehr viel Wert auf unsere Kommunikation, damit wir keine Doppelarbeit leisten und auch nichts vergessen wird.

**D. Sommerfeld:** Wir unterscheiden für uns zwischen einem Jobsharing und einem Jobsplitting. Wir haben uns ganz bewusst für ein Jobsharing – mit allen Konsequenzen – entschieden. Gerade zu Beginn wurde ein Großteil unserer gemeinsamen Zeit durch die Abstimmung untereinander geprägt. Inzwischen gibt es Phasen, in denen wir intuitiv miteinander arbeiten und uns die Themen aufteilen. In Summe bleibt aber mehr Zeit für unsere Kernthemen: Transformation und Führung – die Arbeit mit den Menschen in unserem Verantwortungsbereich.

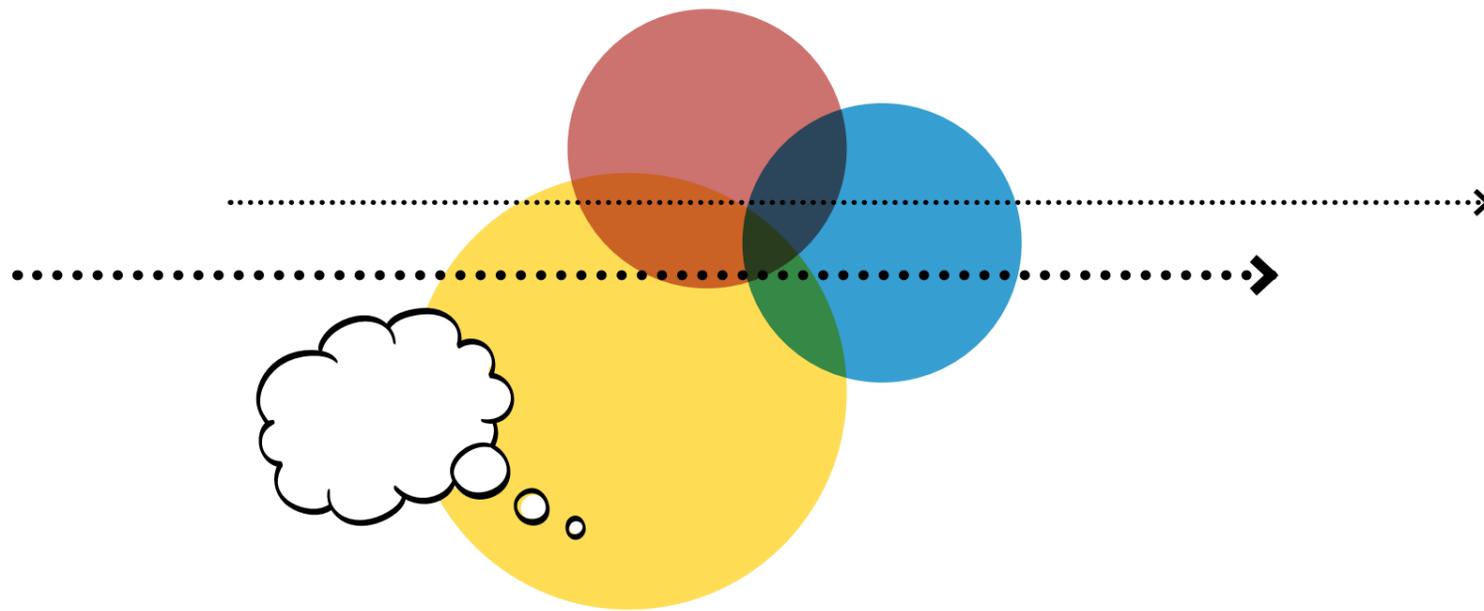
**War es für das Team schwierig, dass es nicht einen, sondern gleich zwei Ansprechpartner gibt? Sind Sie sich im Führungsstil ähnlich oder ticken Sie beide komplett anders?**

**M. Meyer:** Ich hatte ja lange Zeit, das Team auf diese Situation vorzubereiten. Ich bin früh sehr offen mit meinem Wunsch nach Stundenreduzierung auf das Team zugegangen. Das war dann schon eine Umstellung und zu Beginn gab es natürlich Unsicherheiten. Das ging aber nicht sehr lange. Uns war es extrem wichtig, die Sorgen und Ängste zu hören, zu verstehen und mit dem Team Lösungen zu erarbeiten, wie wir gemeinsam damit umgehen wollen.

Ich würde behaupten, dass wir uns im Grundprinzip unseres Führungsverständnisses sehr ähnlich sind – aus meiner Sicht ist das auch ein ganz wichtiger Erfolgsfaktor. Wir sind aber schon unterschiedliche Typen mit sich sehr gut ergänzenden Stärken und klar miteinander besprochenen Schwächen. Diese Offenheit braucht es!

**D. Sommerfeld:** Eine gewisse Anpassungsfähigkeit ist eine zwingende Voraussetzung für das Jobmodell. Wir hatten aber von vornherein eine gute Passung, was unsere Ansichten zum Führungsverständnis anbelangt. Damit ist die perfekte Grundlage zur gemeinsamen Arbeit gelegt – das ergänzen wir mit unseren individuellen Stärken.

Die Vorbehalte im Team und bei Kolleginnen und Kollegen konnten wir sehr schnell ausräumen. Für uns ist eine Sache klar: Wenn ein Thema bereits von einem von uns bearbeitet wird, sollen die Teammitglieder es dem anderen nicht noch einmal erzählen müssen. Das war für viele erst einmal ungewohnt. Unser Anspruch ist es aber, dass wir wie eine Person agieren und wahrgenommen werden. Den Rest – beziehungsweise die Abstimmung – machen wir unter uns aus.



**Welche Vorteile sehen Sie in einem solchen „Zwei-Köpfe-Modell“? Und wo hat es, vielleicht gerade auch zu Beginn, geknirscht?**

**M. Meyer:** Unser Motto ist „1 + 1 > 2“. Es muss mehr aus uns beiden entstehen als einfach nur, dass wir nun zu zweit sind. Diesen Anspruch teilen wir und messen uns auch daran. Wenn man die richtigen Menschen zusammenbringt, dann kann richtig was entstehen. Man darf nur nicht den Fehler machen, ohne große Absprachen oder Vorbereitung ein Tandem zu bilden. Das Mehr an Zeit sollte nicht als Reibungsverlust zwischen den beiden Tandempartnern verloren gehen, sondern in die Arbeit mit den Mitarbeitenden fließen.

**D. Sommerfeld:** Malte sagt es genau richtig – der Mehrwert für das Team und das Umfeld muss sich definitiv herauskristallisieren. Dafür sind die richtige Vorbereitung und Begleitung enorm wichtig. Wir konnten unsere Erfahrungen zuletzt an mehrere neue Tandems weitergeben. Durch diese sehr enge Zusammenarbeit in einer Funktion steht die eigene und gemeinsame Reflexionsfähigkeit dauerhaft auf dem Prüfstand. Das ist herausfordernd, aber auch sehr inspirierend.

**Zwei Personen, eine Stelle. Für den Betrieb kostet das mehr als die herkömmliche Besetzung einer Führungsstelle mit einer Person in 100 Prozent. Warum geht die Rechnung trotzdem auf?**

**M. Meyer:** Weil wir nach einer Eingewöhnungsphase deutlich mehr Zeit und Engagement in unsere Führungsaufgabe investieren können: Wir arbeiten sehr viel mehr mit unserem Team, können Dinge gemeinsam gezielter und besser erarbeiten. Wir nehmen uns zum Beispiel in Feedbackgesprächen immer die Zeit, um auch unser beider Eindrücke zu vermitteln. Durch unsere Unterschiedlichkeit sehen wir andere Dinge im Tun und Handeln der Teammitglieder, spiegeln sie aber gegen ein gemeinsames Führungsverständnis und Ziel – das ist ein großer Gewinn und eröffnet ganz neue Möglichkeiten. Zudem coachen wir uns täglich und machen uns gegenseitig so besser. Das ist unglaublich viel wert und das spiegeln uns unsere Mitarbeitenden auch zurück.

**D. Sommerfeld:** Aus meiner Sicht bietet Jobsharing die Chance, noch tiefer in die notwendigen Transformationsprozesse eines Unternehmens einzusteigen. Die Personen im Tandem können sich in ihrem Verantwortungsbereich deutlich mehr auf das Thema Führung konzentrieren. Gleichzeitig bietet die berufliche Konstellation und die Übernahme familiärer Verantwortung für uns beide ausreichend Inspiration, um auch Veränderungsprozesse für das Umfeld zu starten. Innovationen entstehen in einem solchen Umfeld aus meiner Sicht schneller und bringen das Unternehmen weiter.

**Jobsharing bei Mercedes-Benz**

Bei Mercedes-Benz ist Jobsharing ein beliebtes Arbeitsmodell. Derzeit arbeiten im Unternehmen rund 420 Führungskräfte in Jobsharing-Tandems – von der Teamleitungs- bis hin zur Bereichsleitungsebene. Mercedes-Benz setzt sich seit vielen Jahren dafür ein, dass Beschäftigte Beruf und Privatleben in Einklang bringen können. So bietet das Unternehmen neben Jobsharing viele weitere flexible Arbeitszeitmodelle wie zum Beispiel mobiles und hybrides Arbeiten, Teilzeit, Blockteilzeit, Sabbaticals oder Pflegezeit an. Für Eltern steht ein betriebliches Kinderbetreuungsangebot zur Verfügung.

**Ist ein Führungstandem für Sie das Modell der Zukunft, nicht nur im Sinne der angestrebten Verbesserung von Vereinbarkeit von Familie und Beruf?**

**M. Meyer:** Es kann Teil einer Lösung sein. Die intensivere Zeit zu Hause mit meinen beiden Kindern und das Lernen daraus sind unbezahlbar, auch für meine persönliche Weiterentwicklung. Ein Führungstandem ist für alle Seiten dann ein großer Gewinn, wenn es miteinander harmonisiert. Wenn das nicht der Fall ist, werden aus zwei guten Führungskräften gegebenenfalls auf einmal zwei schlechte. Das muss man frühzeitig erkennen und verhindern.

**D. Sommerfeld:** Das Modell setzt an der richtigen Stelle an – Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf muss auch für Führungsebenen diskutiert und weiter etabliert werden. Gleichzeitig ergibt sich mit der richtigen Vorbereitung, Begleitung und den notwendigen Rahmenbedingungen für das Unternehmen die Chance, notwendige Transformationsprozesse zu initiieren, weil mehr Zeit für die eigentliche Führungsaufgabe bleibt. In der Vergangenheit standen die Arbeit und das Privatleben oft in Konkurrenz. Die Symbiose bietet in der Ausprägung unseres „Topsharings“ erhebliches Potenzial.



**Malte Meyer** und **Daniel Sommerfeld** teilen sich im Bremer Mercedes-Benz-Werk eine Teamleitung. [daniel.sommerfeld@mercedes-benz.com](mailto:daniel.sommerfeld@mercedes-benz.com); [malte.meyer@mercedes-benz.com](mailto:malte.meyer@mercedes-benz.com)

Die Fragen stellte **Saskia Powell**. Sie ist Mitarbeiterin im Bereich „Kommunikation“ beim RKW Kompetenzzentrum. [powell@rkw.de](mailto:powell@rkw.de)

# Intrapreneurship – Wie Führungskräfte den Unternehmergeist ihrer Mitarbeitenden wecken

Innovationspotenzial und Dynamik stärken und nutzen

Für Unternehmen ist es wichtiger denn je, den Blick sowohl auf das Heute als auch auf das Morgen zu richten. Sich rasant verändernde Marktbedingungen, neue Anforderungen von Kundinnen und Kunden, technologischer Fortschritt, aber auch veränderte Erwartungen an Arbeitgebende setzen Unternehmen zusehends unter Wettbewerbs- und Veränderungsdruck. Die Förderung von Intrapreneurship kann für Unternehmen daher eine Möglichkeit sein, auf diese äußeren Einflüsse von innen heraus zu reagieren und somit das Innovationspotenzial und die Dynamik im Unternehmen zu stärken. Besonders Führungskräfte sind gefragt, den Unternehmergeist ihrer Mitarbeitenden zu wecken.

NEW  
I  
D  
E  
A





Der Begriff „Intrapreneurship“ meint grundlegend das unternehmerische Denken und Handeln von Mitarbeitenden. Mitarbeitende können durch ihre Ideen und Tatkraft Veränderungen im Unternehmen vorantreiben, neue Produkte oder Geschäftsmodelle entwickeln, neue Märkte erschließen oder Innovationen nutzbar machen und dadurch Verantwortung übernehmen. Intrapreneurinnen und Intrapreneure wollen anpacken und verändern, sie sehen Chancen und haben Ideen. In Unternehmen mit starren Hierarchien werden sie jedoch oft als „Störenfriede“ empfunden und finden selten Gehör.

#### Von Top-down zu Bottom-up

Es kann sich aber lohnen, Mitarbeitende nicht nur mehr einzubinden, sondern explizit mitgestalten zu lassen. In der Regel sind sie näher an den Prozessen und der Kundenschaft und verfügen daher oft über ein breites Wissen, von dem das Unternehmen profitieren kann. Intrapreneurship kann verschiedene Formen annehmen. Entweder kann es sich je nach Bedarf um die Arbeit an temporären Projekten handeln, oder die Mitgestaltung an den Unternehmenszielen wird ganzheitlich und dauerhaft im Unternehmen etabliert. Letzteres bedeutet meist – je

nach Unternehmenskultur –, einen tiefgreifenden Wandel einzuleiten. Führungskräfte spielen jedoch im ganzen Prozess eine besonders große Rolle, nicht nur, was die Ausprägung von Intrapreneurship angeht, sondern auch für die Motivation der Mitarbeitenden insgesamt.

#### Unternehmergeist wecken und Mitgestaltung ermöglichen

Wie genau können Führungskräfte also den allgemeinen Unternehmergeist und die Motivation zu mehr Partizipation der Mitarbeitenden wecken?

Zunächst gilt es ein Umfeld zu schaffen, das zu Partizipation einlädt. Starre Hierarchien, Bürokratien und lange Entscheidungswege sollten daher abgebaut und Kontrolle auf ein Minimum reduziert werden.

Meist gehen damit neue Führungsaufgaben einher. Führungskräfte sollten Verantwortung abgeben und Mitarbeitende „machen lassen“, gleichzeitig aber präsent und unterstützend zur Seite stehen. Autonomie gewähren kann ein Gefühl der Eigenverantwortung fördern und die Motivation erhöhen. Eine klare Kommunikation der Unternehmensziele ist dafür von wesentlichem Vorteil.

Eine offene und transparente Kommunikation ist für Intrapreneurship und Transformation insgesamt von zentraler Bedeutung. Das bedeutet einerseits, eine konstruktive Feedbackkultur zu etablieren, andererseits eine Fehlerkultur, in der keinerlei Konsequenzen für gescheiterte Ideen entstehen dürfen. Durch die Akzeptanz von Fehlern werden Mitarbeitende ermutigt, weiter innovative Lösungen zu entwickeln, die das Unternehmen voranbringen.

Besonders motivierend ist dafür eine wertschätzende und empathische Führung, die zuhört und auf die Mitarbeitenden individuell eingeht. Führungskräfte können Mitarbeitende dabei unterstützen, das meist in ihrer Biografie abhandengekommene Grundbedürfnis zu gestalten und schöpferisch tätig zu sein, neu zu erwecken. Dafür kann Intrapreneurship eine hervorragende Möglichkeit sein. Mitarbeitenden wird das Gefühl vermittelt, dass sie verändern dürfen und mit ihrer Arbeit etwas bewirken können.

#### Zusammenarbeit fördern

Intrapreneurial agierende Mitarbeitende sind keineswegs Einzelkämpferinnen oder Einzelkämpfer. Sie benötigen ein Team aus Kolleginnen und Kollegen, das gemeinsam an neuen Ideen tüftelt. Wünschenswert ist eine teamorientierte Führung, die zu Interaktionen und Zusammenarbeit über alle Abteilungs- und Hierarchieebenen hinweg einlädt.

Gute Ideen entstehen meistens nicht nebenbei. Wenn Führungskräfte ihren Mitarbeitenden Freiräume und Entlastung von alltäglichen Arbeiten bieten, können sie kreativer und unternehmerischer denken und handeln. Mitunter kann es sinnvoll sein, feste Zeiträume auszumachen. Welche Lösungen das Unternehmen dann findet, ist individuell und abhängig von den Projekten und Zielen. Freiräume und somit das Vertrauen in die Mitarbeitenden kann insgesamt für eine motiviertere und zufriedener Belegschaft sorgen. Ein ebenso wichtiger Aspekt ist die Bereitstellung von Ressourcen. Stehen Intrapreneurinnen und Intrapreneuren nicht ausreichend zeitliche, räumliche und finanzielle Ressourcen zur Verfügung, ihre Ideen auch umzusetzen, könnten die zarten Pflänzchen, die aus den Ideen und Energien der Mitarbeitenden entstanden sind, vorzeitig austrocknen.

Außerdem sollte Intrapreneurinnen und Intrapreneuren eine persönliche Weiterentwicklung ermöglicht werden. Ein Angebot an Weiterbildungen und Schulungen spornt an und zeigt Wertschätzung durch das Unternehmen und die Führungskräfte.

#### Alle mitnehmen

Möchten Unternehmen Intrapreneurship als eine ganzheitliche Möglichkeit der Mitgestaltung etablieren, geht damit in der Regel ein ganzheitlicher Unternehmenswandel einher. Veränderungen können jedoch bei Mitarbeitenden für Unsicherheit und Ängste sorgen. Führungskräfte sollten besonders dann im Austausch mit den Beschäftigten sein, eine klare Richtung vorgeben und vor allem Vertrauen vermitteln. Denn eine der größten Herausforderungen in Transformationsprozessen und gleichzeitig ein Erfolgsgarant ist es, möglichst alle mitzunehmen. Das bedeutet weniger, dass alle Mitarbeitenden wie Intrapreneure oder Intrapreneurinnen agieren müssen, sondern vielmehr, dass allen die Möglichkeit zur Partizipation eröffnet wird.

Dafür müssen Rahmenbedingungen geschaffen und durch die Führung immer wieder Einladungen zur Mitgestaltung ausgesprochen werden. Wenn Partizipation gefördert wird, kann sich das positiv auf die Arbeitgeberattraktivität und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens auswirken und dessen Schlagkraft und Innovationspotenzial allgemein stärken. Wie Führung schließlich gelebt wird, hat Auswirkungen auf die Motivation und Energie der Belegschaft, verändern zu wollen. Aufgabe der Führung ist es also, diese keineswegs auszubremsen, sondern den Unternehmergeist und Gestaltungswillen der Mitarbeitenden zu wecken und zu fördern.



**Katharina von Haugwitz** ist Mitarbeiterin im Fachbereich „Digitalisierung & Innovation“ beim RKW Kompetenzzentrum. [haugwitz@rkw.de](mailto:haugwitz@rkw.de)

# „Wenn ich Zusagen mache, halte ich sie ein. Ich verzichte auf Ausreden!“

Wie das Führen und Ausbilden von Azubis gelingen kann

Ausbilden bedeutet oftmals eine Doppelbelastung für diejenigen, die junge Menschen in ihrer Entwicklung zur Nachwuchskraft begleiten und unterstützen, da sie gleichzeitig noch ihre eigenen Aufgaben erledigen müssen. Warum es wichtig ist, über Fehler zu sprechen, die Selbstständigkeit der Azubis zu fördern und als Ausbildende eine Vorbildfunktion einzunehmen, darüber haben wir mit Wolfgang Overbeck, Ausbildungsleiter bei der Grunewald GmbH & Co. KG, gesprochen.





**Herr Overbeck, wie definieren Sie Führung und welche Führungsphilosophie verfolgen Sie?**

Ich versuche meine Azubis wertschätzend und werteorientiert zu führen. Das bedeutet, dass ich ehrlich, aufrichtig und verbindlich mit den Auszubildenden umgehe. Das fängt schon beim Bewerbungsprozess an und das vermitteln wir auch den Eltern der Azubis – die wir übrigens einladen, bevor die Jugendlichen ihren Ausbildungsvertrag bei uns unterzeichnen.

**Wie gestalten Sie die Ausbildung, um eigenverantwortliches Handeln und Entscheidungsfreiheit der Auszubildenden zu fördern?**

Bei uns gibt es keine Ausbildung „von der Stange“. Das Geschäft muss laufen – ob ich anwesend bin oder nicht. Wir haben Projektaufträge, die wir umsetzen müssen. Die Azubis organisieren sich in der Lehrwerkstatt selbst – und mit steigendem Lehrjahr wächst auch die Verantwortung. Ich ermutige die Auszubildenden dazu, neue Ideen einzubringen und alternative Lösungen für gewohnte Tätigkeiten zu suchen. Außerdem ermögliche ich es den

Auszubildenden, Entscheidungen innerhalb ihres Verantwortungsbereichs zu treffen. Ebenso lege ich viel Wert darauf, dass die Azubis pragmatische Lösungen finden, klare und verständliche Entscheidungen treffen, damit sie diese dann auch schnell umsetzen können.

Beispielsweise haben ein paar Azubis im Rahmen des Digiscouts-Projekts selbstständig innerhalb von wenigen Monaten die „Organized Fire Protection“-App umgesetzt – eine App, die im Brandfall eine schnellere und übersichtlichere Evakuierung der Mitarbeitenden ermöglicht. Ein weiteres spannendes Projekt für die Lehrwerkstatt war die Endmontage des Integralträgers für den Mercedes AMG Black Series. Die Endmontage wurde unter anderem von einem Roboter unterstützt, der von den Azubis eingerichtet und bedient wurde. Solche Projekte machen nicht nur mich stolz, sondern eben auch die Azubis selbst.

**Die Projekte, die Sie genannt haben, klingen nach viel Spaß für die Azubis. Wie schaffen Sie es generell,**

Von Auszubildenden für Auszubildende, der Instagram-Kanal grunewaldheroes: <https://instagram.com/grunewaldheroes>



**eine motivierende und positive Arbeitsumgebung zu schaffen, und wie unterstützen Sie Ihre Auszubildenden dabei, ein positives Verhältnis zur Arbeit und zur Organisation aufzubauen?**

Ich überprüfe, ob die strukturellen Voraussetzungen für die anstehenden Aufgaben vorhanden sind und unterstütze die Auszubildenden mit allem, was sie für eine Umsetzung benötigen. Ich setze alle über Veränderungen oder Neuigkeiten in Kenntnis. Des Weiteren fördere ich die Auszubildenden in ihrer Weiterentwicklung – immer im engen Austausch und mit direktem Feedback. Bei uns ist die Lernkurve sehr steil, denn alles, was wir herstellen, geht direkt an die Kundinnen und Kunden, auch die hergestellten Stücke der Azubis.

Außerdem versuche ich prinzipiell immer eine Vorbildfunktion einzunehmen, indem ich die positiven Aspekte der Firma Grunewald als selbstverständlichen Bestandteil meines Arbeitens kommuniziere. Dadurch gestalte ich ein dauerhaft positives Arbeitsumfeld.

**Und wenn es mal nicht so gut läuft? Wie gehen Sie dann mit Herausforderungen und Konflikten in Ihrem Team um?**

Ich gebe unseren Auszubildenden generell in schwierigen Situationen Rückendeckung. Ich fördere die Selbstreflexion und die persönliche Entwicklung der Azubis und Sorge in Konfliktsituationen dafür, dass wir uns bewusst Raum für lösungsorientierte Gespräche nehmen. Wir haben aber auch ein eigenes Mentorenprogramm von Azubis für Azubis, sollte mal jemand das Bedürfnis haben, mit einer anderen Person über bestimmte Dinge zu sprechen.

**Setzen Sie bestimmte Kommunikationsstrategien ein, um sicherzustellen, dass Ihre Erwartungen und Anweisungen klar verstanden werden?**

Ich fördere eine vertrauensvolle, ehrliche und wertschätzende Kommunikation und achte permanent darauf, ein

Vertrauenklima zu schaffen und beizubehalten. Wenn ich Zusagen mache, halte ich sie ein. Ich verzichte auf Ausreden und spreche eigene Fehler oder Fehler des Azubi-Teams offen an. Außerdem feiere ich mit unseren Auszubildenden Erfolge und teile relevante Informationen transparent mit dem gesamten Team.

**Wie halten Sie sich selbst auf dem Laufenden, um Ihre Führungskompetenzen kontinuierlich weiterzuentwickeln?**

Ich nehme an Fortbildungen und Tagungen teil, bin dauerhaft im Austausch mit Lehrkräften sowie anderen Ausbildungsbetrieben und immer offen für neue technische Entwicklungen sowie Entwicklungen im Miteinander. Dazu haben wir auch ein internes Projekt „Mission Zukunft“, bei dem die Weiterentwicklung des Unternehmens in Bezug auf die heute und in Zukunft relevanten Arbeitsstrukturen im Mittelpunkt steht. Hierbei geht es selbstverständlich auch sehr stark um die Förderung und Beteiligung der Mitarbeitenden insgesamt.

**Vielen Dank für das Interview und die Einblicke in Ihren Ausbilderalltag, Herr Overbeck!**



**Wolfgang Overbeck** ist Ausbildungsleiter bei der Grunewald GmbH & Co. KG. [w.overbeck@grunewald.de](mailto:w.overbeck@grunewald.de)

Die Fragen stellte **Stefanie Sausele**. Sie ist Mitarbeiterin im Fachbereich „Fachkräftesicherung“ beim RKW Kompetenzzentrum. [sausele@rkw.de](mailto:sausele@rkw.de)



# Von Leadern und Feedern –

Zur Bedeutung von Leadership in Gründungsökosystemen

Wenn man über „Führung“ nachdenkt, geht man häufig von mehr oder weniger hierarchiegetriebener Führung innerhalb eines Angestelltenverhältnisses aus. Die Führenden sind dann in unterschiedlichen Ebenen zu finden: von der Teamleitung kleinerer Einheiten bis zu Vorstandsvorsitzenden großer Konzerne. In diesem Beitrag soll allerdings der Fokus auf komplexere Systeme gelegt werden: auf Gründungs-ökosysteme. Braucht es für das erfolgreiche Gedeihen von Gründungsökosystemen Leadership? Und wenn ja, wie muss gute Führung aussehen, damit die Zusammenarbeit verschiedener Akteurinnen und Akteure Früchte trägt? Und wer ist prädestiniert, um eine Führungsrolle einzunehmen und auszufüllen?

### Gründungsökosysteme als komplexe soziale Systeme

Gründungsökosysteme bzw. Entrepreneurial Ecosystems sind komplexe (soziale) Systeme mit regionaler Verortung. Sie umfassen einerseits die Unterstützungslandschaft für Gründende und Start-ups, andererseits die Gründungsszene selbst. Wesentlicher Bestandteil erfolgreicher Gründungsökosysteme ist das effektive Zusammenwirken (angehender) Gründender, unterstützender Akteurinnen und Akteure sowie von Organisationen wie beispielsweise Bildungs- und Fördereinrichtungen, Unternehmen, Investorinnen und Investoren oder politischen Institutionen.

Wir haben einerseits verschiedene Gründungsökosysteme kennengelernt, deren Entwicklung eher „top-down“ von öffentlicher oder privater Seite getrieben war. Andererseits gibt es auch Beispiele, die natürlich von „unten“ – also aus dem Engagement der Agierenden heraus – gewachsen sind. Wir selbst sprechen davon, dass es für erfolgreiche Gründungsökosysteme kein einheitliches Rezept gibt: Sie müssen gelebt und gestaltet werden – und zwar von allen mitwirkenden Akteurinnen und Akteuren. Ihre Entwicklung kann beeinflusst, aber nicht kontrolliert und gesteuert werden. Allerdings gibt es unter den Agierenden Gruppen, die für eine Führungsrolle berufen sind.

### Prinzipien zur Gestaltung von Start-up-Communities: Leader und Feeder im Fokus

Start-up-Communities bilden den Kern von Gründungsökosystemen. Sie sind sozusagen der Nukleus der unternehmerischen Aktivitäten. Nachfolgend haben wir zehn Prinzipien zur Gestaltung von Start-up-Communities zusammengestellt.

- 1. Einzigartigkeit:** Jede Start-up-Community ist einzigartig und kann nicht kopiert werden.
- 2. Kooperation:** Start-up-Communities sind komplexe soziale Systeme, die vor allem aus der Interaktion und den Beziehungen der verschiedenen Agierenden entstehen.
- 3. Leader:** Personen, die eigene unternehmerische Erfahrungen aufweisen, sind für eine Führungsrolle in Start-up-Communities prädestiniert.

- 4. Feeder:** Öffentliche Akteurinnen und Akteure haben beim Aufbau von Start-up-Communities vor allem eine unterstützende Funktion.
- 5. Vertrauen:** Start-up-Communities werden über vertrauensvolle Netzwerkbeziehungen organisiert, nicht über hierarchische Strukturen.
- 6. Offenheit:** Start-up-Communities sind offen gegenüber allen Personen, die sich beteiligen möchten.
- 7. Messbarkeit:** Bei der Entwicklung von Start-up-Communities gilt es darauf zu achten, dass die Forderung nach messbaren Indikatoren (und schnellen Erfolgen) nicht zur Etablierung fehlerhafter Strategien führt.
- 8. Räumliche Nähe:** Der Aufbau eines „Gravitationszentrums“ – charakterisiert durch einladende Orte und engagierte Personen – befördert die Attraktivität der Start-up-Community und des gesamten Ökosystems.
- 9. Identifikation:** Die Liebe zur eigenen Region und die damit verbundene Identifikation sind in Start-up-Communities fest verankert und werden gelebt.
- 10. Selbstverstärkung:** Unternehmerische Erfolge (Kapital, Know-how und Netzwerke) werden innerhalb von Start-up-Communities weitergegeben. Hierdurch entsteht langfristig ein sich selbstverstärkender Entwicklungsprozess.

**Tipp:**  
Zum Fachartikel und zur Bestellung des Posters „Zehn Prinzipien für die Gestaltung von Start-up-Community“ <http://rkw.link/zehnprinzipien>

Mit „Feeder“ (engl.) sind öffentliche Agierende – meist Organisationen – gemeint, die beim Aufbau und der Entwicklung von Start-up-Communities vor allem eine unter-

stützende Funktion haben. Die Bedeutung engagierter Menschen, die für die unterstützenden Organisationen arbeiten und sich als impulsgebende und koordinierende Personen oder Auftraggebende einbringen, darf dabei nicht unterschätzt werden.

Als „Leader“ (engl.) verstehen wir im Zusammenhang mit der Gestaltung von Gründungsökosystemen insbesondere Personen, die selbst eigene Gründungs- oder unternehmerische Erfahrungen aufweisen. Sie sind für eine Führungsrolle in Start-up-Communities prädestiniert. Warum?

### Führung durch Vorbild- und Mentorenrolle

Frauen und Männer, die selbst Unternehmerin oder Unternehmer sind oder zumindest unternehmerische Erfahrung haben, können in Gründungsökosystemen eine entscheidende Führungsfunktion übernehmen – und zwar als Vorbilder, Mentorinnen und Mentoren.

Vorbilder verkörpern ihre Überzeugung und schärfen dadurch auf authentische Art und Weise das Bewusstsein anderer. Was für den Sport oder die Musikbranche gilt, funktioniert auch hier: Charismatische Vorbilder inspirieren junge oder angehende Unternehmerinnen oder Unternehmer, bringen ihre positiven, aber auch negativen Erfahrungen ein und geben dadurch Orientierung bei der Entscheidung, Entrepreneurship als Karriereweg zu wählen.

Leader können daneben auch sehr gute Mentorinnen oder Mentoren sein, indem sie die Nähe von (angehenden) Gründenden suchen und damit die Bereitschaft ausstrahlen, als Ratgebende ihren großen unternehmerischen Erfahrungsschatz mit der nächsten Generation zu teilen. Durch vertrauensvolle und engagierte persönliche Beziehungen wird diese Rolle zu einem Schlüsselfaktor eines erfolgreichen Führungsverständnisses.

### Schlüsselmerkmale guter Führung

Leadership in Gründungsökosystemen kann – wie das komplexe System selbst auch – individuell verschieden gelebt werden. Zusammenfassend können wir folgende Schlüsselmerkmale von Führung nennen, die sich auch aus den oben genannten zehn Prinzipien ableiten:

- Leader sind immer Menschen und keine Organisationen.
- Leader sind in Gründungsökosystemen sichtbar und für die Agierenden und Gründenden ansprechbar.
- Leader unterstützen andere ohne Erwartung, etwas dafür zu bekommen – ganz nach dem Grundsatz „Give before you get“.
- Leader in Gründungsökosystemen entwickeln sich ganz natürlich durch persönliche Identifikation und echtes Interesse.
- Leader zeichnen sich durch ein langfristiges Engagement für die Region aus und sind somit selbst Teil der selbstverstärkenden Wirkung.

In diesem Sinne findet Führung außerhalb hierarchischer Strukturen statt und basiert vor allem auf einer intrinsischen Motivation engagierter Männer und Frauen. Letztendlich kann gutes Leadership aber nur im Zusammenspiel aller Beteiligten in einem Gründungsökosystem sein gesamtes Potenzial entfalten und einen enormen Mehrwert für Gründerinnen und Gründer sowie für die gesamte Region stiften.

### Literatur & Links

Felt, B. & Hathaway, I. (2020): The Startup Community Way: Evolving an Entrepreneurial Ecosystem, New Jersey: John Wiley & Sons.

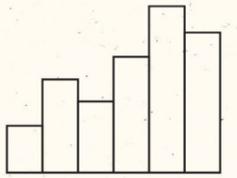


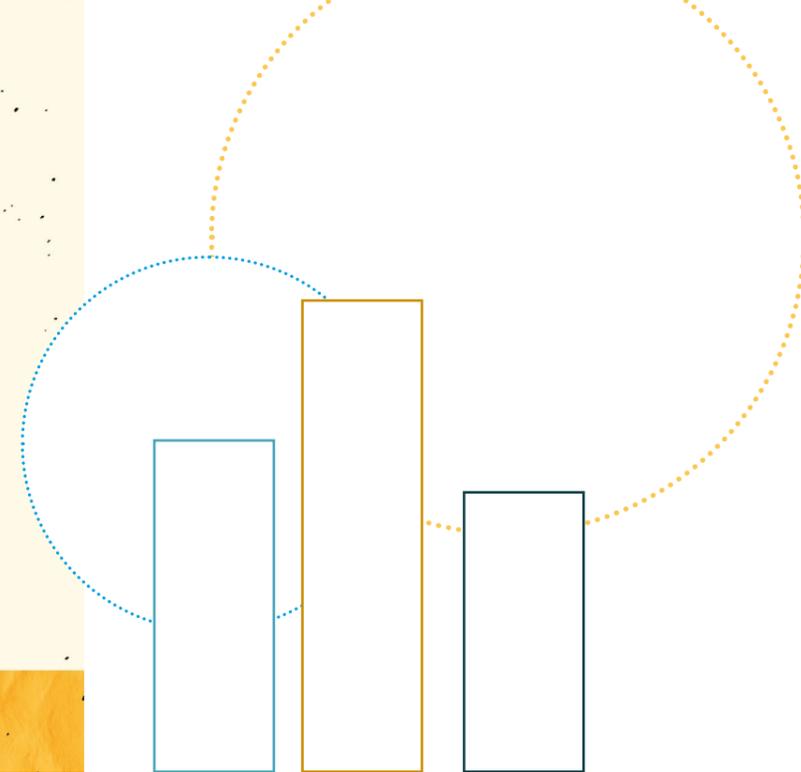
**Rabena Ahluwalia** und **Dr. Matthias Wallisch** sind Mitarbeitende im Fachbereich „Gründung“ beim RKW Kompetenzzentrum. [ahluwalia@rkw.de](mailto:ahluwalia@rkw.de); [wallisch@rkw.de](mailto:wallisch@rkw.de)

# Arbeitswelt im Wandel – Führung, Team und KI

Das Potenzial von KI-Anwendungen für KMU erkennen, bewerten und partizipativ gestalten

Künstliche Intelligenz (KI) hat das Potenzial, die Arbeitswelt tiefgreifend zu verändern. Wer die sich täglich überschlagenden Meldungen zum Thema KI auch nur oberflächlich zur Kenntnis nimmt, weiß, dass hier Heilsversprechen und Horrorvorstellungen ziemlich nahe beieinanderliegen. Die einen sehnen das Ende lästiger Routinearbeit herbei, die anderen quält die Sorge, Menschen könnten zu totalüberwachten Arbeitssklaven intelligenter Maschinen werden. Die Potenziale der lernenden KI-Technologie werden zweifellos Auswirkungen auf Tätigkeitsprofile, Geschäftsprozesse und -modelle haben. Und dies wiederum wird Führungskonzepte und Teamarbeit verändern. Über das Wie wird aber nicht „die KI“ entscheiden, sondern wir.





### Fakten statt Fiction

Den Fantasien und Horrorvorstellungen steht einstweilen der Fakt gegenüber, dass bislang lediglich 14 Prozent der Unternehmen lernende KI-Anwendungen gezielt nutzen. Das Interesse an KI nimmt jedoch weiter zu. Aktuell besteht die Herausforderung für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) darin, den Nutzen von KI-Anwendungen für den eigenen Betrieb auszuloten und Wege zu finden, KI-Anwendungen so in den Betrieb einzuführen, dass sie von allen Unternehmensangehörigen mitgetragen werden. Alle bisherigen Erfahrungen zeigen, dass betriebliche KI-Vorhaben dann den erwünschten Erfolg bringen, wenn Geschäftsleitung, Führungskräfte und Beschäftigte an einem Strang ziehen.

### KI erkennen und bewerten

KI-Anwendungen sind kein Selbstzweck. Sie sollten dem Betrieb einen klaren Nutzen bringen, sei es als Lösung eines bestimmten Problems, als Optimierung von Prozessen oder als Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells. Dies erfordert in jedem Fall eine sorgfältige Prüfung und Abwägung:

- **Geeignete Einsatzbereiche identifizieren:** Wo lassen sich KI-Anwendungen generell sinnvoll einsetzen?
- **Individuelle Relevanz bestimmen:** Welche speziellen KI-Lösungen passen überhaupt zum Unternehmen?
- **Qualifizierung:** Welches Wissen zu KI benötigen Geschäftsleitung, Führungskräfte und Mitarbeitende, um geeignete Anwendungen erkennen und bewerten zu können?

- **Auswirkungen abschätzen:** Welche Auswirkungen auf Führung und Teamarbeit sind zu erwarten, wenn KI-Verfahren eingeführt werden?
- **Menschenzentrierte Gestaltung:** Wie können KI-Anwendungen menschenzentriert und im Einklang mit den Bedürfnissen des involvierten Personals gestaltet werden?

### Potenzielle Auswirkungen eines KI-Einsatzes auf Führung und Teamarbeit

Der Einsatz von KI-Anwendungen wird sich auf die Art und Weise, wie Teams zusammenarbeiten, auswirken und die Rolle von Führungskräften beeinflussen. Werden beispielsweise KI-Anwendungen eingesetzt, um Routineaufgaben zu automatisieren, gibt dies den entlasteten Mitarbeitenden mehr Zeit für andere Tätigkeiten. Dies würde eine Neuverteilung der Aufgaben im Team und entsprechende Qualifizierungen erfordern.

Kooperieren Teams mit lernenden KI-Systemen, dann ist ebenfalls zu erwarten, dass dies die Teamdynamik beeinflusst. Führungskräfte müssen sich mit KI-Technologien so weit vertraut machen, dass sie die Arbeit eines Teams leiten können. Und Teams und Führungskräfte müssen lernen, mit der Mensch-Maschine-Kooperation umzugehen und sie menschenzentriert zu gestalten.

KI-Anwendungen können auch eine Neubewertung der Führungsrolle zur Folge haben. So können KI-Systeme, die Daten analysieren und Muster erkennen, von Führungskräften und Teams genutzt werden, um bessere Entschei-

dungen zu treffen, Ziele zu überprüfen und Aufgaben anders zu priorisieren.

### KI-Vorhaben transparent kommunizieren und partizipativ planen

Es bietet sich an, die potenziellen Auswirkungen in betrieblichen KI-Vorhaben von Beginn an zu berücksichtigen. In den meisten KMU ist die gezielte Nutzung von KI-Anwendungen für alle Unternehmensangehörigen gleichermaßen Neuland. Führungskräfte und Teams können gemeinsam lernen und ein geteiltes Verständnis von KI und ihrem Nutzen entwickeln. Eine transparente Kommunikation von Beginn an hilft dabei, Bedenken abzubauen und wertvolle Hinweise zur Gestaltung der Arbeit mit KI-Anwendungen zu sammeln.

Die Einbindung der Blickwinkel aller Betriebsangehörigen zahlt sich auch wirtschaftlich aus. Fast immer haben Beschäftigte ein konkretes Wissen über ihre Arbeitsprozesse und entwickeln Verbesserungsvorschläge. Ihre Expertise kann daher wesentlich dazu beitragen, sinnvolle Einsatzfelder für KI-Anwendungen zu identifizieren, die bei einer rein technischen oder ökonomischen Betrachtung jenseits der Arbeitspraxis eher nicht in den Blick geraten.

Partizipative KI-Projekte erfordern eine strukturierte Vorgehensweise, um die Sichtweisen und Expertise aller Beteiligten berücksichtigen zu können. In KMU bietet sich die Bildung einer Projektgruppe an. Diese sollte aus Mitarbeitenden verschiedener Funktionsbereiche bestehen, die den gesamten Prozess von der Identifizierung sinnvoller KI-Anwendungen bis zu ihrer Implementierung begleiten. Ergänzend zur Arbeit der Projektgruppe kommt

phasenweise auch eine unmittelbare Beteiligung aller betroffenen Beschäftigten in Betracht. So beispielsweise bei der Planung von Qualifizierungen, bei der Anhörung in Pilotphasen oder schließlich bei der Evaluation von Erfolgen und Problemen nach der KI-Einführung.

### Zusammenfassung

Für eine erfolgreiche KI-Einführung und Nutzung sind drei Faktoren wesentlich: Transparenz, Kompetenz und Partizipation. Zusammen bilden sie den Nährboden für Akzeptanz gegenüber der neuen Technologie – und zwar einer aktiven Akzeptanz, die durch eine engagierte und souveräne Mitwirkung aller betroffenen Beschäftigten an Neuerungen geprägt ist.

Zur Bewältigung der demografischen, technologischen und ökologischen Herausforderungen werden keine Arbeitsklaven gebraucht, sondern kreative, sozial kompetente, engagierte und gut qualifizierte Menschen. Transparent und partizipativ ein- und ausgeführt kann der betriebliche Einsatz von KI so selbst ein Beitrag zur „Humanisierung der Arbeitswelt“ sein.



**Carmen Hammer** ist Mitarbeiterin im Fachbereich „Fachkräftesicherung“ beim RKW Kompetenzzentrum. hammer@rkw.de

Drei Fragen an ...

# Jens Nagel

Seit August 2023 hat das RKW Kompetenzzentrum einen neuen Geschäftsführer. Jens Nagel beschäftigt sich als Volkswirt seit Langem mit den Bedarfen kleiner und mittlerer Unternehmen im Spannungsfeld der gesellschaftlichen Megatrends. Er hat umfangreiche Erfahrungen an der Schnittstelle von Politik und mittelständischer Wirtschaft gesammelt, unter anderem als Geschäftsführer beim Bundesverband Großhandel, Außenhandel, Dienstleistungen (BGA) und der Außenhandelsvereinigung des deutschen Einzelhandels (AVE). Zuletzt beriet er bei der Bundesgesellschaft Germany Trade and Invest (GTAI) international tätige Unternehmen bei der Ansiedlung am Standort Deutschland. Im Rahmen seiner Arbeit hat Jens Nagel in den vergangenen Jahren verschiedene leitende Positionen besetzt – ein Grund mehr, mit ihm auch über die Schwerpunktthemen dieses Hefts, Team und Führung, zu sprechen.

## Herr Nagel, was charakterisiert für Sie gute Führung?

Führung hat für mich sehr viel mit einer gesunden Feedbackkultur zu tun, die allen im Unternehmen die Möglichkeit gibt, stetig besser zu werden. Entwicklung entsteht durch Austausch und Feedback. Beides sind für mich wichtige Elemente eines guten Führungsstils.

Was darüber hinaus hilft: ein kollektives Bewusstsein dafür zu entwickeln, welche Ziele man gemeinsam erreichen will. Das stärkt die Motivation jeder und jedes Einzelnen, sich einzubringen und am Erfolg mitzuwirken.

Hier bei uns im RKW ist dieses Ziel klar und, wie ich finde, attraktiv und sinnstiftend – ist es doch unsere Aufgabe, Wettbewerbsnachteile, die kleine und mittlere Unternehmen haben, durch konkrete Unterstützungsangebote auszugleichen.

## Was macht für Sie ein gutes Team aus?

Im Idealfall ist ein gutes Team doch mit einem gut eingestimmten Orchester vergleichbar, wo alle sich mit ihren individuellen Fähigkeiten und Stärken einbringen können und mit Begeisterung zusammenarbeiten.

Dazu gehört natürlich auch, dass Rollen und individuelle Verantwortlichkeiten klar definiert sind und alle daran arbeiten, gemeinsam kontinuierlich besser zu werden.

## Abschließend: Die Arbeitswelt hat sich in den letzten Jahren verändert. Wo sehen Sie die größten Chancen und Risiken für kleine und mittlere Unternehmen?

Die aktuellen Herausforderungen für kleine und mittlere Unternehmen sind immens: Fachkräftemangel, die Auswirkungen geopolitischer Unsicherheiten, der Vormarsch künstlicher Intelligenz. Oder nehmen wir die nachhaltige Transformation hin zur Klimaneutralität mit den damit einhergehenden Erfordernissen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Solche Veränderungen bedeuten natürlich zunächst einmal sehr viel Stress für den Mittelstand und setzen diesen unter hohen Anpassungs- und Veränderungsdruck. Die Erfahrung lehrt uns aber auch, dass der Mittelstand gerade in Umbruchphasen die Fähigkeit hat, sich stets neu zu erfinden und in innovative Nischen vorzustoßen.

Daher bin ich trotz aller Unsicherheiten optimistisch, weil diese auch immer Chancen beinhalten, und der Mittelstand ist dafür bekannt, dass er seine Chancen nutzt. Glücklicherweise werden die Unternehmen ja auch nicht alleine gelassen, sondern können gerade in den kritischen Transformationsphasen auf die kompetente Unterstützung durch das RKW-Netzwerk mit seinen vielfältigen Beratungsangeboten bauen.

## Vielen Dank für das Gespräch und viel Erfolg für Ihre Arbeit beim RKW Kompetenzzentrum!



Jens Nagel ist Geschäftsführer des RKW Kompetenzzentrums.  
nagel@rkw.de

Die Fragen stellte Julia Niles. Sie ist Mitarbeiterin im Bereich „Kommunikation“ beim RKW Kompetenzzentrum. nils@rkw.de



## Der Managementletter, für alle, die mittelständische Unternehmen führen und entwickeln!

- Liefert kompaktes Expertenwissen und innovative Lösungsansätze
- Beleuchtet Herausforderungen und Chancen für KMU
- Bietet Praxisbeispiele und Inspirationen

Jetzt abonnieren unter:



# Fühlt sich anders an, oder? Richtig, ist auch anders!

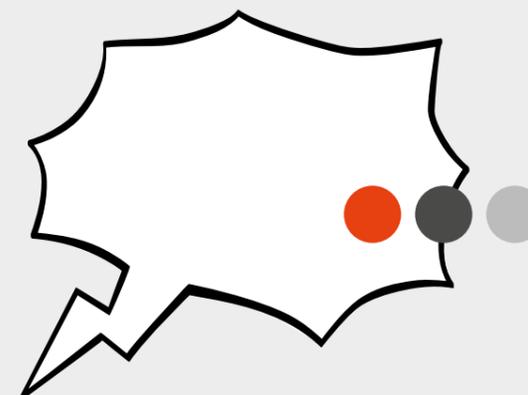
## Warum?

Weil wir ab sofort Papier mit dem Zertifikat „Blauer Engel“ und Farbe auf Pflanzenölbasis für den Druck des RKW Magazins nutzen und damit nachhaltiger produzieren.

Sie lesen trotzdem lieber digital? Dann melden Sie sich gleich an und Sie erhalten das RKW Magazin künftig bequem per Mail.



# Unsere Veranstaltungen



DATUM	THEMA	KONTAKT
ab 10.01.2024	Seminar „Hybride Teams erfolgreich führen – Workshop“, Chemnitz	Maria Tamme, 0351 8322339, tamme@rkwcampus.de
16. – 17.01.2024	Seminar „Vom Kollegen zum Vorgesetzten“, Dresden	Maria Tamme, 0351 8322339, tamme@rkwcampus.de
17.01.2024	Online-Seminar „Fachkräfteeinwanderung 2.0 – Rechtliche Neuerungen und ihre Bedeutung für die Praxis“	Ingo Henning, 0541 60081536, henning@rkw-nord.de
25.01.2024	Seminar „Führen in der Produktion“, Stuttgart	Annette Vöcklinghaus, 0711 2299819, voecklinghaus@rkw-bw.de
30.01.2024	Seminar „Arbeitszeugnisse richtig schreiben und deuten“, München	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
02.02.2024	Online-Seminar „Toolbox im Vertrieb: souveräne Körpersprache“	Annette Vöcklinghaus, 0711 2299819, voecklinghaus@rkw-bw.de
08.02.2024	Online-Seminar „Die Mischung macht’s! Bewerbungsverfahren neu denken“	Christin Kavermann, 0541 60081535, kavermann@rkw-nord.de
08.02.2024	Seminar „Erfolgreich verkaufen im B2B“, Stuttgart	Annette Vöcklinghaus, 0711 2299819, voecklinghaus@rkw-bw.de
08.02.2024	Start Jahresreihe „AG Personal Nordhessen“, Kassel	Thomas Fabich, 0561 9309992, t.fabich@rkw-hessen.de
20.02.24 – 21.02.2024	Seminar „Vom Kollegen zur Führungskraft (Basis)“, Fürth	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
20.02.2024	Online-Seminar „Digitale Transformation ganzheitlich betrachten und den passenden Ansatz finden“	Annette Vöcklinghaus, 0711 2299819, voecklinghaus@rkw-bw.de
20. – 22.02.2024	Messeauftritt der RG-Bau, Messestand in Halle 1, Stand 118 digitalBAU 2024, Köln	Christina Hoffmann, 06196 4953504, c.hoffmann@rkw.de  Tanja Leis, 06196 4953525, leis@rkw.de
21.02.2024	Preisverleihung im Wettbewerb „Auf IT gebaut – Bauberufe mit Zukunft“  Session Area, Halle 4, digitalBAU 2024 in Köln	Christina Hoffmann, 06196 4953504, c.hoffmann@rkw.de  Tanja Leis, 06196 4953525, leis@rkw.de
ab 29.02.2024	„18. Führungskräfte-Trainee-Programm für Industrie- und Dienstleistungsunternehmen“, Dresden	Maria Tamme, 0351 8322339, tamme@rkwcampus.de

DATUM	THEMA	KONTAKT
29.02.2024	Online-Seminar „Innovative Leistungsvergütung im Betrieb“	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
04.03.2024	Seminar „Einstellungsinterviews führen“, Taufkirchen bei München	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
05.03.2024	Online-Seminar „Verhandlungstraining für Einkäufer“	Annette Vöcklinghaus, 0711 2299819, voecklinghaus@rkw-bw.de
06.03.2024	Online-Seminar „Fachkräfteeinwanderung 2.0 – Rechtliche Neuerungen und ihre Bedeutung für die Praxis“	Ingo Henning, 0541 60081536, henning@rkw-nord.de
12.03.2024	Start Jahresreihe „AG Geschäftsführung Nordhessen“, Kassel	Orsola Valente, 06107 9659328, o.valente@rkw-hessen.de
15.03.2024	Start Jahresreihe „AG Beratung Nordhessen“, Kassel	Thomas Fabich, 0561 9309992, t.fabich@rkw-hessen.de
18. – 19.03.2024	Seminar „Wie Schichtleiter, Vorarbeiter und technische Führungskräfte ihre Mitarbeiter nachhaltig führen – Teil 1“, Dresden	Maria Tamme, 0351 8322339, tamme@rkwcampus.de
19.03.2024	Start Jahresreihe „AG Wirtschaftlicher Kundendienst“, Hofheim am Taunus	Jasmina Nardelli, 06107 9659324, j.nardelli@rkw-hessen.de
20.03.2024	Online-Seminar „Kein Platz für Diskriminierung! Möglichkeiten für Arbeitgebende“	Christin Kavermann, 0541 60081535, kavermann@rkw-nord.de
20.03.2024	Seminar „Fit für Auszubildende“, Ingolstadt	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
21.03.2024	Seminar „Mit Workhacks die Zusammenarbeit von Teams stärken“, Chemnitz	Maria Tamme, 0351 8322339, tamme@rkwcampus.de
21.03.2024	Start Jahresreihe „AG Geschäftsführung Rhein-Main“, Gernsheim	Orsola Valente, 06107 9659328, o.valente@rkw-hessen.de
21.03.2024	Start Jahresreihe „AG Wirtschaftliche Produktion“, Hofheim am Taunus	Jasmina Nardelli, 06107 9659324, j.nardelli@rkw-hessen.de
21.03.2024	Workshop „Emotional führen als Schlüssel zum Erfolg“, Eisenach	Heike Schieke, 0361 5514320, schieke@rkw-thueringen.de
27.03.2024	Seminar „Teams in Projekten führen“, Chemnitz	Maria Tamme, 0351 8322339, tamme@rkwcampus.de
28.03.2024	Lehrgang „Führungskolleg: Leitlinien für Ihre persönliche Führungspraxis“, Stuttgart	Annette Vöcklinghaus, 0711 2299819, voecklinghaus@rkw-bw.de
Auf Anfrage oder als Inhouse-Schulung	Seminar „Mindfulness – Achtsame Führung als Führungskraft“	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de

# Preisverleihung **Wettbewerb** **Auf IT gebaut 2024**

**Der Wettbewerb für Auszubildende,  
Studierende, junge Beschäftigte und  
Start-ups der Bauwirtschaft.**

**Wir sehen uns!**  
Halle 1, Stand 118  
digitalBAU 2024 in Köln

**Auf IT gebaut – Bauberufe mit Zukunft**  
auf der digitalBAU am 21. Februar, 14 Uhr  
Session Area, Halle 4, Messe Köln

**Weitere Informationen**

RG-Bau im RKW-Kompetenzzentrum  
Düsseldorfer Str. 40 A, 65760 Eschborn

[www.aufitgebaut.de](http://www.aufitgebaut.de)  
[www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)