

Sonderdruck aus

Talent Management erfolgreich implementieren

In 10 Schritten zur nachhaltigen Employee Experience

Torsten Bittlingmaier (Hrsg.)

**Digitale Transformation – kultureller Wandel
und dessen Verankerung in HR-Instrumenten**

Dr. Sylvia Friederichs



HAUFE.

Sonderdruck aus

Talent Management erfolgreich implementieren

In 10 Schritten zur nachhaltigen Employee Experience

Torsten Bittlingmaier (Hrsg.)

Digitale Transformation – kultureller Wandel und dessen Verankerung in HR-Instrumenten

Dr. Sylvia Friederichs

-
- 5.2.1 Digitale Transformation, Kulturwandel und HR-Instrumente – ein Dreiklang 119
 - 5.2.2 Bedeutung der Digitalen Transformation für den Bereich Human Resources 124
 - 5.2.3 Lösungsansätze – Wege zur agilen Unternehmenskultur 136
 - 5.2.4 Fazit: Alt neben Neu – der Wandel braucht beides 149
 - 5.2.5 Verzeichnis der Interviewpartner 151
 - Verzeichnis der Literatur 187

5.2 Digitale Transformation – kultureller Wandel und dessen Verankerung in HR-Instrumenten

von Dr. Sylvia Friederichs, Partnerin TalentManagers – HR-Beratung

5.2.1 Digitale Transformation, Kulturwandel und HR-Instrumente – ein Dreiklang

Technologische Entwicklungen schreiten in einem rasanten Tempo voran; die Möglichkeiten neuer Geschäftsideen und -modelle sind vielfältig. Es ist nicht mehr so wie früher, als große Konzerne aufgrund bewährter Industriemechanismen überlebten. Schneller, günstiger und in größeren Mengen zu produzieren, reicht heute nicht mehr, um im Markt zu bestehen. Erfinden sich die etablierten Unternehmen nicht neu, werden Start-ups zu Herausforderern und übernehmen das Geschäft. Beispiele wie Kodak und Nokia, Grundig und Neckermann zeigen, wohin dies führen kann.

Kulturwandel ist daher eine zentrale Herausforderung. »Den Willen zur Veränderung erkennt man bei den deutschen Unternehmen. Aber der Weg ist unfassbar schwer, weil es sich nicht einfach um einen neuen Managementtrend handelt, wie Lean- oder Six-Sigma-Management. Die hatten ihren Zweck, aber waren irgendwann einmal gelernt und danach kam jeweils der nächste Trend. »Digitalisierung dagegen erfordert ein komplett neues Betriebssystem, weil sie Dinge verlangt, die im industriellen System als falsch gelten und im digitalen System richtig sind.«³³, meint etwa Christoph Keese, CEO der Axel-Springer Hy GmbH. Nur durch einen Kulturwandel, der Diversität innerhalb der Unternehmen zulässt und ein hierarchieunabhängiges, von jeglicher Silodenke befreites Arbeiten ermöglicht, kann der Komplexität der heutigen Wirtschaft und Zeit Rechnung getragen werden.

Kulturwandel wird seitens des Managements jedoch häufig als nicht greifbar angesehen und vor allen Dingen ohne messbaren Erfolg. Dagegen spricht eine pragmatische Erkenntnis, die James Morgan, Global Head of HR Strategy and Portfolio Management bei der Bayer AG, wie folgt formuliert: »Culture is, whom you fire, whom you hire, whom you promote.«³⁴ Unabdingbar ist es daher zu definieren, was eine zukunftsfähige unternehmensspezifische Kultur ausmacht und wie man sie entwickelt. Mit gängigen Change-Management-Methoden ist das nicht machbar.

Genau hier setzen Human-Resource-Instrumente an: Die Kultur eines Unternehmens muss sich in den HR-Systemen und im Verhalten der Personalabteilungen widerspie-

³³ Interview vom 12.12.2018.

³⁴ Interview vom 04.12.2018.

geln. So könnten etwa anstelle gängiger Potenzialdatenbanken mitarbeiterorientierte Datenbanken aufgesetzt werden, die wie unternehmensinterne XING- oder LinkedIn-Plattformen wirken – attraktiv für Mitarbeiter und Führungskräfte und effektiv für das Unternehmen.

Die drei Themenbereiche »Digitale Transformation«, »Kulturwandel« und »HR-Instrumente« sind heute untrennbar miteinander verzahnt. Human-Resource-Abteilungen in Unternehmen sind in diesem Kontext gefordert wie nie zuvor. Zugleich bietet sich Personalern die spannende Möglichkeit, maßgeblich zur Transformation ihres Unternehmens beizutragen – eine Chance, die es zu ergreifen gilt.

5.2.1.1 Technologische Treiber des digitalen Wandels

Werfen wir zunächst einen Blick auf die technologischen Rahmenbedingungen der Digitalen Revolution. Ob Smartphones, Smart Cars, Smart Production oder Soziale Netzwerke – Digitalisierung bestimmt zunehmend unseren Alltag. Konkret bedeutet das: Unsere Gesellschaft, Wirtschaft und Kultur durchlaufen einen radikalen Umbruch. In Bedeutung und Schlagkraft ist dieser mit der Erfindung der Dampfmaschine vergleichbar, die in der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts die Mechanisierung der Produktion und damit die erste industrielle Revolution einläutete. Nach Mechanisierung, Elektrifizierung und Automatisierung ist heute die Vernetzung Triebkraft des Wandels. Digitale Technologien sind die leistungsfähige Basis einer Entwicklung, die im Zuge der Globalisierung inzwischen fast sämtliche Bereiche unseres Lebens erfasst hat. Der Wandel vollzieht sich rasant und irreversibel – in den urbanen Ballungsräumen ebenso wie in den infrastrukturell schwächer aufgestellten ländlichen Gebieten. Die digitale Transformation ist kein kurzfristiger Hype. Digitale Technologien werden bleiben. Sie werden sich rasend schnell weiterentwickeln und unsere Wirtschaft und Gesellschaft zunehmend bestimmen.

Allerdings sind digitale Transformationsprozesse trotz ihrer Unausweichlichkeit im Detail nicht vorbestimmt. Darauf verweisen die Digitalisierungsexperten Gerhard Oswald und Helmut Krcmar: »Die hohe Entwicklungsgeschwindigkeit im Bereich der digitalen Technologien und die große Dynamik in vielen Branchen machen es schwer vorherzusagen, welche Unternehmen mit welchen Angeboten auf der Basis welcher Technologien zukünftig erfolgreich sein werden«³⁵. In fast jeder Branche gibt es daher digitale Verlierer und Gewinner. »Adapt or die« – die Fachwelt spricht vom »digitalen Darwinismus«.

35 Oswald/Krcmar (2018), S. 16.

Vier technologische Trends werden unser Arbeitsleben wesentlich verändern:

- Internet of Things (IoT),
- Cloud Computing,
- Big Data und
- Blockchain.

Das Internet of Things (IoT) verbindet die virtuelle mit der physischen Welt. Maschinen und Objekte sind über Informations- und Kommunikationstechniken vernetzt, kommunizieren untereinander und arbeiten selbstständig zusammen. Der Mensch überwacht den Prozess und kann ihn bei Bedarf aus der Ferne steuern. In den »Fabriken der Zukunft« der Industrie 4.0 ist das IoT bereits im Einsatz. Weitere Beispiele sind intelligente Haushaltsgeräte, die im »Smart Home« untereinander und mit dem Besitzer interagieren, oder die flexible Steuerung des öffentlichen Verkehrs durch die Verarbeitung von Verkehrsflüssen in Echtzeit.

Das IoT wäre nicht ohne Cloud Computing und Big Data möglich. Cloud Computing stellt Unternehmen ebenso wie Privatanwendern IT-Infrastruktur als Dienstleistung im Internet bereit. Auf Daten, Strukturen oder Services kann so ohne lokal installierte Rechner zugegriffen werden. Die bereitgestellten Ressourcen lassen sich flexibel dem aktuellen Bedarf anpassen. Vor allem für kleine und mittelständische Unternehmen ist die »Wolke« ideal, da sie kaum Kapital in IT investieren müssen und schneller sowie ohne großen Verwaltungsaufwand agieren können.

Big Data wiederum ist derzeit das wohl gewichtigste Schlagwort der digitalen Transformation. Der Begriff bezeichnet nach Oswald und Krcmar zum einen eine große und komplexe Menge an sich ständig verändernden Daten, die mit konventionellen Analysemethoden und Mitteln der Datenverarbeitung nicht mehr ausgewertet werden kann. Zum anderen definiert sich Big Data als Summe aller Datenverarbeitungstechnologien, die angewendet werden, um eine unübersichtliche Menge an Daten zu sammeln und zu analysieren.

Der große Vorteil von Big Data: Unternehmen können über Analyseverfahren ihre Prozesse, Produkte und Dienstleistungen kontinuierlich optimieren, beispielsweise, um potenzielle Kunden oder Mitarbeiter gezielt und personalisiert anzusprechen. Big Data ermöglicht es aber auch, Risikoprognosen zu treffen oder Datenmissbrauch frühzeitig zu erkennen und zu verhindern. In diesem Zusammenhang gewinnt das Maschinelle Lernen zunehmend an Bedeutung. Oswald und Krcmar definieren es als die »Fähigkeit von Computersystemen, künstliches Wissen durch die Verarbeitung von Beispieldatensätzen aufzubauen.«³⁶

36 Oswald/Krcmar (2018), S. 20.

Welch ungeheure Möglichkeiten die digitale Transformation Unternehmen und Privatpersonen eröffnet, verdeutlicht die Blockchain-Technologie. Blockchains sind dezentrale Datenbanken, die kettenartig ständig um neue Elemente erweitert werden. Jeder dieser Datenblöcke enthält eine Prüfsumme des vorgeschalteten Datenblocks. Das Entscheidende daran ist: Teilnehmer einer Transaktion werden direkt und ohne menschliches Einwirken miteinander verknüpft. Entwickelt wurde die Blockchain-Technologie im Zusammenhang mit der Kryptowährung Bitcoin. Die Daten sind verschlüsselt, verifiziert und nur schwer manipulierbar. Blockchain-Technologie wird daher auch für sogenannte smarte Verträge genutzt, die ohne menschliches Einwirken automatisiert aufgesetzt und abgeschlossen werden. Klassische Leistungen von Banken und Versicherungen ebenso wie etwa öffentliche Register könnten durch Blockchains ersetzt werden. Denn ihre Transaktionsleistungen lassen sich digital autark durchführen. Diese werden chronologisch gelistet und dabei nicht von einer zentralen Instanz verwaltet, sondern von vielen einzelnen Buchhaltern zusammen. Nach Internet und Cloud Computing sind Blockchains der nächste Schritt in Richtung einer Dezentralisierung von Kommunikation und Information – und ein weiterer Baustein in der Entwicklung neuer Service-Systeme.

Im Zusammenspiel werden IoT, Cloud Computing, Big Data und Blockchain als Eckpfeiler der digitalen Transformation unser Zusammenleben und unsere Arbeit ebenso wie die industrielle Produktion langfristig unter völlig neue Vorzeichen stellen. Traditierte Prozesse und Strukturen werden zunehmend hinterfragt und abgelöst. Mobilität ersetzt Stabilität. Insbesondere die weitgehend nach den traditionellen Erfolgskonzepten optimierte deutsche Wirtschaft sieht sich daher mit einer großen Umbruchphase konfrontiert.

5.2.1.2 Die neue Vernetzungskultur

In der Umsetzung der digitalen Transformation hinken viele deutsche Unternehmen im internationalen Vergleich noch weit hinterher. »62 Prozent der deutschen Unternehmen glauben, beim Entwicklungsstand der digitalen Transformation auf Augenhöhe mit der Konkurrenz zu sein. Doch tatsächlich wird nur in 16 Prozent aller befragten Unternehmen die Digitalisierung konsequent angegangen.«³⁷, konstatieren etwa Ulf Bosch, Stefan Hentschel und Steffen Kramer und folgern daraus: »Der ›Sense of Urgency‹ ist noch nicht auf jeder Vorstandsagenda angekommen. Das ›Warum‹ scheint mittlerweile immer klarer zu werden, aber das ›Wie‹ gibt vielen noch Rätsel auf.«³⁸ Als entscheidenden Erfolgsfaktor benennen Bosch, Hentschel und Kramer die Unterneh-

37 Bosch/Hentschel/Kramer (2018), S. 9.

38 Bosch/Hentschel/Kramer (2018), S. 9.

menskultur: »Smarte, flexible Unternehmen, die sich an die neue Welt anpassen, besitzen überragende Wettbewerbsvorteile.«³⁹

Doch Flexibilität, Agilität und flache Hierarchien – alles Charakteristika der jungen Unternehmen mit Silicon-Valley-Kultur – sind mit der Qualitätskultur der deutschen Wirtschaft in der Regel nur schwer vereinbar. Die hohe Wandlungsgeschwindigkeit und die Komplexität digitaler Prozesse prallen an den festen Mauern deutscher Unternehmenspyramiden ab, die lange Zeit Stabilität garantierten. Diese starren hierarchischen Strukturen blockieren jetzt die erforderliche Dynamik. Der Lösungsansatz für Schnelligkeit liegt in der Vernetzung. »Erst wenn zur Digitalisierung das Prinzip der Vernetzung hinzutritt, beginnt die Musik im Unternehmen wirklich zu spielen: Erst wenn sich Systeme miteinander unterhalten, Informationen austauschen und weiterleiten können, entsteht daraus im Unternehmen tatsächlicher Nutzwert«⁴⁰, schreibt der Internet-Pionier Tim Cole.

»Diese Vernetzung aufzubauen, fällt deutschen Unternehmen nicht leicht. Ihr bisheriger Erfolg steht ihnen dabei im Wege. Mit der Digitalisierung haben deutsche Unternehmen früh begonnen, doch sie versäumen es, ihre Produkte nach außen zu öffnen, Hardware wird so gebaut, dass Vernetzung nicht entstehen kann, selbst wenn sie gewünscht wird«⁴¹, führt Keese an. Jene auf Abhängigkeit und Abgrenzung fußende Stärke steht Deutschland beim Übergang von der Industrie- zur Netzwirtschaft nun im Wege. Das mit der vertikalen Verkettung von Fachabteilungen intern und zwischen Herstellern und Zulieferern extern einhergehende Spezialistentum ist nicht mehr zeitgemäß, wenn es isoliert auftritt.

Doch wie können etablierte Unternehmen diesem Dilemma entfliehen? Zunächst gilt es zu unterscheiden, wann Schnelligkeit entscheidend ist. James Morgan bringt dies auf den Punkt: »Some companies don't differentiate between good slow and bad slow. In some Engineering or Pharmaceutical businesses it has never been an instinct in quite the same way as start-ups or Fast Moving Consumer Goods. Precision has often been one of the most important approaches in regulated markets. And now companies need to almost worship speed. Many won't have the structure, the spans of control, the processes, the information, or the decision making styles, that allow them to move quickly.«⁴² Darüber hinaus müssten Unternehmen, bis sie ein neues Geschäftsmodell entwickelt haben, das alte weiterführen, meint Hans-Christian Boos, CEO und Gründer der Arago GmbH. »Wenn das neue Geschäftsmodell läuft, muss das alte kan-

39 Bosch/Hentschel/Kramer (2018), S. 10.

40 Cole (2017), S. 18.

41 Keese (2017), S. 35.

42 Interview vom 04.12.2018.

nibalisiert werden. Mitarbeiter und Führungskräfte aus dem alten Geschäftsmodell dürfen ihren Job nicht verlieren und dürfen davor auch keine Angst haben.«⁴³

Christoph Keese schlägt vor, »Zentren für Disruption«⁴⁴ zu gründen und diese vom Stammgeschäft entfernt anzusiedeln. Führungskräfte zieht er besonders in die Verantwortung, wenn es intern darum geht, von Disruptions-Verweigerung auf Disruptions-Förderung umzustellen. Ihre Rolle müsse sich ändern: von Predigern des Wandels zu Organisatoren konkreter Lernerfahrung. Bosch, Hentschel und Kramer wiederum messen dem Faktor Führung in diesem Zusammenhang mehr Bedeutung zu als der Technologie: »Leadership und Management zählen. Nicht nur Prozessabläufe oder die Produktentwicklung, sondern komplette Lern- und Verhaltensregeln der Organisation müssen angepasst werden.«⁴⁵

Wie und in welche Richtung sich die Rolle von Führungskräften im Zuge der digitalen Transformation ändern wird, ist allerdings noch weitgehend unklar. Klar ist hingegen, dass sich das Selbstbild von Chefs und Topmanagern ändern muss. Hierarchische Top-down-Strukturen sind in Zeiten digitalisierter Arbeitsprozesse nicht mehr leistungsfähig. Die neue Komplexität erfordert Gruppenentscheidungen: »Die Balance zwischen perfektem Produkt, immer wieder neue Innovationen, viel, schnell, perfekt, das kann man als Vorstand nicht leisten. Das muss aus der Breite der Organisation kommen.«⁴⁶, bestätigt Steffen Kindler, Vorstand Finanzen und Controlling der Nestlé Deutschland AG. Darüber hinaus haben Teams keine dauerhaften Grenzen mehr, sie werden nach ihren Kompetenzen jeweils spezifisch für aktuelle Anforderungen konfiguriert. Dabei lernen Führungskräfte ebenso wie die Mitarbeiter aus Fehlern, die durchaus begangen werden dürfen – ja, sogar müssen. Denn der digitale Wandel kennt keine festen Regeln. Innovation entsteht nur beim Beschreiten neuer Wege; und diese verlaufen durch weitgehend unbekanntes Terrain.

5.2.2 Bedeutung der Digitalen Transformation für den Bereich Human Resources

Was bedeutet all dies für die Personalabteilungen in den eben beschriebenen Top-down-Strukturen vertikal verketteter Unternehmen? Welche Veränderungen fordert hier der digitale Wandel? Lange Zeit waren die heutigen Prozesse und Instrumente der Human-Resource-Abteilungen systemgebunden sehr gut und hatten ihre Berechtigung. Sie funktionierten vor allem in großen Unternehmen. In einer auf

43 Interview vom 01.11.2018.

44 Keese (2017), S. 213.

45 Bosch/Hentschel/Kramer (2018), S. 10.

46 Interview vom 14.12.2018.

Genauigkeit ausgerichteten Ingenieurskultur, in der Konzernstrategien noch auf fünf Jahre angelegt waren, wurden auch die Human-Resource-Prozesse detailliert strukturiert. Mitarbeiter ebenso wie Führungskräfte wussten, was das Unternehmen von ihnen erwartete und wie sie Karriere machen konnten. Begriffe wie »Leistung« oder »Potenzial« waren unternehmensintern wertvolle Währungseinheiten, Hierarchiestufen genau definiert. HR-Abteilungen bauten die Personalstrukturen nach den Vorgaben der obersten Geschäftsleitung und lenkten sie. Das machte sie zu einem wichtigen Eckpfeiler des Unternehmens.

So ist es in vielen Fällen auch heute noch. In den Personalabteilungen laufen alle Fäden zusammen: Funktionsbewertungssystematiken, Vergütungsstrukturen und Zahlungsprozesse werden von HR aufgesetzt und »überwacht«, Einstellungsprozesse gesteuert, Arbeitsverträge geschlossen und gelöst. Human-Resources stellt außerdem unternehmensweit harmonisierte Prozesse bereit, die es einzelnen Geschäftsfeldern ermöglichen, ihren spezifischen Anforderungen gemäß zu operieren. Auch die Betreuung von Führungskräften, zumindest in arbeitsrechtlichen Belangen, und die Nachfolgeplanung gehören zu den zentralen Aufgaben des Personalwesens – ebenso wie die für Unternehmen überlebenswichtige Rekrutierung. HR fungiert außerdem als Ansprechpartner für Betriebsräte in den meisten Personalangelegenheiten.

Zweifellos sind dies wichtige Aufgaben, die von HR-Managern zugleich verlangen, dass sie konzernübergreifend den Überblick haben: über Leistungsbeurteilungen, Karrieren von Führungs- und Fachkräften sowie personelle Anforderungen der Abteilungen und Bereiche. Doch genau hier liegt das Problem: Ihre zentrale Stellung innerhalb des Unternehmens gibt Personalabteilungen starke Instrumente an die Hand. Sie besitzen ein Machtmonopol innerhalb des Unternehmens und haben diese Stellung über die Jahre hinweg zementiert: Wissen wird gebunkert, die Leistungskontrolle erfolgt meist einseitig in Richtung Mitarbeiter. Human-Resource-Abteilungen arbeiten häufig isoliert und werden nur marginal an die Konzernstrategie angebunden. Entsprechend verkrustet und intransparent sind in diesen Fällen die Denkweisen und Strukturen. Organisationen ächzen unter sperrigen Human-Resource-Prozessen, die dem Personalwesen mehr dienen als dem Unternehmen. Statt eingefahrene Prozesse neu zu gestalten, agieren Personaler als Erfüllungsgehilfen der Geschäftsleitung. Ihre selbst gewählte Isolation innerhalb der Strukturen blockiert die Innovation. Nicht selten misstrauen Mitarbeiter der HR.

5.2.2.1 Ein neues Selbstverständnis muss her

In Zeiten der digitalen Transformation wirken solche Macht-Kapseln wie Felsblöcke im Getriebe der Konzerne. Sie verhindern eine dynamische Anpassung der Unterneh-

mensstrukturen an künftige Markterfordernisse und blockieren damit wichtige Out-of-the-Box-Dynamiken. Im Sinne der von Christoph Keese geforderten Disruptions-Förderung dürfen Human-Resource-Abteilungen nicht länger ein Eigenleben führen. Denn für zukunftsgewandte, global aufgestellte Unternehmen ist dies ein tödliches Szenario. Zwar haben viele Konzerne gute HR-Prozesse und -Instrumente etabliert. Doch heute reicht das nicht mehr, wie Arago-CEO Hans-Christian Boos bestätigt: »HR-Systeme müssen hoch adaptiv sein – kein fixes Regelwerk. Sie müssen messen, um entscheiden zu können.«⁴⁷ Es ist daher essenziell, dass Personalabteilungen näher am Geschäft und dessen Realität agieren. »Das neue horizontale Modell muss neben das alte Vertikalmodell treten«, fordert Christoph Keese. »Das betrifft auch das Thema Führungskräfte- und Mitarbeiterentwicklung: Die Leute müssen lernen, wie horizontale Vernetzung funktioniert.«⁴⁸

5.2.2.1.1 Flexibilität bestimmt sämtliche Prozesse

Der Markt im Zeitalter der digitalen Revolution ist ein Kundenmarkt: mobil, dynamisch, agil, global und vernetzt. Diese Merkmale bestimmen erfolgreiche Geschäftsmodelle und -prozesse. Externe ebenso wie interne Kunden werden heute zunehmend in die Produktentwicklung und Arbeitsabläufe integriert. In die ständige Weiterentwicklung dieser Prozesse müssen sich die Personalabteilungen aktiv einbringen – indem sie mithelfen, kundenzentrierte, fließende Organisationsstrukturen aufzubauen. Das geht allerdings nicht von heute auf morgen, denn bisherige HR-Prozesse und -Instrumente unterstützen traditionelle Geschäftsmodelle, in denen Mitarbeiter und Führungskräfte auf den Vorstand bzw. die Geschäftsführung fokussiert sind. Leistung ist hier der alles bestimmende Parameter und die Stufen der Karriereleiter bilden das starre Gerüst des Systems.

Das Leistungssystem kollidiert jedoch mit modernen Organisationsformen. Damit Unternehmen in der heutigen volatilen Wirtschaft langfristig bestehen können, müssen sie sich schneller als bisher an wechselnde Kundenanforderungen anpassen. Kurzfristig definierte Strategien werden erfolgreiches unternehmerisches Handeln kennzeichnen. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist hier das Auflösen starrer Strukturen. Bei Nestlé etwa geht man dies bereits aktiv an. Finanzvorstand Steffen Kindler: »Bereichsegoismen zu bekämpfen, ist unser tägliches Brot. Dies muss in der Form vorgelebt werden, dass ich mich auch über den Erfolg meiner Kollegen definiere. Innovationen entstehen nur in crossfunktionalen Teams. Marketing, Vertrieb, Technik, der Bereich Finanzen und die Supply Chain – alle müssen zusammenarbeiten.«⁴⁹ Auch von Personalmanagern ist im Zuge dieser Entwicklung ein neues Denken gefordert. »Today

47 Interview vom 01.11.2018.

48 Interview vom 12.12.2018.

49 Interview vom 14.12.2018.

you would need a totally different workforce. And to me that is not strategy by itself, that's strategy with people at its heart. That's where HR and strategy are the same thing«⁵⁰, erläutert James Morgan, Global Head of HR Strategy and Portfolio Management bei der Bayer AG. Das Leistungssystem mit seinen hierarchisch orientierten Vergütungsstrukturen und Funktionsbewertungssystematiken sollten an die neuen Anforderungen angepasst werden. Denn, so Morgan weiter: »People strategy is a serious attempt to focus HR on activities that will enable the transformation. We are no longer talking about payroll optimization or competency enhancement, we are talking about the future of effective business strategy.«⁵¹

Entscheidend dabei ist: Was will der Kunde? Und wie kann ich ihn zufriedenstellen? Um Antworten auf diese Fragen zu finden, müssen die Konzerne ihre Strukturen dynamisieren und öffnen. Personalabteilungen sollten in diesem Kontext kritisch durchleuchten, inwiefern ihre Instrumente externe Kunden berücksichtigen. Auch interne Kunden sind in die Betrachtung von HR miteinzubeziehen. Einjährige Zielvereinbarungen etwa entsprechen nicht mehr dem aktuellen Bedarf. Welche Karrieremodelle benötigt ein agiles Unternehmen? Wie halte ich die besten Mitarbeiter? Sind die richtigen Qualifizierungsmaßnahmen für den digitalen Wandel bereitgestellt? Fragen wie diese führen zu den Antworten von morgen.

5.2.2.1.2 Silo-Strukturen sind passé, Transparenz ist gefragt

Heutige Human-Resource-Prozesse sind nicht nur hierarchisch-verkrustet, für Mitarbeiter außerhalb der Personalabteilungen sind sie auch weitgehend intransparent. Dies gilt zum Beispiel für Karriere- und Nachfolgeplanungen, Vergütungen und Beförderungen. Um mit dem Wandel Schritt halten zu können, sollte das Personalwesen sich öffnen und in Bezug auf Daten und Informationen Transparenz schaffen. Personalabteilungen müssen hier den Mut haben, ihre Instrumente zu hinterfragen und sie kreativ weiterzuentwickeln. Wie wäre es zum Beispiel, wenn Mitarbeiter und Führungskräfte sich – wie bei der Daimler AG – auf der hauseigenen Plattform ohne Reglementierung für eine Tätigkeit in anderen Bereichen bewerben könnten? Informationen dazu, welche Kompetenzen für die Mitarbeit in anderen Bereichen erforderlich sind, sollten sie sich selbst auf kurzem Wege unkompliziert beschaffen können.

Tradierte Strukturen stehen solch fortschrittlichen Ansätzen im Wege. Zum einen sind die Geschäftsanforderungen der digitalen Welt durch ausschließlich vertikale Vernetzung nicht mehr zu lösen. Silos isolieren Geschäftsfelder, Jobfamilien und Abteilungen und erschweren damit bereichsübergreifende Formen der Zusammenarbeit. Kunden,

⁵⁰ Interview vom 04.12.2018.

⁵¹ aaO.

interne ebenso wie externe, haben in diesen abgekapselten Strukturen kaum Mitspracherecht. Das muss sich ändern. Unter digitalen Vorzeichen arbeitende Unternehmen brauchen bestmöglich informierte Menschen. Das gelingt nur mit barrierefreier, horizontaler Vernetzung. Nur so können Mitarbeiter in dem neuen Kontext erfolgreich Veränderungen schaffen und Unternehmen damit auch langfristig überleben.

Ein weiteres Hindernis ist das Statusdenken. Manager agieren heute meist noch sehr hierarchisch. James Morgan bestätigt das: »There can sometimes be a lot of pride tied up with the size of someone's budget or how many people are working in their team. And in order to release the power of the organisation managers need to let go of that control. So that energy and resources can flow to where the opportunity is, rather than to where they want it to go. If a manager is motivated by this kind of status, you have to ask how helpful these instincts will be for the future.«⁵²

Nicht zuletzt sind die Anreizsysteme neu aufzustellen. Allein über Zielvereinbarungen stellt sich keine Motivation ein. Häufig werden Mitarbeiter dadurch sogar ausgebremst, da sie fürchten, durch »Out of the Box«-Denken oder -Handeln ihre Karriere und damit ihre Vergütung zu gefährden. Bestehende Vergütungs- und Karrierestrukturen fördern Silo- und Bereichsegoismen und damit auch ein entsprechendes Agieren. Angesichts des digitalen Umbruchs, der unsere Arbeits- und Führungskulturen immer mehr bestimmt, sind solche Strukturen und Denkweisen endgültig überholt.

5.2.2.1.3 Ran ans Steuerrad des Unternehmens

Um mit dem digitalen Wandel Schritt halten zu können, müssen sich Personaler – ebenso wie die Mitarbeiter anderer Jobfamilien und Bereiche – neu definieren: weg vom Wissens- und Machtmonopolisten hin zum Gestalter »des neuen Führungsverständnisses und der neuen Unternehmenskultur«⁵³, so Christoph Keese. Personaler müssen als Partner agieren – für Führungskräfte, Mitarbeiter und Betriebsräte. »Change- und Transformationsmanager«, lautet das neue Selbstverständnis. Daran geknüpfte Fragen wären z. B.: »Wie setze ich selbstgesteuerte Teams auf?«, »Sind sämtliche wichtigen strategischen Initiativen aus dem neuen Geschäft in agilen Teams abgebildet?«, »Werden Mitarbeiter und Führungskräfte von traditionellen Geschäften weiter motiviert?«, oder: »Sind im ›neuen‹ und im ›alten‹ Geschäft die passenden HR-Instrumente implementiert und aufeinander abgestimmt?«. Auch Fragen wie: »Liefert HR für beide Bereiche relevante Kennzahlen für den Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg?«, und: »Wie befähige ich Führungskräfte, mit Vielfalt und Andersartigkeit umzugehen?«, bringen in diesem Zusammenhang wertvolle Erkenntnisse. Man könnte an dieser Stelle auch von »Organi-

52 Interview vom 04.12.2018.

53 Interview vom 12.12.2018.

sationsentwicklung 4.0« sprechen. In einer digital geprägten Arbeitskultur sollten Personaler solche Fragen stellen und gemeinsam mit den jeweils Beteiligten Lösungen erarbeiten. Dazu gehört es auch, dass sie von einer deskriptiven Nutzung von Daten (z. B. KPIs) hin zu einem prognostischen Ansatz (z. B. Predictive Analytics) finden.

Bei der Bewältigung der Herausforderungen, die der digitale Wandel mit sich bringt, steht vielen HRlern jedoch eines im Wege: die anforderungsgerechte Qualifikation. Das Personalwesen hat es nicht geschafft, die entsprechende Qualifikation für die eigene Arbeit überzeugend zu positionieren. Beharrlich hält sich innerhalb von Unternehmen sogar der Glaube »HR könne jeder«. Nach wie vor ist Human Resources die einzige Jobfamilie, für die in der Regel keine konkreten Qualifikationsprofile gefordert und aufgestellt wurden. Je nach Ausgestaltung üben Fachfremde den Job oft »nebenbei« aus und geben der Funktion so eine überholte Ausrichtung. In volatilen Zeiten agieren viele als Umstrukturierer und schaffen so lediglich eine Reparatur-Perspektive für die Unternehmen.

Das muss sich ändern! Die maßgebliche Qualifikation für Human Resources ist fundiertes Know-how in Betriebs- und Organisationspsychologie, das entweder in einer grundsoliden akademischen Ausbildung in Psychologie oder einem wirtschaftsnahen Studiengang mit Schwerpunkt Psychologie vermittelt wurde. Nur mit diesem Wissen können Personaler wichtige Themen wie Personalpolitik, Personalentwicklung, Nachfolgemanagement oder Performance Management angehen und ein Unternehmen damit flexibel im Sinne seiner sich laufend weiterentwickelnden Strategie ausrichten. In Zeiten der digitalen Transformation sind außerdem grundlegende IT-Kenntnisse sowie praktische Erfahrungen im betriebsverfassungsrechtlichen Bereich unabdingbar. Bleibt das unscharfe Anforderungsprofil für Personaler im Unternehmen bestehen, wird sich Human Resources über kurz oder lang selbst abschaffen. Positionen werden wegfallen und beispielsweise vom Finanzressort übernommen.

Einige Jahre in Führungspositionen befähigen Menschen noch lange nicht dazu, Personalprozesse professionell zu steuern. Neben Kenntnissen in Methodenlehre der Psychologie sowie in Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie sollten Personaler daher auch eine Ausbildung in Individualpsychologie sowie ein Verständnis für Gruppenpsychologie mitbringen. Wie sonst können sie heterogen qualifizierte Teams im Unternehmen bilden und zur Kooperation befähigen? HR sollte die Unternehmen bzw. die Menschen, die in ihnen arbeiten, dabei unterstützen, effektiv mit Vielfalt umzugehen und eine Ideenkultur zum Leben zu erwecken: »In der Hauptsache geht es darum, psychologisch das Richtige zu tun«, erläutert Hy-CEO Christoph Keese und ergänzt: »Bevor wir anfangen mit KI zu experimentieren, sollten wir uns auf die gesicherten Erkenntnisse der Psychologie berufen und diese Betriebspsychologie in der

Praxis anwenden. Damit entsteht eine komplett neue Disziplin, ohne die es in Zukunft nicht mehr gehen wird.«⁵⁴

Natürlich ist die Etablierung von HR-Qualifikationsprofilen in Unternehmen ein gradueller Prozess, aber ein entscheidender. Human Resources muss hier als Vorbild für andere Jobfamilien wirken. Das wiederum fordert von Personalern in digital geprägten Umgebungen, dass sie in ihren eigenen Strukturen Agilität aktiv vorleben. Die unter Mitarbeitern von Personalabteilungen verbreitete Gewohnheit, Auszeichnungen für die eigene Arbeit zu beantragen, dient der Selbstbeweihräucherung. Dem Unternehmen hilft das nicht weiter, denn ohnehin starre Strukturen werden dadurch weiter gefestigt. Awards à la »Bester Arbeitgeber des Jahres« haben zweifelsohne eine motivierende Wirkung. Sinnvoller für die Entwicklung des Unternehmens wäre es jedoch, anhand klarer Kennzahlen zu überprüfen, welchen Beitrag Human Resources zur Umsetzung der Unternehmensziele leistet. Es gilt, sie unternehmensspezifisch zu definieren, transparent zu machen und neutral zu prüfen.

Essenziell wäre es auch zu erfahren, ob etwa die Arbeitgebermarke für Top-Kandidaten attraktiv ist, die gelebte Kultur den propagierten Werten entspricht und die Führungskultur des Unternehmens tatsächlich Transformationsfaktoren wie Vielfalt, Fehlerkultur und agile Strukturen fördert. »HR needs to enable us to get access to people. To lead and manage them in a way that engages them, that drives productivity, that gives us option value through a flexible workforce and develops helpful ecosystems around us«⁵⁵, bestätigt auch James Morgan. Die Schnelligkeit der Veränderungen erfordere es darüber hinaus, die Wirtschaftlichkeit jeder Rekrutierung neu zu definieren: »The skills decay happens very quickly. The half-life of skills is 18 months – depending on the segment. And with this, the economics of employment start to change.«⁵⁶ Analysieren und bewerten ließe sich auch, wie häufig und aus welchen Gründen Top-Talente das Unternehmen verlassen, ob innere Diversität sichergestellt ist oder ob die für die Umsetzung der Unternehmensstrategie erfolgskritischen Kompetenzen leistungsstark vorhanden sind.

Aus Beispielen wie diesen wird ersichtlich: Die digitale Transformation bietet dem Personalwesen die Chance, einen deutlichen Wertbeitrag für Unternehmen zu erbringen. Ohne die entsprechende psychologische Qualifikation wird dieser Beitrag allerdings nicht zu leisten sein. Interpersonelle und intrapersonelle Einschätzungen sind für den Erfolg der HR-Arbeit in sich wandelnden Unternehmen ebenso wichtig wie gruppenpsychologische Bewertungen und Interventionen.

54 Interview vom 12.12.2018.

55 Interview vom 04.12.2018.

56 Interview vom 04.12.2018.

5.2.2.2 Mitarbeiter – selbstbewusst, umworben und mit bester Perspektive

Parallel zu den oben angesprochenen technologischen Änderungen sind Unternehmen aktuell mit grundlegenden Veränderungen in ihren Belegschaften konfrontiert, die sich zum Beispiel durch Generationswechsel ergeben. Jüngere Mitarbeiter unterscheiden sich von den älteren in ihren Qualifikationen und Arbeitsweisen, aber auch in ihren Erwartungen an die Erwerbstätigkeit. Faktoren wie Seniorität, Geschlechtszugehörigkeit oder der kulturelle Hintergrund Einzelner bestimmen ebenso die Teamdynamik. Dies gilt es zu verstehen und bei der Personalarbeit konsequent zu berücksichtigen. Denn Diversität ist heute ein wichtiger Treiber für Innovationskraft und wesentlicher Bestandteil einer agilen Unternehmenskultur.

5.2.2.2.1 Diversity matters

Schaut man heute in große Unternehmen, begegnet man einer bunten Mischung von Menschen. Allein vier verschiedene Generationstypen arbeiten in den Firmen Seite an Seite:

1. Babyboomer (Jahrgänge 1955 bis 1965): Viele Jahre lang bestimmte diese durch Nachkrieg und Wirtschaftswunder geprägte, geburtenstarke Generation das Bild in den Büros und Werkhallen. Ausgesprochen karriereorientiert stellt sie die Arbeit ins Zentrum ihres Lebens.
2. Generation X (Jahrgänge 1965 bis 1980): Für diese, den Babyboomern nachfolgende Generation, ist berufliches Vorankommen sehr wichtig. Gut ausgebildet und ambitioniert strebt sie besonders nach finanzieller Sicherheit.
3. Generation Y (Jahrgänge 1980 bis 2000): Für diese, wegen ihrer Geburt kurz vor dem Jahrtausendwechsel auch »Millenials« genannte Generation, ist Work-Life-Balance maßgeblich. Generation-Y-ler sind oft in mehreren Disziplinen ausgebildet, international zu Hause und wissbegierig. Sie suchen in der Arbeit nicht nur Sinnhaftigkeit, sondern möchten sich auch persönlich weiterentwickeln. Als »Digital Natives« sind sie mit digitalen Technologien aufgewachsen und haben den Gebrauch von Computern, Internet und Smart Devices internalisiert.
4. Generation Z (Jahrgänge 2000 bis 2010): Angehörige dieser Generation steigen aktuell in das Arbeitsleben ein. Sie leben quasi digital – privat wie beruflich. Eine Trennung zwischen realer und virtueller Welt findet für Generation-Z-ler kaum noch statt. Bewerbungen über WhatsApp oder digitale Events sind für sie eine Selbstverständlichkeit. Als Mitarbeiter werden sie klare Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben ziehen. Und das Arbeitsklima bzw. die Kultur eines Unternehmens wird für diese Generation eine wichtige Rolle spielen.

Diese sehr unterschiedlichen Orientierungen unter einen Hut zu bringen, stellt eine große Herausforderung für die Unternehmen dar. »We have an entirely new genera-

tion of people now joining the workforce. They need to be engaged, made productive, motivated and led in different ways from what we've seen as normal until now. Who are they? Where are they? What do they respond to?⁵⁷», bekräftigt James Morgan. Im Zuge des digitalen Wandels entstehen neue Formen der Zusammenarbeit, geprägt durch Internationalisierung, Technisierung und ein neues Verständnis von Unternehmenskultur. Auch das bislang hierarchisch geprägte Verhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeitern nivelliert sich. Das neue Arbeiten fordert von sämtlichen Involvierten ein neues Denken.

Diversität gilt heute, neben bereichs- bzw. geschäftsfeldübergreifendem Arbeiten, als entscheidender Faktor bei der Lösung der komplexen Problemstellungen des digitalen Wandels. Je diverser ein Unternehmen hinsichtlich Alter, Geschlecht und Herkunft der Mitarbeiter aufgestellt ist, desto besser fallen die Geschäftszahlen wie Umsatz und Gewinn aus, so eine Studie der Unternehmensberatung McKinsey aus dem Jahr 2015.⁵⁸ Zugleich helfe eine heterogene Personalstruktur Unternehmen, stärkere Kundenbindungen aufzubauen.⁵⁹ Im Zuge des demografischen Wandels werden künftig mehr erfahrene Kräfte in den Unternehmen verbleiben als bisher. Sie werden mit jungen Kollegen zusammenarbeiten und diese als Mentoren begleiten oder beraten. Immer mehr Frauen werden außerdem Führungspositionen bekleiden, da die nachfolgenden Generationen Y und Z es als selbstverständlich einfordern, ungeachtet des Geschlechts nach Qualifikation und Engagement eingesetzt zu werden. Kulturübergreifendes Arbeiten ist mit der Internationalisierung inzwischen in den meisten Unternehmen angekommen. Leider gibt deutsches Know-how allerdings in deutschen Unternehmen allzu oft noch die Ausrichtung des Arbeitens in international zusammengesetzten Teams vor. Hier wird ein maßgebliches Umdenken nötig sein – weg vom »Dulden« und Tolerieren, hin zu einem Respektieren der Meinungen anderer Kulturen, Geschlechter und Generationen. Diversität setzt ein gleichberechtigtes Miteinander voraus. Nur so kann sie ihr Potenzial entfalten. Wie eine vom europäischen erp Fonds in Auftrag gegebene Studie belegt, erwirtschaften zum Beispiel Firmen mit einem hohen Frauenanteil in Führungspositionen mehr Gewinn und sind auch krisenstabiler.⁶⁰

Viele männliche Führungskräfte in deutschen Unternehmen nehmen Erkenntnisse wie diese als Bedrohung wahr. Ihre Karriere wurde durch die erwähnten Top-down-Strukturen geprägt. Entsprechend verstehen sie sich als Wegweiser und schenken unter Umständen nicht einmal anderen Geschäftsfeldern gleichberechtigt Gehör. Human Resources kann hier den erforderlichen Wandel unterstützen, unter

57 aaO.

58 Hunt/Layton/Prince (2015), S. 1.

59 aaO, S. 13.

60 Gstrein/Kirchner (2012/2013), S. 33 ff., 40 ff.

anderem durch ein innovatives Performance Management sowie über ein durch Selbstreflexion und Rückgrat definiertes Führungsverständnis. Die Zusammenarbeit in interkulturellen, divers aufgestellten Teams ließe sich im Rahmen von Transformationsmanagement begleiten. Personalabteilungen müssen Diversität auch in ihren Systemen und Instrumenten verankern, zum Beispiel im Rahmen eines Performance-Management-Systems, das divers aufgestelltes Arbeiten und bereichsübergreifende Kooperation fördert und belohnt.

5.2.2.2.2 Neue Arbeitsformen sind gefragt

Neben Diversität spielen Kompatibilität und Flexibilität in den künftig auch horizontal ausgerichteten Arbeitsstrukturen eine große Rolle. Mitarbeiter agieren zunehmend nicht mehr in Hierarchien, sondern in kaleidoskopischen Formationen. Organisationsstrukturen konfigurieren sich in der digital geprägten Arbeitswelt ständig neu, Teams steuern sich selbst. Angesichts dieses radikalen Wandels sind Positionen nicht mehr starr definierbar. Sie verändern sich vielmehr dynamisch nach Bedarf. Standort und Entfernung spielen beim Arbeiten heute kaum noch eine Rolle. Teams können über cloudbasierte Lösungen auch länderübergreifend so eng zusammenarbeiten, als säßen sie an einem Tisch. Virtuell werden einzelne Projektaufgaben gezielt auf Menschen mit komplementären Fachkompetenzen verteilt. Meist geht es in den heutigen Arbeitsprozessen um den Austausch von Informationen. Und der ist in Zeiten der Digitalisierung jederzeit in Echtzeit und unabhängig vom Standort möglich. Homeoffice-Tage sind in vielen Unternehmen inzwischen etabliert und werden gerade von Mitarbeitern der jungen Generationen gern in Anspruch genommen.

Doch so angenehm diese neuen Arbeitsmodelle für viele Menschen auch sein mögen: Es muss bedacht werden, dass es immer eine Anzahl von Mitarbeitern geben wird, die mit selbstgesteuertem, selbstverantwortlichem Arbeiten ohne festen Rahmen überfordert sind. Für diese Mitarbeiter muss das Unternehmen eine Anleitung sicherstellen – sei es über einen Vorgesetzten oder HR. Remote arbeitende Mitarbeiter wiederum müssen durch entsprechende Optionen in das Arbeitsumfeld integriert werden.

5.2.2.2.3 Fehler gehören dazu

In der Arbeitswelt 4.0 ist Querdenkertum gefragt. Unternehmen gründen Innovationszentren und interdisziplinäre Thinktanks, um Entwicklungen voranzutreiben. Eine konstruktive Fehlerkultur ist in solchen Strukturen essenziell. Unternehmen brauchen nicht nur fachlich hochqualifizierte, sondern auch persönlich souveräne Mitarbeiter, die keine Angst davor haben, sich infrage zu stellen. Nur wenn eine entsprechende Fehlerkultur etabliert ist, können Mitarbeiter mutig und kreativ agieren. Viel zu oft erlebt man in Unternehmen bisher, dass sich Führungskräfte und Mitarbeiter nach allen Richtungen absichern, ehe sie eine persönliche Meinung bzw. Einschätzung

äußern. Fehler werden vertuscht oder anderen zugeschoben, kreative Ideen im Keim erstickt. In tradierten Unternehmensstrukturen machen diejenigen am ehesten Karriere, die Risiken meiden und sich der Mehrheitsmeinung anschließen. »Es wurde viel zu viel Vertrauen verloren. Jeder sägt am Stuhl vom anderen«, bestätigt Hans-Christian Boos.⁶¹ In Zeiten der digitalen Transformation kann sich dies als fataler Stolperstein entpuppen.

Die Führungswege von morgen sollen es Mitarbeitern ermöglichen, Perspektiven zu wechseln und Ideen zu entwickeln – ohne Angst vor persönlichen Nachteilen. Schließlich sind die Herausforderungen und Probleme, mit denen sich Unternehmen inzwischen laufend konfrontiert sehen, so komplex, dass sie nicht mehr erfolgreich von Einzelnen gelöst werden können. Gruppen sind in der Bearbeitung solcher Aufgaben leistungsfähiger. Daher definiert sich Führung heute nicht mehr über Macht, Kontrolle und Fachwissen. Es geht vielmehr darum, Teams so zu organisieren, dass hochkomplexe Probleme gelöst werden können. Dazu gehören der Aufbau flacher Hierarchien, die Organisation schlagkräftiger virtueller Strukturen und die Einbeziehung des Kunden in den Arbeitsprozess. All dies erfordert Kreativität und Gestaltungskraft. Wer schnell entscheiden soll, neue Wege überprüfen und dabei Risiken eingehen muss, macht zwangsläufig Fehler. Die Etablierung einer Vertrauens- und Fehlerkultur im Unternehmen gehört daher zu den zentralen Aufgaben von Führungskräften und HR. In den Worten von Arago-CEO Boos: »Wir benötigen Menschen, die ein Risiko sehen und es bewusst eingehen. Und HR-Systeme, die dies fördern.«⁶²

5.2.2.2.4 Kultur als Differenzierungsfaktor

Die Hauptrolle im digitalen Zeitalter spielen die Mitarbeiter. Neben hoher Qualifikation, Motivation und Risikobereitschaft bringen diese heute vor allem eines mit ins Unternehmen: ein neues Selbstbewusstsein. Mitarbeiter haben heute höhere Ansprüche an einen Job als früher. Faktoren wie persönliche Entwicklung oder Selbsterfüllung sind nicht nur für Angehörige der Generation Z oder Y von großer Bedeutung, sondern auch für die meisten Fachkräfte und High Potentials aus anderen Generationen. Im Zuge dieser Entwicklung verschiebt sich das Machtgefüge zwischen Unternehmen und Bewerbern. Künftig entscheidet weniger das Unternehmen über Top oder Flop in der Bewerbung als der potenzielle Mitarbeiter. Um in diesem Wettbewerb zu bestehen, müssen Unternehmen sich gut in Szene setzen und positionieren. Die Kultur wird dabei zum differenzierenden Wettbewerbsfaktor.

61 Interview vom 01.11.2018.

62 aaO.

Auch die Zugehörigkeit zur Hitliste der DAX-Unternehmen ist mittlerweile kein Garant mehr dafür, dass ein Unternehmen von Bewerbern bevorzugt wird. Heute punkten Arbeitgeber mit einer Kultur, die Entfaltungsmöglichkeiten und Gestaltungsräume in der Arbeit bietet. Über Plattformen wie XING oder LinkedIn an Informationen über das Arbeitsklima in einem Unternehmen zu gelangen, ist inzwischen ein Leichtes. Hier findet ein reger Austausch auch über Unternehmenskultur und Führungskräfte statt. Die Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber – für Babyboomer und Angehörige der Generation X noch maßgeblich – ist bei den Generationen Y und Z praktisch nicht mehr vorhanden. Dies als Illoyalität den Arbeitgebern gegenüber zu bezeichnen, wäre falsch, da für diese Generationen andere Faktoren im Vordergrund stehen. Zusammenhörigkeitsgefühl etablieren die jungen Arbeitnehmer eher virtuell – über ihre vielfältigen Netzwerke. Proaktiv signalisieren sie hier auch ihre Verfügbarkeit für neue Positionen.

Für Unternehmen bedeutet das: Sie treten inzwischen auch in den sozialen Netzwerken als Marke auf, die gepflegt werden muss. Entscheidend ist hier, dass die Unternehmenskultur sowohl in der realen Welt als auch virtuell authentisch und attraktiv gelebt wird. Viele Unternehmen investieren deshalb in Employer Branding und Personalmarketing. Auch das Personalwesen muss sich entsprechend aufstellen. »We need to reach out, to find a way of getting to know the people, to see where they are and find a way to include them in what we are doing in a way that suits them, even if it is only for a limited period of time«, bestätigt James Morgan, Global Head of HR Strategy and Portfolio Management bei der Bayer AG.⁶³ Eines der wichtigsten Aufgabenfelder von HR ist heute bereits der Bereich Recruiting & Inclusion.

5.2.2.3 Führen heißt dienen

Auch die Rolle der Vorgesetzten verändert sich in der Arbeitswelt 4.0. War Führung bislang stark fachorientiert, sind Führungskräfte in den sich wandelnden Strukturen primär Dienstleister ihrer Mitarbeiter. Das tradierte Führungsverständnis, das sich vor allem über Macht, Kontrolle, Delegation und Status definierte, ist eindeutig überholt. Das gilt auch für die Tendenz vieler Führungskräfte, Menschen einzustellen, die ähnlich ticken wie sie selbst, und sich damit Mini-Mes heranzuziehen.

Solcherlei Monokulturen gilt es in Zeiten der digitalen Transformation zu vermeiden. Stattdessen müssen die Führungskräfte von heute Diversität und unvoreingenommenes Denken bewusst fördern. Sie sollten die Bedürfnisse der Kunden immer im Blick haben und ihre Mitarbeiter gezielt und stärkenorientiert einsetzen. Das beinhaltet

⁶³ Interview vom 04.12.2018.

auch, den Mitarbeitern Orientierung zu geben und sie zur Selbstverantwortung zu ermutigen – mit einer Leidenschaft für Menschen und deren fachliche und soziale Kompetenzen.

»Die Balance zwischen dem perfekten Produkt und laufend geforderten Innovationen schnell herzustellen, kann man als Vorstand nicht leisten. Es muss aus der Breite der Organisation heraus kommen.«, meint in diesem Zusammenhang auch Steffen Kindler, Vorstand Finanzen und Controlling der Nestlé Deutschland AG⁶⁴. Zu den zentralen Aufgaben der neuen Führung gehört es, eine authentische Vertrauens- und Feedbackkultur im Unternehmen zu etablieren. Das erfordert von den Führungskräften viel Selbstdisziplin und ein hohes Maß an Selbstreflexion.

Für das mittlere Management ist diese Entwicklung schwierig, da diese Hierarchieebene in den agilen Strukturen moderner Unternehmen künftig vermutlich wegfallen wird. »In venture capital we say the chief executive is the most interim position there is. Why? Because the first two years of a business require certain skills, the second two years require different skills and the third two years require yet different skills and the fourth two years different skills for an IPO: Foundation, incubation, early growth, scaling, IPO or sale. If you are able to do all of that, you are amazing, that's leadership these days«, erläutert James Morgan und ergänzt: »So you can take this theory and apply it to the challenges of the next four to eight years of business like ours, the challenges will change all the time and we plan to prepare our leaders and our people to be ready for that.«⁶⁵

Die Herausforderungen des Wandels verlangen es Führungskräften ab, das eigene Selbstverständnis neu zu definieren. Typische Privilegien einer Führungsposition wie Gehalt, Dienstwagen, reservierter Parkplatz und andere Insignien der Macht relativieren sich. Maßgeblich geht es hier um Struktur- und Kontrollverlust. Hinzu kommt, dass Führung sich oft über fachliche Kompetenz legitimiert hat: Wissen und Verantwortung fielen bei den Führungskräften zusammen. Mitarbeitern blieb nur ein eingeschränkter Spielraum. Für das Unternehmen war dies Fluch und Segen zugleich, denn Wissen wurde damit zum Machtinstrument. In Zeiten der Digitalen Revolution liegt die Macht in den Teams – und somit im großen Ganzen.

5.2.3 Lösungsansätze – Wege zur agilen Unternehmenskultur

Oben ist es schon angeklungen: Ein Schlüssel zum Erfolg bei der Anpassung von Human Resources an den Digitalen Wandel ist die Transparenz der HR-Instrumente.

⁶⁴ Interview vom 14.12.2018.

⁶⁵ aaO.

Ein weiterer entscheidender Aspekt ist deren sensible Implementierung in bestehende Prozesse. Das Aufsetzen agiler Teams und Strukturen in sämtlichen Prozessen ist nötig, um die Unternehmen für die Schnelligkeit und Komplexität der digitalen Geschäfte zu rüsten. Kann die vorhandene Organisationsstruktur nicht adaptiert werden, gefährdet der Wandel das laufende Geschäft.

Digitale Transformation brauche »eine Kultur wie eine Zellmembran«, fordern Bosch, Hentschel und Kramer, »komplett markt- und kundenzentriert, die sich flexibel an neue Herausforderungen anpasst«⁶⁶. Dieser massive Kulturwandel muss auch in den HR-Instrumenten verankert werden. Den perfekten Lösungsansatz dafür gibt es noch nicht – falls es ihn überhaupt jemals geben kann. Vielmehr müssen HR-Prozesse künftig hochadaptiv sein, um den Wandel im Sinne der Unternehmenskultur stetig und nachhaltig zu begleiten.

Im Folgenden werden aktuelle Ansätze skizziert, wie man einen solchen Kulturwandel herbeiführen kann. Beispiele veranschaulichen außerdem, wie sich die HR-Kernthemen Führung, Funktionsbewertung, Vergütung und Performance Management neu verankern lassen.

5.2.3.1 Die neue Führung – ein kollektiver Prozess

In den vom digitalen Wandel geprägten Märkten suchen immer mehr Unternehmen mit hoher Geschwindigkeit nach neuen Lösungen. Diese können meist nur von agilen Teams gefunden werden, die über Orts- und Zeitgrenzen hinweg zusammenarbeiten. Dabei stellt sich die Frage: Welche Rolle spielt in diesem Zusammenhang die Führung? Eines ist, wie in Kapitel 4.2.1.2 bereits ausführlicher erläutert, recht klar: Hierarchische Führung, die sich über Vorgaben, Kontrolle und Macht definiert, wird in der digitalen Wirtschaft nicht länger erfolgreich sein. »Im agilen Kontext verändern sich [...] sowohl Rolle als auch Profil der Führungskräfte, was zunächst von ihnen verstanden und akzeptiert und im nächsten Schritt erlernt und gelebt werden muss«, schreibt André Häusling.⁶⁷ Mit der wachsenden Bedeutung von Teams geht der Stellenwert von fachlicher Kompetenz zur Legitimierung einer Führungsposition zurück. Führungsqualitäten und Erfahrungsreichtum hingegen werden immer wichtiger. Das erfordert von Führungskräften ein neues Selbstverständnis, das ebenfalls vom Wandel geprägt ist. »To say that there is one single leadership style for the next four to eight years is possibly moronic«, fasst dies James Morgan, Global Head of HR Strategy and Portfolio Management bei der Bayer AG, in klare Worte.⁶⁸

66 Bosch/Hentschel/Kramer (2018), S. 26.

67 Häusling (2018), S. 73.

68 Interview vom 04.12.2018.

Führung ist heute als kollektiver Prozess zu verstehen und nicht mehr als »Great-Man-Mythos« einer heroischen Führungskraft. In agilen Organisationen bedeutet Führung Dienen und Teams zur Selbstorganisation zu befähigen. Upward-Feedback war in der hierarchischen Kultur kaum vermittelbar. Und Systeme zur Wissensteilung existierten nur eingeschränkt zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern oder zwischen funktionalen Silos in Unternehmen. Die Digitalisierung stellt das bisherige System jetzt unter neue Vorzeichen. Hy-CEO Christoph Keese bestätigt: »Die Umfeldbedingungen in der Industrie waren bisher: immer möglichst günstig, möglichst viel vom gleichen Produkt herzustellen. Dafür müssen die Wandlungsgeschwindigkeit und auch die Komplexität unterhalb eines bestimmten Schwellenwerts liegen. Wenn sich diese Kriterien gleichzeitig ändern, wird aus dem Führungs-Selbstverständnis ›Ich bin der Bestimmer, weil ich weiß, wo es langgeht‹ das Gegenteil. Manager wissen dann nicht mehr, wo es langgeht. Sie müssen ein Team orchestrieren, das dieses herausfindet. Das Wissen kommt also nicht mehr von innen, sondern von außen. Und damit tun sich alle Menschen schwer.«⁶⁹ Eine bekannte Methode zur Unterstützung eines kollektiven Führungsansatzes ist das 360-Grad-Feedback. Es darf allerdings nicht zur positiven Verstärkung degenerieren. »Wenn man das 360-Grad-Feedback zu Ende denkt, entstehen extreme normative Effekte, ein Druck zur Verhaltensmitte. Und genau das ist überhaupt nicht wünschenswert«⁷⁰, warnt Michael Kramarsch, Managing Partner der Unternehmensberatung hkp group.

Eine der zentralen Aufgaben von Personalabteilungen ist es heute, die Entwicklung eines neuen, vom digitalen Wandel geforderten Führungsverständnisses voranzutreiben – unter Berücksichtigung folgender Parameter:

- Führungskräfte in agilen Organisationen sollten Mitarbeiter stärkenorientiert einsetzen. Sie sollten Leitlinien vermitteln und strategische Orientierung geben. Selbstverantwortung und Selbstorganisation müssen dabei sowohl von Führungskräften als auch von Mitarbeitern in den Vordergrund gerückt werden.
- Führungskräfte sollten eine Passion für Menschen und deren Unterschiedlichkeit haben. Dass jeder Mitarbeiter sein Potenzial entfalten kann, wird zu einem eigenständigen Ziel.
- Die Etablierung einer konstruktiven und produktiven Fehlerkultur ist ein zentraler Baustein der neuen Führungskultur. Voraussetzung ist die Entwicklung von Vertrauen in Organisationen und zwischen Führungskräften und Mitarbeitern.
- Der Umgang mit Wissen muss sich vom »Need to Know« hin zum »Need to Share« entwickeln. Dabei sollte die Kundenperspektive von allen Teams in sämtlichen Prozessen beachtet werden.

69 Interview vom 12.12.2018.

70 Interview vom 22.01.2019

- Divers strukturierte Teams sind für den Erfolg eines Unternehmens in der digitalen Wirtschaft entscheidend. Führungskräfte, die Mini-Mes als Nachfolger oder Teammitglieder präferieren, handeln gegen die Unternehmensinteressen.
- Ein traditionelles Führungsverständnis, das primär der Festigung der eigenen Machtposition dient, ist passé. In dem massiven psychologischen Wandlungsprozess hin zu einem neuen Selbstverständnis müssen Unternehmen ihre Führungskräfte begleiten. Darüber hinaus sollte Human Resources Verfahren und Instrumente bereitstellen, die diesen Führungs- und Kulturwandel ermöglichen.

Interessante Beispiele für die Implementierung einer neuen Führungskultur gibt es bereits. So hat etwa Nestlé Deutschland verschiedene Initiativen und Projekte ins Leben gerufen, die das Unternehmen in verschiedenen Bereichen zu verschiedenen Zeitpunkten durchdringen und inzwischen gelebte Kultur sind. Die Ideen für diese Initiativen kommen oftmals aus der Mitte des Managements.

Eines dieser Projekte ist das »Digital Acceleration Team« (DAT), ein Schrittmacher der digitalen Transformation bei Nestlé. Das DAT initiiert Webinare, die Mitarbeitern Einblicke in aktuelle technologische Trendthemen geben. Alle vier Monate kommen jeweils fünf Mitarbeiter aus Nestlé-Tochtergesellschaften hinzu, arbeiten an digitalen Projekten und nehmen an Trainings teil. Das neu erworbene Wissen teilen sie später mit ihren Kollegen.⁷¹ So wird peu à peu das gesamte Unternehmen in die digitale Transformation eingebunden. Ein weiterer innovativer Ansatz des DAT: Junge Menschen coachen Führungskräfte im Umgang mit digitalen Medien.

Im »Nestlé Competence Center« (NCC) wiederum arbeitet das Unternehmen mit verschiedenen Stakeholdern an Strategien für eine gemeinsame Zukunft. Nestlé-Mitarbeiter tauschen sich hier mit Handelspartnern, NGOs, Lieferanten und Verbrauchern aus. »Im NCC wird gemeinsam mit unseren Kunden aus dem Handel an neuen Ideen und Konzepten gearbeitet, um neue Zielgruppen anzusprechen, den Point of Sale neu zu gestalten und am Dialog teilzunehmen«⁷², sagt Nestlé-Finanzvorstand Steffen Kindler.

Was Nestlé erkannt hat und mit den genannten Projekten beispielhaft angeht: Der wichtigste Hebel, um eine Unternehmenskultur zu verändern, ist ein Wandel der Führung. Denn im Guten wie im Schlechten: Kultur und Führung sind untrennbar miteinander verbunden. Natürlich müssen solche gravierenden Veränderungen parallel zum laufenden Stammgeschäft eingeleitet werden, um dieses nicht zu gefährden. Das ist eine zusätzliche Herausforderung für das Unternehmen, die nur durch Ambidextrie zu managen ist. Eine solche »beidhändige Führung« ermöglicht es dem Management, auf

71 Vgl. www.nestle.de/good2016/digitale-transformation (letzter Zugriff am 18.12.2018).

72 Interview vom 14.12.2018.

Innovation und Kundennähe ausgerichtete Ansätze schnell und flexibel aufzubauen und zu lenken und gleichzeitig das effizienzgetriebene Stammgeschäft stabil und lebensfähig zu erhalten. In der Regel müssen beide Welten über einen längeren Zeitraum hinweg parallel gelebt werden.

In Deutschland praktizieren beispielsweise E.ON und Rewe das Managementmodell der Ambidextrie.

- Die »rechte Hand« des Managements steht dabei für eine innovationsorientierte Führung: Sie regt die Kreativität und Innovationsfreude der Mitarbeiter an. Fehler werden nicht bestraft. Im Vordergrund steht es, Lerneffekte zu nutzen.
- Die »linke Hand« repräsentiert die effizienzorientierte Führung: Hier liegt der Fokus auf der Umsetzung des Tagesgeschäfts. Projekte werden präzise geplant, Aufgaben werden möglichst überschneidungsfrei voneinander abgegrenzt. Das Erreichen von Zielen ist maßgeblich für die variable Vergütung der Mitarbeiter. Richtlinien müssen eingehalten und Fehler vermieden werden.

Die Kombination von beiden Führungsstilen ergibt das sehr anspruchsvolle Konzept des »Ambidextrous Leaders«, das von einer Einzelperson kaum zu leisten ist.

Vergleicht man sämtliche Aspekte der »alten« und »neuen« Welt der Führungskultur, erkennt man schnell, dass in der vom digitalen Wandel getriebenen Kultur eine große Freiheit liegt: Die Führungskraft trägt Verantwortung nicht allein. Auch Topmanager dürfen Fehler machen – solange sie zeitnah behoben werden. Und die Arbeit in kreativen Teams erhöht die Motivation. Darüber hinaus erleichtert ein »Need-to-Share«-Ansatz in der Wissensvermittlung das Arbeiten. Und das vielfach hierarchisch etablierte »Hauen und Stechen« um begehrte Positionen sowie das »Leben auf Kosten von anderen« sollte sich in flexiblen Teamstrukturen relativieren. Organisationen waren und sind immer auch Orte, an denen ein bestimmter Typus von Mitarbeitern und Führungskräften, dem es an Kompetenz oder Engagement fehlt, »abtauchen« kann.

Manche Protagonisten der alten Führungskultur werden den Macht- und Statusverlust, der mit der neuen Arbeitskultur einhergeht, allerdings als schmerzlich empfinden und sich vehement dagegen sträuben. Hier gilt es, auch bei Führungskräften ein neues Wir-Verständnis zu schaffen, das es jedem Mitarbeiter im Team gleichermaßen ermöglicht, sein persönliches Potenzial im Sinne des Unternehmens zu entfalten. Von Personalern erfordert dies nicht zuletzt psychologisches Wissen und Feingefühl. »Menschen müssen wieder dahin gebracht werden, dass sie sich selbst in ihren Fähigkeiten neu entdecken und dann aus diesen Fähigkeiten ein neues Berufsbild ableiten«, erläutert Christoph Keese.⁷³

73 Interview vom 12.12.2018.

Zum Wirgefühls der neuen Führungskultur gehört es auch, dass es nicht länger als Schwäche ausgelegt wird, Gefühle zu zeigen. In der hierarchisch geprägten Führungskultur waren Gefühle allerdings immer noch ein No-Go. Nach Ansicht von Keese gehört diese Einstellung der Vergangenheit an. »Wir werden in den Firmen künftig nicht zurechtkommen, wenn wir nicht lernen über Gefühle zu reden. Wenn der Chef sich öffnet und sagt: ›Ich habe Angst‹, das ist ein radikaler Wandel. Er sollte das natürlich immer mit Zuversicht begleiten. Aber jeder muss sich in Firmen heute zugestehen dürfen: ›Ich bin unsicher.«⁷⁴

Kurzum: Die Legitimation einer Führungsrolle muss in agilen Organisationen ständig neu erworben werden. Der traditionelle, aus einer Hierarchie abgeleitete Machtanspruch ist obsolet. Gefordert sind heute eine ständige Selbstreflexion sowie eine enorme kontext- und situationsbezogene Anpassung. Diese Entwicklung sollte von Personalabteilungen im Rahmen von organisationsentwicklungspsychologischen Maßnahmen flankiert werden.

5.2.3.2 Funktionsbewertung: schneller, pragmatischer, effizienter

Funktionsbewertungssysteme haben in bestehenden Strukturen einen gewichtigen Sinn: Sie dienen als »Rückgrat« und gleichermaßen als konsistenter wie transparenter Ordnungsrahmen für verschiedenste Human-Resource-Kernprozesse. Ob Vergütung, Nebenleistungen und Karrierepfade oder Personalentwicklungsinstrumente wie beispielsweise Jobrotationen, Performance Management, strategische Personalplanung, Nachfolgeplanung, Organisationsentwicklung oder die Kontingentierung von Führungsfunktionen – Funktionsbewertungen werden dabei in hierarchisch strukturierten Wirtschaftssystemen nach standardisierten Verfahren vorgenommen. Diese werden innerhalb von Unternehmen auf Basis von konkret definierten und messbaren Anforderungen an Positionen analysiert und verglichen. Dabei geht es nicht um die Bewertung der Positionsinhaber, Berichtswege oder Titel, sondern der konkreten Anforderungen. Auf diese Weise erhält das Unternehmen ein weitgehend objektives Bild von den typischen Funktionsanforderungen und kann auf dieser Basis Positionen vergleichen. Daraus wiederum können die Funktionsstufen und Gehaltsbänder abgeleitet werden – sowie auf den Führungsebenen die entsprechenden variablen Vergütungsanteile und Nebenleistungen.

In zunehmend digital ausgerichteten Systemen greift ein solch starrer Ordnungsrahmen nicht mehr, denn Organisationsstrukturen und -abläufe innerhalb des Unternehmens entwickeln sich ständig weiter. Neue Funktionen entstehen und bestehende

74 aaO.

entfallen. Enge Struktur- und Hierarchiemerkmale behindern in diesem kontinuierlichen Transformationsprozess den Erfolg. Dies bedeutet, dass Funktionsbewertungssysteme den sich wandelnden Erfordernissen angepasst werden müssen. »Die Funktionsbewertungssysteme müssen schneller, pragmatischer, klarer und transparenter sein als die etablierten Modelle«⁷⁵, bestätigt Michael Kramarsch, Gründer und Managing Partner der hkp group. Funktionen sollten so breit definiert sein, dass sie die neuen Arbeitsstrukturen in Teams widerspiegeln können. Das heißt vor allem, dass den hierarchischen Aspekten von Führung weniger Gewicht zugesprochen werden sollte als bisher, um agile Strukturen abbilden zu können.

Da Positionen in agilen Organisationen nicht fest definiert sind, müssen Funktionsbewertungssystematiken künftig auch Kompetenzen der Positionsinhaber mitberücksichtigen. Entsprechend werden einzelne Personen und deren individuelle Fähigkeiten in der Zukunft eine maßgeblichere Rolle spielen als bisher. Darüber hinaus sollten Kriterien wie Veränderungsfähigkeit, Teamarbeit, Kundenorientierung, lösungsorientiertes Denken und die Vergütung von Mitarbeitern bei der Bewertung größeren Raum einnehmen. Um entsprechende HR-Prozesse zu vereinfachen, könnte außerdem einzelnen Geschäftsfeldern eine dezentrale Grading-Hoheit zugestanden werden. Dies hätte zugleich den Vorteil, dass die Zentralfunktion sich primär auf die Funktionsbewertungen des Topmanagements konzentrieren könnte. Die genannten Ansätze stellen eine grundlegende Veränderung gegenüber den bisherigen Bewertungssystematiken dar, welche ausschließlich auf Kompetenzen und Anforderungen zugeschnitten waren, die für eine Position erforderlich sind.

Trotz der neuen Anforderungen volatiler Systeme an Funktionsbewertungen gilt allerdings: Strukturen sind auch in agilen Unternehmen unabdingbar. »Organisationen benötigen immer einen Ordnungsrahmen beziehungsweise ein Gerüst«, bestätigt auch Michael Kramarsch.⁷⁶ Junior- und Senior-Rollen in agilen Organisationen beispielsweise unterscheiden sich erheblich. Die Unterschiede liegen hier vor allem in der Komplexität der zu bewältigenden Aufgaben und dem fachlichen Know-how der einzelnen Mitarbeiter.

Abschließend lässt sich festhalten: Um agile Strukturen abzubilden, müssen Unternehmen heute flexiblere Funktionsbewertungssystematiken aufbauen. Dabei ist es essenziell, dass innerhalb des Systems breiter definierte Rollen sowie weiter gefasste Gehaltsbänder zugelassen werden, die sich wiederum durch eine Bewertung der Person ergänzen lassen. So kann die Flexibilisierung einer Organisation abgebildet und gesteuert werden. Ein Funktionsbewertungssystem als Ordnungsrahmen ist dabei in agilen Strukturen genauso unerlässlich wie in traditionellen Bewertungssystemen. Es

75 Interview vom 22.01.2019.

76 aaO.

stellt zugleich die gebotene Einstufung von Tätigkeiten im Sinne des 2017 in Kraft getretenen Entgelttransparenzgesetzes sicher, das die Lohnlücke zwischen Frauen und Männern bundesweit schließen soll.

5.2.3.3 Vergütung – keine Motivation ohne Differenzierung

Eng gekoppelt an Funktionsbewertungssystematiken sind die Vergütungsstrukturen. Im Zuge des digitalen Wandels unterliegen diese – ebenso wie die HR-Instrumente Funktionsbewertung und Performance Management – einer grundlegenden Veränderung. Das jährliche Feedbackgespräch war lange Zeit daran gebunden, dass individuelle Ziele erreicht wurden. Es diente unter anderem als Grundlage dafür, den Individualbonus festzulegen. In der Regel konnte dieser bis zur Hälfte der gesamten variablen Vergütung ausmachen.

Jährliche Zielvereinbarungen stehen im Widerspruch zum agilen Geschäft. Dafür lassen sich verschiedene Gründe anführen:

- Eine ambitionierte Zielformulierung findet meist nicht statt. Die Ziele werden vielmehr so formuliert, dass Mitarbeiter sie gut erreichen können.
- Die statistische Rechtslastigkeit der Verteilung der Beurteilungen – die bedeutet, dass Führungskräfte ebenso wie Mitarbeiter zu gut bewertet werden – sowie geringe Schwankungen innerhalb der individuellen Beurteilungen von Jahr zu Jahr ergeben eine nur geringe Leistungsdifferenzierung.
- Häufig korreliert die Leistungsbeurteilung der Führungskräfte nicht mit dem Unternehmenserfolg.
- Der gesamte Prozess erfordert einen hohen administrativen Aufwand. Außerdem ist er definiert durch eine starre Festlegung der Inhalte und Zeiten.
- Der Fokus der jährlichen Feedbackgespräche liegt auf der Vergütung, nicht auf der Entwicklung des Mitarbeiters.

Unternehmen wie Bosch, Daimler, Accenture oder die Deutsche Telekom haben den Individualbonus deshalb abgeschafft und fördern dadurch Teamarbeit und Kreativität. Bosch-Vorstandschef Volkmar Denner kündigte bereits Ende 2015 an, das leistungsabhängige Bonussystem für seine Führungskräfte ersatzlos unter der Devise »Weg von der Individualoptimierung«⁷⁷ zu streichen. Vergütungsexperte Michael Kramarsch kommentiert diesen Trend wie folgt: »Unternehmen fangen an, die Grundvergütungsentwicklungen deutlich stärker zu differenzieren, oder sie nutzen Long Term

77 Stopper (2015).

Incentives, um individuell dem einen oder anderen mehr zu geben«⁷⁸. Er folgert: »Die Organisation kommt um den Schmerz der Differenzierung nicht herum.«⁷⁹

Auch Start-up-Unternehmen verabschieden sich zum Teil von Unternehmens- und Individualboni. Stattdessen beteiligen sie ihre Mitarbeiter am Kapital des Unternehmens. Das tun sie allerdings auch, um ihre kurzfristigen Ausgaben zu reduzieren. Christoph Keese, der sich intensiv mit der Silicon-Valley-Kultur und ihren Charakteristika auseinandergesetzt hat, hält Unternehmensbeteiligungen für eine zeitgemäße Maßnahme, um Mitarbeiter zu motivieren: »Natürlich lässt sich anführen, dass der Mitarbeiter in Großunternehmen weit von der Aktie entfernt ist. Nichts von seiner täglichen Arbeit kann auf die Aktie Einfluss nehmen.«⁸⁰ Auf der anderen Seite sei das moderne Großunternehmen wie in lebendiger Zellorganismus; keine pyramidale Organisation. Keese ergänzt: »Unternehmensbeteiligungen in Form von Eigenkapital sind für heutige, agile Unternehmen essenziell. Und ich meine damit maßgebliches Eigenkapital.«⁸¹

Laut einer Studie des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) wirken sich Boni, die Mitarbeiter am Unternehmenserfolg beteiligen oder für Teamarbeit belohnen, positiv auf deren Arbeitszufriedenheit aus und steigern das Engagement.⁸² Vergütungsinstrumente wie Teamboni und Gewinnbeteiligung bringen allerdings auch Risiken mit sich. Sie können laut Professor Guido Friebel, Experte für Personalwirtschaft an der Goethe-Universität Frankfurt, auch Motivationsprobleme verursachen. Dann nämlich, wenn Top-Performer im Vergleich zu ihrer Leistung nur einen kleinen Anteil am Gewinn erhalten. Das bewerten diese Leistungsträger als unfair.⁸³ Weiter führt Friebel aus: »Wenn ein Vergütungssystem nicht in die Kultur eines Unternehmens passt, wird es auch keinen Erfolg haben«⁸⁴ Als offensichtliches Beispiel benennt er in diesem Zusammenhang den Individualbonus von Vertriebsmitarbeitern. Dieser sollte erhalten bleiben, da sich die Leistung des Einzelnen klar zuordnen und messen lässt. Auch Unternehmensberater und Autor Gunther Wolf betont: »Insbesondere die guten Mitarbeiter empfinden es keineswegs als gerecht, dass Low und High Performer das gleiche verdienen«.⁸⁵ Michael Kramarsch, Managing Partner der Unternehmensberatung hkp group, schlägt in diesem Kontext vor, in der organisationalen Realität zu differenzieren: bei der Einstellung, bei der Entwicklung, bei der Passung von Job und

78 Interview vom 22.01.2019.

79 aaO.

80 Interview vom 12.12.2018.

81 aaO.

82 Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2018).

83 Haufe Online Redaktion: Tschüss, Individualbonus? (News vom 05.10.2017), https://www.haufe.de/personal/hr-management/verguetungssystem-individualbonus-abschaffen_80_427304.html (letzter Aufruf am 13.03.2018).

84 aaO.

85 Wolf (2018), S. 46.

Person – und natürlich auch bei der Vergütung. »Wenn man die Differenzierung nach Leistung und Beiträgen aus einem HR-Element herausnimmt, muss man sie woanders hinzufügen. Wenn sie nicht aus den HR-Instrumenten abgeleitet werden kann, besteht die Gefahr, dass sie intransparent an anderer Stelle stattfindet.⁸⁶

In den volatilen Unternehmen der digitalen Umbruchzeit wird schnell deutlich, wie die eben beschriebenen Motivationsdefizite bei ungünstigen Bedingungen dazu führen können, dass sich ein Gruppenpotenzial nicht entfaltet. Teamdesign, Teamgröße, Teamaufgabe und Teamzusammensetzung entscheiden nach Oelsnitz und Busch⁸⁷ darüber, ob und in welcher Ausprägung solche Defizite zum Tragen kommen. Je größer die Gruppe ist oder je stärker sie durch Individualisten geprägt wird, desto mehr steigt das Risiko, dass Teams unterhalb ihres Potenzials leisten. Eines der bekanntesten Phänomene ist in diesem Zusammenhang das sogenannte Soziale Faulenzen (engl.: Social Loafing): Sobald Individuen in einer Gruppe auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten und ihre Einzelleistung nicht identifizierbar ist, reduzieren einzelne Gruppenmitglieder ihre Leistung.⁸⁸

Bezieht man die genannten empirischen Ergebnisse in die Etablierung von HR-Instrumenten mit ein, lässt dies nur einen Schluss zu: Auch bei agilen Teams ist es sehr wichtig, dass eine Individualleistung nachvollziehbar und messbar ist. Bei der Einführung von neuen Vergütungsstrukturen sollte das Beachtung finden, zum Beispiel durch den Aufbau eines hybriden Bewertungssystems, das sowohl den individuellen Beitrag des einzelnen Mitarbeiters als auch das Teamergebnis berücksichtigt.

Nach Pearsall, Christian und Ellis⁸⁹ lassen sich durch eine solche zweidimensionale Bewertung Motivationsdefizite und daraus resultierendes Verhalten wie soziales Faulenzen reduzieren. Auch der Informationsaustausch innerhalb der Teams verbessert sich dadurch. Teammitglieder unterstützen sich gegenseitig und verfolgen gemeinsame Ziele – in der Gewissheit, auch für ihre Einzelleistungen belohnt zu werden.

5.2.3.4 Performance Management – vom jährlichen Feedback zum Echtzeit-Feedback

Im agilen Kontext geht es um Schnelligkeit, Flexibilität, kurzfristige Planungen und konsequente Kundenperspektive. Auf ein ganzes Jahr ausgelegte Zielvereinbarungen

⁸⁶ Interview vom 22.01.2019.

⁸⁷ Oelsnitz von der/Busch (2008).

⁸⁸ Latané/Williams/Harkins (1979), S. 822 – 832.

⁸⁹ Pearsall/Christian/Ellis (2019), S. 18 – 191.

und ein Jahresgespräch können dies nicht sicherstellen und sind daher keine adäquaten Mittel zur Beurteilung und Steuerung von Leistung mehr.

»Führen mit Zielen« war lange Zeit das übliche Verfahren zur individuellen Leistungsmessung in hierarchisch strukturierten Unternehmen. Unter anderem ließ sich damit der Individualbonus berechnen. Bewertet wurden Individualziele dabei nach dem Prinzip: »WAS wurde erreicht? Und WIE wurde es erreicht?« Für die Bestimmung des Wie dienten dem Unternehmen im Rahmen eines Modells festgesetzte erwünschte Kompetenzen, die zugleich die Unternehmenskultur widerspiegeln. Durch diesen Aspekt konnte die Vergütung entsprechend erhöht oder geschmälert werden. Dies sicherte eine leistungsorientierte Entlohnung. Darüber hinaus lieferte das Modell dem Unternehmen Anhaltspunkte zur Entwicklung individueller Karrieren.

Die Idee des klassischen Performance Managements fußte auf folgenden Eckpunkten:

- Führungskräfte und Mitarbeiter kennen die Unternehmensziele. Diese werden für den eigenen Bereich heruntergebrochen.
- Die individuelle Leistung unterstützt die Unternehmensziele ebenso wie die Unternehmensstrategie.
- Das Unternehmen filtert heraus, wer die Leistungsträger sind und wer eine eher unterdurchschnittliche Performance erbringt. Aus diesen Erkenntnissen werden Personalentwicklungsmaßnahmen abgeleitet.

Leistungsbeurteilungen werden im Zuge der Transformationsprozesse des digitalen Wandels allerdings zunehmend von der Vergütung entkoppelt. Stattdessen werden Feedback-Gespräche und entsprechende Zielvereinbarungen in einer deutlich höheren Frequenz geführt. Bevorzugt geschieht dies unmittelbar im Anschluss an die Leistung oder sogar parallel dazu. Diese Unmittelbarkeit ist der enormen Beschleunigung durch die Digitalisierung geschuldet.

Hinzu kommt: Jüngere Mitarbeiter lehnen klassische Hierarchien und daran gekoppelte Top-down-Prozesse ab. Sie kommunizieren bevorzugt auf Augenhöhe und in Echtzeit und haben andere Ansprüche an ein Beurteilungssystem als die Generationen vor ihnen. Zu diesen Ansprüchen gehören auch zeitnahe Rückmeldungen auf ihre Leistung. Psychologen sprechen in diesem Zusammenhang von »Instant Gratification«. Das unmittelbare Feedback kann darüber hinaus zu einer konstruktiven und zugleich produktiven Fehlerkultur beitragen, die sich durch eine steile Lernkurve und eine hohe Umsetzungsgeschwindigkeit auszeichnet.

Eine vor allem in agilen Strukturen erfolgreich eingesetzte neue Methode des Performance Managements ist »Objectives and Key Results« (OKR). Ein maßgeblicher Eckpfeiler von OKR: Es kombiniert eine leistungsorientierte Unternehmenskultur mit einer produktiven Fehlerkultur. Die Methode ermutigt Mitarbeiter, sich ambitionierte

Ziele zu stecken, Fehler zu machen, diese zu korrigieren und neue Wege zu gehen. Ziele lassen sich im Rahmen von OKR justieren. Das Verfahren führt zu kontinuierlichem Feedback, ist transparent und zeigt Mitarbeitern zukunftsorientierte Entwicklungsmöglichkeiten auf. Unternehmen wie Google, Twitter und Oracle sind Vorreiter der Methode. In Europa nutzen zum Beispiel Zalando, Trivago und Mymuesli diese neue Form des Performance Managements.

Objectives and Key Results unterteilt die klassischen Performance-Ziele in zwei Komponenten: Die »Objectives« geben eine Vision vor. Sie sind abstrakt und hochmotivierend – ein Zielbild. Sie sollen Mitarbeiter auf der emotionalen Ebene abholen und erreichen, dass diese sich für definierte Ziele engagieren. »Key Results« bauen darauf auf. Sie zeigen einen Weg auf, wie das perspektivisch ausgerichtete Objective erreicht werden kann.

Objectives und Key Results
<p>Beispiel 1 Objective: Wir sind globaler Marktführer.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Key Result: Wir haben in Europa, USA und China jeweils eine eigene Vertriebsorganisation aufgebaut.
<ul style="list-style-type: none"> • Key Result: Wir haben eigene Landesgesellschaften in unseren vier größten Märkten gegründet.
<ul style="list-style-type: none"> • Key Result: Die im vergangenen Jahr gegründeten Marktorganisationen erreichen die Gewinnzone.
<p>Beispiel 2 Objective: Verbesserung der Kundenzufriedenheit mit unserem Service.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Key Result: Erhöhung der positiven Bewertungen in unserem Onlinetool pro Quartal im Durchschnitt von 3,5 auf 4,5.
<ul style="list-style-type: none"> • Key Result: Reduzierung der Beschwerden von 12 % auf 5 % aller Aufträge.
<ul style="list-style-type: none"> • Key Result: Telefonbefragung von 10 unzufriedenen Kunden pro Monat.

Wie Johannes Müller, Gründer und Geschäftsführer des Münchner Software- und Beratungsunternehmens »Workpath«, anführt, definieren die am erfolgreichsten mit OKR Framework arbeitenden Unternehmen regelmäßig ihre OKRs auf drei Ebenen: für das Unternehmen, für jedes Team und für einzelne Mitarbeiter. Dabei sollte die Anzahl der Objectives auf maximal vier bis fünf pro Ebene und die Zahl der Key Results auf maximal vier bis fünf pro Objectives begrenzt werden. Um zu gewährleisten, dass Ziele nicht ausschließlich von oben nach unten kaskadieren und delegiert werden, empfiehlt Müller, eine Balance zwischen Top-down- und Bottom-up-Zielsetzungen herzustellen.⁹⁰

⁹⁰ Müller (2017).

Radikale Transparenz und unmittelbares Feedback sind bei der OKR-Methode maßgebliche Kriterien. Das betrifft auch Führungskräfte. Mitarbeiter haben innerhalb des Systems unmittelbaren Einblick in die für ihre Vorgesetzten definierten Objectives und Key Results. Sie können außerdem uneingeschränkt sehen, was diese in den vergangenen 90 Tagen geleistet haben bzw. in der kommenden Zeit erreichen sollen. Teams, Mitarbeiter und Führungskräfte eines Unternehmers halten ihre Objectives und Key Results in derselben Datenbank fest. Diese Transparenz über die gesamte Organisation hinweg verhindert Silodenken und fördert ein Gefühl von Verbundenheit. Mitarbeiter können außerdem eigene Ideen in die Software eintragen, um Projekte im Sinne des Unternehmens voranzutreiben. Dadurch steigt zugleich die Motivation: Wer Prozesse mitgestalten kann, identifiziert sich stärker mit dem Team und dem Unternehmen. Wichtig bei der Implementierung von OKR ist: Der Ansatz sollte nicht mit einem Bonussystem verknüpft werden. Ambitionen könnten anderenfalls in der Zielformulierung verloren gehen. Außerdem bestünde das Risiko, dass die für Innovation unerlässliche konstruktive Fehlerkultur darunter leiden würde.

Berücksichtigt man die eben angeführten aktuellen Erkenntnisse, lassen sich die folgenden Charakteristika für ein Performance Management System 4.0 definieren.

Für Wachstumsgeschäfte und strategisch wichtige Initiativen und Projekte:
<ul style="list-style-type: none"> • Partnerschaftlichkeit im Führungsverständnis, ein kontinuierlicher Dialog zwischen den Mitarbeitern auf sämtlichen Projektebenen sowie zeitnahes Feedback
<ul style="list-style-type: none"> • Ansätze wie Objectives and Key Results sind stets von Vergütungsmechanismen abgekoppelt
<ul style="list-style-type: none"> • Der Fokus liegt auf Transparenz, ambitionierten Zielen und der Förderung von Risikobereitschaft
<ul style="list-style-type: none"> • Stärken und Entwicklung der Mitarbeiter stehen im Vordergrund
<ul style="list-style-type: none"> • Die Ansätze sollten um ein System zur individuellen Leistungsbeurteilung ergänzt werden. Dies ermöglicht ein Management des laufenden Tagesgeschäftes. Gegebenenfalls wird dadurch auch eine variable Individualvergütung begründet.

Für Bestandsgeschäfte und weniger technologiegetriebene Geschäfte:
<ul style="list-style-type: none"> • Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilungen im Jahresturnus
<ul style="list-style-type: none"> • Leistung und Steuerung des Personalkörpers stehen im Vordergrund
<ul style="list-style-type: none"> • Systeme und Prozesse werden drastisch vereinfacht und ein Bottom-up-Feedback wird integriert. Empfehlenswert ist es außerdem, die mit den Mitarbeitern vereinbarten Ziele flexibel zu definieren. Dies ermöglicht Zieladjustierungen während des laufenden Jahres.

Für Bestandsgeschäfte und weniger technologiegetriebene Geschäfte:

- Kompetenzen werden den neuen Anforderungen des digitalen Wandels angepasst. Um die Kultur des Unternehmens und die gewünschten Verhaltensweisen zu kanalisieren (die zugleich das »Wie« abbilden) reicht es grundsätzlich aus, fünf Kompetenzen zu benennen. Essenziell sind in diesem Kontext beispielsweise die Faktoren »Kundenzentrierung«, »Nähe zum Geschäft«, »Wissensteilung« sowie »hohe Flexibilität«.
- Individuelle Leistungsmessung als Rückgrat für Karriere- und Nachfolgeplanung und zur Individualvergütung

Sämtliche Unternehmen, die nicht von vornherein auf ein digitales Geschäftsmodell gründen, sollten das Prinzip der Ambidextrie anwenden (vgl. hierzu Kapitel 4.2.3.1). Sie sollten eine Kombination beider Ansätze des Performance Managements implementieren und durchlässig gestalten. Ob an individuelle Leistung jeweils ein Individualbonus gekoppelt ist oder nicht, entscheiden letztendlich die jeweilige Unternehmensstrategie und -kultur. Unerlässlich ist eine individuelle Leistungsdifferenzierung jedoch, wenn es etwa darum geht, die Entwicklung einer Karriere zu verfolgen und das Potenzial von Mitarbeitern zu bestimmen. Erkenntnisse der Sozial- und Organisationspsychologie benennen das Herausfiltern von Individualleistungen im Rahmen des Performance Managements außerdem als einen maßgeblichen Faktor zur Motivation von Mitarbeitern. Viele Unternehmen haben für ihre Innovationsbereiche inzwischen auch eigene Modelle entwickelt. »Die Vergütungsmodelle für den Regelbetrieb und das neue Geschäft funktionieren dann jeweils gut. Die große Herausforderung ist jedoch, wann und wie man beide zusammenbringt.«, meint dazu Michael Kramarsch. Und dafür, so der Vergütungsexperte der hkp group, gebe es noch keine Patentrezepte.⁹¹

5.2.4 Fazit: Alt neben Neu – der Wandel braucht beides

Der in Deutschland traditionell verankerte hohe Grad an Präzision, Verlässlichkeit und Effizienz sind wertvolle Stärken hiesiger Unternehmen. Alle diese Faktoren begründen die Beliebtheit deutscher Marken entscheidend mit. Im Prozess der digitalen Transformation hinkt Deutschland jedoch deutlich hinterher: Hier besteht dringender Aufholbedarf gegenüber dem Silicon Valley und anderen Innovationszentren wie China und Israel. Was aber kann Deutschland von den Vorreitern dort lernen? Und wie lassen sich die dort bereits etablierten Mechanismen des Wandels auf die hiesigen Besonderheiten so übertragen, dass sie bei uns erfolgreich sind?

Die Transformation vom bislang gut funktionierenden Vertikalmodell in der Wirtschaft hin zum heute ergänzend benötigten Horizontalmodell fordert ein grundlegendes

⁹¹ Interview vom 22.01.2019.

Umdenken bei deutschen Unternehmen. Das gilt insbesondere in Bezug auf Kultur, Führung und den Einsatz von HR-Instrumenten. Betrachtet man die Wirtschaftskultur des Silicon Valley und den daran gekoppelten Hype, lassen sich viele übernehmenswerte Ansätze erkennen. Dazu gehört beispielsweise der in den Start-ups verankerte Mut, Neues auszuprobieren. Ebenso wie die Toleranz gegenüber Fehlern, aus denen man lernt, um wieder neu zu starten. In deutschen Unternehmen ist die Etablierung einer konstruktiven Fehlerkultur allerdings ein mühsamer Prozess. Gleiches gilt für die Entwicklung einer weniger status- und hierarchiegetriebenen Führung. Bezieht man in die Betrachtung der neuen transformatorischen Ansätze sozial- und organisationspsychologische Erkenntnisse mit ein, wird schnell deutlich, dass die Entwicklung einer Unternehmenskultur in Richtung »agil«, »Fehlerkultur« und »New Work« nicht ausreicht, um eine Vertrauenskultur zu verankern, wie sie diese Ansätze voraussetzen.

Unzweifelhaft ist, dass sich in deutschen Unternehmen ein neues Selbstverständnis von Führung etablieren muss – auch wenn erst die nächste Wirtschaftskrise zeigen wird, in welchen Fällen, in welcher Ausprägung und in welchem Umfang die neuen Ansätze des digitalen Wandels dauerhaft Bestand haben werden. Wird jedoch der aus der Hierarchie abgeleitete Macht- und Delegationsmechanismus nicht überwunden, können deutsche Unternehmen das Potenzial der Digitalen Transformation nicht voll ausschöpfen.

Allerdings wollen und können nicht alle Mitarbeiter selbstgesteuert und selbstverantwortlich arbeiten. Auch künftig werden daher Führungskräfte benötigt, die Rahmen vorgeben. Diese sollten in der Lage sein, unter Beachtung von psychologischen Kenntnissen Teams zusammenzustellen und auch innerhalb agiler Strukturen individuelle Leistungen und individuelles Verhalten einzuschätzen und zu belohnen.

Deutsche Unternehmen sollten hier mutig, aber auch bedacht ihren eigenen Weg gehen! Dies bedeutet nicht, dass sämtlichen Geschäften nun Leistungsanreizsysteme wie OKR übergestülpt werden sollen. Insbesondere für Wachstumsgeschäfte und im Rahmen von Innovationsinitiativen müssen neue Leistungsanreizsysteme differenziert angewandt werden. Bestehende Systeme sollten adaptiert werden, solange das traditionelle Geschäftsmodell eines Unternehmens noch Bestand hat. So lassen sich beispielsweise die jährlichen Performance-Management-Systeme im Hinblick auf die Reduzierung der zu beurteilenden Kompetenzen und bezüglich der Dokumentationspflichten deutlich verschlanken und effizienter gestalten. Generell ist der Performance-Management-Prozess mit individueller Leistungsbeurteilung zu koppeln und in einen kontinuierlichen Feedbackprozess zu überführen.

Kurzum: Bestehende Performance-Management-Prozesse können durch einen OKR-Prozess nicht unmittelbar abgelöst werden. Um das Unternehmen in der Trans-

formation bestmöglich zu begleiten, sollten beide Prozesse zunächst nebeneinander existieren und durchlässig aufeinander abgestimmt sein. Essenziell ist es dabei, dass sich individuelle Leistungen gut zuordnen lassen und dass je nach Unternehmenskultur auch die Vergütung individuell erfolgt.

All dies sollte Human Resources im Rahmen eines neuen Selbstverständnisses steuern. Dies setzt allerdings voraus, dass HR zum Bestandteil des Strategieprozesses wird. Personaler müssen innerhalb dieses Rahmens die richtigen Fragen stellen und die Antworten gemeinsam mit den Geschäftsbereichen erarbeiten. Neben einer Leidenschaft für Menschen sollten Personalmanager hier vor allem eines mitbringen: die Bereitschaft, eigene HR-Systeme und -Instrumente laufend den Veränderungen anzupassen, die das Geschäft im Zuge des digitalen Wandels durchläuft. Dabei sollte die Orientierung an Mitarbeitern wie an Kunden gleichermaßen im Vordergrund stehen. Denn in Zeiten der Digitalen Revolution durchläuft nicht nur der interne Kundenmarkt für Human Resources einen Wandel, auch der Markt der externen Kunden ändert sich – im Sinne von potenziellen Mitarbeitern, Führungskräften und Kunden. Die Unternehmenskultur wird künftig zunehmend zum differenzierenden Faktor werden. Um das Interesse von Mitarbeitern zu wecken, muss die kommunizierte Kultur im Alltag erfahrbar sein. Das sollte die Employment Proposition vermitteln.

5.2.5 Verzeichnis der Interviewpartner

Boos, Hans-Christian, CEO und Gründer der Arago GmbH, Interview vom 01.11.2018

Keese, Christoph, CEO der Axel-Springer Hy GmbH, Interview vom 12.12.2018

Kindler, Steffen, Vorstand Finanzen und Controlling der Nestlé Deutschland AG, Interview vom 14.12.2018

Kramarsch, Michael, Managing Partner der Unternehmensberatung hkp group, Interview vom 22.01.2019

Morgan, James, Global Head of HR Strategy & Portfolio Management bei der Bayer AG, Interview vom 04.12.2018

Literatur

- Antons, Klaus: Praxis der Gruppendynamik; 6. Aufl., Hogrefe, Göttingen/Toronto/Zürich 1996.
- Bolten, Jürgen: Interkultureller Trainingsbedarf aus der Perspektive der Problemerkahrungen entsandter Führungskräfte. In: Götz, Klaus (Hrsg.): Interkulturelles Lernen / Interkulturelles Training; 6. Aufl., Rainer Hampp Verlag, Augsburg 2006.
- Bolten, Jürgen: Einführung in die interkulturelle Wirtschaftskommunikation; 2. Auflage, utb, Stuttgart 2015.
- Bosch, Ulf; Hentschel, Stefan; Kramer, Steffen: Digital Offroad. Erfolgsstrategien für die digitale Transformation; 1. Aufl., Haufe, Freiburg 2018.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BAMG): Monitor Variable Vergütungssysteme. Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigungsbefragung; Berlin 2018.
- Cnyrim, Andrea: Interkulturelle Kompetenz; Stark Verlag, Hallbergmoos b. München 2016.
- Cnyrim, Andrea: Interkulturelle Kompetenz; PERSONET; https://www.perso-net.de/rkw/Interkulturelle_Kompetenz (letzter Aufruf am 08.12.2018)
- Cole, Tim: Digitale Transformation. Warum die deutsche Wirtschaft gerade die digitale Zukunft verschläft und was jetzt getan werden muss!; 2. Aufl., Franz Vahlen, München 2017.
- Denmeade, Natalie: Gamification with Moodle. Use game elements in Moodle courses to build learner resilience and motivation; Packt Publishing Limited, Birmingham/Mumbai 2015.
- Emelo, R.: Social, informal learning can be measured; Chief Learning Officer, 2014 (2), 18 – 21.
- Grilz, Wolfgang: Internationales Talent Management. Online verfügbar unter: <https://www.trigon.at/wp-content/uploads/2017/09/Internationales-Talent-Management.pdf> (letzter Aufruf am 30.12.2018)
- Gstrein, Michaela; Kirchner, Susanne: Frauen in Führungspositionen und die finanzielle Unternehmensperformance, Institut für Höhere Studien (IHS), Studie im Auftrag des erp Fonds; München 2013. Online verfügbar unter: <https://www.ihs.ac.at/publications/lib/IHSPR6511144.pdf> (letzter Zugriff am 13.02.2019).
- Gutmann, Andreas/Gatzke, Eckard: Talentmanagement; Haufe, Freiburg 2015.
- Haufe Online-Redaktion: Tschüss, Individualbonus? Haufe online (05.10.2017). Online verfügbar unter: https://www.haufe.de/personal/hr-management/verguetungssystem-individualbonus-abschaffen_80_427304.html (letzter Zugriff am 13.02.2019).
- Häusling, André: Agile Organisationen. Transformationen erfolgreich gestalten – Beispiele agiler Pioniere; 1. Aufl., Haufe, Freiburg 2018.
- Hohl, Dieter: Change-Prozesse erfolgreich gestalten. Menschen bewegen – Unternehmen verändern; Haufe Verlag, Freiburg 2012.
- Hunt, Vivian; Layton, Dennis; Prince, Sara: Diversity Matters; McKinsey & Company 2015. Online verfügbar unter: <https://assets.mckinsey.com/~media/857F440109AA4D13A54D9C496D86ED58.ashx> (letzter Zugriff am 13.02.2019).
- IKUD®: Interkulturelle Kompetenz. Online verfügbar unter: <https://www.ikud-seminare.de/veroeffentlichungen/interkulturelle-kompetenz.html> (letzter Aufruf am 20.12.2018)

- Jumpertz, Sylvia. In Zukunft mehr Zutrauen. Kulturwandel bei der Zurich Gruppe Deutschland. In: *managerSeminare 2017* (228), S. 42 – 48.
- Kanter, Rosabeth Moss: *Men and Women of the Corporation*; Basic Books, New York 1977.
- Keese, Christoph: *Silicon Germany. Wie wir die digitale Transformation schaffen*; 3. Aufl., Penguin TB, München 2017.
- Kirkpatrick, D. L.; Kirkpatrick, J. D.: *Evaluating Training Programs. The four Levels*; 3. Aufl.; Berrett-Koehler, San Francisco 2012.
- Kowalski, Markus: *Management von Open-Innovation-Netzwerken*; Springer Gabler, Wiesbaden 2018.
- Latané, Bibb; Williams, Kipling; Harkins, Stephen: *Many Hands Make Light the Work: The Causes and Consequences of Social Loafing*. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 1979 (37), zitiert nach: Jonas, Klaus; Stroebe, Wolfgang; Hewstone, Miles. In: *Sozialpsychologie*, 6. Aufl., Springer, Berlin Heidelberg 2014.
- Lauer, Thomas: *Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren*; 2. Aufl., Springer Gabler, Berlin/Heidelberg 2014.
- McKinsey-Studie: *Delivering Through Diversity*; 01/2018. Online verfügbar unter <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity> (letzter Zugriff am 14.03.2018)
- Meifert, Matthias T.: *Führen. Die erfolgreichsten Instrumente und Techniken*; Haufe, Freiburg 2010.
- Müller, Johannes: *Objectives und Key Results (OKRs)*. In: *Workpath Magazine*, 14.02.2017. Online verfügbar unter: <https://www.workpath.com/magazine/okrs-objectives-und-key-results> (letzter Zugriff am 13.02.2019).
- nestle.de: *Inspiration für Innovation*. Online verfügbar unter: <https://www.nestle.de/good2016/digitale-transformation> (letzter Zugriff am 18.12.2018).
- Oelsnitz von der, Dietrich; Busch, Michael W., TU Ilmenau: *Faulenzen in der Gruppe*. In: *faz.net*, 07.04.2008. Online verfügbar unter: <https://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/beruf/management-faulenzen-in-der-gruppe-1545028.html> (letzter Zugriff am 13.02.2019).
- Oppel, Kai: *Business Knigge International*; 4. Aufl., Haufe, Freiburg 2015.
- Oswald, Gerhard; Krcmar, Helmut: *Digitale Transformation. Fallbeispiele und Branchenanalysen*; Springer, Wiesbaden 2018.
- Pearsall, Matthew. J.; Christian, Michael S.; Ellis, Aleksander P. J.: *Motivating Interdependent Teams: Individual Rewards, Shared Rewards, or Something in Between?* In: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95, Nr. 1, 2010; zitiert nach: Lehmann, Marco: *Einzelleistung versus Teamleistung. Konflikte in der Personalbewertung und deren Einfluss auf den Projekterfolg*, Books on Demand, Freiburg 2018.
- Quignon, Fabien; Vettori, Francesco: *Talent Management in a Multicultural Environment (Master Thesis)*; Linnaeus University, Schweden 2012.
- Stolzenberg, Kerstin; Heberle, Krischan: *Change Management. Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren. Vision, Kommunikation, Beteiligung, Qualifizierung*; 3. Aufl.; Springer Medizin; Berlin/Heidelberg 2013.

Stopper, Heide: Schafft die Boni ab! Irrweg der Mitarbeitermotivation. In: manager-magazin.de, 02.10.2015. Online verfügbar unter: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/mitarbeitermotivation-schafft-die-boni-ab-a-1055113.html> (letzter Zugriff am 13.02.2019).

Surowiecki, James: The wisdom of crowds. Why the many are smarter than the few and how collective wisdom shapes business, economies, societies and nations, Doubleday, New York 2004.

Wolf, Gunther: Variable Vergütung. Genial einfach Unternehmen steuern, Führungskräfte entlasten und Mitarbeiter begeistern; 5. Aufl.; Dashöfer, Hamburg 2018, S. 46.

Die Autorin



Dr. Sylvia Friederichs ist spezialisiert auf die Etablierung und Weiterentwicklung von HR-Instrumenten sowie die Begleitung des Kulturwandels zur Umsetzung der Digitalen Transformation in Unternehmen. Sie ist Partnerin von TalentManagers und verfügt über langjährige Führungs- und Beratungs-Erfahrung in allen Bereichen des HR-Managements sowohl in Konzernen wie Luft-hansa als auch in Familienunternehmen. Aus der HR-Beratung Towers Watson heraus führte sie große internationale Change- und Transformationsprojekte durch.