

3⁰⁴

Leadership und Empowerment: Kernelemente einer innovationsorientierten Unternehmenskultur

ELKE FRANK & KATHARINA HÖLZLE

Hölzle: Was ist für dich eine innovationsorientierte Unternehmenskultur? Was braucht es, wenn wir über das Thema Mensch im Mittelpunkt sprechen?

Frank: Dazu gehören aus meiner Sicht jedenfalls gezielt geschaffene Freiräume in einem Unternehmen, in denen man sich mit innovativen Ideen beschäftigen kann und darf. Dazu gehören auch eine gewisse Experimentierfreudigkeit und Zeit und Raum für (technologische) Inspiration. Psychologische Sicherheit für die Mitarbeitenden im nahen Arbeitsumfeld ist die Basis. Wenn man das Thema innovationsorientierte Unternehmenskultur als Unternehmen wirklich ernst meint und dies auch keine Eintagsfliege sein soll, ist das sehr, sehr viel Arbeit. Das muss zum einen immer „from the top“ gelebt und vorangetrieben werden. Es ist wichtig, dass ein Vorstand, eine Geschäftsführung, die ganze Führungsscrew klar dahinterstehen. Was aber gleichzeitig genauso wichtig ist, dass sich dieses Thema auch aus der Organisation heraus entwickelt, Stichwort ‚Grassroots-Initiativen‘, und dass man die Organisation befähigt und ermuntert, am Thema Innovation und Unternehmenskultur zu arbeiten.

Es ist eben nicht nur ein Projekt oder eine Facette, sondern es sind ganz viele Puzzlestücke, aus denen sich das Thema Unternehmenskultur, gerade innovationsorientierte Unternehmenskultur, zusammensetzt. Das Setup eines solchen Themas in Unternehmen ist also das eine. Das andere ist, dass man sich bewusst ist, dass das nichts ist, was man in drei Wochen erledigt, sondern das ist etwas Stetiges und Nachhaltiges, was über Jahre eine gemeinsame Reise der Führungskräfte und der Mitarbeitenden ist.

Hölzle: Du hast gerade gesagt, man müsse die Organisation befähigen und ermuntern. Hat die denn immer Lust darauf?

Frank: Das ist ein guter Punkt, und nein, nicht jeder hat da Lust drauf. Das ist menschlich. Menschen tun sich mit dem Thema Change bzw. Transformation schwer und sind oft zurückhaltend – wenn auch nicht alle. Es gibt immer diese Front Runner, die Lust drauf haben, die Learning Junkies, die die Themen anpacken und sich auf Neues stürzen. Aber es ist natürlich schon ein Großteil der Mitarbeiter, der erst mal abwartet. Das sind zum Beispiel diejenigen, die schon die eine oder andere Transformation miterlebt haben und sich fragen: „What’s in it for me?“ Das ist für mich der Knackpunkt: Ich glaube, es ist ganz wichtig, wenn man eine Transformation als Unternehmen angeht, dass man sich klar macht und das auch offen diskutiert. Was ist wirklich „drin“ für die Mitarbeitenden? Was ändert sich denn im täglichen Geschäft? Und ich möchte ganz klar sagen: Da geht es nicht nur um Mindset-Veränderung. Das ist auch wichtig. Aber eine Transformation hat ganz viel damit zu tun, wie wir zusammenarbeiten über Abteilungen, Sparten hinweg. Was wollen wir verändern, beschleunigen oder ganz abschaffen? Wir sehr hören wir einander zu oder eben auch nicht.

Hölzle: Wie beantwortest du denn die Frage „What’s in it for me?“

Frank: Ich habe diese Frage immer zunächst im Vorstand und in den Führungskreisen diskutiert, um überhaupt ein Verständnis dafür zu schaffen, dass man Transformation nicht verordnen kann oder irgendwie auf den Knopf drückt und sagt: „Ab morgen sind wir transformiert.“ „What’s in it for me?“, das kann über Veränderungen und Anpassungen von Aufgaben oder Verantwortlichkeiten passieren. Über vereinfachte Prozesse, die das Erledigen von Aufgaben schneller oder Genehmigungsworkflows einfacher machen, vielleicht sogar abschaffen. Das können aber auch neue Produktideen sein, neue Businessmodelle, die den Mitarbeitenden Perspektiven geben, wohin die Reise des Unternehmens gehen könnte. Workshops mit allen Mitarbeitern und mit sogenannten Change Agents, also Mitarbeitenden auf allen Ebenen, die sich besonders mit Transformation identifizieren, helfen, das zu erarbeiten, aber auch mit Betriebsräten – meine Empfehlung ist, immer so früh wie irgendwie möglich die Betriebsräte mit reinzunehmen, damit da keine Abwehrhaltung entsteht – das ist viel Arbeit der Führungscrew, unterstützt durch den Personalbereich. Und eines ist auch klar: Alle gewinnt du nie.

Hölzle: Wie viele kann man wirklich mitnehmen, und wie viele zumindest so einbinden, dass sie nicht aktiv bremsen? Du hast eben von Front Runnern gesprochen. Wie kann man diese identifizieren?

Frank: Gute Erfahrungen habe ich damit gemacht, dass ich zusammen mit dem Führungsteam in die Organisation frage: „Wer hat Lust drauf und wer möchte sich gerne dafür bewerben? Was motiviert dich, dabei zu sein? Warum möchtest du das machen und was ist dein Beitrag?“ Die Idee ist dabei, dass Mitarbeitende nicht mehr „von oben“ benannt werden, um an der Transformation zu arbeiten, sondern Mitarbeitende argumentieren zu lassen: Ich habe einiges beizutragen, dabei zu sein. Dabei kann auch das Prinzip „first come, first serve“ angewendet werden, also neben der inhaltlichen Komponente auch eine zeitliche in den Prozess mithineinzugeben. Das ein oder andere Mal haben mir Kollegen davon abgeraten, das so zu tun. „Es wird nie klappen, da meldet sich niemand.“

Nach einem Tag hatte ich an die 100 Bewerbungen für nur einen Projektstream. Also kurzum: Den Spieß umdrehen, bewerben lassen, Aufbruchstimmung generieren, mal etwas ausprobieren. Gleichzeitig müssen wir uns in der Transformation als Führungskraft immer auch selbst kritisch hinterfragen: „Wie genehmigen wir Themen in einem Unternehmen? Wie schnell oder wie langsam entscheiden wir? Kann und sollte man nicht mehr Verantwortung in die Teams geben?“

Hölzle: Wenn ich dich noch mal fragen darf: Wie äußert sich für dich eine innovationsorientierte Unternehmenskultur oder warum brauchen wir das eigentlich?

Frank: Für mich sind es folgende wesentliche Aspekte: Einmal Raum zu lassen, um Zeit und Geld für Innovation zuzulassen, Raum zum Experimentieren und auch die Diskussion über Fehler. Denn die gehen einher mit Innovation. Dafür braucht es Sicherheit im Job, ein menschenzentriertes Arbeitsumfeld, ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften und eine transparente Kommunikation. Für mich gehören auch flache Hierarchien zum Thema Innovation. Wir haben immer noch dieses Thema Hierarchie, Macht und Schulterklappen leider in ganz vielen Unternehmen – ob groß oder klein – noch recht weit verbreitet. Das ist ein deutsches Thema, finde ich. Und ich glaube, (zu viel) Hierarchie hindert Innovation. Aus meiner Sicht müssen die Leute am Tisch sitzen und über Innovation sprechen, die die Experten sind, die das Fach-Know-how haben, unabhängig von Schulterklappen und Hierarchien. Und zu deiner zweiten Frage: Warum brauchen wir das? Dazu müssen wir uns nur die wirtschaftliche Situation von Deutschland anschauen. Gerade die Entwicklung von Technologieunternehmen und Digitalthemen geht nur langsam voran. Wenn wir nur mal schauen, wo wir im Vergleich zu Norwegen, Finnland, Schweden in der Digitalisierung stehen ... oder im Vergleich zu Frankreich, Spanien und Italien, da muss ich sagen: Da haben wir in Deutschland noch einen langen Weg zu gehen. Wir sind (zu) langsam bei den Entscheidungen und auch nicht mutig genug, etwas auszuprobieren. Wenn wir aber in Europa wirtschaftlich vorne dabeibleiben wollen und unsere Stellung, was Wirtschaft und Wohlstand angeht, auch verteidigen wollen und vielleicht sogar ein Stück nach vorne zu kommen, glaube ich, muss jedes Unternehmen, egal in welcher Branche, ob groß oder klein, darüber nachdenken, wie Innovation auch Traktion im Unternehmen bekommt.

Hölzle: Ist denn KI anders mit Blick auf Transformation und Unternehmenskultur? Ist die digitale Transformation heute anders als damals, als wir die Personal Computer in den Unternehmen eingeführt haben?

Frank: Das Thema KI gibt es seit mehr als 20 Jahren. Aber mit ChatGPT hat jeder verstanden, dass sich etwas Grundlegendes ändern wird. Allein durch die Benutzung dieses Tools ist schon ein Ruck, nicht nur durch die Unternehmen, sondern auch durch die Gesellschaft gegangen. Es ist meine dringende Empfehlung, sich dem Thema (generative) KI nicht zu verwehren. Ich glaube, wir müssen unsere Führungskräfte pushen, das zu nutzen, das auszuprobieren. Natürlich alles auch mit einem Blick auf Datensicherheit. Und natürlich gibt es da auch Ethik-Themen. Aber lieber probieren als verhindern. Und es ist paradox: Deutschland hat als allererstes eine Regulatorik zum Thema KI geschaffen, aber hat selbst noch wenige Anwendungsfälle zum Thema KI. Das passt wieder zu unserer Kultur: „Erst mal schauen, was nicht geht, und sich

dann erst damit zu beschäftigen, was geht.“ Andere Länder machen es genau andersherum. Ich finde, das Thema KI wirkt wie ein Brennglas und ein Booster auf das Thema (digitale) Transformation. Als Brennglas zeigt es auf, welche Unternehmen oder Gesellschaften ihre Hausaufgaben gemacht haben und welche nicht. Als Booster wirkt KI dahingehend, dass KI viele Themen deutlich beschleunigt und Unternehmen zwingt, genau hinzusehen bzw. nach vorne hin, neu zu denken.

Hölzle: Warum verändert sich jetzt mit ChatGPT etwas grundlegend?

Frank: Weil es bei jedem – im privaten und beruflichen Umfeld – angekommen ist. Weil es anfassbar wurde, weil jeder das ausprobiert und gemerkt hat: „Wow – ich kann mir jetzt relativ leicht einen Text schreiben lassen, alle Übersetzungen funktionieren leicht. Ich kann mir eine Präsentation erstellen lassen, ich kann damit arbeiten. Kurzum: Es erleichtert meine Arbeit.“ Aber da ist dann auch die Kehrseite der Medaille: Jeder kommt natürlich auch ins Nachdenken: „Was heißt das für meinen Job, für mein Leben in der Gesellschaft, im privaten Umfeld?“ Inzwischen ist es jetzt auch bei allen Aufsichtsräten und Beiräten angekommen und hat Einzug in die Agenden gehalten. Es sind diese beiden Seiten, weswegen ich glaube, dass das Thema digitale Transformation jetzt anders als vielleicht vor zehn Jahren ist. Und ich möchte noch ergänzen: Wir merken, dass die „Maschine“ manches besser kann als wir und auch schneller. Das schockiert, rüttelt auf, engagiert und pusht die Leute. Aber wir verlieren auch Menschen in der Gesellschaft, die sagen: „Lass mich in Ruhe!“ Das ist ganz schwierig, weil damit die gesellschaftliche Spaltung zunimmt. Da müssen wir auch in den Unternehmen aufpassen und entgegenwirken. Das heißt: KI-Basics für alle, Angst nehmen, Trainings anbieten, Befähigung etc.

Hölzle: Du wirst mit der Aussage zitiert: „You cannot overcommunicate.“ Wie lebst du das in den digitalen hybriden Zeiten?

Frank: Wenn ich auf meine Führungsarbeit in den letzten zehn Jahren schaue, hat sich die gravierend verändert. Und zwar hat sich dieses Thema Kommunikation, Transparenz, Information an mein Team, an meine Führungscrew oder auch in meine Rolle als Personalvorstand, an die Führungskräfte des Unternehmens, an die Mitarbeiter extrem verändert und massiv zugenommen. Das nimmt ca. 50 bis 60 Prozent meines Arbeitsvolumens ein. Dieses Credo „You cannot overcommunicate“ kann ich nur nochmal unterstreichen. Das hatte einen Peak in den COVID-Zeiten, als alle in den Lockdowns daheim waren. Da war es existenziell wichtig, dieses Thema Kommunikation wirklich weit auszudehnen: Nicht nur in Calls, sondern die Nutzung von allen Kanälen, um Mitarbeitenden zuzuhören, um Informationen zu teilen, um auch mal zu fragen: „Wie geht's dir denn?“ Und ich versuche, alle Kommunikationskanäle zu nutzen, weil Menschen unterschiedlich sind: Der eine mag eine SMS, der andere liebt eine WhatsApp, der nächste mag LinkedIn, der andere einen Call mit oder ohne Video. Zudem müssen auch interkulturelle Unterschiede beachtet werden. Also dieses Thema „You cannot overcommunicate“ ist wichtig, und ich glaube, dass das noch nicht alle Führungskräfte so klar sehen: Multi-Krisen werden (leider) bleiben und wir müssen damit umgehen (lernen).

Daher ist Kommunikation so wichtig, um mit Mitarbeitern gut zu interagieren, eine Art Sicherheit zu geben, aber auch klar zu sagen: „Ich kann nicht alles wissen, wir müssen uns damit einfach auch arrangieren, dass die Welt sich schnell dreht, im Digital-/IT-Business vielleicht noch schneller als in anderen Industrien.“ Ich muss auch selbst reflektieren und gegebenenfalls erkennen, dass eine Entscheidung, die vielleicht vor sechs Wochen genau richtig war, wieder auf den Prüfstand muss, wenn sich Umstände verändern. Da muss man auch mutig sein als Führungskraft. Ich glaube, da dürfen wir als Führungskräfte nicht zu stolz sein, auch mal zu sagen: „Ja, es hat sich etwas verändert, oder ich habe das vielleicht auch falsch eingeschätzt mit meinem Team. Wir müssen das jetzt wieder verändern.“ „You can not overcommuicate“ gilt auf allen Ebenen, ob in Entscheidungsgremien oder beim Thema Mitarbeiter-Information. Die junge Generation verlangt das noch viel mehr. Ich weiß noch, wie ich in einem All-hands-Call mit 5000 Leuten gebeten wurde: „Bitte positioniert euch klar zum Ukraine-Krieg. Das ist ein Überfall von Russland und nicht (nur) ein Konflikt.“ Auch eine klare Wortwahl wird gefordert von Mitarbeitenden, viel mehr noch als früher. Deswegen ist diese Kommunikationsfähigkeit, die Transparenz mit Empathie unterlegt, so relevant.

Aus meiner Sicht sind die Zeiten mit einem zweiwöchentlichen Jourfixe vorbei. Man muss offen sein und überlegen: Was passt zu mir, zu meinem Bereich, zu meinem Business, was passt aber auch nicht. Agiles Arbeiten ist nicht überall die richtige Antwort. Und dennoch gilt es auch offen zu sein und sich durchaus auch mal auf Themen einzulassen, was uns als Führungskräften ja nicht so ganz leichtfällt. Es kann nicht mehr die Meinung eines Einzelnen oder einer einzelnen Führungskraft entscheidend sein, sondern für mich ist es das Team.

Mit Blick auf die Hybridität: Wir haben in COVID-Zeiten erlebt, dass wir durch nur „remote“ Mitarbeitende verlieren, vor allem das Onboarding neuer Mitarbeiter war herausfordernd. Das Thema Hybridität ist gekommen, um zu bleiben. Aber das heißt auch, dass es konstante Arbeit für Führungskräfte, Vorstände, HR-Bereiche ist, sich immer wieder damit auseinanderzusetzen. Das kann sich verändern, ich muss immer in der Diskussion bleiben mit Führungskräften und Mitarbeitern: In Krisenzeiten eines Unternehmens mag eine höhere Anwesenheit von Mitarbeitenden sinnvoll sein. Wenn ich in die Zukunft schaue, würde ich mir wünschen, dass wir uns eher auf den Blick nach vorne konzentrieren, als eine Ansage zu machen: „Wir gehen alle zurück ins Büro.“

Hözle: Ich glaube, wir müssen Ruhe in der Unruhe finden. Das ist unsere Aufgabe als Führungskräfte: Stabilität zu vermitteln. Und gleichzeitig auch sagen: „Leute, das bedeutet nicht, dass sich nichts mehr verändert, sondern wir geben euch diese innere Ruhe mit, dass ihr auf diesem Ozean, der sich immer wieder bewegt, trotzdem schwimmen könnt.“ Das ist die wahre Herausforderung.

Frank: Ja, es ist eine große Herausforderung und auch eine Gradwanderung, weil wir transparent sein müssen – gerade mit Blick auf die Multi-Krisen und die technologischen Entwicklungen. Es wird Veränderung geben und wir werden diese psychologische Sicherheit vermitteln müssen, um weiter Erfolg zu haben. Wir werden mit den Mitarbeitenden Schritt für Schritt den Weg gehen. Das ist nicht einfach, das ist harte Führungsarbeit.