University of Applied Sciences
Hochschule
Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

KOMMUNIKATION UND CHANGE

Themensammelband | 2016-2025

INHALTSVERZEICHNIS

EDITORIAL 3
KULTURELLE UNTERSCHIEDE UND GEMEINSAMKEITEN 4
DAS NACHHALTIGKEITS-REPORTING 11
WIRKSAME TEAMS 18
EMOTIONALE INTELLIGENZ 27
STAKEHOLDER-MANAGEMENT 35
DER NACHALTIGKEITS-CHECK 43
UNTERNEHMENSKULTUR 51
DIE NEUE „REMOTE-WELT" 59
DIE CHANCENAGENDA FÜR KRISENZEITEN 68

Impressum: improve Sammelband Kommunikation und Change | 2025
HOK |Hochschule Kufstein Tirol University of Applied Sciences
Andreas Hofer-Straße 7 // 6330 Kufstein, Austria // info@hok.ac.at // www.hok.ac.at

EDITORIAL

KOMMUNIKATION UND CHANGE

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser!

Der Praxisletter improve ist eine Fachpublikation, die seit 2016 im Zweimonatsrythmus erscheint und mittlerweile mehrere Tausend Abonnenten hat. In jeder Ausgabe wird kompakt ein aktuelles Thema präsentiert, das für jede Branche und alle Unternehmensgrößen relevant ist. Der Aufbau jedes improve ist einheitlich, d.h.: Vorstellung des Themas, Checklisten und ein Werkzeug bzw. neutralisiertes Beispiel für die Umsetzung. Die Autor:innen sind Fachexpert:innen, die sowohl den praktischen Bezug als auch den wissenschaftlichen Hintergrund mitbringen. Die Themensammelbände vereinen die bisherigen improve-Einzelausgaben mit folgenden Schwerpunkten (alphabetisch):

- Digitalisierung und Künstliche Intelligenz
- Kommunikation und Change
- Management und Wirksamkeit
- Marketing und Kundenorientierung
- Organisation und Produktivität
- Strategie und Navigation

Der Schwerpunkt in diesem Themensammelband ist Kommunikation und Change. Vorgestellt werden praxisbewährte Ansätze, Methoden und Werkzeuge, um Zukunftsthemen und Veränderungen systematisch zu steuern und umzusetzen. Inhalte sind unter anderem: Stakeholder-Management, Teamentwicklung, Emotionale Intelligenz, Unternehmenskultur und Nachhaltigkeit.

Wir hoffen, dass wir Ihnen mit diesem Themensammelband einige Impulse und Anregungen für die Diskussion, Entscheidung und Umsetzung geben können.

Mit freundlichen Grüßen

Ihre Hochschule Kufstein Tirol
University of Applied Sciences

Impressum: improve Sammelband Kommunikation und Change | 2025
HOK |Hochschule Kufstein Tirol University of Applied Sciences
Andreas Hofer-Straße 7 // 6330 Kufstein, Austria // info@hok.ac.at // www.hok.ac.at

University of Applied Sciences
Hochschule
Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

KULTURELLE UNTERSCHIEDE UND GEMEINSAMKEITEN

Asc. Prof. (FH) Mag. Claudio Schekulin

AUSGABE #56 | MÄRZ 2025

KULTURELLE UNTERSCHIEDE UND GEMEINSAMKEITEN

KONFLIKTE ENTSCHÄRFEN UND KULTUR ENTWICKELN

Gesellschaft und Wirtschaft werden immer internationaler, vernetzter und diverser. Das bedeutet, dass immer mehr Menschen mit kulturellen Unterschieden auf einander treffen, sich austauschen und zusammenarbeiten. Damit diese Unterschiede zu Vertrauen führen, ein großes Ganzes bilden und produktiv sind, sind einige Grundsätze und Erfahrungswerte zu beachten. Gerade die kulturellen Werthaltungen sind eine wichtige Grundlage zur Diagnose von Konfliktfeldern und Lösungswegen.

Von Asc. Prof. (FH) Mag. Claudio Schekulin

1. WIE ÄUßERT SICH KULTUR?

Viele Führungskräfte und Mitarbeitende haben es bereits erlebt: Ein falsch gewähltes Gesprächsthema bei einem Geschäftsessen führt zu betretenem Schweigen, ein Meeting mit einem ausländischen Geschäftspartner eskaliert, ein sicher geglaubter Deal fällt durch. Erwähnt man beim Netzwerken kulturelle Unterschiede, so denken viele an die letzte Dienstreise zurück sowie daran, wie sich Gepflogenheiten von Land zu Land unterscheiden. Solche Beobachtungen sind zwar nicht per se falsch, sie vereinfachen den Begriff der Kultur aber zu sehr, um ihn für die Geschäftswelt sinnvoll anzuwenden.

Kulturelle Unterschiede sind vielschichtiger als vielfach angenommen.

Wissenschaftlich gesehen umfasst der Begriff der Kultur sämtliche Unterschiede in Wertvorstellungen und daraus resultierenden Handlungsansätzen, die einer bestimmten sozialen Gruppe zugeschrieben werden können[1]. Diese Gruppen sind oft geografischer Natur, aber bereits diesbezüglich viel differenzierter als nur beispielsweise „Kanada", „Indonesien" oder „Frankreich". Gerade in Europa sind sich viele bewusst, dass historisch gewachsene Regionen ihre kulturellen Eigenheiten haben und sich die Art, wie Geschäfte angegangen werden, regional oft signifikant unterscheidet. Dasselbe kann auch für Industrien gelten, wo die kulturellen Differenzen innerhalb von Branchen oft viel geringer sind als jene zwischen Branchen. So können sich zwei Mechatronik-

[1] Vgl. Leung, K. et al., Intercultural competence, in: Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior 1/2014, S. 490.

Impressum: improve Sammelband Kommunikation und Change | 2025
HOK |Hochschule Kufstein Tirol University of Applied Sciences
Andreas Hofer-Straße 7 // 6330 Kufstein, Austria // info@hok.ac.at // www.hok.ac.at

Unternehmen aus Bayern und Mexiko kulturell viel näher sein, als eine Rosenheimer Brauerei und eine Hamburger Privatbank.

Weiters können kulturelle Missverständnisse und Konflikte auch aus der Demographie resultieren. Faktoren wie Alter, Herkunft, Geschlecht oder Bildungsgrad führen immer wieder zu ebenso gravierenden kulturellen Divergenzen, wie sie aus dem Vergleich verschiedener Länder bekannt sind. In der Interaktion zwischen Menschen in der Wirtschaftswelt – sei es innerbetrieblich oder in der Kommunikation mit Geschäftspartnern – treffen also unweigerlich vielschichtige Kulturen und Identitäten aufeinander. Die Aspekte Alter und Geschlecht zeigen hier deutlich, dass solche Unterschiede auch für kleine und mittelständische Unternehmen von hoher Relevanz sind: nichts ist monokulturell und alles hat verschiedene Dimensionen. Ebenso wird klar, dass sich in einer zunehmend globalisierenden und dynamischen Gesellschaft kulturelle Unterschiede nicht nur im internationalen Geschäft zeigen, sondern auch abseits von Dienstreisen zu beachten sind.

Innerbetrieblich versuchen Unternehmen, Konfliktpotential zu entschärfen, indem sie eine einheitliche Unternehmenskultur etablieren. Dieser Zugang ist wertvoll und förderlich. Er sollte aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass sich Menschen weiterhin in ihren unbewussten, kulturellen Kommunikationsmustern bewegen – selbst, wenn sie ihr Bestes geben, sich in die Unternehmenskultur zu integrieren. Kulturelle Unterschiede sind oft zu grundlegend und identitätsstiftend, als dass man sie beim Betreten der Arbeitsstätte kurzerhand ablegen kann. Und was innerbetrieblich gilt, zeigt sich in der geschäftlichen Interaktion mit Partnerfirmen noch deutlicher. Die große Herausforderung ist es also, diese Komplexität fassbar zu machen und mit dem Thema Kultur proaktiv umzugehen.

Über Wertedimensionen lässt sich Kultur greifbar machen.

Gelingen kann das, wenn man den Fokus auf verschiedene Wertedimensionen legt, in denen sich kulturelle Unterschiede zeigen. Eine Wertedimension ist zum Beispiel eine stärker oder schwächer ausgeprägte Langzeitorientierung zweier Kulturen. Objektiv gesehen ist klar, dass nur eine stimmige Verflechtung von kurzfristig-operativen und langfristig-strategischen Zielen zum Erfolg führen kann. Der kulturelle Unterschied liegt aber darin, wie sehr in der Kommunikation die eine oder andere Seite hervorgehoben wird. Es ist oft diese Divergenz, die zu Unstimmigkeiten und zu Konflikten führen kann. Durch Reflexion müssen die relevanten Wertedimensionen klar angesprochen werden, sodass man in Folge durch gezielte Kommunikation den Konflikt entschärfen und die geschäftliche Interaktion zurück auf Schiene bringen kann.

2. WELCHE KULTURPRÄGENDEN WERTEDIMENSIONEN GIBT ES?

Um der gängigen Übersimplifizierung nach Ländern entgegenzuwirken und kulturelle Unterschiede auf allen Ebenen fassbar zu machen, gibt es Studien, die universelle

Wertedimensionen identifiziert haben. Darin zeigen sich entweder kulturelle Gemeinsamkeiten oder auch Differenzen. Das am besten etablierte Modell ist jenes von Geert Hofstede[2], welches sechs Wertedimensionen umfasst (vgl. Abb. 1).

Abb. 1: Kulturelle Wertedimensionen		
1. **machtbetont – egalitär**	>>	Klare Hierarchie etablieren oder Gleichberechtigung aller?
2. **individualistisch – kollektivistisch**	>>	Entfaltung des Individuums sicherstellen oder Priorisierung des Wohls der Organisation?
3. **ergebnisorientiert – harmoniebetont**	>>	Klare Entscheidungen treffen oder Austausch und Verständnis unter allen Beteiligten?
4. **bewahrend – dynamisch**	>>	Festgeschriebenen Regeln folgen oder Flexibilität im Umgang miteinander?
5. **kurzfristig – langfristig**	>>	Schnell zum Erfolg kommen oder langfristiges Denken und Handeln?
6. **genussbetont – zurückhaltend**	>>	Das Leben genießen oder eiserne Disziplin?

Will man dieses Modell konkret umsetzen, so ist der wichtigste Punkt, dass es sich bei diesen Dimensionen um Skalen handelt. Man kann Kulturen also nicht in binäre Kategorien unterschieden, sehr wohl aber ihre Tendenzen darstellen. So kann man in etwa davon sprechen, dass eine Kultur auf einer Skala von eins bis hundert 80% dynamisch geprägt ist, eine andere aber zum Beispiel nur zu 30%. Letzteres hieße, dass Menschen mit dieser kulturellen Prägung eher bewahrend agieren, also tendenziell gerne etablierten Regeln und Strukturen folgen. Spannend wird es, wenn unterschiedliche kulturelle Prägungen aufeinander treffen und miteinander kommunizieren.

Die Wertedimensionen zeigen Gemeinsamkeiten und Unterschiede auf.

Der zweite, wichtige Punkt ist, dass die Dimensionen weitgehend unabhängig voneinander sind, also fast jede Kombination möglich ist. Auf den ersten Blick mögen machtbetont-egalitär und bewahrend-dynamisch fast idente Charakteristika abbilden. Dem ist jedoch nicht so: Es können Kulturen durchaus sehr machtbetont und somit hierarchisch geprägt sein, diese Hierarchien aber dynamisch und situationsflexibel leben. Die Dimension bewahrend-dynamisch bildet also vielmehr ab, ob die Strukturen klar festgeschrieben oder ob diese einem stetigen Wandel unterworfen sind. Start-up Unternehmen werden fast immer eine dynamische Kultur pflegen. Ob dies aber mit starken hierarchischen Unterschieden innerhalb der Organisation einhergeht, ist damit noch nicht gesagt. Gleichermaßen kann ein Unternehmen mit einer bewahrenden und somit festgeschriebenen internen Struktur relativ geringe hierarchische Unterschiede aufweisen.

[2] Hofstede, G. et al., Lokales Denken, globales Handeln, München 2017, S. 30.

3. WIE KANN MAN MIT KULTURELLEN KONFLIKTEN UMGEHEN?

Sensibilität für die sechs genannten Wertedimensionen ist der Schlüssel zum Verständnis von interkulturellen Konflikten. Es ist wichtig, sich auf potenzielle Wertedivergenzen vorzubereiten. So kann es helfen, sich vorausschauend zu informieren, wie Kulturen funktionieren. Dies kann beispielsweise über eine Internet-Recherche stattfinden oder über Geschäftspartner geschehen, die schon länger vor Ort sind. Alle diese Informationen sollten aber nur als erste Orientierungshilfe gesehen werden, da kulturelle Konflikte in der realen Welt immer in einem sehr spezifischen Kontext überbrückt werden müssen. Informationen aus globalen Studien können oft die Vielschichtigkeit von Kultur nicht widerspiegeln und sind im Endeffekt zu pauschalierend. Konkrete Empfehlungen aus zweiter Hand sind oft fragmentiert, subjektiv und mitunter auch veraltet, da sich Kulturen in einem ständigen Wandel befinden.

Noch wichtiger als diese Vorbereitung ist es, sämtliche geschäftliche Interaktionen konsequent in Bezug auf die sechs Wertedimensionen zu beobachten und zu analysieren. Dieses Monitoring sollte sowohl den persönlichen Kontakt als auch jede andere Form von Kommunikation betreffen. Die Bandbreite reicht, je nach Branche und Aufgabengebiet, von der alltäglichen Büro-Kommunikation über Sitzungen bis zum Projektmanagement. Kulturelle Unterschiede sind äußerst dynamisch und individuell situiert. Es ist also wichtig, auf kulturelle Missverständnisse bzw. Konflikte vorbereitet zu sein und mit diesen situationsbezogen und lösungsorientiert umzugehen. Ein Konflikt an sich sollte in einer multikulturellen Geschäftswelt keinesfalls als Scheitern betrachtet werden, sondern als gemeinsam zu lösende Herausforderung.

Die Wertedimensionen schaffen Bewusstsein und Lösungsmöglichkeiten.

Über das kulturelle Wertemonitoring (vgl. Abb. 2) können Unternehmen konkret in die Diskussion der Kultur(en) einsteigen und Lösungswege entwickeln. Entlang der sechs Wertedimensionen werden als Erstes Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Unternehmenskultur beurteilt. Hier geht es um eine Diagnose der Ausgangslage und eine klare Darstellung der Verhältnisse. Auf dieser Basis werden anschließend Maßnahmen zur Vorbeugung, Vermeidung, Neutralisierung bzw. Bewältigung von Konflikten erarbeitet. Diese sollten konkret sein und Termine bzw. Verantwortliche beinhalten. Die Gefahr bei Kulturdiskussionen besteht in einem abstrakt-abgehobenen Diskurs ohne „Bodenhaftung". Daher sind die Maßnahmen bzw. Lösungen der definitive Qualitätstest für die Konfliktdiagnose und -entschärfung.

4. FAZIT

Kulturen sind vielschichtig und überlappend. Jeder Mensch ist geprägt durch unterschiedliche kulturelle Einflüsse wie zum Beispiel Herkunft, Sprache, Geschlecht und vieles mehr. Fast immer kann man kulturelle Missverständnisse und Konflikte an unterschiedlichen Wertvorstellungen festmachen. Um Spannungen vorzubeugen, Missverständnisse zu klären oder Konflikte zu entschärfen, ist es notwendig, sich dieser Wertedimensionen bewusst zu sein und deren Einfluss auf Handlungen und Kommunikation zu verstehen. Auf Basis eines solchen Werte-Monitorings können Sprachwahl und Verhaltensweisen an die Wertvorstellungen des Gegenübers angepasst werden, ohne dass von eigenen Überzeugungen und handfesten Zielen abgerückt werden muss. Durch dieses Monitoring werden Konfliktpotential bzw. konkrete Konflikte nicht nur identifiziert, sondern auch auf eine bestimmte Wertedimension zurückgeführt. Dies ist die Grundlage für eine offene, sachliche Diskussion und eine Entschärfung durch eine angepasste Kommunikationsweise[3].

Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen

1. **Systematisches Kulturmonitoring** über die Wertedimensionen
2. Klarheit über **kulturelle Gemeinsamkeiten und Unterschiede**
3. Identifikation von **potenziellen oder realen Konfliktfeldern**
4. **Gezieltes Suchen nach Lösungswegen** zur Vorbeugung, Vermeidung, Neutralisierung bzw. Bewältigung von Konflikten

Weitere **improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung**

PORTRAIT AUTOR

Asc. Prof. (FH) Mag. Claudio Schekulin
>> Associate Professor (FH) für Englisch

Kontakt: claudio.schekulin@hok.ac.at

[3] Vgl. Ting-Toomey, S. / Dorjee, T., Communication across cultures, New York 2019, S. 145.

Abb. 2: Kulturelles Wertemonitoring - Werkzeug und Beispiel (Handelsunternehmen)

Ein mitteleuropäisches Handelsunternehmen (M) hat ein brasilianisches Unternehmen (B) gekauft, um den südamerikanischen Markt zu entwickeln. In der Integrationsphase wird ein Monitoring der kulturellen Gemeinsamkeiten und Unterschiede gemacht, um frühzeitig professionelle Zusammenarbeit sicherzustellen.

Wertedimension	Beurteilung der Kultur	Maßnahme	Termin	Verantw.
1. machtbetont - egalitär	• Starke Hierarchie (B) versus partizipativem, offenen Ansatz (M) • Dominanz von einzelnen Machtzirkeln (B)	Start einer gemeinsamen Führungskräfte-Entwicklung mit Schwerpunkt Change und Kultur	30.04	Berger
		Definitive Führungskräfte-Entscheidungen	30.04	Larcher / Rusoff
2. individualistisch – kollektivistisch	• Bislang stark individualistische Ausprägung in beiden Kulturen (B) und (M) • Kollektivistische Einstellung der jüngeren Mitarbeitenden in beiden Unternehmen	Spezielles Monitoring der jüngeren Mitarbeitenden und Führungskräfte bzgl. Purpose und Work-Life-Balance (ggf. Konfliktlinien mit den „alten Stammbelegschaften")	30.06.	Miller
3. ergebnis-orientiert – harmoniebetont	• Einheitliche Kultur bzgl. Resultatfokus, Entscheidungsstärke…	-	-	-
4. bewahrend - dynamisch	• Stark konservative, vergangenheits-orientierte Kultur (M) • Große Flexibilität und ausgeprägte Veränderungskultur (B)	Gemeinsame Entwicklung einer Zukunfts-Strategie mit Vertretern aus (M) und (B) aufgrund des Konfliktpotenzials	30.09.	Vorstand
5. kurzfristig - langfristig	• Traditionell langfristiges Denken (M) versus kurzfristiger Shareholder-Ansatz (B) • …	…	…	
6. genussbetont – zurückhaltend	• …	…		

University of Applied Sciences
Hochschule
Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

DAS NACHHALTIGKEITS-REPORTING

Prof. (FH) Dr. Dominika Galkiewicz und Dr. Bernd Wollmann

AUSGABE #49 | JAN 2024

DAS NACHHALTIGKEITS-REPORTING

RECHTZEITIG UND PROFESSIONELL BERICHTEN

Die Nachhaltigkeits-Thematik hat sich in den letzten Jahren von einer freiwillig-ökologiebezogenen zu einem zunehmend umfassenden Regelwerk entwickelt. Das EU-Taxonomie-Reporting wird Schritt für Schritt für immer mehr Unternehmen verpflichtend. Damit kommen auch zusätzlich personelle, zeitliche und strukturelle Herausforderungen auf diese zu. Große Unternehmen sind oftmals besser darauf vorbereitet, weil sie über die Ressourcen und das Know-how für professionelle Berichterstattung verfügen. Kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) stehen hier vor großen Herausforderungen, weil sie sich rechtzeitig und umfassend - ähnlich einer Steuererklärung - auf dieses ganz spezielle Reporting vorbereiten müssen.

Von Prof. (FH) Dr. Dominika Galkiewicz und Dr. Bernd Wollmann

I. WAS VERBIRGT SICH HINTER CSRD, NFRD, ESG UND ESRS?

Um sich effektiv auf das Reporting von Nachhaltigkeitsmaßnahmen vorbereiten zu können, werden in einem ersten Schritt die wichtigsten Begriffe kurz umrissen. Mit der EU-Taxonomie wird ein Ziel des sogenannten „Green Deal" der Europäischen Union (EU) verfolgt. Es soll dazu führen, dass Unternehmen, die mehr für Nachhaltigkeit und Klimaschutz tun, „belohnt" werden. Die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) der Europäischen Union zielt darauf ab, die Nachhaltigkeitsberichterstattung für Unternehmen zu standardisieren und zu stärken. Sie baut auf der bestehenden Non-Financial Reporting Directive (NFRD) auf und erweitert deren Anwendungsbereich auf zusätzliche Unternehmen. Eine zentrale Änderung gegenüber der bisher geltenden NFRD ist die nunmehr geltende doppelte Wesentlichkeit: Dies bedeutet, dass sowohl Themen berichtet werden, die eine unmittelbare Nachhaltigkeitswirkung haben, als auch solche Nachhaltigkeitsaspekte mit einer finanziellen Auswirkung auf das Unternehmen[4]. Die materielle oder finanzielle Wesentlichkeit sollen die Unternehmen in einer vorzunehmenden Wesentlichkeitsanalyse feststellen und somit die Berichtsinhalte festlegen.

Nachhaltigkeit bedeutet Verbindlichkeit und umfassende Berichtspflicht.

Ab dem Jahr 2024 werden dann große, börsennotierte Unternehmen in der EU verpflichtet sein, umfassende Nachhaltigkeitsberichte gemäß den Vorschriften der CSRD zu erstellen. Diese Berichte sollen nicht nur finanzielle Informationen, sondern auch umfassende Daten zu Umwelt-, Sozial- und Governance-Faktoren (ESG) enthalten. Die

[4] Edmans, A., The purpose of profit, in: London Business School Review, 30(2-3) / 2019, S. 18 ff.

EU arbeitet parallel dazu an den European Sustainability Reporting Standards (ESRS), die als einheitlicher Rahmen für die Berichterstattung dienen sollen. Die ESRS sollen Klarheit und Vergleichbarkeit der publizierten Informationen fördern, indem sie einheitliche Methoden und Kennzahlen für die Berichterstattung über Nachhaltigkeitsthemen vorschreiben. Klar ist heute schon, dass dies künftig für alle Organisationen Relevanz haben wird und die Unternehmensführung gut beraten ist, sich frühzeitig damit zu beschäftigen. Die Zeiten sind vorbei, wo unverbindliche, freiwillige Vorgehensweisen ausreichend waren[5].

2. WELCHES UNTERNEHMEN MUSS AB WANN BERICHTEN?

Die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) betrifft derzeit alle kapitalmarkt-orientierten Unternehmen sowie große Versicherungen und Banken. Diese Unternehmen müssen die European Sustainability Reporting Standards (ESRS) befolgen. Der Nachhaltigkeitsbericht wird dann einen Teil des Jahresberichts darstellen, der ebenfalls von Wirtschaftsprüfern geprüft wird. Kleine und mittelständische Unternehmen (KMU), die ebenfalls gelistet sind, werden dann 2026 folgen (vgl. Abb. 1). Umfang und Tiefe der KMU-Gesetzgebung sind aktuell noch in Diskussion. Aber gerade diese Unternehmen werden sich fragen müssen, ob es nicht schon jetzt sinnvoll ist, vorerst freiwillig über ihre Fortschritte bei der Umstellung auf nachhaltigere Prozessabläufe und Erfolge im Kampf gegen den Klimawandel zu berichten. Einerseits können damit Wettbewerbsvorteile am Markt erzielt werden, andererseits lassen sich so schon erste Erfahrungen in der Berichterstattung sammeln. Dafür können auch Best-Practice-Beispiele für das Reporting im KMU-Sektor verwendet werden.

Übergangszeiten sollten genutzt werden, um Erfahrungen zu sammeln und Nachhaltigkeit als Wettbewerbsvorteil zu etablieren.

In der Übergangszeit bis zumindest 2026 wird es für KMU-Unternehmen jedenfalls sinnvoll sein, die schon bisher gesetzten Aktivitäten zum nachhaltigen Wirtschaften zu analysieren. Es ist zu prüfen, ob bereits diese zu einer Nachhaltigkeitsstrategie zusammengefasst werden können. Idealerweise werden auch konkret erzielte (Teil-) Erfolge vorgestellt. Studien des Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) und des Vereins future e.V. listen z.B. die Namen der Firmen auf, die bereits gute Nachhaltigkeitsberichte generiert haben. Die Berichte sind bezogen auf Inhalt und Umfang ihrer Darstellungen jedoch noch sehr unterschiedlich. So gut wie alle Berichte greifen das Thema Klimawandel mit dem CO2-Ausstoß und Energieverbrauch auf (ökologische Dimension). Große Unterschiede gibt es hinsichtlich der Verwendung von Indikatoren für die Zielformulierung sowie Überprüfung der jeweiligen Zielerreichung. Daher muss jedes Unternehmen individuell überlegen, welche Kriterien zur Darstellung besonders geeignet sind und welche Unternehmen als Benchmark herangezogen

[5] Nasreen, T., et al, Sustainability reporting – a systematic review of various dimensions, theoretical and methodological underpinnings, in: Journal of Financial Reporting and Accounting, 01/2023, S. 33 ff.

werden sollten. Die Politik überlegt auch, den Berichterstattenden Vorteile bezogen auf die Einhaltung des Lieferkettengesetzes einzuräumen.

Abb. 1: Berichtspflicht nach CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)

1. **Für das Berichtsjahr 2024:** kapitalmarktorientierte Großunternehmen, die bereits der NFRD unterliegen (Bericht in 2025).
2. **Für das Berichtsjahr 2025:** nicht-KMU-Unternehmen, die derzeit nicht der NFRD unterliegen (erster Bericht 2026). Als KMU-Grenze gilt die Überschreitung von zwei der drei Kriterien: 250 Beschäftigte, Bilanzsumme 25 Millionen Euro, Umsatz 50 Millionen Euro.
3. **Für das Berichtsjahr 2026:** kapitalmarktorientierte KMU mit Ausnahme von Kleinstunternehmen (10 Beschäftigte, Bilanzsumme 350.000 Euro, Umsatz 700.000 Euro)

3. WAS IST BEI DER BERICHTERSTATTUNG ZU BEACHTEN?

Nach wie vor identifizieren viele Mitarbeitende und Führungskräfte den Begriff der Nachhaltigkeit mit ökologischen Zielen. Dies ist aber nur ein Aspekt. In den letzten Jahren wurde der Nachhaltigkeits-Fokus immer mehr erweitert und betrifft mittlerweile auch Soziales, Rechtliches, Diversität und vieles mehr. Diese unterschiedlichen Berichtsthemen sind auch unterschiedlich beliebt: Über die soziale Dimension des Nachhaltigkeits-Reportings wird grundsätzlich gerne berichtet. Darunter fallen Informationen zur eigenen Belegschaft genauso wie jene zu Arbeitsbedingungen, Gleichbehandlung bzw. Gleichstellung. Wenig bis keine Informationen findet man zu den Mitarbeitenden aus der vor- und nachgelagerten Lieferkette. Meistens finden sich auch nur wenige Informationen zu den involvierten lokalen Gemeinschaften aus dem Ausland – die inländischen werden hingegen ausführlich besprochen. Kunden werden ebenfalls oft nur rudimentär anhand von bereits vorhandenen Informationen dargestellt.

Die Nachhaltigkeit ist nicht nur «öko», sondern vieldimensional.

Im Bereich der Dimension Unternehmensführung ist es auffällig, dass viele Firmen auch die Themen Korruption, Bestechlichkeit und politisches Engagement kommentieren. Ferner gibt es umfangreiche Beschreibungen des Verhältnisses zu Lieferanten, denn die meisten haben bereits in der Vergangenheit Richtlinien für den Umgang mit Zulieferern etabliert. Es empfiehlt sich, die bereits eingeführten Berichte auch zukünftig beizubehalten, da ein starkes Nachhaltigkeitsmanagement das Bild eines Unternehmens als verantwortungsbewusst und ethisch stärkt. Nachhaltigkeits-Kommunikation wirkt aber auch nach innen – vor allem in Richtung einer positiven Arbeitgebermarke und einer verantwortlichen Unternehmenskultur.

Abb. 2: Kernthemen für Nachhaltigkeits-Berichterstattung

1. **Vorgehensweise**: Informieren Sie sich über die Vorgehensweise der Nachhaltigkeits-Berichterstattung (Ziele, Berichtsstruktur, Methoden etc.), beispielsweise über die von der EU bereitgestellten Anwendungshilfen und Exceltabellen.
2. **Themen**: Ermitteln Sie Ihre wichtigsten spezifischen Nachhaltigkeits-Themen entlang der Dimensionen (ökologisch, sozial…). Beurteilen Sie die Auswirkungen, Risiken und Chancen.
3. **Clusterung**: Ordnen Sie die Nachhaltigkeits-Themen nach Relevanz. Beginnen Sie beim Clustern von ganz wichtig bis weniger wichtig.
4. **Stakeholder**: Identifizieren Sie die relevanten Anspruchsgruppen (Stakeholder). Beginnen Sie mit einem größtmöglichen Interessentenkreis und gehen Sie dann nach dem Exklusionsprinzip vor.
5. **Priorisierung**: Stellen Sie die Stakeholder-Relevanz und die Geschäfts-Relevanz gegenüber und treffen Sie dann die definitive Entscheidung über die Wichtigkeit.
6. **Anforderungen**: Klären Sie die Anforderungen an die Berichterstattung für Ihre Unternehmensgröße (Richtlinien, Maßnahmenpläne, relevante Indikatoren).
7. **Organisation**: Überprüfen Sie auf dieser Basis Ihre Organisation (Prozesse, Systeme, Instrumente), um die erforderlichen Maßnahmen zu veranlassen.
8. **Ziele**: Definieren Sie die ersten Nachhaltigkeitsziele und bauen Sie diese in die Unternehmensstrategie ein.
9. **Wirkung**: Setzen Sie Ihren Maßnahmenplan um, indem Sie Ihr Geschäft, Ihre Prozesse, Ihre Berichterstattung sowie Ihre Informationssysteme adaptieren.

Um den Übergangszeitraum bis zu einer bevorstehenden, verpflichtenden Berichterstattung sinnvoll zu nutzen, kann bereits jetzt schon die Nachhaltigkeits-Berichterstattung vorbereitet werden (vgl. Abb. 2). Pragmatischer Weise sollte über die Themenschwerpunkte Klimawandel und Mitarbeiter:innen („ökologisch und sozial") aktiv berichtet werden. An diesen beiden Bereichen besteht aktuell großes öffentliches und mediales Interesse. Gerade KMUs können damit punkten, hier einen aktiven Beitrag zu nachhaltigem Wirtschaften zu leisten und diesen auch in (regionalen) Medien als Best-Practice-Beispiel zu kommunizieren. Bezogen auf die anderen Themenblöcke sollte zunächst eine Relevanz-Analyse durchgeführt werden – beispielsweise Lieferketten, Diversität oder Ähnliches. In jedem Fall ist es ratsam, auch diese Themen zumindest kurz darzustellen, Ziele abzuleiten und damit für Transparenz zu sorgen.

Abb. 3: Nachhaltigkeitsberichterstattung: Werkzeug und Beispiel (Industrie)

Hintergrund: Ein mittelständisches Unternehmen bereitet sich systematisch auf die Nachhaltigkeits-Berichterstattung vor. Entlang der Kernthemen werden Maßnahmen, Termine und Verantwortlichkeiten erarbeitet.

Kernthema	Maßnahme	Termin	Verantw.
1. Vorgehens-weise	Bestandsaufnahme über die erste offizielle Berichtspflicht und Sammlung von Berichtsvorlagen der Verbände (DIHK, WKO…)	28.02.	Müller
2. Themen	Entwicklung einer ersten Nachhaltigkeits-Roadmap für die einzelnen Nachhaltigkeits-Dimensionen (Berücksichtigung bereits vorhandener Kennzahlen und Berichte)	31.03.	Besic

3. Clusterung	Management-Workshop I: Vorstellung der bisherigen Ergebnisse (Punkte 1 und 2) und Clusterung der Themen	10.04.	Bachmann
4. Stakeholder	Erarbeitung eines Stakeholder-Konzepts für die Nachhaltigkeitsthemen (inkl. Betroffenheit, Interesse, Machtpositionen…)	30.04.	Frisch
5. Priorisierung	Management-Workshop II: Finale Priorisierung der Nachhaltigkeits-Roadmap	15.05.	Bachmann
6. Anforder-ungen	Definitive Klärung des Berichtsprozesses bzw. der Berichtsmethoden	31.05.	Müller
7. Organisation	Abgleich der Anforderungen des Reportings mit den bestehenden Berichts- und Controlling-Prozessen	31.05.	Müller
8. Ziele	Management-Workshop III: Verabschiedung der Nachhaltigkeitsziele und des Berichtsprozesses	12.06.	Bachmann
9. Wirkung	Einbau der Nachhaltigkeitsziele und des Reportings in die Ziele der Abteilungen (inkl. Einbau in das Umsetzungs-Controlling)	30.06.	Müller

4. FAZIT UND AUSBLICK

Entlang der Kernthemen für die Nachhaltigkeits-Berichterstattung kann ein Entwicklungsplan erstellt werden (vgl. Abb. 3). Dabei werden Eckpunkte definiert und erste Umsetzungsschritte eingeleitet. Wichtig ist es, dies in einem offenen Prozess im Management-Team anzustoßen und dabei auch erfahrene Mitarbeitende einzubeziehen. Genauso wichtig wie der sachlich-inhaltliche Teil der Nachhaltigkeit ist der kulturell-kommunikative. Je früher Erfahrungen gesammelt werden, umso einfacher ist dann die Umsetzung, wenn die Berichtspflicht gesetzlich verankert wird.

Das Motto der Berichterstattung lautet: Transparenz und Wirkung.

In Zukunft wird Nachhaltigkeit aus keiner Unternehmensstrategie mehr wegzudenken sein[6]. Es ist aber abzusehen, dass Öffentlichkeit, Behörden, Finanzinstitutionen und Geschäftspartner Informationen zum Fortschritt beim Thema Nachhaltigkeit von allen Marktteilnehmenden einfordern werden. Gerade jetzt besteht die Chance, sich systematisch auf das Nachhaltigkeits-Reporting vorzubereiten und die notwendigen strukturellen bzw. methodischen Vorkehrungen zu treffen. Je früher ein aktiver Diskussions- und Entwicklungsprozess gestartet wird, desto rascher werden die unternehmerischen Chancen erkennbar: ein aktiver Beitrag für die Zukunft, ein

[6] Galkiewicz, D. / Wollmann, B., Reporting of Social and Governance Measures in 2020 and 2021 by Real Estate Companies Stemming from German Speaking Countries, in: Selected Papers of the 8th International Scientific-Business Conference LIMEN 2022 Vol. 8, S. 59 ff.

glaubwürdiges „Aufladen" der Unternehmensmarke und eine positive Wirkung auf Kunden und Mitarbeitende.

Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen
1. Frühzeitiges Erfahrung-Sammeln durch gezieltes Netzwerken mit Expert:innen bzw. gleichgesinnten Unternehmen 2. Systematische Nutzung der Nachhaltigkeit zum Generieren von Wettbewerbsvorteilen und zur Schonung von Ressourcen 3. Aufbau einer nachhaltigen Unternehmens-Marke gegenüber Kunden und am Arbeitsmarkt 4. Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses von Nachhaltigkeit im Unternehmen

Weitere **improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung**

AUTOR:INNEN-PORTRAITS

Prof. (FH) Dr. Dominika P. Galkiewicz
>> Professorin für Finanzierung, Wirtschaftsprüfung und Rechnungswesen an der Kufstein University (HOK)
Kontakt: dominika.galkiewicz@hok.ac.at

Dr. Bernd Wollmann
>> Hochschullehrer für Marketing und Customer Experience an der Kufstein University (HOK), Universitätslektor an der Universität Wien, Lektor an der WU Executive Academy Wien.
>> Vorstand der Wissenschaftlichen Fritz Karmasin Gesellschaft zur Förderung und Weiterentwicklung empirischer Kommunikationsforschung.
Kontakt: bernd.wollmann@hok.ac.at

University of Applied Sciences
Hochschule
Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

WIRKSAME TEAMS

Prof. (FH) Dr. Peter Dietrich

AUSGABE #41| SEPTEMBER 2022

WIRKSAME TEAMS

ARBEITSTEILUNG EFFEKTIV MACHEN UND LEISTUNGSFÄHIGKEIT STEIGERN

Teamarbeit: ja oder nein? - Wenn diese Frage gestellt wird, ist schon viel erreicht. In vielen Fällen wird dogmatisch auf Teamarbeit gesetzt, ohne im Vorfeld zu überlegen, ob eine Aufgabe nicht durch konzentrierte Einzelarbeit effizienter umgesetzt wird. Teamarbeit kann zu sehr positiven Ergebnissen führen, hat jedoch auch ihre Schattenseiten. Teammitglieder sind dadurch in vielen Fällen frustriert und das Resultat bleibt weit unter den Erwartungen. Richtiger Einsatz und richtiges Management von Teams gehören zu den größten Herausforderungen in Organisationen – gerade in Zeiten des Wandels, der Transformation und Komplexität.

Von Prof. (FH) Dr. Peter Dietrich

„Team- bzw. Gruppenarbeiten sind echte Überraschungseier!" Dieser Satz sprang mir kürzlich aus der Reflexionsarbeit einer meiner Studentinnen entgegen. Er bringt die allgemeine Gefühlslage in Bezug auf Teamarbeit genau auf den Punkt – nicht nur an der Hochschule, sondern auch in zahlreichen Unternehmen und Organisationen, wo das gemeinschaftliche Arbeiten und die damit einhergehenden Hoch- und Tiefphasen an der Tagesordnung stehen. Hochs und Tiefs können einerseits die Stimmung, andererseits die Performance der Arbeitsgruppe betreffen. Beides kann sich positiv entwickeln, aber natürlich auch völlig konträr auseinandergehen: Teams mit guter Stimmung und schlechter Leistung, aber auch Teams mit tollem Output, in denen sich die einzelnen Mitglieder gar nicht grün sind.

REALITÄT UND IDEALISIERUNG VON TEAMS

Es gibt unterschiedliche Faktoren und Umstände auf persönlicher wie auch fachlicher Ebene, die eine Arbeitsgruppe lähmen können. Die Teammitglieder agieren nach dem bekannten Motto: „Toll, ein anderer macht´s!" mit der Folge, dass sich niemand zuständig fühlt. Nicht selten opfern sich ein oder zwei Verantwortungsbewusste mit überbordendem Einsatz auf, um die Minderleistungen der anderen Trittbrettfahrer zu kompensieren. Am Ende stehen dann meist ein schwaches Ergebnis sowie Frust auf Seiten der Performer und wenig Einsicht bei den Nicht-Performern.

„Die einfachste Definition von T.E.A.M. lautet:
Toll, ein anderer macht´s."

Absoluter - und seltener - Idealfall ist jedoch, wenn sich die Teammitglieder in ihrem Know-how, Arbeitsstil und Persönlichkeiten perfekt ergänzen und damit schlussendlich zu Leistungshöhen aufschwingen, von denen jeder für sich allein nicht einmal träumen konnte. Genau hier passt der Satz: „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile", indem das Team etwas zustande bringt, was die Grenzen jedes einzelnen Teammitglieds übersteigt.

Dieses Ideal der Zusammenarbeit scheint auch zur allgemeinen Mystifizierung der Teamarbeit beizutragen. Sind damit doch so positiv besetzte Werte wie Partizipation, Synergie, Selbstbestimmung und Austausch auf Augenhöhe verbunden. Niemand traut sich öffentlich die Frage zu stellen, ob Teamarbeit tatsächlich immer zwingend notwendig und erfolgsfördernd ist und wie das Verhältnis von Gruppen- und Einzelaktivitäten organisiert werden muss. Aktuelle Jobinserate quellen jedenfalls über vor Teamattributen sowohl bei den Kompetenzanforderungen in punkto Teamfähigkeit der Bewerber:innen, als auch beim Employer Branding: Unternehmen werden als eine Oase motivierter Teams dargestellt, wo die Verheißung der Zusammenarbeit und Selbstorganisation endlich Wirklichkeit wird.

ARBEITSTEILUNG, SCHWARMINTELLIGENZ UND ECHTE TEAMARBEIT

Die Verklärung des Teambegriffs liegt - neben dem transzendentalen Wunsch nach einem individuell nicht erreichbaren Ergebnis und Erlebnis - auch an einer begrifflichen Unschärfe. Arbeitsteilung hat für enorme Produktivitätsschübe gesorgt und erst die Entwicklung unserer modernen, funktional differenzierten Gesellschaft ermöglicht. Die Trennung von Arbeitsschritten machte wiederum Organisationen notwendig, um die Zusammenarbeit einzelner zu koordinieren und deren Leistung auf Dauer zu stellen, sprich: erwart- und planbar zu machen. Die klassische Arbeitsteilung ist vor diesem Hintergrund nichts anderes als professionell organisierte Einzelleistung.

Team ist deutlich mehr als die Koordination von Einzelleistungen.

Weiters wird auch oft das Stichwort Schwarmintelligenz ins Feld geführt. Also die Idee, dass viele Personen zusammengenommen zu besseren Entscheidungen kommen als eine oder wenige. Gut zu sehen ist dies am Publikumsjoker der Sendung „Millionen-Show" (AUT) bzw. „Wer wird Millionär" (Dt.) In der Regel gewinnt der Kandidat die Runde, wenn er sich an die Antwort mit den relativ meisten Nennungen hält. Die Übertragung auf Teamprozesse ist jedoch schwer möglich, weil es hier um Entscheidungen geht, für die es eine korrekte Antwort gibt. Ist dies der Fall, gilt es lediglich das Wissen von Vielen zu erheben und statistisch auszuwerten.

In beiden Fällen – Arbeitsteilung bzw. Schwarmintelligenz – wäre Teamarbeit der falsche Begriff. Teamarbeit als solche kommt erst ins Spiel, wenn die einzelnen Stellen beginnen, sich selbst zu organisieren und austauschen. Die Verantwortung für die

Abstimmung und damit den Teamprozess bzw. sein Ergebnis wird in die eigenen Hände genommen. Damit wird auch ersichtlich, dass der Begriff «Team» in der Praxis of inflationär und falsch verwendet wird: Zusammenarbeit, Meetings, Austausch… sind vielleicht Elemente einer Arbeitsgruppe, echte Teamarbeit ist aber viel mehr.

Der Mehraufwand von Selbstorganisation wird massiv unterschätzt.

Dieses «Mehr» von Teamarbeit manifestiert sich vor allem im Aufwand, Strukturen und Abläufe zu etablieren, die jenseits der Hierarchie Entscheidungsfindungen rasch und für alle verbindlich ermöglichen. Dies bedeutet auch mehr Aufwand im Falle von Konflikten: hier muss die entlastende Funktion von Hierarchien kompensiert werden, da sich nicht auflösbare Pattsituation im Team schlechter nach oben eskalieren lassen. Herausfordernd ist aber vor allem auch die Moderation von Teamprozessen, um die Mitglieder im Umgang konstruktiv zu stimulieren und nicht der Kompromisstendenz hin zum kleinsten gemeinsamen Nenner zu verfallen.

LEGITIMITÄT UND LEISTUNGSFÄHIGKEIT VON TEAMS

Es ist daher genau zu überlegen, wann der Einsatz von Teams funktional ist, welche Begleiterscheinungen damit verbunden sind und wie mit unerwünschten Nebenfolgen umzugehen ist. Teamprozesse werden sinnvollerweise gestartet, wenn Organisationen mit einer hohen Komplexität konfrontiert sind und daher für eine ergebnisoffene Zukunft planen. Zumeist und erschwerend stellt sich das Umfeld auch durch hochaktive Mitbewerber und unberechenbare Kunden als volatil dynamisch und damit noch einmal unvorhersehbarer dar. Wenn in solchen Kontexten agiert wird und Kreativität gefragt ist, dann ist der wohlüberlegte Einsatz von Teams gerechtfertigt: Die Mitglieder können sich gegenseitig inspirieren und eine Vielzahl von strategischen Alternativen generieren - in einem Ausmaß, das von Einzelpersonen weder qualitativ noch quantitativ gestemmt werden könnte. Im Team fällt es auch leichter, die individuellen blinden Flecken auszugleichen und unterschiedliche Sichtweisen einzubeziehen. Gleichfalls positiv ist auch der einhergehende Legitimationseffekt der Lösungen, der durch die Einbindung eines größeren Teilnehmerkreises erzielt wird. Wer bei einer Problemlösung mitgearbeitet hat, steht auch hinter der daraus resultierenden Initiative und verteidigt sie gegen mögliche Kritiker.

Ein Team ist immer im Spannungsfeld von Teilnehmerzahl und Wirksamkeit.

Wer nun allerdings die Formel anwendet: «Großer Teilnehmerkreis = viele gute Ideen = hohes Legitimationspotenzial = hohe Leistungsfähigkeit», wird vielfach enttäuscht werden. Gute Teams haben eine maximale Kapazität von acht bis zehn Personen. Darüber wird der enge, persönliche Austausch schwierig, das Commitment der

Einzelnen sinkt und das Risiko steigt, dass sich zu viele in die zweite Reihe zurückziehen. Ebenso sinkt das Legitimationspotenzial, je mehr Vorschläge am Tisch liegen[7].

AUFGABEN- BZW. BEZIEHUNGSORIENTIERUNG IN TEAMPHASEN

Eine Erklärung für die Attraktivität von Teams ist ihre Mittelposition zwischen formalisierter, starrer Organisation und personenorientierter, flexibler Gruppenzugehörigkeit. Das Team ist eine Kompromisslösung, man hat zwar ein sachliches Ziel, aber als Person kommt man viel prominenter vor und ist weniger leicht austauschbar. Die einzelne Meinung findet viel stärker Gehör und ermöglicht, eine Aufgabe bzw. ein Projekt maßgeblich nach den eigenen Vorstellungen zu beeinflussen. Teammitglieder bringen sich unmittelbarer ein und werden auch umfassender und vielschichtiger wahrgenommen.

Dies wird deutlich spürbar, wenn sich das Team mehr mit sich selbst als mit der Aufgabe beschäftigt. Es vervielfachen sich der Abstimmungs- bzw. Koordinationsaufwand auf rein sachlicher Ebene und die Auseinandersetzungen auf der Beziehungsebene. Dies ist ein unumgängliches Phänomen, treffen in Teams doch unterschiedliche Verteilungen von Kompetenzen, Motivationen, Workloads, Zeithorizonten, Verfügbarkeiten, Erwartungen eben auch vielfältige persönliche Hintergründe aufeinander. Zusammen mit der Perspektive und Agenda, welche die einzelnen Teammitglieder aus ihren angestammten Bereichen und Abteilungen mit ins Team bringen, entsteht eine teils brisante Mischung, die im Idealfall in positive Energie für die Aufgabe kanalisiert wird. Bei der Harmonisierung der einzelnen Konfliktlinien ist auf jeden Fall die Teamleitung gefordert. Da sie jedoch meistens keine disziplinarische Weisungsbefugnis besitzt, ist Führung nicht durch Anweisung möglich, sondern sie muss auf Appell und Diskurs setzen, um Einsicht und Konstruktivität zu erzielen.

Jedes Team befindet sich in einem Entwicklungsprozess.

Einige gut untersuchte Entwicklungen und Phänomene von Teamarbeit beschreiben Tuckman und Belbin. Die Modelle der Teamphasen bzw. der Teamrollen helfen, typische Dynamiken vorherzusehen. Zudem haben sie in heißen Konfliktphasen das Potenzial, die spezifische Situation zu entschärfen, zu versachlichen und Lösungen sichtbar zu machen.
Nach dem bekannten Modell nach Tuckman durchläuft jedes Team vier typische Phasen[8], die unterschiedlich lange dauern und unterschiedlich intensiv durchlebt werden (vgl. Abb. 1). Ziel ist es, die Performing-Phase möglichst schnell zu erreichen, weil sich das Team genau hier eingespielt hat und die besten Ergebnisse erzielt werden. Aber es gibt keine Abkürzung: Wurde eine Phase zu schnell abgeschlossen, übergangen oder ergeben sich Änderungen in der Teamzusammensetzung, kommt es zwangsläufig

[7] Vgl. Schwartz, B., The Paradox of Choice: Why More Is Less, New York 2005, S. 221 ff.
[8] Tuckman, B., Developmental Sequence in Small Groups, in: Psychological Bulletin 63/3, S. 384 ff.

zu Rücksprüngen. Die wichtigste Erkenntnis lautet, dass Teamarbeit ein intensiver und andauernder Prozess ist, der aber einem erwartbaren Pfad folgt. Die Teamphasen können als Methode eingesetzt werden, um Teams zu führen, um gemeinsam zu reflektieren und systematisch Verbesserungsvorschläge für die Teamarbeit zu generieren (vgl. Abb. 2).

Abb. 1: Teamphasen	
Phase	**Charakteristikum**
Forming	Die einzelnen Rollen und Ziele sind meist unklar. Die Phase ist geprägt durch abwartendes, höfliches und vorsichtiges Abtasten, um sich kennenzulernen. → Das Team ist personenorientiert.
Storming	Wer mit wem kann, wird ausgetestet und auf Belastbarkeit geprüft. Erste Konflikte tauchen auf (zumindest unterschwellig). Gleichzeitig entfaltet die Aufgabe ihre Komplexität und Tücken, was zu mühsamen Vorankommen in der Sache führt und in einem Gefühl der Ausweglosigkeit resultieren kann. → Das Team ist problemorientiert.
Norming	Es findet ein offener – konstruktiver – Meinungsaustausch statt. Diese Phase dient der Klärung von Rollen und Zielen, damit Spielregeln und Strukturen entstehen können. → Das Team ist lösungsorientiert.
Performing	Nun ist die gruppe zum Team gereift – Integration löst Konfrontation ab. Die Phase ist gekennzeichnet durch gegenseitige Unterstützung, konstruktivem Austausch, Spaß am gemeinsamen Tun und: Wirksamkeit. → Das Team ist leistungsfähig – es performt!

EFFEKTIVE TEAMS MIT UNTERSCHIEDLICHEN TEAM-ROLLEN

Quintessenz des Modells der Teamrollen von Belbin[9] ist, dass ein Team aus den Besten nicht automatisch das beste Team ist. Vielmehr gilt es zu beachten, dass in effektiven Teams unterschiedliche Rollen vertreten sind (vgl. Abb. 3). Das passende Mischungsverhältnis der neun Rollen hängt dabei von der Art der Aufgabenstellung ab. So sind für Produktentwicklungen v.a. wissensorientierte Rollen notwendig. In Krisenteams liegt eher der Fokus auf Handlungsorientierung. Zu beachten ist, dass nicht jedes Team automatisch aus neun Personen bestehen muss. Jeder Mensch hat typischerweise zwei bis drei Rollen, die ihm besonders oder eben überhaupt nicht liegen. In der Regel füllt jedes Teammitglied mehrere Rollen aus und gewichtet situativ nach Erfordernis. Eine gute Zusammensetzung des Teams kann daher in der Regel nicht vorab definiert werden. Vielmehr ist es Aufgabe der Teamleitung die Performance der einzelnen Teammitglieder zu reflektieren und entsprechende Entwicklungsangebote zu setzen.

[9] Belbin, M., Team Roles at Work, London 2010, S. 97 ff.

Ein Handelsunternehmen hat drei strategische Schlüsselprojekte gestartet und für jedes ein Team definiert, welches dem Vorstand direkt unterstellt ist. Projektleitung und Teammitglieder reflektieren monatlich den Fortschritt und die Zusammenarbeit über die „Teamphasen".

Abb.2: Management von Teams mit den Teamphasen: *Werkzeug und Beispiel (Handel)*

Projekt	**Profilbildung und Positionierung über regionale Sortimente**			
Phase	Diagnose	Maßnahme	Termin	Verantw.
Forming	• Konstantes Team • Klare Rollen	Frühzeitige Klärung der AKV (Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten) bei Erweiterung des Teams um die Big-Data-Thematik	30.04.	Müller
Storming	• Zunehmend Abstimmungsprobleme mit Einkauf • Klärung des Konflikts mit Category Mgmt.	Klärung der Sichtweisen und Definition eines Aktionsprogramms mit dem Einkauf	31.05.	Bauer
Norming	• Wenig Dokumentation der Rollen • Aktueller Diskussionsprozess bzgl. Der Spielregeln	Verschriftlichung und Kommunikation der Rollen und Spielregeln innerhalb des Teams, mit den anderen Schlüsselprojekten und mit den Funktionen	31.05.	…
Performing	• Erste Umsetzungsmaßnahmen • Noch zu wenig „Gesamtplan"	Durchführung eines „Umsetzungs-Workshops" mit einem klaren Aktionsprogramm für alle Teams und unternehmerischen Funktionen	…	…

ZWEI HERAUSFORDERUNGEN ALS FAZIT

Heute wird unreflektiert alles als Teamarbeit bezeichnet und das Attribut „teamfähig" gehört zum Standardvokabular. Die erste Herausforderung besteht darin, genau zu identifizieren, wo wirklich ein Team notwendig ist und wo besser mit Einzelleistung gearbeitet werden muss. Zugespitzt: Mozart hat seine Musik nicht im Team komponiert und für das Autofahren ist zum Glück auch kein Team notwendig. Klarerweise gibt es aber Aufgaben, die nur in Teamarbeit zu lösen sind.

Der Spruch „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile" ist sehr bekannt und kann durchaus richtig sein. Bei Teams lautet die Praxis aber eher „Das Ganze ist weniger als die Summe seiner Teile". Es empfiehlt sich, zunächst immer davon auszugehen, dass ein Team kompliziert, umständlich, selbstbezogen und langsam ist. Daher besteht die zweite Herausforderung darin, ein Team als echte Arbeitsgruppe wirksam zu machen. Dies geht – leider – nicht von selbst und erfordert höchste Professionalität. Teamarbeit gehört zu den anspruchsvollsten Aufgaben in unseren Organisationen bzw. Unternehmen.

Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen
1. Klarheit über Vor- und Nachteile von Teams **2.** Instrumente für den richtigen Einsatz von Teams **3.** Nutzung der Erkenntnisse der Teamphasen und Teamrollen zur Gestaltung von Team **4.** Realistische Sichtweise und professionelle Führung von Teams

Weitere **improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung**

AUTOREN-PORTRAIT

Prof. (FH) Dr. Peter Dietrich
>> Studiengangsleiter Internationale Wirtschaft & Management (BA) und International Business Studies (MA) und Professor für Strategische Kommunikation und Stakeholder Management
Kontakt: Peter.Dietrich@hok.ac.at

Abb. 3: Teamrollen		
Handlungsorientiert		
Umsetzer:in	**Perfektionist:in**	**Macher:in**
• Kann eine praktikable Strategie planen und dabei helfen, sie so effizient wie möglich umzusetzen. • **Stärken**: praktisch, zuverlässig, effizient. Setzt Ideen in Aktionen um und organisiert die anfallende Arbeit. • **Schwächen**: kann ein wenig unflexibel sein und nur langsam auf neue Möglichkeiten reagieren.	• Wird am effektivsten für den Feinschliff am Ende und die Fehlerkontrolle eingesetzt. • **Stärken**: akribisch, gewissenhaft, ängstlich, sucht nach Fehlern, poliert und perfektioniert • **Schwächen**: kann dazu neigen, sich übermäßig zu sorgen und delegiert nur ungern.	• Sorgt für den nötigen Abtrieb, damit das Team in Bewegung bleibt und nicht den Fokus verliert. • **Stärken**: herausfordernd, dynamisch, kann gut mit Druck umgehen, hat den Antrieb und den Mut, Hindernisse zu überwinden. • **Schwächen**: neigt zu Provokationen und kann manchmal die Gefühle anderer verletzen.
Kommunikationsorientiert		
Koordinatior:in	**Teamarbeiter:in**	**Wegbereiter:in**
• Konzentriert sich auf die Ziele des Teams, bezieht Teammitglieder mit ein und delegiert Arbeitspakete. • **Stärken**: reif, selbstbewusst, erkennt Talente. • **Schwächen**: kann als manipulativ angesehen werden und könnte seinen eigenen Anteil an der Arbeit abwälzen.	• Ist vielseitig und trägt zum Zusammenwachsen des Teams bei. Erkennt, was zu tun ist und packt an im Namen des Teams. • **Stärken**: kooperativ, einfühlsam und diplomatisch, hört zu und vermeidet Reibereien. • **Schwächen**: kann in heiklen Situationen unentschlossen sein, vermeidet Konfrontationen.	• Hat neugierige Natur, findet und bringt Ideen ins Team ein. • Stärken: kontaktfreudig, enthusiastisch, erkundet Möglichkeiten und knüpft Kontakte. • **Schwächen**: könnte zu optimistisch sein und kann das Interesse verlieren, wenn die anfängliche Begeisterung verfolgen ist.
Wissensorientiert		
Neuerer, Neuerin	**Beobachter:in**	**Spezialist:in**
• Sehr kreativ, löst Probleme auf unkonventionelle Weise. • **Stärken**: kreativ, fantasievoll, frei denkend, entwickelt Ideen und löst schwierige Probleme. • **Schwächen**: Ignoriert möglicherweise Nebensächlichkeiten und ist zu sehr mit sich selbst beschäftigt, um effektiv zu kommunizieren.	• Hat einen logischen Blick, wägt die Optionen des Teams unvoreingenommen ab und trifft unparteiische Entscheidungen. • **Stärken**: nüchtern, strategisch und scharfsinnig, sieht alle Optionen und urteil gerne. • **Schwächen**: manchmal fehlende Tatkraft und fehlende Fähigkeit, andere zu inspirieren.	• Bringt tiefgreifende Kenntnisse in das Team ein. • **Stärken**: zielstrebig, eigeninitiativ und engagiert, bringt Fachwissen und Fähigkeiten mit. • **Schwächen**: neigt dazu, seinen Beitrag in einem engen Rahmen zu leisten und kann sich in technischen Fragen verlieren.

University of Applied Sciences
Hochschule
Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

EMOTIONALE INTELLIGENZ

Dr. Petra Meyer

AUSGABE #39| MAI 2022

EMOTIONALE INTELLIGENZ

GEFÜHLSWELTEN VON MENSCHEN UND ORGANISATIONEN ERKENNEN

Nach wie vor wird vermutet, dass emotionale Intelligenz etwas für Softies, eher in Frauenzeitschriften zu finden sei und im unternehmerischen Setting wenig zu suchen hätte. Zum Glück verändert sich dies: Denn seit über 25 Jahren wird an emotionaler Intelligenz im Unternehmenskontext geforscht. Und die Ergebnisse zeigen eindeutig, dass mit den Werkzeugen der emotionalen Intelligenz viel Positives erreicht werden kann: Veränderungen gelingen leichter und Entscheidungen lassen sich besser treffen. Vor allem aber können das Klima und die Kultur so gestaltet werden, dass Mitarbeitende leistungsfähig und zufrieden sind, und seltener kündigen.

Von Dr. Petra Meyer

EMOTIONALE INTELLIGENZ IN DER DIGITALEN WELT

Der Begriff «emotionale Intelligenz», oft als «EQ» (emotional quality) abgekürzt, geht auf den amerikanischen Psychologen Daniel Goleman zurück. Er forschte in den 1990er Jahren daran, was ausgezeichnete Führungskräfte und Mitarbeiter:innen ausmachen, und konnte erstmals belegen, dass die wichtigsten Faktoren nicht Intelligenz-Quotient, Studienabschlüsse oder technische Erfahrungen sind. Der Faktor, der die sogenannten «High Performer», also die «Besten», auszeichnet und von den weniger erfolgreichen unterscheidet, ist emotionale Intelligenz. Zudem stellte er fest, dass dies auf allen Ebenen der Fall ist - angefangen von Auszubildenden über langjährige Mitarbeitende bis hin in die Unternehmensspitze.[10]

Nur mit emotionaler Intelligenz gelingt die digitale Arbeitswelt.

Heute wissen wir, dass circa zwei Drittel der Erfolgsfaktoren im Job auf die Kompetenzen der emotionalen Intelligenz zurückzuführen sind. Das World Economic Forum hat daher bereits 2018 EQ als eine der Top 10 Kompetenzen für die Zukunft der Arbeit identifiziert. Vor allem im Zusammenhang mit der Digitalisierung wird dies noch wichtiger werden: Beispielsweise basiert künstliche Intelligenz auf Modellierungen und kann schneller und vor allem emotionslos agieren. In der Forschung sehen wir, dass künstliche Intelligenz in Konfliktsituationen besser und deeskalierender agiert als Menschen. Genauso wichtig sind aber Emotionen. Sie schaffen Beziehungen zu Mitarbeitenden und Kunden, eine positive Energie in Teams und eine echte Verbindung im Unternehmen. Die Pandemie hat gezeigt, dass dies auch online gilt. In einer zunehmend digital geprägten Welt ist dies enorm wichtig. Ein «emotional intelligenter

[10] Vgl. Goleman, D. / Boyatzis, R. / McKee, A., Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence, Harvard Business Review Press 2002.

Umgang» mit Gefühlen und Situationen schafft ein gutes Arbeitsklima und damit Raum für Innovation, Vertrauen, Begeisterung, Kreativität, ein gutes Miteinander und Zuversicht in schwierigen Zeiten.

BAUSTEINE EMOTIONALER INTELLIGENZ

Für emotionale Intelligenz existieren verschiedene Definitionen und Modelle. Im Kern geht es um Folgendes: Emotionale Intelligenz ist die Fähigkeit, Emotionen bei sich selbst, bei anderen und im Umfeld wahrzunehmen, zu analysieren und diese Information mit Zahlen, Daten und Fakten zu kombinieren und zu navigieren.[11] Emotionale Intelligenz bedeutet nicht, unseren Emotionen freien Lauf zu lassen, sondern das «Bauchgefühl» mit dem Verstand, unserer Ratio, zu kombinieren. Dadurch werden zum Beispiel fundiertere Entscheidungen getroffen, der Widerstand in Veränderungsprozessen lässt sich leichter lösen und Mit-arbeitende oder Kunden können besser an Bord geholt werden.

Abb. 1: Bausteine emotionaler Intelligenz

1. Emotionen erkennen und benennen
2. Verhaltensmuster wahrnehmen und deuten
3. Mit Emotionen adäquat umgehen und navigieren
4. Optimismus, Empathie und sinnerfüllende Ziele entfalten

Je nach wissenschaftlichem Modell hat emotionale Intelligenz mehrere Bausteine (vgl. Abb. 1). Die Basis der Modelle ist 1) Emotionen erkennen und benennen, 2) Verhaltensmuster wahrnehmen und deuten, 3) mit Emotionen adäquat umgehen und navigieren und 4) Optimismus, Empathie und sinnerfüllende Ziele entfalten. Im Folgenden geht es um die Kernfähigkeit der emotionalen Intelligenz: Emotionen erkennen, ihre Botschaft verstehen und richtig damit umgehen.

Entscheidungen werden unbewusst emotional getroffen und erst dann rational gerechtfertigt.

Der ganzheitliche Ansatz der emotionalen Intelligenz hat unseren gesamten Denkapparat im Blick. Viele nehmen an, dass Entscheidungen rein rational getroffen werden. Besonders im beruflichen Kontext ist dies ein fataler Irrtum. Studien zeigen klar, dass nur 5 bis 10% der Entscheidungen im rationalen Teil des Gehirns getroffen werden. Die meisten Entscheidungen entstehen unbewusst in unserem «emotionalen» Teil des Gehirns. Daher ist es wichtig, die rechte Gehirnhälfte im Blick zu haben, die unter anderem für vernetztes Denken, Risikotoleranz und Emotionen verantwortlich ist.

[11] Meyer, P. / Gölzner, H., Die Relevanz von emotionaler Intelligenz für den Erfolg von Organisationen – der Blick in die Gegenwart, Vergangenheit und Zukunft, in: Gölzner, H. / Meyer, P. (Hrsg.): Emotionale Intelligenz in Organisationen. Der Schlüssel zum Wissenstransfer von angewandter Forschung in die praktische Umsetzung, Springer Verlag 2018, S. 9-21.

VERNUNFT UND EMOTION – LINKE UND RECHTE GEHIRNHÄLFTE

Im beruflichen Kontext sind wir sehr stark auf die linke Gehirnhälfte fokussiert. Sie ist für analytisches Denken verantwortlich, mit ihr lösen wir Probleme und reflektieren Situationen. Die Erfahrung zeigt aber, dass vernünftige, rationale, logische Argumente manchmal nicht ausreichen, und dass gerade die Emotionen überzeugen können: Beispielsweise im Verkauf, bei der Personalentwicklung oder in Veränderungsprozessen. Die emotionale, rechte Gehirnhälfte ist auch verantwortlich für Resilienz und Risikotoleranz. Sie hilft uns, in Krisen in Kontakt zu bleiben, vertrauensvoll zusammenzuarbeiten oder Visionen zu schaffen.

Die Lösung des Spannungsfeldes «Vernunft – Emotion» besteht darin, beide Gehirnhälften miteinander zu kombinieren. Nachdem wir unsere linke Gehirnhälfte, die «Ratio», in Schule und Berufsausbildung intensiv trainieren, fokussiert die emotionale Intelligenz mehr auf die rechte Gehirnhälfte. Denn Emotionen dienen als Datenquelle und sollen unseren Verstand so unterstützen, dass Entscheidungen ganzheitlicher, nachhaltiger und besser getroffen werden können.

Emotionen liefern wertvolle Daten -
vor allem in kritischen Situationen.

Ein Beispiel: Nehmen wir an, die Mitarbeitenden sind von der Einführung eines neuen Softwaretools im Controlling mäßig begeistert. Die Führungskraft argumentiert logisch und nachvollziehbar die Vorteile und Erleichterungen, welche die neue Software mit sich bringt. Dennoch lehnt das Team die neue Software nach einer Testphase ab – vor allem auch aufgrund der jahrelangen Gewöhnung mit dem alten System. Sachlich gesehen liegen die Vorteile langfristig klar auf der Hand. Dennoch gerät der Meilensteinplan der Umsetzung ins Wanken, der Ton wird schärfer und die abfälligen Bemerkungen gegenüber der neuen Software häufen sich. Was tun? Eine gute Frage nach der emotionalen Intelligenz wäre hier: Welche Emotionen sind präsent und welche Botschaft steckt dahinter?

Wie im Beispiel wird auch in der Praxis Widerstand von Mitarbeitenden häufig nicht angesprochen. Gerade Führungskräfte oder Spezialist:innen sind sich dessen oft nicht bewusst und unsicher, diesen anzusprechen. Oft wird Widerstand überspielt, nicht ernst genommen, oder versucht unter den Teppich zu kehren. Typische, sichtbare Folgen im Verhalten von Mitarbeitenden sind Demotivation, mangelhafte Leistung oder Krankenstand. Im beruflichen Alltag begegnen wir permanent Emotionen, die unsere Aufmerksamkeit filtern, Aktionen und Reaktionen auslösen.

BASIS-EMOTIONEN ALS TRIEBFEDERN DES VERHALTENS

In der wissenschaftlichen Literatur werden Basisemotionen definiert, die uns neurophysiologisch auf Probleme, Bedrohungen, Möglichkeiten, Verlust oder Sicherheit

fokussieren lassen.[12] Aus diesem Fokus erwächst eine entsprechende Motivation bzw. ein Verhalten. Die folgende Abbildung zeigt eine Übersicht der gängigen Emotionen mit ihrem Fokus, Botschaften und Verhalten (vgl. Abb. 2). Wichtig ist, dass diese Emotionen weder gut noch schlecht sind, sie haben ihren Sinn und begründen Verhalten. Wenn eine arbeitsteilige Organisation wirksam sein will, müssen Basisemotionen verstanden werden, weil nur so eine „emotionale Kommunikation" stattfinden kann. Damit werden Emotionen aus dem Unbewussten an die Oberfläche geholt. Wenn Emotionen und deren Botschaft angesprochen werden, dann ändert sich automatisch das Klima in Gesprächen und Lösungswege tun sich auf.

Diese Basisemotionen sind der Überbegriff für eine „Emotionsfamilie". Im Alltag nehmen wir Abstufungen der Emotionen viel detaillierter wahr. Und je besser man die Unterschiede bei sich selbst kennt, desto besser kann man auch sein Verhalten ausrichten. Zudem können Botschaften, Motivation und Verhalten bei anderen Menschen wahrgenommen und gedeutet werden. Dies hilft dabei, die eigene Reaktion zu steuern und sich auf eine emotionale Situation einzulassen.

Emotionen steuern Menschen – und damit auch Organisationen.

Seit der Zeit der Lockdowns in den letzten beiden Jahren, der sogenannten «großen Resignation», ist die Bedeutung der emotionalen Intelligenz noch deutlicher und bewusster geworden. Sie bringt gerade in schwierigen Zeiten emotionale Stabilität, Verbundenheit und Zuversicht. Dies ist nicht nur im Privaten wichtig, sondern auch im beruflichen Kontext, weil nur so Leistungsfähigkeit entsteht.

[12] Ekman, P., Emotions revealed. Recognizing faces and feelings to improve communication and emotional life, Holt Paperbacks 2007.

Abb. 2: Basis-Emotionen			
Basis-Emotion	**Fokussierung des Gehirns auf**	**Botschaft der Emotion**	**Motivation bzw. sichtbares Verhalten**
1. Ärger, Wut	Probleme	• Etwas scheint unfair zu sein • Etwas steht im Weg • Werte bzw. Ziele sind verletzt	• Kämpfen, fürchten, zerstören • Etwas im Leben verändern • Die eigenen Grenzen wahren
2. Neugier	Möglichkeiten	• Neue Wege tun sich auf • Freudige Erwartung auf etwas Neues • Eine Veränderung oder etwas Unbekanntes	• Weitergehen, fortsetzen • Vorankommen, etwas verändern • Erkunden, ausprobieren
3. Freude	Erreichtes	• Am richtigen Weg sein • „Es läuft", „Es gelingt" • Innere Balance	• Ein „mehr davon" anstreben • Weitermachen • Fortsetzen
4. Vertrauen	Sicherheit	• Auf andere verlassen können • Wohlüberlegtes Risiko eingehen • Klarheit in der Kommunikation haben	• Verbindung zu anderen aufbauen • Sich vernetzen und sich öffnen • Akzeptieren
5. Angst	Bedrohung	• Sich in Gefahr fühlen • Mit einer Situation nicht zurechtkommen • Überlastet sein	• Sich schützen • Sich abgrenzen, Kontakte abbrechen • Etwas verändern („raus aus der Komfortzone")
6. Trauer	Verlust	• Etwas bereits verloren haben • Sich sorgen, etwas verlieren zu können • Einen Abschied befürchten	• Innehalten und klären • Dinge abschließen • Schmerz begegnen

Sich selbst, andere und das berufliche Umfeld besser zu verstehen und mit Zahlen, Daten und Fakten zu untermauern, ist ein Schlüssel der emotionalen Intelligenz und schafft ein nachhaltiges und resilientes Klima in Unternehmen. Denn je besser man sich selbst versteht, desto besser ist man mit anderen in Kontakt und schafft stabile Beziehungen. Gerade in Veränderungsprozessen kann die emotionale Intelligenz eingesetzt werden, um ein für alle Teilnehmenden besseres Ergebnis zu erzielen (vgl. Abb. 3). Eine emotional stabile Führung ermöglicht zufriedenere, glücklichere und engagiertere Mitarbeitende. Die Folgen sind nützliche, positive Emotionen in Teams, das zu effektiverer Arbeit und letztendlich zu zufriedeneren Kunden führt – und damit auch zu einer besseren Performance des Unternehmens.

Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen
1. Klarheit über die emotionale Lage bei sich selbst, in Teams und im Unternehmen erkennen, integrieren und managen **2.** Verbindungen und «echte» Beziehungen aufbauen - zu sich selbst und zu anderen (Mitarbeitende, Kunden, Lieferanten) **3.** Veränderungen, Entscheidungen und Bindungen aktiv gestalten (zu Kunden, zu Mitarbeiter:innen)

Weitere **improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung**

AUTOREN-PORTRAIT

Dr. Petra Meyer
>> Hochschullehrende für Change Management & Leadership;
Forschungsschwerpunkt New Work, Digitalisierung und Responsible Leadership
Kontakt: Petra.Meyer@hok.ac.at

Hintergrund: Eine Versicherung führt eine neue Vertriebs-Software ein und startet einen Change-Prozess. Mit den Basis-Emotionen kann diese Veränderung diagnostiziert werden, um das neue System für alle akzeptabel zu integrieren.

Abb. 3 Emotionale Intelligenz in Veränderungsprozessen: *Werkzeug und Beispiel (Versicherung)*

Basis-Emotion	Fokussierung des Gehirns auf	Diagnose der Situation	Handlungsmöglichkeiten bzw. Navigation
1. Ärger, Wut	Probleme	• Zu sehr ein „Hängen an der Vergangenheit" bei einigen Teammitgliedern • Noch zu wenig innere Überzeugung des Neuen	• Zuhören und „für Sorge da sein" • Nutzen und Produktivitätsvorteile durch das neue System nachvollziehbar aufzeigen
2. Neugier	Möglichkeiten	• Einige „Verbündete" im Team für das Neue • Vorhandene positive Beispiele, dass das neue System funktioniert	• Positive Effekte durch Teammitglieder vorstellen lassen • Vorteile des Neuen spüren lassen
3. Freude	Erreichtes	• …	• …
4. Vertrauen	Sicherheit	• …	• …
5. Angst	Bedrohung	• …	• …
6. Trauer	Verlust	• …	• …

University of Applied Sciences
Hochschule Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

STAKEHOLDER-MANAGEMENT

Prof. (FH) Dr. Peter Dietrich

AUSGABE #36| NOVEMBER 2021

STAKEHOLDER-MANAGEMENT

IM DIALOG EIN KONSTRUKTIVES MITEINANDER ENTWICKELN

In Konzepten, Berichten und Präsentationen taucht regelmäßig der Begriff „Steakholder" auf und sorgt für allgemeines Schmunzeln. Oft scheint es so zu sein, dass nicht nur die Schreibweise, sondern auch die Bedeutung dieses Begriffs im Dunkeln liegen. Das Management der gemeinten „Stakeholder" hat jedoch nichts mit kulinarischen Vorlieben zu tun, sondern ist ein reales Feld von Konflikten, aber auch von Chancen.

Von Prof. (FH) Dr. Peter Dietrich

Unternehmen bzw. jede Art von Organisationen stehen in ständigem Austausch mit einem Umfeld und sind mit Erwartungen, Meinungen bzw. Ansprüchen konfrontiert. Diese Interaktion gehört mittlerweile zu einem der wichtigsten Aspekte von Führung und ist längst nicht mehr nur für Großkonzerne relevant, sondern auch für klein- und mittelständische Unternehmen (KMU). Zur Verdeutlichung werden zwei konkrete Beispiele vorgestellt:

Unternehmen A hat ein Rekordjahr hinter sich und auch die Prognosen sind fantastisch. Die Erweiterung der Produktionskapazitäten durch den Um- und Zubau der Produktionshallen am Standort ist geplant. Die Umsetzung droht jedoch am Widerstand der Anrainer, eines Sportvereins und von Umweltschutzorganisationen zu scheitern. Der geschäftsführende Eigentümer des Unternehmens ist verunsichert und frustriert, weil der Businessplan seiner Meinung nach perfekt funktioniert.

Unternehmen B fertigt seit jeher in Europa. Es verliert jedoch zunehmend an Marktanteilen – vor allem an jene Konkurrenz, die ihre Fertigung in den asiatischen Raum ausgelagert hat und dadurch zu günstigeren Preisen anbieten kann. Pläne, ebenfalls in Billiglohnländern zu produzieren, rufen die Belegschaft und die Gewerkschaft auf den Plan. Die Folge sind negative Schlagzeilen in den Medien und heftige Aufrufe zum Kaufboykott auf Social Media, was sich bereits massiv in den aktuellen Quartalszahlen niederschlägt.

Stakeholder-Management ist auch für kleine und mittelständische Unternehmen relevant geworden.

Was ist hier passiert? In beiden Fällen wurden Initiativen und Projekte geplant, die sich in erster Linie auf das strategische Wohl des Unternehmens konzentriert haben. Es wurde dabei jedoch übersehen, dass Unternehmen nicht autonom im luftleeren Raum agieren, sondern mit ihren Aktivitäten starken Einfluss auf ihr Umfeld haben. Dieses

Umfeld ist aber nicht passiv, sondern reagiert im gleichen Maße auf das Unternehmen und hat wiederum Einfluss auf die Unternehmensaktivitäten. Dies kann rational oder irrational sein, bewusst oder unbewusst, direkt oder indirekt. In jedem Fall entsteht ein Kreislauf mit Feedback und genau dies muss aktiv gesteuert werden.

STAKEHOLDER UND UNTERNEHMEN: FÜR BEIDE SEITEN STEHT ETWAS AUF DEM SPIEL.

Das Unternehmensumfeld wird durch Akteure repräsentiert, die vom Unternehmen und dessen Aktivitäten, Projekten und Plänen betroffen sind. Dementsprechend haben sie ein Interesse, diese Aktivitäten in ihrem Sinne zu beeinflussen. Im Managementkontext werden solche Akteure als Stakeholder bezeichnet[13]. Der Begriff kommt ursprünglich aus dem Glücksspiel: "Something is at stake" bedeutet, dass "etwas auf dem Spiel steht" – die einzelnen Spieler also Gewinne oder Verluste einfahren können. Für Stakeholder steht also etwas auf dem Spiel. Sie sind von den Aktivitäten des Unternehmens direkt oder indirekt betroffen, sprich: Sie haben ein Interesse daran, dass sich das Unternehmen in ihrem Sinne verhält, in einer Art und Weise, die für sie vorteilhaft ist oder sich zumindest nicht nachteilig auswirkt. Stakeholder können dabei einzelne Personen, aber auch in ihren Ansprüchen homogene Gruppen sein (vgl. Abb. 1).

Abb. 1: Überblick zu den wichtigsten Stakeholdern

Stakeholder-Gruppe	Typische Interessen und Ansprüche
Kunden	• Kundennutzen, d.h. attraktives Preis-Leistungs-Verhältnis • Positives Image durch das Produkt bzw. die Dienstleistung
Mitarbeiter:innen bzw. Personalvertretung	• Sichere, zukunftsorientierte Arbeitsplätze • Angemessene Entlohnung und ausgewogen Work-Life-Balance
Lieferanten	• Frühe Bezahlung und gute Konditionen • Langfristige Geschäfte
Eigentümer (Shareholder)	• Rendite auf das eingesetzte Kapital • Zukunftsfähige Geschäfte
Fremdkapitalgeber (Banken…)	• Einhaltung der vereinbarten (Rück-)Zahlungen • Verlässliche Geschäftsentwicklung
Politik bzw. Staat	• Verlässliche Zahlung von Steuern, Abgaben und Beiträgen • Schaffung und Erhalt von Arbeitsplätzen
Gesellschaft, NGO´s, Anrainer	• Korrekte und integre Unternehmenspolitik • Schonender Umgang mit Umwelt, Klima, Lebensraum
Konkurrenz	• Einhalten eines fairen Wettbewerbs • Gemeinsame Vertretung gemeinsamer (Brachen-)Interessen

Damit sich ein Unternehmen in der gewünschten Art und Weise verhält, versuchen Stakeholder im Rahmen ihrer Möglichkeiten Einfluss zu nehmen. Dieser Druck wird oftmals durch Unterstützung der Massenmedien oder von selbstorganisierten Initiativen verstärkt (z.B. auch über Social-Media-Plattformen). Dies kann im Einklang mit den

[13] Siehe Freeman, R., et al., Stakeholder Theory, Cambridge 2018, S. 9.

Unternehmenszielen stehen, diese aber auch erheblich einschränken - wenn nicht gar unmöglich machen. Stakeholder haben die Macht und die Möglichkeit, den Handlungsspielraum von Unternehmen empfindlich einzuschränken, etwa durch Kaufboykott, öffentlichen Druck oder gesetzliche Auflagen. Die Unternehmen-Stakeholder-Beziehung ist also wechselseitig: Die Aktivitäten des Unternehmens haben Einfluss auf die Stakeholder und die Stakeholder ihrerseits nehmen Einfluss auf das Unternehmen. Das Ziel lautet immer, die eigenen Interessen so weit wie möglich zu realisieren.

Stakeholder-Management hat eindimensionales Shareholder-Management abgelöst.

Die Ansprüche von Stakeholdern können richtig und angemessen, müssen jedoch nicht immer rational und korrekt sein. Sie können auf vorgefassten Meinungen, individuellen Erwartungen und persönlichen Interessen oder Vorbehalten basieren. Zudem müssen sie nicht mit der eigentlichen Faktenlage übereinstimmen bzw. können auch grundsätzlich falsch sein[14]. Ihre vorbehaltlose Berücksichtigung und Integration sind jedoch aus ökonomischen, moralischen und praktischen Gründen sinnvoll. Vor wenigen Jahrzehnten sind viele davon ausgegangen, dass die ausschließliche Befriedigung der Eigentümerinteressen die alleinige Handlungsmaxime darstellt. Dies wurde unter dem Begriff „Shareholder-Value-Ansatz" bekannt und ist natürlich eine sehr einseitige Sichtweise von Unternehmensführung bzw. Unternehmensverantwortung. Mittlerweile hat sich die Auffassung durchgesetzt, dass nachhaltiges und erfolgreiches Management umfassender agieren und möglichst viele Interessensgruppen integrieren muss. Dieser Stakeholder-Value-Ansatz hat nichts mit einseitiger Interessensdurchsetzung zu tun, sondern mit dem Ausbalancieren von Ansprüchen unterschiedlicher Gruppen, damit das Unternehmen langfristig lebensfähig bleiben kann.

Unternehmen sind nicht nur mit ihren Produkten und Dienstleistungen in Konkurrenz. Sie stehen auch im Wettbewerb um Aufmerksamkeit, Legitimation, Image und Glaubwürdigkeit[15]. Gerade Letzteres kommt massiv unter Druck, wenn Interessen der Stakeholder nicht berücksichtigt werden bzw. die entsprechende Kommunikation fehlt. Und schließlich sind Unternehmen gut beraten, den herrschenden Pluralismus und die Vielfältigkeit an Meinungen, Einstellungen und Vorhaben proaktiv ins Unternehmen hereinzuholen und in ihre Strategien zu integrieren. Nur so sind sie in der Lage, Eindimensionalität und blinde Flecken abzubauen. Dies ist letztlich auch eine Form von Komplexitätsmanagement in der heutigen Zeit.

Es gibt ökonomische, moralische und praktische Gründe für Stakeholder-Management.

[14] Vgl. Stöger, R., Wirksames Projektmanagement, Stuttgart 2019, S. 117f.
[15] Siehe Zerfaß, A. / Piwinger, M. (Hrsg.), Handbuch Unternehmenskommunikation: Strategie - Management – Wertschöpfung, Wiesbaden 2014, S. 26.

Betrachtet man die Stakeholder-Liste und deren typische Interessen wird klar, dass die unterschiedlichen Ziele durchaus im Widerstreit stehen können. Eine klassische Win-Win-Situation ist für alle Beteiligten zwar wünschenswert, oftmals aber schwer zu erreichen. Bei international tätigen Unternehmen können Stakeholder-Interessen in den jeweiligen Märkten und kulturbedingt verschieden sein. Was beispielsweise in Asien ökologisch akzeptierbar erscheint, kann in Europa eine Klimakampagne hervorrufen. Das kontinuierliche Bemühen um einen Interessensausgleich, sprich: die Suche nach dem Optimum für alle Seiten, ist Aufgabe des Stakeholder-Managements.

Die klassische Typologisierung von Stakeholdern erfolgt über die drei Dimensionen 1. Macht 2. Legitimität und 3. Dringlichkeit. Unter Macht wird die Möglichkeit verstanden, eigene Interessen direkt durchzusetzen. Legitimität bedeutet, einen anerkannten gesetzlichen bzw. moralischen Anspruch zu haben. Die Dringlichkeit bezieht sich auf die zeitliche Notwendigkeit im Sinn einer „Gefahr im Verzug". Anhand dieser drei Dimensionen können drei Bedeutungsebenen unterschieden werden:

Geringe Bedeutung haben Stakeholder, die lediglich einer der drei Dimensionen zuzuordnen sind: Wer lediglich mächtig ist, wird als ruhend klassifiziert, ausschließlich legitime Anliegen werden als diskretionär, also lediglich als Ermessenssache des Stakeholders angesehen. Rein dringliche Ansprüche werden als fordernd registriert.
Mittlere Bedeutung entsteht, wenn sich zwei Dimensionen überschneiden. So werden mächtige Stakeholder, die auch ein dringliches Anliegen haben, als dominant eingestuft. Stakeholder mit dringlichen und legitimen Anliegen werden als abhängig klassifiziert.
Hohe Bedeutung haben Stakeholder deren Interesse auf allen drei Dimensionen beruht: Sie sind mächtig und ihr Interesse ist sowohl dringlich wie auch legitim. Sie werden als maßgebliche Stakeholder bezeichnetet und haben demnach oberste Priorität.

STAKEHOLDER-MANAGEMENT: IN VIER SCHRITTEN ENTSTEHEN KLARHEIT UND WIRKSAMKEIT.

Die Methode für das Stakeholder-Management ist die sogenannte Stakeholder-Matrix. Sie ist in der Lage, Unterstützer (Promotoren) bzw. Gegner (Opponenten) und deren jeweilige Einflussmöglichkeiten zu differenzieren sowie die Position im Vergleich zu den anderen Stakeholdern darzustellen. Die Erarbeitung dieses Werkzeugs erfolgt in vier Schritten.

Schritt 1: Stakeholder-Identifikation

Ziel des ersten Schritts ist es, eine möglichst umfassende Liste aller möglichen Stakeholder zu erstellen. Hier geht es noch nicht um die tatsächliche Relevanz, sondern um eine vieldimensionale Perspektive. Dies wird über die Beantwortung folgender Fragen erreicht: Wer ist vom Vorhaben besonders betroffen? Wer kann Einfluss auf das Projekt nehmen? Wer kann den Erfolg fördern oder hemmen? Wer profitiert von den Ergebnissen? Wem können sie möglicherweise schaden?

Schritt 2: Stakeholder-Analyse
Zweitens werden alle verfügbaren Informationen zu den aufgelisteten Stakeholdern eingeholt und notiert. Mögliche Datenquellen sind: Internet, Foren, Datenbanken, Massenmedien, aber auch bisherige Erfahrungen, persönliche Gespräche oder Berichte Dritter. In den meisten Fällen genügt eine überblicksartige Darstellung, d.h. es sind keine seitenlangen Ausarbeitungen erforderlich.

Schritt 3: Stakeholder-Bewertung
Im nächsten Schritt erfolgen die Verdichtung der gesammelten Informationen und eine Bewertung der Stakeholder in der Stakeholder-Matrix (vgl. Abb. 2). Kriterien sind Einfluss bzw. Macht, das erwartete Ausmaß an Unterstützung bzw. das mögliche Konfliktpotenzial. Dadurch lassen sich nicht nur Unterstützer sowie Gegner samt deren jeweiligen Einfluss visualisieren, sondern auch mögliche Verbindungen zwischen den Stakeholdern untereinander darstellen. Weiters können Zielpositionen skizziert und Entwicklungen dokumentiert werden.

Schritt 4: Stakeholder-Kommunikation
Hier geht es um die eigentliche Arbeit und Auseinandersetzung mit den Stakeholdern (vgl. Abb. 2). Dieser Schritt wird oft als „Stakeholder-Steuerung" bezeichnet, was jedoch einen falschen Anspruch an die Beziehung zu Stakeholdern ausdrückt. Modernes Stakeholder-Management kann nur dann erfolgreich sein, wenn es auf Augenhöhe stattfindet. Die Mittel der Wahl sind damit kommunikativer Natur und die Basis für die tatsächliche Umsetzung vereinbarter Entscheidungen in der Sache selbst. Je nach Konstellation der Beteiligten stehen dafür unterschiedliche Plattformen, Formate und Settings zur Verfügung.

Stakeholder-Kommunikation erfordert Professionalität in der Vorbereitung und Durchführung. Folgende Eckpfeiler zeichnen eine erfolgreiche Kommunikation aus:
- **Voraussetzung**: Transparenz und frühzeitige Information
- **Bedingung**: proaktive Einbindung von unterschiedlichen Positionen
- **Modus**: Dialog, Austausch und Diskussion
- **Verbindlichkeit**: Einhalten getroffener Vereinbarungen
- **Work in progress:** Entwicklungen laufend berücksichtigen

Stakeholder-Management ist eine wichtige Führungsaufgabe.

Ziel ist es, sich auf eine Vorgehensweise zu einigen, mit der alle Beteiligten einverstanden sind. Wenn dies nicht möglich ist, sollte zumindest das Verständnis jener vorhanden sein, die nicht einverstanden sind („agree to disagree"). Der einzig wirksame Weg dafür besteht in der langfristigen Einbindung durch einen permanenten Dialog mit den Stakeholdern. Dadurch wird ehrliches Bemühen um konstruktive Konfliktlösungen nicht nur signalisiert, sondern auch erlebbar gemacht. Es entsteht gegenseitiges

Vertrauen als Grundbedingung für ein konstruktives Miteinander statt destruktivem Gegeneinander. Dies ist eine wichtige Voraussetzung zur Kommunikation und Realisierung von Schlüsselprojekten und einer dauerhaft guten Positionierung des Unternehmens.

Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen
1. Bewusstsein und Transparenz für die Stakeholder, deren Positionen und Interessen **2.** Interessensausgleich durch laufenden Dialog **3.** Grundlage für eine dauerhaft gute Positionierung des Unternehmens **4.** Professionelles Management des gesamten Stakeholder-Prozesses als Führungsaufgabe

Weitere **improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung**

AUTOREN-PORTRAIT

Prof. (FH) Dr. Peter Dietrich
>> Studiengangsleiter Internationale Wirtschaft & Management (BA) und International Business Studies (MA) und Professur für Strategische Kommunikation und Stakeholder Management
Kontakt: Peter.Dietrich@hok.ac.at

Hintergrund: Ein Industrieunternehmen möchte seine Produktionskapazitäten durch einen Zubau bzw. Parkplatz erweitern. Insgesamt sollen dafür 500 Bäume gerodet bzw. ein Teil des angrenzenden Sportplatzes verwendet werden.

Abb. 2: Stakeholder-Management – *Werkzeug und Beispiel (Industrie)*

1. Stakeholder-Bewertung bzw. Stakeholder-Matrix

Stakeholder	Interesse und Beziehung	Macht- und Einfluss-Position	Erwartbare Unterstützung / Konflikt
1. Mitarbeiter:innen	• Langfristig gesicherte Arbeitsplätze • Loyal und unternehmensorientiert	Indirekt über Motivation und als Multiplikatoren zu anderen Stakeholdern	Hohe Unterstützungsbereitschaft bzw. Beeinflussung von anderen Stakeholdern
2. Anrainer	• Lebenswerte Wohngegend • Bislang konsensual	Beeinspruchung bzw. Verzögerung des Projekts	Hohes Konfliktpotenzial, großer Einfluss auf öffentliche Meinung
3. Politik	• Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen sowie Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen	Genehmigung Baubescheid und Einfluss auf Anrainer bzw. Sportverein	Neutral
4. Sportverein	…	…	…
5. …	…		

2. Stakeholder-Management

Stakeholder	Maßnahme	Termin	Verantw.	Status
1. Mitarbeiter:innen	Frühzeitige Information und Mitgestaltungsmöglichkeiten	31.03.	Müller	
2. Anrainer	Frühzeitige Information und Dialogangebote	31.03.	Maier	
3. Politik	Bilaterale Vorgespräche, Einbindung in öffentliche Dialogformate und Hinweis auf negative Auswirkungen bei Verzögerungen	31.01.	…	
4. Sportverein	…			
5. …				

University of Applied Sciences
Hochschule
Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

DER NACHALTIGKEITS-CHECK

PD Dr. Christoph Hauser und Mag. (FH) Sara Neubauer

AUSGABE #32| MÄRZ 2021

DER NACHHALTIGKEITS-CHECK

DIE CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) IDENTIFIZIEREN UND GESTALTEN

Nachhaltigkeit wird in Praxis und Wissenschaft seit Jahren intensiv diskutiert. Vor allem in Krisenzeiten tritt die Bedeutung von nachhaltiger Lebensweise mit langfristiger Perspektive in den Vordergrund. Insbesondere Unternehmen werden für die Zukunftsfähigkeit von kommenden Generationen in die Pflicht genommen. Aber was bedeutet es nachhaltig zu wirtschaften? Für die Umsetzung des Konzepts in die Praxis braucht es konkrete Handlungsempfehlungen sowie Maßnahmen zu ihrer Stärkung. Betriebliche Nachhaltigkeit gewährleistet nicht nur die Lebensqualität der Gesellschaft, sie sichert auch die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

Von PD Dr. Christoph Hauser und Mag. (FH) Sara Neubauer

In einer oft gespaltenen Gesellschaft gibt es einen breiten Konsens: Es ist heute wichtiger denn je, ressourcenschonend zu leben und die Umwelt zu schützen. Im Alltag wird zunehmend auf Vermeidung von Müll und faire Produktion geachtet sowie verstärkt auf öffentliche Verkehrsmittel und Fahrrad zurückgegriffen. Zudem werden regionale, saisonale und Bio-Lebensmittel häufiger gekauft als noch vor einigen Jahren. Diese Haltung wird oft mit „nachhaltige Lebensführung" oder kurz „Nachhaltigkeit" umschrieben. Auch in Wissenschaft und Politik ist dieser Begriff längst angekommen und bedeutet viel mehr als nur „grün" oder „öko".

BEGRIFFSDEFINITION UND HINTERGRUND VON NACHHALTIGER ENTWICKLUNG

Im Jahr 1987 veröffentlichte die Weltkommission für Umwelt und Entwicklung der Vereinten Nationen eine Definition des Begriffs Nachhaltigkeit: „Sustainable development meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs"[16]. Wirtschaftliche Entwicklung ist also dann nachhaltig, wenn sie den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil frei zu wählen. Mit dem fortschreitenden Klimawandel in den vergangenen 30 Jahren gewann diese Thematik an zusätzlicher Brisanz. Dabei hat sich die Umwelt als der zentrale, limitierende Faktor für nachhaltige Entwicklung herauskristallisiert. Die Ressource Umwelt ist in einer Art und Weise zu nutzen, damit wir heute nicht auf Kosten zukünftiger Generationen leben. Insofern haben jeder Mensch und jede Organisation einen Beitrag zu einer gesellschaftlichen Entwicklung zu leisten, die ökologisch verträglich und sozial ausgewogen ist. Zusätzlich ist es

[16] Brundtland, G. H. et al., Our common future, New York 1987, S. 8.

notwendig, ökonomische Bedürfnisse nach sicheren Arbeitsplätzen mit adäquater Entlohnung zu verbinden.

Nachhaltigkeit ist im Spannungsfeld von Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft.

Um Nachhaltigkeit in ihren Mitgliedsstaaten zu fördern, beschlossen die Vereinten Nationen im September 2015 die „Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung". Zentrale Aspekte der 17 gesetzten Ziele sind die Förderung des Wirtschaftswachstums, die Reduzierung von Unterschieden im Lebensstandard, die Schaffung von Chancengleichheit sowie ein nachhaltiges Management von natürlichen Ressourcen, das den Erhalt von Ökosystemen gewährleistet und deren Resilienz stärkt. In die Entwicklungsagenda fließen somit neben ökonomischen und ökologischen auch soziale Zielsetzungen ein. Nur in der Schnittmenge von tragfähigen Entwicklungen in Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt ist nachhaltiges Wachstum möglich. Eine integrierte und umfassende Perspektive auf diese drei Bereiche ermöglicht die Identifikation von Wachstumspotenzialen, die sowohl ökologisch verträglich sind als auch gesellschaftliche Spannungen verringern.

NACHHALTIGKEIT UND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR)

Die wachsende Bedeutung des Nachhaltigkeitskonzepts in der Betriebswirtschaft lässt sich am deutlichsten an der Verschiebung des Managementziels vom *Shareholder*-Ansatz hin zum *Stakeholder*-Ansatz erkennen. Beeinflusst von amerikanischen Managementphilosophien wurde im Laufe der 90er Jahre auch in Europa die Unternehmenspolitik an den Interessen der Anteilseigner („Shareholder") ausgerichtet und durch Kenngrößen wie Eigenkapitalrendite und Marktanteilen operationalisiert. Im Gegensatz dazu postuliert der Stakeholder-Ansatz, dass unternehmerische Aktivitäten den Ansprüchen aller Interessensgruppen („Stakeholder") dienen sollen. Darin sind neben Eigentümern und Mitarbeiter:innen auch Kunden, Lieferanten und die Gesellschaft im Allgemeinen inkludiert.

Im Zentrum von Nachhaltigkeit steht der Stakeholder anstelle des Shareholders.

Das Unternehmen hat somit nicht nur eine ökonomische Funktion, es verfolgt auch ökologische und soziale Zielsetzungen. Dieser erweiterte Verantwortungsbereich wird mit dem englischen Ausdruck „Corporate Social Responsibility" (CSR) umschrieben. Die Europäische Kommission definiert CSR folgendermaßen: „Soziale Verantwortung der Unternehmen (Corporate Social Responsibility – CSR) ist ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, um auf freiwilliger Basis soziale und ökologische

Belange in ihre Unternehmenstätigkeit und ihre Beziehungen zu den Stakeholdern zu integrieren."[17]

Das Unternehmen nimmt sich als Teil eines sozialen und ökologischen Systems wahr und richtet Entscheidungen nicht nur nach ökonomischen Kenngrößen, sondern auch nach ethischen Prinzipien aus. So kann die Produktion von Rüstungsgütern mit anschließendem Export in Kriegsgebiete zwar gut für die Bilanz sein, unter sozialen und moralischen Gesichtspunkten ist es zumindest fragwürdig. Aber CSR betrifft nicht nur Waffenproduzenten oder Industriebetriebe mit großem Energiebedarf und hohem Emissionsausstoß. Jedes Unternehmen hat eine soziale Verantwortung und steht in kontinuierlichem Austausch mit seinem sozialen und ökologischen Umfeld. Insofern sollten unternehmerische Entscheidungen im Lichte der Auswirkungen auf unterschiedliche Stakeholder getroffen werden und Innovation auf die Lösung von gesellschaftlichen Herausforderungen ausgerichtet sein. In nachfolgender Abbildung wird der „Tempel der Corporate Social Responsibility" dargestellt (vgl. Abb. 1). Er beruht auf den drei Säulen Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft und ist eingebettet in ein effektives Stakeholder-Management.

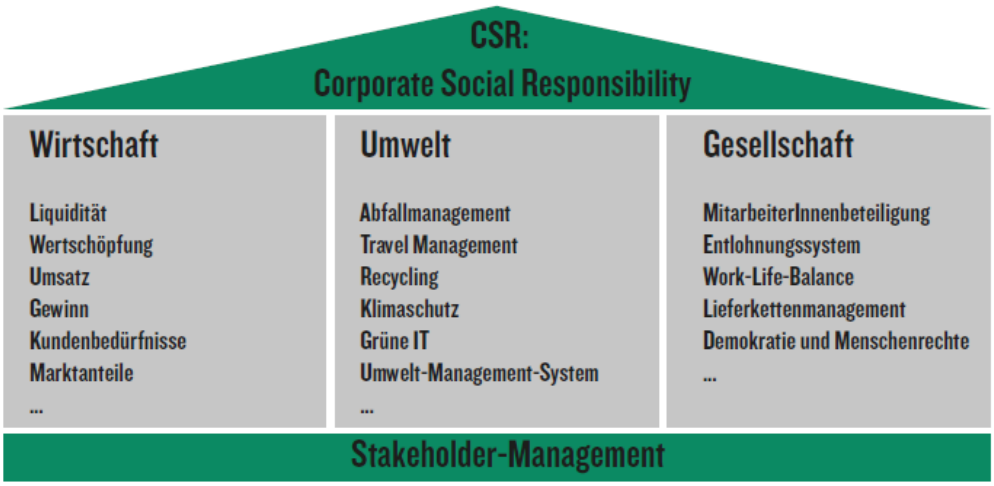

ABB I: "TEMPEL" DER CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR)

C. POTENZIALE UND RISIKEN VON UNTERNEHMERISCHER NACHHALTIGKEIT

Nachhaltiges Wirtschaften ist nicht nur gesellschaftlich wichtig, es schafft auch unternehmerischen Mehrwert. Die Betonung von sozialer Verantwortung und Work-Life-Balance steigert die Identifikation mit dem Unternehmen und die Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen. Eine ökologische Ausrichtung der Produktion ist der Schlüssel zu den Kunden der Zukunft und erhöht Markenstärke und Kundenbindung. Auseinandersetzung

[17] Europäische Kommission, Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR), 2011, S.4

mit gesellschaftlichen Problemstellungen gibt Impulse für die Entwicklung von neuen Produkten und Dienstleistungen. Somit wird der Innovationsgrad des Unternehmens erhöht und seine Wettbewerbsfähigkeit langfristig gestärkt. Die nachhaltige, organische Verknüpfung der Bedürfnisse von Mitarbeiter:innen und von Kunden sichert die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.

CSR verbindet die Bedürfnisse von Gesellschaft, Mitarbeiter:innen und Kunden.

Es gibt wohl kaum ein Unternehmen, das sich nicht als nachhaltig bezeichnet. Eine große Stärke des Shareholder-Ansatzes liegt in seiner relativ einfachen Operationalisierbarkeit durch bilanzielle Kennziffern. Im Gegensatz dazu ist der Stakeholder-Ansatz mit seinen drei Dimensionen der CSR sehr viel komplexer und vielschichtiger. Ein Versuch der Systematisierung wurde 2010 im „Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung" als internationaler Standard ISO 26000 veröffentlicht und als ONR in deutscher Sprache publiziert. Der Leitfaden beschreibt die Prinzipien, Themen und Handlungsfelder gesellschaftlicher Verantwortung und gibt Hinweise, wie CSR in bestehende Strategien, Prozesse und Systeme integriert werden kann. Allerdings ist das Regelwerk keine Managementsystem-Norm und somit für Zertifizierungszwecke ungeeignet. Alternativ dazu gibt es eine Vielzahl von Zertifizierungen und Siegel für unterschiedliche Produkte (z.B. der Blaue Engel für Konsumgüter oder das EU-Bio-Label für Nahrungsmittel) und Branchen (z.B. das BDIH-Siegel für Naturkosmetik).

Greenwashing – Die dunkle Seite von (angeblicher) Nachhaltigkeit?

Angesichts der unklaren Regelungen in Bezug auf CSR-Zertifizierung liegt die Gefahr nahe, dass Unternehmen Nachhaltigkeit zwar vorgeben, aber nicht leben. So kündigte der weltgrößte Vermögensverwalter BlackRock in einem Rundschreiben an, Nachhaltigkeit als neuen Investment Standard zu etablieren. Bei der Geldanlage sollten Umwelt-, Sozial- bzw. Governance-Kriterien stärker berücksichtigt und z.B. Investitionen in Kohleproduzenten gänzlich unterbunden werden. In einer gemeinsamen Studie der Organisationen Urgewald aus Deutschland und Reclaim Finance aus Frankreich wird aufgezeigt, dass BlackRock ein Jahr nach der Ankündigung immer noch erhebliche Anteile an Kohlefirmen hält und sogar weiterhin in Firmen investiert, die den Bau neuer Kohlekraftwerke planen[18]. Explizit bezeichnen die Autor:innen der Studie die Vorgehensweise von BlackRock als sogenanntes „Greenwashing", d.h. als Versuch sich nach außen hin „grün" zu geben ohne substanzielle Änderungen der Unternehmenspolitik zu implementieren. Für Unternehmen bergen solche Presseberichte große Gefahren, da Vertrauen in Marke und Unternehmensziele in kürzester Zeit unwiederbringlich zerstört werden kann.

[18] Urgewald/Reclaim Finance, One Year On: BlackRock still addicted to fossil fuels, 2021 URL: https://reclaimfinance.org/site/wp-content/uploads/2021/01/ OneYearOnBlackRockStillAddictedToFossilFuels.pdf

DER NACHHALTIGKEITS-CHECK: INSTRUMENT FÜR GESTALTUNG UND KOMMUNIKATION VON CSR

Um Vorwürfe von „Greenwashing" vorzubeugen sowie Initiativen für die Stärkung von CSR zu systematisieren, wird im Instrument des Nachhaltigkeits-Checks ein umfassender Bewertungsansatz nahegelegt. Dieser sollte mit einer Betrachtung des Status Quo und der Frage beginnen: „Wo stehen wir?" Diese Analyse wird im Nachhaltigkeits-Check auf vier betrieblichen Ebenen durchgeführt (vgl. Abb. 2): Unternehmensleitbild und Geschäftsmodell (Nachhaltigkeit aus strategischer Perspektive), Produktion und operative Prozesse (Nachhaltigkeit aus operativer Perspektive), Unternehmenskultur und Personalwesen (Nachhaltigkeit in Verbindung mit Normen und Werten) sowie Nachhaltigkeits-Management und -Bericht (Monitoring und Kommunikation von Nachhaltigkeit).

Abb. 2: Ebenen im Nachhaltigkeits-Check	
1. Unternehmensleitbild und Geschäftsmodelle	• Identifikation der Schnittstellen des Leitbilds zu Umwelt und erneuerbaren Ressourcen (Ökologie) • Bewertung von MitarbeiterInnen-zufriedenheit und -resilienz als zentraler Nachhaltigkeitsaspekt (Gesellschaft) • Berücksichtigung von Kreislaufwirtschaft und nachhaltigen Geschäftsmodellen (Ökonomie)
2. Produktion und operative Prozesse	• Bestandserhebung und Zielvorgabe zu erhöhter Schonung von ökologischen Ressourcen wie z.B. CO2 Abdruck (Ökologie) • Analyse von Lieferketten in Bezug auf Energieverbrauch und Schutz von Menschenrechten (Gesellschaft) • Einbeziehung von MitarbeiterInnen und Kunden in Innovationsprojekte (Ökonomie)
3. Unternehmenskultur und Personalwesen	• Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in beruf und Alltag von MitarbeiterInnen (Ökologie) • Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung (Gesellschaft) • Eigenverantwortlichkeit der MitarbeiterInnen und Selbststeuerung von Teams (Ökonomie)
4. Nachhaltigkeits-Management und -Bericht	• Integration der Aspekte aus allen drei Dimensionen in umfassende Nachhaltigkeits-Strategie und -Berichtswesen (Ökologie, Gesellschaft, Ökonomie)

Jede der Ebenen wird im Check aus ökologischem, sozialem und ökonomischem Blickwinkel thematisiert und durch entsprechende Handlungsfelder zugänglich gemacht. Die mit den Feldern verknüpften Kriterien führen zur zweiten Fragestellung: „Wo wollen wir hin?". Durch den Abgleich von genannten Komponenten im Kriterienkatalog mit bestehenden Initiativen im Unternehmen wird zum einen der Ist-Zustand erhoben sowie zum anderen Potentiale für Stärkung von Nachhaltigkeit bzw. CSR aufgezeigt. Die erfolgreiche Umsetzung der definierten Maßnahmen wird in der dritten Fragestellung verdichtet: „Was haben wir verbessert?" (vgl. Abb. 3).

Die Kernfragen: Wo stehen wir? Wo wollen wir hin? Was haben wir verbessert?

Die Antwort auf diese Fragestellung kann in einem umfassenden Nachhaltigkeits-management mit regelmäßiger Berichtslegung erfolgen. Der Nachhaltigkeits-Check ermöglicht so eine gezielte Steuerung von CSR-Prozessen im Unternehmen und ist zusätzlich ein Medium der Kommunikation mit Stakeholdern wie Mitarbeiter:innen und Kunden. Umsetzung und Kommunikation von Nachhaltigkeitsinitiativen sind essenziell für die Sicherstellung der Zukunftsfähigkeit: sowohl für die Gesellschaft im Großen als auch für das einzelne Unternehmen im Kleinen.

Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen

1. Identifikation und Stärkung der unternehmerischen Nachhaltigkeit durch Implementierung von Corporate Social Responsibility (CSR)
2. Ermittlung des Ist-Zustands der Nachhaltigkeit auf Ebene von Unternehmensleitbild, Geschäftsmodell, Produktion, operative Prozesse, Unternehmenskultur und Personalwesen
3. Entwicklung eines Umsetzungsprogramms auf Basis von Kriterien und Maßnahmen in den Dimensionen Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft
4. Kontinuierliches Monitoring und effektive Kommunikation der CSR durch Nachhaltigkeitsmanagement mit regelmäßiger Berichtslegung

Weitere **improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung**

AUTOREN-PORTRAITS

PD Dr. Christoph Hauser
>> Hochschullehrer für Volkswirtschaftslehre und Forschungsmethoden
Kontakt: Christoph.Hauser@hok.ac.at

Mag. (FH) Sara Neubauer
>> Leiterin Qualitäts- & Projektmanagement / Nachhaltigkeitsbeauftragte
Kontakt: Sara.Neubauer@hok.ac.at

Hintergrund: Ein Mittelständler im verarbeitenden Gewerbe mit Schwerpunkt auf Metallerzeugung möchte systematisch an der Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility arbeiten. Anhand der vier Ebenen werden konkrete Schritte in der ökologischen, sozialen und ökonomischen Dimension gesetzt.

Abb. 3: Nachhaltigkeits-Check: *Beispiel (Industrie)*

1. Unternehmens-leitbild und Geschäftsmodell	**Handlungsfeld**	**Maßnahmen**	**Termin**	**Verantw.**
Ökologische Dimension	Identifikation der Schnittstellen des Leitbilds zu Umwelt und erneuerbaren Ressourcen	• Ermittlung von ökologischer Nachhaltigkeit von Produkten (entlang gesamter Prozesskette von F&E bis zu Recycling) • Benchmarking von ökologischer Nachhaltigkeit im Vergleich zur Konkurrenz	30.06.	Müller
Soziale Dimension	Bewertung von MitarbeiterInnenzufriedenheit und -Resilienz als zentraler Nachhaltigkeitsaspekt	• Erhebung und Stärkung von MitarbeiterInnenzufriedenheit als Unternehmensziel • Beteiligung von Belegschaft an Unternehmenserfolg • Transparenz in Entlohnungsmustern sowie Schwerpunkt auf Equal Pay	31.12.	Terzic
Ökonomische Dimension	Berücksichtigung von Kreislauf-wirtschaft und nachhaltigen Geschäftsmodellen	• Wiederverwertbarkeit von Produkten als Teil des Customer Journey • Leitbild und Nachhaltigkeit wird in kontinuierlichem Austausch mit Stakeholder Gruppen erarbeitet bzw. modifiziert	31.12.	Hafner
2. Produktion und operative Prozesse	**Handlungsfeld**	**Maßnahmen**	**Termin**	**Verantw.**
Ökologische Dimension	Bestandserhebung und Zielvorgaben zu erhöhter Schonung von ökologischen Ressourcen wie z.B. CO2 Abdruck	• CO2 Abdruck erheben und Maßnahmen zu Reduktion ableiten (elektrifizierter Fuhrpark, Beitrag für Ticket öffentlicher Transport) • Einsatz von Recycling-Material wie z.B. Büropapier • Bevorzugte Verwendung von regional/saisonal/biologisch produzierten Vorprodukten z.B. in der Kantine	31.12.	Biller
…				
3. Unternehmens-kultur und Personalwesen	**Handlungsfeld**	**Maßnahmen**	**Termin**	**Verantw.**
…				
4. Nachhaltigkeits-Mgmt. Und -Bericht	**Handlungsfeld**	**Maßnahmen**	**Termin**	**Verantw.**
…				

University of Applied Sciences
Hochschule
Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

UNTERNEHMENSKULTUR

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

AUSGABE #31| JANUAR 2021

UNTERNEHMENSKULTUR

DIE DNA DES UNTERNEHMENS ENTSCHLÜSSELN UND NUTZEN

In den letzten Jahrzehnten hat das Thema Unternehmenskultur enorme Bedeutung bekommen und wird in vielen Managementdiskussionen als Schlüsselthema identifiziert. «Leistungskultur», «Kultur der Digitalisierung», «Kulturentwicklung» oder «globale Kultur» sind nur ein kleiner Ausschnitt der Bandbreite des Themas. Damit diese Diskussionen sinnvoll geführt werden können und auch Resultate bringen, ist gemeinsames Verständnis notwendig, was Kultur ist, welche Eigenschaften sie hat und womit sie diagnostiziert und gestaltet werden kann.

Von Prof (FH) Dr. Roman Stöger

Es gibt nur wenige Themen, die so spannend, umfassend und relevant sind wie Unternehmenskultur. Gleichzeitig besteht permanent die Gefahr, dass sehr unterschiedliche Sichtweisen und Vorstellungswelten über Kultur vorhanden sind – frei nach dem Motto «Wir alle wissen, was gemeint ist. Jeder meint aber etwas Anderes.». Daher sollte vor Diagnose und Gestaltung ein gemeinsames Verständnis über Wesen und Eigenschaften von Kultur entwickelt werden[19].

KENNZEICHEN VON UNTERNEHMENSKULTUR

Unternehmenskultur umfasst Werte, Normen, Traditionen, «Glaubenssätze», Regeln, Sprache, Denke und die Geschichte eines Unternehmens. Es geht generell um die Wahrnehmungs-, Interpretations- bzw. Deutungsmuster von Organisationen und der in ihnen tätigen Menschen. Bei den Werten, Normen, Traditionen, «Glaubenssätzen» und Regeln sind zwei Perspektiven wichtig: Einerseits all das, was nach außen vertreten wird, beispielsweise der Umgang mit Kunden, Lieferanten oder generell der Verpflichtungsgrad gegenüber gesellschaftlichen Themen. Zudem hat Kultur mit der Fähigkeit eines Unternehmens zu tun, sich nach außen anzupassen bzw. den Markt zu beeinflussen. Andererseits beziehen sich die Werte auch nach innen: auf den gegenseitigen Umgang und die Art der Zusammenarbeit. Kultur ist diejenige Eigenschaft, um nach innen organisatorisch ein Ganzes zu bilden. All das bewirkt, dass Unternehmenskultur eine wesentliche Einflussgröße auf die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens ist. Im Verhalten von Menschen und in Sprache bzw. Denke spiegeln sich immer Werte und Normen. Hier müssen keine tiefenpsychologischen oder esoterischen Studien vorgenommen werden, Kultur zeigt sich ganz einfach im betrieblichen Alltag. So wird beispielsweise in einer Sitzung sehr viel Kulturelles sichtbar: Wird pünktlich begonnen und abgeschlossen? Sind die

[19] Zum gemeinsamen Verständnis im Mgmt. vgl. Homma, N. / Bauschke, R., Unternehmenskultur und Führung, Wiesbaden 2015, S. 53 ff.

Teilnehmer:innen vorbereitet? Geht es um Entscheidungen bzw. Maßnahmen? Wird konstruktiv miteinander diskutiert? Auch zeigt sich Kultur in unserer Sprache, wenn beispielsweise gesagt wird «Das haben wir immer schon so gemacht» oder «Bei uns läuft das so». Und ebenso manifestiert sich Kultur, wie mit Unterschieden, mit Diversität, umgegangen wird: nationale, regionale Unterschiede, Unterschiede der Geschlechter, Unterschiede im Bildungsgrad bzw. Status, Unterschiede bezogen auf Herkunft, etc.

Kultur setzt keine Psychologie voraus,
sondern zeigt sich im betrieblichen Alltag.

Kulturbildende Wirkung hat ebenso die Geschichte einer Organisation. Besonders augenfällig wird dies bei Familienunternehmen, aber natürlich auch bei börsennotierten Unternehmen, die regelmäßig an Investmentfonds verkauft werden. In einem Fall wird die Kultur von Verlässlichkeit, Kontinuität und Zukunftsperspektive geprägt, im anderen Fall geht es um Geld und die Vorbereitung für den nächsten Deal. «Geschichte» verweist auch darauf, dass viele Menschen gerne nach hinten blicken. Gerade in Zeiten großer Veränderungen, wie z.B. der Digitalisierung, zeigt sich das deutlich. Sprechen alle davon, dass früher alles besser und einfacher war oder gibt es einen Schwung für Zukunftsthemen? Kultur ist nicht nur eine Eigenschaft, sie ist auch ein Treiber für Neues.

Kultur sind auch Wahrnehmungs-, Interpretations- und Deutungsmuster, die sich über Jahre aufbauen. Dies wird als kultureller Diskurs bezeichnet und ist wiederum an alltäglichen Phänomenen abzulesen. Ein Beispiel: Der Krawattenzwang für Führungskräfte wird im Unternehmen A als kulturelles Zeichen von Seriosität, Verlässlichkeit und Gewissenhaftigkeit verstanden. Derselbe Krawattenstil führt im Unternehmen B zu einer «kulturellen Abstoßung», weil dies als Hierarchiesymbol, Patriarchatsetikett und Verbohrtheit interpretiert wird. Bei einer Fusion zweier Unternehmen wird der kulturelle Diskurs auch rasch sichtbar, vor allem, wenn unterschiedliches Geschäfts- und vor allem Führungsverständnis aufeinandertrifft. Beispielsweise sind Zielvereinbarungen im Unternehmen X positives Zeichen einer Kultur der Leistung. Im fusionierten Unternehmen Y werden diese als Korsett gesehen, die Veränderungsfähigkeit bzw. Agilität behindern. Es wird lange Zeit brauchen bis die beiden Unternehmen X und Y eine gemeinsame Kultur entwickelt haben werden.

EIGENSCHAFTEN VON UNTERNEHMENSKULTUR

Die Eigenschaften von Kultur beziehen sich auf: Zeit, Lernen, Steuerbarkeit, Paradoxien und Emergenz. Eine Kultur ist zunächst etwas, das sich über längere Zeit aufbaut, bei großen Unternehmen mitunter über Jahrzehnte. Demgegenüber kann eine an sich funktionierende Kultur innerhalb kürzester Zeit zerstört werden. Veränderungen bzw. Anpassungen brauchen hingegen wiederum sehr lange. Wenn beispielsweise Mercedes in seiner Strategie 5C eine Veränderung des Geschäftsmodells in Richtung Elektro-fahrzeug, Dienstleister und Mobilitätsanbieter anpeilt, dann wird es eine gewisse Zeit

dauern, bis sich die aktuell «schwäbische PS-Kultur von Leuten mit Benzin im Blut» zu einer anderen weiterentwickelt haben wird.

Die Entwicklung einer Unternehmenskultur hat mit organisatorischem Lernen und damit auch mit Sinn[20] zu tun. Banken haben beispielsweise über Jahrzehnte eine Kultur der Präsenz entwickelt: möglichst viele Filialen, viel persönlicher Kontakt, Seriosität im Umgang, das Bild des «Bankbeamten» usw. Angesichts der zunehmenden Digitalisierung müssen Banken jetzt umlernen bzw. entlernen. Eine Bank ist nicht mehr primär der Ort des persönlichen Kontakts als vielmehr eine digitale Plattform, damit die Kunden möglichst viele Bankgeschäfte selbst erledigen können. Und diese Transformation hat starke kulturelle Auswirkungen auf Banken: von einer Präsenzkultur zu einer zunehmenden Distanzkultur.

Kultur ist immer lernen, entlernen und neu lernen.

Unternehmenskultur lässt sich nicht so explizit steuern wie andere Management-Themen. Strategie, Innovation, Produktivität… sind direkt umsetzbar und können mit konkreten Verantwortlichen und Terminen versehen werden. Ein Vertriebsvorstand kann eine Initiative starten, dass bis 01.07. eines Jahres zehn neue Referenzkunden gewonnen sind. Eine solche Maßnahmenliste ist abarbeitbar und das Resultat liegt dann am 01.07. vor. Derselbe Vertriebsvorstand würde sich lächerlich machen, wenn er verkündet, dass die Kultur ab 01.07. offener und kundenorientierter ist. Und ebenso macht es wenig Sinn, eigene Organisationsabteilungen oder Stäbe mit der Bezeichnung «Unternehmenskultur» aufzubauen.

Eine Eigenschaft von Kultur ist auch, dass sie paradox ist. Sie übt enormen Einfluss auf Menschen aus, wird aber selbst durch Menschen beeinflusst, sie ist gleichzeitig sichtbar wie auch unsichtbar. Entsprechend dem bekannten Eisbergmodell kann Kultur einerseits direkt wahrgenommen werden. Es ist zunächst all das, was über der Wasseroberfläche liegt, so zum Beispiel Verhalten, Regelungen, Strukturen, Produkte… Andererseits liegt auch viel quasi unterhalb der Wasseroberfläche, wie beispielsweise die Werte und Traditionen.

Ein Unternehmen kann «nicht keine Kultur haben».

Weiters gilt, dass sich Kultur implizit entwickelt und immer da ist. Frei nach Paul Watzlawick gilt der Spruch: «Man kann nicht keine Kultur haben.» Kultur ist insofern ein emergentes Phänomen. Das bedeutet, dass sich Kultur nicht eindeutig lokalisieren lässt. Sie entsteht aus dem Zusammenspiel verschiedenster Elemente und ist immer eine Abstraktion bzw. Konstruktion – aber mit konkreten Wirkungen. In dieser Hinsicht kann Kultur mit PS verglichen werden. Wenn ein Kind vor einem Motor steht und frägt, wo genau die PS sind, dann ist die Frage aus kindlicher Sicht nachvollziehbar und logisch: PS sind eine physikalische Größe, real und messbar. Die Antwort ist klarerweise,

[20] Vgl. das Thema Sinn in: Frankl, V., Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn, München 1979, S. 223 ff. und 233 ff.

dass die PS durch das Zusammenwirken aller Teile entstehen und keinen festen Ort haben. Genauso verhält es sich mit dem Thema Kultur.

ELEMENTE UND VORGEHEN IN DER KULTURENTWICKLUNG

Solide Unternehmenskultur kann über fünf Elemente diagnostiziert und gestaltet werden[21]: eine Kultur der Leistung, der Erneuerung, der Professionalität, des Vertrauens und der Sinnstiftung. Diese werden nachfolgend mit entsprechenden Kernaussagen vorgestellt (vgl. Abb. 1).

Abb. 1: Elemente einer soliden Unternehmenskultur	
1. Leistung	1. Wir sind schnell, unkompliziert und stellen das Resultat in den Mittelpunkt. 2. Wir schätzen, fordern und belohnen Initiative und Engagement. 3. Wir konzentrieren uns auf Weniges und geben klare Orientierung. 4. Wir orientieren uns am Kunden und am Markt.
2. Erneuerung	1. Wir haben Mut für Neues und leiten rechtzeitig Veränderungsschritte ein. 2. Wir stellen uns immer wieder in Frage und entwickeln neue Lösungen. 3. Wir sind veränderungsbereit und stellen Überkommenes ab. 4. Wir setzen auf kontinuierliche Verbesserung bei Qualität, Zeit und Kosten.
3. Professionalität	1. Wir führen kompetent, geben Feedback und entwickeln unsere Stärken weiter. 2. Wir nutzen Chancen und Entscheidungsspielräume. 3. Wir haben klare Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (AKV). 4. Wir minimieren Abteilungsdenken und setzen auf bereichsübergreifende Zusammenarbeit.
4. Vertrauen	1. Wir sorgen für klare Entscheidungen und halten Vereinbarungen ein. 2. Wir können uns aufeinander verlassen und haben einen wertschätzenden Umgang untereinander, mit Kunden und Partnern. 3. Wir sprechen unangenehme Themen offen an und lösen diese sachlich. 4. Wir übernehmen Verantwortung, gehen mit gutem Beispiel voran und sind authentisch.
5. Sinnstiftung	1. Wir kennen den Unternehmenszweck und finden Sinn in dem, was wir tun. 2. Wir sind stolz auf das Unternehmen und das gemeinsam Erreichte. 3. Wir haben eine positive Einstellung und entwickeln uns immer weiter. 4. Wir sind anders als andere und das gibt uns Ansporn für Leistung und Sinn.

Diagnose und Entwicklung der Unternehmenskultur geschieht in zwei Stufen (vgl. Abb. 2). Zunächst erfolgt eine Diagnose und Beurteilung anhand der fünf Kulturelemente. Dies kann sich auf ein Gesamtunternehmen oder Teile eines Unternehmens beziehen. Sinnvollerweise sollten hier unterschiedliche Perspektiven in der Diskussion berücksichtigt werden, d.h. unterschiedliche Hierarchiestufen, Funktionen, Regionen usw. Dies kann zunächst in Einzelinterviews erfolgen, wird final aber in einem gemeinsamen Workshop zusammengefasst. Teil dieses Workshops ist die Definition von Maßnahmen, um Kulturimpulse zu setzen und gezielt an einzelnen Hebelthemen zu arbeiten. Diese Initiativen sind dann wiederum Basis für ein Monitoring der Wirksamkeit, d.h. ob es einen positiven Impuls auf die Kultur gibt.

[21] Siehe Stöger, R., Digitalisierung umsetzen, Stuttgart 2019, S. 154.

Eine Kultur ist letztlich die Tiefenstruktur bzw. DNA jedes Unternehmens. Aus diesem Grund ist es notwendig, alle Führungsthemen auch mit Kulturfragen abzugleichen. Wenn etwa eine Strategie entwickelt wird, so muss zumindest am Ende des Prozesses ein Kultur-Check gemacht werden. Die Frage lautet, ob die Kultur zur neuen Strategie passt oder weiterentwickelt werden muss. Dasselbe gilt selbstverständlich auch für alle Organisations- und Produktivitätsthemen. Die Unternehmenskultur ist verbindungsfähig und verbindungsnotwendig. Viele Markt- und Organisationsthemen scheitern oft nicht, weil die Analytik falsch war oder die Maßnahmenlisten nicht schlüssig, sondern weil die Bezugnahme mit dem Thema Kultur schlichtweg gefehlt hat.

Kultur kann Treiber, aber auch Verhinderer von Veränderung sein.

Kulturentwicklung ist ein integraler Bestandteil im Change-Management. Besonders augenscheinlich wird dies bei Fusionen, Kooperationen, Strategiewechseln, Kostenprogrammen, Internationalisierungs-Initiativen usw. Werden kulturelle Effekte nicht berücksichtig, entwickelt die Kultur Abstoßungseffekte. In diesem Sinn gilt der bekannte Spruch von Peter Drucker: «Culture eats strategy at breakfast.»

Es gibt wenige betriebswirtschaftliche Themen, die so breit und so spannend sind wie Unternehmenskultur. Gefährlich wird es aber, wenn dabei keine substanziellen Diskussionen über das Geschäft geführt werden und alles auf Kultur reduziert wird. Kulturprogramme ohne Verbindung zu einem konkreten Thema oder zu einer Herausforderung laufen Gefahr, zu einer Sache der Psychologisierung, der Selbstbeweihräucherung oder der Managementesoterik zu verkommen. Ein geschäftliches Schlüsselthema ohne Kultur voranzubringen, macht ebenso wenig Sinn, wie ein Kulturprogramm ohne ein klares Ziel für den Markt oder die Organisation. In diesem Sinn stellen die fünf Kulturelemente sicher, dass eine Kulturdiagnose und eine Kulturentwicklung geerdet ist und pragmatisch bleibt. Genau das ist mit dem Begriff «robuste Unternehmenskultur» gemeint. Es geht letztlich darum, dass ein Unternehmen ein besseres Selbstverständnis entwickelt, besser nachvollziehen kann, wie es funktioniert und letztlich seine Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit weiterentwickelt.

Abb. 2: Planungsprozess für Inhalte im digitalen Content Marketing

Schritt	Tätigkeiten	Methoden
1. Workshop innerhalb des Führungs-/ Marketing-/ Vertriebs-Teams	• Überlegung möglicher Themen auf Grundlage der Unternehmensstrategie bzw. von Firmeninformationen • Freies Brainstorming der Ideen	• Gruppenarbeit (unternehmensweit oder in Abteilungen) • Protokoll aller Ideen • Auswahl von passenden Inhalten

2. Erstellung des Content-Plans	• Eintrag der ausgewählten Ideen in den Content-Plan (Ziele, Maßnahmen) • Überlegung weiterer Themen z.B. Produktlebenszyklus, Jahrestage…	• Tabelle für den Content-Plan • Kalenderfunktion in Office-Software • Verknüpfung mit Kunden-Schnittstellen
3. Umsetzung und Prüfung der Wirksamkeit	• Start der Umsetzung des Content-Plans • Regelmäßige Prüfung der Resultate	• Maßnahmenliste • Einbau in unternehmensweite Umsetzungslisten • Review nach einer gewissen Zeitspanne

Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen

1. Fähigkeit zur Diagnose der Kultur in einem Unternehmen oder in einem Unternehmensteil (Geschäftsfeld, Funktion, Region…)
2. Identifikation der wichtigsten Themen für eine gezielte Entwicklung der Kultur
3. Erarbeitung von Maßnahmen zur Beinflussung der Kultur
4. Entwicklung einer gemeinsamen Sichtweise und Sensibilisierung für das Thema Unternehmenskultur

Weitere **improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung**

AUTOREN-PORTRAIT

Prof (FH) Dr. Roman Stöger
>> Professor für strategische Unternehmensführung
Kontakt: Roman.Stoeger@hok.ac.at

Hintergrund: Eine Bank möchte die Wettbewerbsfähigkeit stärken. In diesem Zusammenhang wird eine Kulturdiagnose erstellt. Anschließend werden Maßnahmen entwickelt, mit der die Unternehmenskultur positiv beeinflusst werden kann.

Abb. 2: Unternehmenskultur: *Werkzeug und Beispiel (Finanzdienstleister)*

Element	Diagnose und Beurteilung	Maßnahmen zur Kulturentwicklung	Termin	Verantw.
1. Leistung	1. Rel. wenig Leistungsanreiz und Initiativen 2. Zu viele Projekte mit zu wenig Wirkung (Marktstellung, Profitabilität) 3. Zu viel Selbstbeschäftigung	Entwicklung von ambitionierten Segment- und Funktional-Strategien	31.12.	Setzer
		Durchführung von Change-Workshops („Alte Welt-Neue Welt") und Ableitung von Maßnahmen	31.10.	Gerster
2. Erneuerung	4. Veränderungen bislang nur auf Druck von außen 5. Mittlerweile größere Sensibilität für die Notwendigkeit des Wandels (aufgrund schlechter Zahlen) 6. Funktionierendes KVP in operativen Prozessen	Gezielte Veränderungs-Maßnahmen in den Funktionen	30.06.	Salic
		Repriorisierung des Projekt-Portfolios und Forcierung crossfunktionaler Zusammenarbeit	30.04.	Hübner
3. Profes-sionalität	7. Professionelle Anwendung vorhandener Werkzeuge, Prozesse, Methoden 8. Zu wenig echte Führung, viel zu viel Verwaltung 9. Klare Verantwortlichkeit und rel. wenige Sitzungen	Start Führungskräfte-Entwicklungsprogramm mit den Schwerpunkten „Neue Welt des Bankings"	31.12.	Setzer
		Führungskräfte-Review inkl. Mittelfristiger Besetzungsplan	…	…
4. Vertrauen	…	…	…	…
5. Sinnstiftung	…			

University of Applied Sciences
Hochschule
Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

DIE NEUE „REMOTE-WELT"

Prof. (FH) Dr. Peter Dietrich

AUSGABE #27| MAI 2020

DIE NEUE „REMOTE-WELT"

ERFOLGREICH IM DISTANCE-ZEITALTER KOMMUNIZIEREN

Das Frühjahr 2020 ist von einem in der Geschichte neuem Phänomen geprägt: dem sogenannten Social-Distancing. Persönliche Kontakte müssen radikal eingeschränkt werden, um die Ausbreitung des Corona Virus einzubremsen. Das führt in Unternehmen und generell in Organisationen zu breitem Einsatz von Homeoffice, von Distanz-Meetings, Online-Lernen und generell Zusammenarbeit ohne unmittelbaren persönlichen Kontakt. Wie wir unsere Performance in der virtuellen Kommunikation optimieren können, wird im Folgenden dargestellt.

Von Prof. (FH) Dr. Peter Dietrich

Die Herausforderung in der neuen Distanzwelt ist weniger der berühmte Pyjama, in dem viele Leute zu Hause vor dem Bildschirm sitzen, als vielmehr die Natur unserer menschlichen Kommunikation: Wir sind als Menschen soziale Wesen und dies hat sich auch in den letzten Jahrzehnten nicht verändert.

DIE NEUE ARBEITSWELT: NEW WORK UND REMOTE-MODUS

Der wochenlange Shutdown als Reaktion auf das Corona Virus hat die Welt tiefgreifend verändert. Es ist wahrscheinlich noch zu früh, um über die Nachhaltigkeit dieser Veränderungen zu spekulieren. Erkennbar ist jedoch, dass sich innerhalb von Stunden bzw. Tagen der gesamte Workflow von Unternehmen und Institutionen nach Hause verlagert hat: Mitarbeiter:innen und Führungskräfte arbeiten zu hundert Prozent online, Schüler:innen und Studierende bewältigen das Lernprogramm von zu Hause aus und direkte, persönliche Beziehungen bleiben auf das unmittelbare Umfeld beschränkt. Diese Form der „Privatisierung" der Lebens-, Arbeits- und Lernverhältnisse hat in Summe erstaunlich gut funktioniert und zeigt einmal mehr auf, dass massive Veränderungen in großer Geschwindigkeit praktisch nur über Druck und Krisen stattfinden können. Verbunden über das Internet und unterstützt durch unterschiedlichste Programme, Tools bzw. virtuelle Plattformen schaffen wir es, nicht nur Informationen auszutauschen, sondern auch Entscheidungen zu treffen, das Tagesgeschäft im Griff zu behalten, Konflikte zu lösen, Know-how zu generieren und generell: Wertschöpfung zu betreiben.
Viele Menschen sind mittlerweile bestärkt, dass dieses neue „New Work"-Konzept[22] durch das aktuelle Realexperiment nun endlich eine unwiderlegbare Bestätigung findet. Für sie kann die neue Welt der Arbeit endlich durchstarten: Endlich werden die

[22] Vgl. Bergmann, F., New Work New Culture, Hampshire 2019.

Einschränkungen durch Büro, Arbeitszeit, Präsenz… aufgehoben und durch eine viel produktivere und selbstbestimmte Form der Zusammenarbeit ersetzt. „New Work" verspricht für ArbeitnehmerInnen und Arbeitgeber große Vorteile im Sinn einer echten Win-Win-Situation.

Wir leben im „Remote-Modus":
Nähe entsteht durch Distanz.

Dem gegenüber gibt es zwei Arten von Kritik: Die eine besteht darin, dass wir unsere Arbeits- und Kommunikationsprozesse durchaus im „Remote-Modus" organisieren können (remote – fern, abseits, distanziert), diese dabei aber bislang nur stark hinkend vorankommt. Die anderen machen auf Nebenfolgen im Sozialen aufmerksam: zunehmende Vereinzelung und damit wachsende psychische Probleme, steigende Mehrfachbelastung und ein Abhängen von benachteiligten bzw. bildungsfernen Bevölkerungsschichten. Egal, ob die Diagnose optimistisch oder pessimistisch ausfällt: die zwischenmenschliche Kommunikation wird sich verändern und erhält gleichzeitig noch größere Bedeutung.

FEEDBACK ALS GRUNDBEDINGUNG ERFOLGREICHER KOMMUNIKATION

Das Phänomen des Feedbacks ist ein Schlüsselbegriff in der Kommunikation, den Systemwissenschaften und der Kybernetik. Sobald zwei oder mehrere Akteure miteinander in Beziehung treten, orientieren sie sich an den Reaktionen – sprich am Feedback – des anderen. Ein in der Kommunikationswissenschaft gern zitiertes Beispiel ist der „Kluge Hans": Zwei plus drei ist …? Natürlich ist die Antwort auf diese Rechnung bekannt und natürlich ist es ein Leichtes, das Wort einer vitaminreichen Frucht zu buchstabieren: A-P-F-E-L. Beide Aufgaben sind selbst für Kinder im Volksschulalter eine einfache Übung. Wäre zu einer solchen Leistung aber auch Tier in der Lage? Anfang des zwanzigsten Jahrhunderts dachte man, dass das unmöglich sei – bis die sensationelle Nachricht vom Klugen Hans um die Welt ging: einem Wunderpferd, das rechnen und lesen konnte. Durch Klopfzeichen mit dem Huf beantwortete der Kluge Hans 90 % der an ihn gestellten Fragen korrekt. Nach eingehenden Untersuchungen konnte das Rätsel schließlich gelöst werden. Die verblüffende Erklärung: Das Pferd war außerordentlich sensitiv und orientierte sich an beinahe unmerklichen Mikro-Veränderungen in der Körperhaltung und Mimik des Fragestellers. Sobald das richtige Ergebnis erreicht war, veränderte sich – ganz unweigerlich – seine Köperspannung, was der Kluge Hans als Signal wahrnahm, nun das Klopfen einzustellen.

Kommunikation ist ohne Feedback nicht möglich.

Feedback ist der zentrale Baustein in jeder Form von zwischenmenschlicher Kommunikation. Und zwar verbal, aber vor allem auch nonverbal, wie z.B.: gehobene Augenbrauen (Überraschung), wohlwollendes Nicken (Zustimmung), suchende Blicke (Unverständnis), freundliches Lächeln (Gefallen) oder verdrehte Augen (Ablehnung). Diese nonverbalen Hinweise helfen uns zu erkennen, wie unsere Botschaft interpretiert wird bzw. wir setzen diese Signale – meist unbewusst – auch selbst ein, um die Botschaft in unserem gemeinten Sinne zu verstärken. Interessanter Weise sind sehr viele Feedbackmuster im direkt-persönlichen Kontakt viel wirksamer oder zumindest anders als im Remote-Modus. Unsere neuen Kommunikationsmuster werden sich also darauf einstellen müssen.

KOMMUNIZIEREN IM DISTANZ-ZEITALTER

Obwohl sich momentan vieles wandelt, gibt es doch einiges, das unverändert bleibt. Natürlich spielen die neuen Medien eine immer wichtigere Rolle und selbstverständlich wird vieles in unserem Alltag anders aussehen als noch im letzten Jahr. Gleichzeitig sind die „Naturgesetze" der Kommunikation nach wie vor dieselben. Der Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick hat fünf dieser Grundsätze, sogenannte Axiome, dargestellt[23]. „Man kann nicht nicht kommunizieren" lautet das erste und bekannteste von fünf Axiomen, welche die elementaren Prozesse der menschlichen Kommunikation beschreiben und besser verstehbar machen (vgl. Abb. 1).

Abb. 1: Die fünf Axiome menschlicher Kommunikation

1. Man kann nicht *nicht* kommunizieren.
2. Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt.
3. Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpunktionen der Kommunikationsabläufe seitens der Partner bestimmt.
4. Menschliche Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Modalitäten.
5. Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch oder komplementär.

Entlang von zwei dieser Axiome soll unsere Kommunikation nun analysiert und Empfehlungen für Verbesserungen im Remote-Modus abgeleitet werden. Kommunikation hat einen Inhalts- und Beziehungsaspekt. Zunächst geht es um die Übermittlung von Informationen: Jemand will etwas mitteilen und der Adressat der Botschaft soll die Information aufnehmen und dadurch im Bilde sein. Woran liegt es jedoch, dass Inhalte oftmals so unterschiedlich wahrgenommen werden? Hier spielt der Beziehungsaspekt hinein. Erst über die Beziehung zwischen den Kommunikationspartnern wird klar, wie eine Mitteilung aufzufassen ist. Das ist der Grund für viele Missverständnisse und Störungen in der Kommunikation. Watzlawick nennt folgendes Beispiel: „Sind das echte Perlen?" Auf inhaltlicher Ebene wird damit um eine objektive Information zu einer Halskette gebeten. Auf der Beziehungsebene definiert sich allerdings erst, ob die Frage interessiert, bewundernd oder neidisch gemeint ist und

[23] Watzlawick, P. / Beavin, J. H. / Jackson, D. D., Menschliche Kommunikation, Bern 2017, S. 58 ff.

damit kann ein und dieselbe Frage eine komplett unterschiedliche Bedeutung bekommen. Da die Beziehung in den meisten Fällen nicht explizit definiert ist, wird die Botschaft oftmals unterschiedlich interpretiert. Im Remote-Modus verstärkt sich das Problem, weil kontinuierliche Beziehungsarbeit – informell, zwischendurch – stark eingeschränkt ist.

Die Prinzipien richtiger Kommunikation bleiben nach wie vor dieselben.

Gleichzeitig läuft Kommunikation auch immer über digitale und analoge Modalitäten. Auch hier geht es darum, dass die verbalisierte Information (digital) erst durch die Ergänzung durch non-verbale Zusatzinformationen (analog) komplettiert wird. Analoge Modalitäten sind etwa: Mimik, Gestik, Betonung, Sprachmelodie etc. Der Satz: „Das hast du toll gemacht!" bekommt erst durch analoge Modalitäten eine entweder wohlwollend-wertschätzende oder ironisch-verächtliche Färbung und damit eine komplett unterschiedliche Bedeutung. Metaphorisch gesprochen schreitet jede Mitteilung auf zwei Beinen vom Sender zum Empfänger – einem digital und einem analogen Bein – und erst die Kombination aus beiden Modalitäten ermöglicht es, Sinn und Bedeutung zu generieren. Wie stark uns analoge Modalitäten in unserem Kommunikationsverhalten im Internet (E-Mail und vor allem Social Media) fehlen, lässt sich am teils exzessiven Gebrauch von Emojis erkennen (☺☺☺). Ihre Funktion ist schlicht, die digitale Information im gemeinten Sinne besser verstehbar zu machen. Im Videomodus schränken u.a. kleine Bildausschnitte, schlechte Bild- und Tonqualitäten, Zeitverzögerungen oder schlicht die Überforderung in der Handhabung der Technik unsere analogen Ausdrucksmöglichkeiten und Wahrnehmungen stark ein.

HINWEISE FÜR DIE WIRKSAME REMOTE-KOMMUNIKATION

Paul Watzlawick sah das Scheitern von Lösungen für Probleme im zwischenmenschlichen Bereich in unserer Tendenz, bei Schwierigkeiten einfach „noch einen draufzusetzen". Er nannte dieses Phänomen „more-of-the-same" und plädierte konsequent für eine Reduktion des gewohnten Verhaltensmusters und dafür, neue Wege zu beschreiten[24]. Für die Verbesserung des kommunikativen Miteinanders im Remote-Modus gilt jedoch genau das Gegenteil, d.h. ein konsequentes „Etwas-mehr-als-normal" (vgl. Abb. 2).

Ein „Weniger" an direktem Kontakt muss durch ein „Mehr" an anderer Stelle kompensiert werden.

Wir sind in der neuen Kommunikationswelt mit einem Weniger an direkt-persönlicher Beziehung konfrontiert. Dieses Weniger muss mit einem Mehr („over") kompensiert

[24] Vgl. Watzlawick, P. / Weakland, J. H. / Fisch, R. / Erickson, M. H., Lösungen, Bern 2020.

werden, wenn das kommunikative Ergebnis dasselbe sein soll. Im Zentrum stehen dabei vier Erfolgsfaktoren:

1. Over-prepare:
Gute Konferenzen und Meetings leben von einer guten Vorbereitung. Im Remote-Modus gilt dies noch viel mehr.

2. Over-act:
Gute Radiomoderatoren kompensieren den fehlenden visuellen Kanal durch Überartikulation. Und genau das ist auch die Empfehlung für die virtuelle Kommunikation: jede Möglichkeit ist zu nutzen, um den Sinn der Mitteilung nachdrücklich hervorzuheben.

3. Over-view:
Für Remote trifft das 1. Axiom („Man kann nicht nicht kommunizieren") in der Regel nicht zu: Wer sich nicht äußert, setzt damit kein zu interpretierendes Signal, sondern wird schlicht nicht wahrgenommen. Daher ist dafür zu sorgen, dass sich alle einbringen können und Teil des Prozesses sind.

4. Over-care:
Persönliches und unmittelbares Kennenlernen und Interagieren ist enorm wichtig für die Entwicklung und die weitere Performance eines Teams. Wer rein remote miteinander kommuniziert, hat nur begrenzte Möglichkeit für diese notwendige Beziehungsarbeit (vgl. 2. Axiom). Gerade dann sind informeller Austausch, etwas Persönliches, Humor… besonders wichtig.

Entlang von diesen vier Erfolgsfaktoren kann eine Beurteilung der aktuellen Situation, vor allem aber ein Optimierungsprogramm für die Remote-Kommunikation entwickelt werden. Damit wird sichergestellt, dass nicht nur über Informations-Hardware bzw. Software gesprochen wird, sondern Kommunikation umfassender gesehen wird: als Voraussetzung für die Wirksamkeit von Menschen und von Organisationen.

Zusammenfassung: Anwendung & Nutzen
1. Klarheit über die neuen Herausforderungen für richtiges Kommunizieren **2.** Prüfung der vorhandenen Kompetenzen in der neuen „Remote-Welt" **3.** Systematisches Infrage-Stellen bisheriger Gewohnheiten im Unternehmen **4.** Entwicklung eines Verbesserungsprogramms für Kommunikation

Weitere **improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung**

AUTOREN-PORTRAIT

Prof. (FH) Dr. Peter Dietrich
>> Studiengangsleiter Internationale Wirtschaft & Management (BA) und International Business Studies (MA)
>> Professor für Strategische Kommunikation & Stakeholder Management
Kontakt: Peter.Dietrich@hok.ac.at

Abb.2: Erfolgsfaktoren der Remote-Kommunikation-Checkliste

1. Over-Prepare

- **Im Zweifel kein Meeting:** Die Vorbereitung beginnt bereits bei der grundsätzlichen Entscheidung, ob ein virtuelles Meeting (Sitzung, Konferenz…) wirklich notwendig ist. «Virtuell» ist immer aufwendiger und anstrengender als persönlicher Austausch.
- **TeilnehmerInnen:** Begrenzen Sie die Teilnehmerzahl, je mehr Personen involviert sind, desto unübersichtlicher wird der Austausch und umso aufwendiger die Steuerung.
- **Agenda:** Senden Sie zeitgerecht eine klar formulierte Agenda mit Themen und Zielsetzungen aus – Sie ermöglichen damit auch den anderen TeilnehmerInnen der Konferenz, sich gut vorzubereiten.
- **Zeitplan: Planen** Sie mehr Zeit ein als normal. Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung dauern in der Regel länger. Zudem ist immer mit technischen Problemen zu rechen.
- **Impressionsmanagement:** Je besser Sie vorbereitet sind, desto besser wird der Eindruck sein, den Sie hinterlassen und desto eher werden Sie Ihre Ziele erreichen. Bei einer gut überbrachten Botschaft wird nicht die Übermittlung, sondern in der Regel das gesamte Packet, also auch der Inhalt als hervorragend wahrgenommen.

2. Over-Act

- **Lauteres, langsameres und klareres Sprechen:** So erhöhen Sie die Verständlichkeit Ihrer Aussage um ein Vielfaches. Geschwindigkeit kann Kommunikation deutlich erschweren.
- **Stärkere Variation der Sprachmelodie:** Moduliertes Sprechen klingt interessanter, man hört leichter zu und erzielt für die eigenen Botschaften mehr Aufmerksamkeit.
- **Klarere Mimik:** Lächeln Sie zustimmend als Reaktion auf Beiträge anderer bzw. unterstreichen Sie Ihre Aussagen durch ein Lächeln.
- **Kontrollierte Gesten:** Begrüßen Sie andere durch Winken, zeigen Sie Ihre Zustimmung durch deutliches Kopfnicken und wenn es gerade passt, kommt auch ein Daumen-hoch immer gut an.
- **Indirekter Augenkontakt:** Im Remote-Modus entsteht Augenkontakt nicht durch das direkte Anschauen im Bildschirm, sondern durch direkten Blick in die Kamera. Ein aufgeklebter Smiley neben der Kamera stellt sicher, sich darauf zu fokussieren – und natürlich auch zu lächeln.

3. Over-View

- **Moderieren und strukturieren:** Je größer die Teilnehmerzahl, desto stärker muss moderierend und strukturierend eingegriffen werden. Wirksam kann auch eine aufgeteilte Moderation sein, d.h. eine Person steuert die mündliche Moderation, eine andere konzentriert sich auf die schriftlichen Beiträge im Chat.
- **Zusammenfassen und nachfragen:** Reformulieren Sie Zwischenergebnisse immer wieder und bitten Sie um aktive Zustimmung (oder Veränderung). Definieren Sie klar die nächsten Schritte bzw. To-Do's und sorgen Sie zeitnah für ein Ergebnisprotokoll (Entscheidungen und Maßnahmen).
- **Energiemanagement:** Viele Menschen unterschätzen, dass Remote-Sitzungen sehr anstrengend sind. Achten Sie daher auf kurze Sequenzen, Auflockerungen und ausreichende Pausen.
- Benevolenz: Interpretieren Sie die Mitteilungen und Verhaltensweisen der anderen stets mit dem größtmöglichen Wohlwollen und unterstellen Sie stets die besten Absichten. In der Remote-Kommunikation gilt: das Glas ist immer halbvoll, niemals halbleer.
- **Konstruktives Feedback:** Bieten Sie stets Ihr konstruktives Feedback an und bitten Sie selbst um Feedback. Die Lernkurve in der Remote-Kommunikation wird steiler nach oben zeigen, wenn Sie Ihre Entwicklung und die Ihres Teams proaktiv steuern.

4. Over-Care

- **Informelle Inseln:** Was sonst in der Kaffeeküche bzw. am Gang zwischen den Büros an informellem Austausch geschieht, geht im Remote-Modus verloren. Finden und kultivieren Sie passende Möglichkeiten für Ihr Team, sich auch außerhalb von geplanten Meetings zu finden und auszutauschen.
- **Technischer Support:** Unterstützen Sie jene Team-Mitglieder, die technische Schwierigkeiten oder mentale Vorbehalte haben. Ziel ist, dass alle die Technik der Remote-Situation beherrschen und sich auf Inhalt und Beziehung konzentrieren können.

Hintergrund: Ein Industrieunternehmen möchte systematisch die Kommunikation verbessern und entwickelt anhand der Checkliste „Remote-Kommunikation" ein Optimierungs-programm. Dieses ist Bestandteil eines größeren Veränderungsprojektes „Zukunft 2025".

Remote-Kommunikation: *Werkzeug und Beispiel (Industrie)*			
Themenfeld	**Maßnahme**	**Termin**	**Verantw.**
1. Over-Prepare	1.1 Prüfung und „Ausmisten" des Sitzungskalenders (Ziel: Reduktion des Sitzungsaufwandes um 30%)	31.05	P.Schafferer
	1.2 Umstellung der wöchentlichen Vertriebs- und Einkaufsmeetings auf online	Ab sofort	S. Kutic, M. Oberhofer
	1.3 Umsetzung des neuen Standards für wirksame Sitzungen (vgl. „Sitzungs-Prinzipien")	Ab sofort	S. Schafferer
2. Over-Act	2.1 Aufnahme der Grundlagen für „Remote-Kommunikation" in die Personalentwicklung (inkl. Lehrlings-Ausbildung)	30.06.	C. Wagner
3. Over-View	3.1 Einführung eines 1h-Refresh-Programms für Projekt- und SitzungsleiterInnen für „Remote-Sitzungen"	Ab 01.06.	C. Wagner
4. Over-Care	4.1 Check und Optimierung der Hardware- und Software-Ausstattung in allen Funktionen	31.05.	…
	4.2 Monatliches Kurz-Trainings-programm zum Umgang mit den Remote-Medien	…	…
	4.3 …	…	…

University of Applied Sciences
Hochschule
Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

DIE CHANCENAGENDA FÜR KRISENZEITEN

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

AUSGABE #26| MÄRZ 2020

DIE CHANCENAGENDA FÜR KRISENZEITEN

VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN UND ORIENTIERUNG GEBEN

Seit der zweiten Jahreshälfte 2019 wird über Krise gesprochen - Eintrübung der Konjunktur, Rezession, Wirtschaftsflaute, Handelskonflikte. Jetzt ist mit Corona eine zusätzliche, globale Herausforderung dazugekommen. All das lässt sich mittlerweile in den volks- und betriebswirtschaftlichen Zahlen ablesen: Umsatzrückgang, steigende Arbeitslosigkeit, rückläufige Investitions-quote, schlechte Stimmung in den Märkten. Unternehmerisches Denken und Handeln bedeutet aber nicht (nur) die Diagnose einer schwierigen Situation, sondern die Entwicklung eines Zukunftsplans.

Von Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

Die aktuelle **Krise** ist insofern speziell, weil sie medizinisch-viral verursacht ist. Das unterscheidet sie von ökonomischen, wie etwa die Finanzkrise 2008, oder politischen, wie etwa kriegerische Situationen. In der Geschichte stellt aber auch das keinen Ausnahmefall dar, wie die Epidemien des Mittelalters oder die Spanischen Grippe vor hundert Jahren belegen. Momentan überschlagen sich die Meldungen über den Einbruch der Wirtschaft und entsprechend fiskale Interventionen. Spricht das ifo Institut für Wirtschaftsforschung von einem Abschwung zwischen 2 und 6%, so erfolgt zeitgleich die Ankündigung der Europäischen Zentralbank zum Kauf von Staats- und Unternehmenswertpapieren im Ausmaß von 750 Milliarden Euro. Dies soll sicherstellen, dass die Zinsen niedrig bleiben und die Rezession abgefedert wird.
In Krisenzeiten können öffentliche Programme helfen, soziale Verwerfungen zu verhindern und die Gesellschaft stabil zu halten. Dies ist legitim und im Sinn einer funktionierenden Demokratie in einer freien Gesellschaft. Wir erleben momentan aber nicht nur eine schwierige Zeit, sondern auch das weitgehend reibungslose **Funktionieren unserer Institutionen** und ein Comeback solider bzw. sachlicher Politik. Und das ist mindestens genauso wichtig wie die Bekämpfung der Krise.

DAS RICHTIGE KRISEN-VERSTÄNDNIS UND CHANCEN-PERSPEKTIVEN

Wir befinden uns inmitten einer spannenden Zeit, weil ein ökonomisches Gesetz nach wie vor gilt: Eine Volkswirtschaft und Unternehmen wandeln sich vor allem in Krisenzeiten und weniger in der Hochkonjunktur. Apple hat die Wende in einer Zeit der Flaute Ende der 1990er Jahre eingeleitet. Und seitdem es dem Unternehmen blendend geht, kommen keine durchschlagenden Innovationen mehr. Momentan wird viel darüber diskutiert, was die Krise ausgelöst hat. Viel interessanter ist aber die Frage,

Impressum: improve Sammelband Kommunikation und Change | 2025
HOK |Hochschule Kufstein Tirol University of Applied Sciences
Andreas Hofer-Straße 7 // 6330 Kufstein, Austria // info@hok.ac.at // www.hok.ac.at

was die Krise auslösen wird: Und das ist ein **System- und Strukturwandel**, der seit Jahren überfällig ist[25]. Stichworte hier sind Mobilität, Energie, Digitalisierung, Klima, Arbeitswelt, Diversität usw.
In diesem Zusammenhang werden wir genau beobachten müssen, wofür die Steuermilliarden jetzt verwendet werden. Kurzfristig Arbeitsplätze und Unternehmen zu retten, ist volkswirtschaftlich sinnvoll. Mittel- und längerfristig wird sich die Wirtschaft aber wandeln müssen, um zukunftsfähig zu sein. Ein Beispiel der jüngeren Vergangenheit: Die Unterstützung der deutschen Automobilindustrie in der Krise 2009 hat dazu geführt, dass es nach wie vor keinen Wandel in dieser Schlüsselbranche gibt. Der «kreative Umgang mit Diesel-Schadstoffwerten» hat in dieser Zeit begonnen. Und immer noch dominieren PS, Größe, Testosteron und Verbrennungsmotor. Jede Krise ist eine **Chance für Veränderung**; eine Krise ohne Veränderung wird Reformstau verursachen bzw. Probleme nur verlängern.

Jede Krise ist der Startpunkt für Chancen.

Bezeichnend ist auch die **Begriffsgeschichte der «Krise»**. Die Bedeutung im Altgriechischen lautet «Entscheidung» bzw. «Wendepunkt». In der Medizin der frühen Neuzeit wird unter «Crisis» eine zumeist fieberhafte Erkrankung verstanden, die eine Krankheitsabwehr hervorruft, an deren Ende wieder ein gesunder Organismus steht. Es braucht kein sprachwissenschaftliches Studium, um die Parallelen zur heutigen Situation herzustellen. Jede Krise ist ein Wendepunkt zwischen der «Alten Welt» und der «Neuen Welt». Wer dieses tiefgreifende Veränderungsverständnis nicht hat, wird in der Zukunft nur die Vergangenheit sehen können.

Was bedeutet Krise aus Führungssicht? Im Kern ist es die Fähigkeit zur **Reflexion, Chancenerkennung und Entscheidung**. Genau das sind die Stichworte für echtes «Leadership» in schwierigen Zeiten[26]. Sehen wir rechtzeitig neue Entwicklungen? Sind wir diesen vielleicht voraus? Nutzen wir die Lage für die Neugestaltung des Geschäftsmodells? Können wir diejenigen Themen angehen, die aufgrund des Tagesgeschäfts immer zurückgestellt wurden? Was stellen wir ab, weil es sich überholt hat? – Das sind die entscheidenden Fragen. In Zeiten stabiler Verhältnisse kann der Erfolg der Vergangenheit in die Zukunft fortgeschrieben werden, in der aktuellen Situation funktioniert das definitiv nicht mehr. Und eines ist auch klar: Es ist hochgradig gefährlich, sich ausschließlich auf öffentliche Programme zu verlassen. Diese können kurzfristig das Schlimmste verhindern; sie schaffen aber weder Wettbewerbsvorteile noch Innovationen.

[25] Vgl. Heuser, U., Neustart, bitte!, in Die Zeit Nr. 41/2019, S. 27.
[26] Stöger, R., Krisen zur Neuorientierung nutzen, in: Harvard Business Manager 10/2009, S. 70.

ENTWICKLUNG DER CHANCEN-AGENDA

Kompetente Führung bedeutet, eine Krise als Startpunkt für die Gestaltung der Zukunft zu nutzen. Orientierung geben und **Chancen** entwickeln sind die aktuell wichtigsten Aufgaben für Aufsichts- und Exekutiv-Organe[27]. Die Qualität der Führung zeigt sich in der Krise und nicht in der Hochkonjunktur. Ein altes Sprichwort sagt „Die Flut hebt jedes Wasserfahrzeug, auch den morschesten Kahn." Überspitzt war die Boomphase seit der Finanzkrise ein Schönwettersegeln unter idealen Bedingungen. Jetzt wird sich zeigen, welche Unternehmen auch in schwierigen Gewässern navigieren können.

Die gegenwärtige Situation zeigt die Notwendigkeit auf, rasch wichtige Sofort-maßnahmen einzuleiten. Diese Initiativen bedeuten unternehmerisch nichts Anderes als «Kurzstrecke»: Anpassung der Ressourcen, Sicherstellung von Liquidität, Organisation des Tagesgeschäfts unter erschwerten Bedingungen…
Gleichzeitig sollte aber auch ein Szenario für die Zukunft entwickelt werden, um neue Themenfelder anzugehen. Organisationspsychologisch ist gerade jetzt der Moment, wo viele grundsätzliche Diskussionen geführt werden können, weil die Menschen für Veränderungen sensibilisiert sind. Das ist die sogenannte «Langstrecke», d.h. die Identifikation von künftigen Schlüsselthemen, die nach der Krise umgesetzt werden. Die **unternehmerische «Kurz- und Langstrecke»** sind Quellen von Chancen und zeigen auf, ob Mitarbeiter und Führungskräfte nur Probleme in den Vordergrund stellen oder positiv und zukunftsgerichtet denken können. Natürlich müssen Schwierigkeiten offen angesprochen werden und wir alle erleben in Krisenzeiten auch eine psychische Belastung, die vor kurzem noch undenkbar war. Aber genau das ist der Punkt, an dem sich zwei Typen von Menschen zeigen: Die einen übersetzen «Krise» mit «Katastrophe», die anderen mit «Chance».

Es gibt zwei Typen von Chancen: «Kurzstrecke» und «Langstrecke».

Wie funktioniert der **Erarbeitungsprozess der Chancen-Agenda**? Entlang der Themenfelder für Veränderungen (vgl. Abb. 1 und 2) wird als erstes die «Kurzstrecke» erarbeitet, d.h. Ausgangslage operative Sofortmaßnahmen. Zweitens werden langfristige Auswirkungen eingeschätzt und künftige strategische Schlüsselthemen definiert – die «Langstrecke». Gegenstand der Chancen-Agenda kann ein ganzes Unternehmen sein, aber auch einzelne Geschäftsfelder, Kundensegmente, Produkt-gruppen, Regionen, Funktionen usw. Im Erarbeitungsprozess bewährt es sich, fokussiert nur die wichtigsten Punkte anzusprechen und die Vorschläge zuzuspitzen: Ziel der Ausarbeitung ist nicht ein ausgewogenes Kompromisspapier, sondern die Identifikation von unternehmerischen Schlüsselthemen. Zu vermeiden sind langatmige Ausführungen, Erklärungen, Rechtfertigungen, Selbstverständlichkeiten und Allerwelt-Aussagen (Bsp. «Flexibilität erhöhen»).

[27] Vgl. Malik, F., Navigieren in Zeiten des Umbruchs, Frankfurt 2015, S. 38 ff.

Abb. 1: Themenfelder für Veränderungen und Chancen	
1. Umfeld und Marktposition	1. Gesellschaftliches, wirtschaftliches, politisches und technologisches Umfeld 2. Entwicklung in den Märkten: Kunden, Konkurrenten, Lieferanten 3. Positionierung im Geschäft, Kundenakquisition bzw. -bindung 4. Umsatz, Absatz, Marktanteil, Preise, Mengen
2. Innovation und Geschäftsmodell	1. Neue Lösungen: Produkte bzw. Dienstleistungen 2. Neue Lösungen im Geschäftsmodell: Positionierung, Digitalisierung… 3. Sourcing-Modell: Lieferketten, Allianzen, Kooperationen… 4. Unternehmenskultur: neue Denkweisen, Veränderungsfähigkeit…
3. Produktivität und Kostenposition	1. Kosten- bzw. Komplexitätstreiber 2. Wertschöpfungskette, Funktionen und Prozesse 3. Produktivität und Agilität: Prozesse, Sitzungen, Projekte, Reports… 4. „Systematische Müllabfuhr", d.h. Abstellen überkommener Themen
4. Mitarbeiter und Führungskräfte	1. Arbeitswelt, Kommunikation, Zusammenarbeit, „New Work" (online…) 2. Personal- und Führungskräfte-Entwicklung 3. Führungsprozesse und HR-Systeme (Karriere, Beförderung, Entgelt…) 4. Arbeitgeberattraktivität
5. Liquidität und Profitabilität	1. Zahlungsfähigkeit (im Unternehmen, bei Kunden, Lieferanten…) 2. Steuerung der Liquidität bzw. Profitabilität 3. Finanzielle Stabilität 4. Eigenfinanzierungs- und Verschuldungsgrad

FAZIT

Auch, wenn es pathetisch klingt, so wird die **Welt nach Corona** wahrscheinlich eine andere sein als vorher. Diskussionen werden stattfinden können, die vorher für unmöglich gehalten wurden und Einstellungen werden sich wandeln, die zuvor noch als unveränderlich galten. Dies bezieht sich auf internationale Arbeitsteilung, Outsourcing, Kommunikation, Arbeitswelt, Motivation… Die aktuelle Krise wird zu einem Schwung an Innovationen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen führen.

Vieles ist unsicher – außer eines: nach der Krise steht Wachstum bevor.

In jedem Fall wird die Wirtschaft wieder wachsen und alle Unternehmen müssen sich, neben dem Krisenmodus, auch auf das kommende **Wachstums-Szenario** vorbereiten. So sehr die Sorge um Märkte und Liquidität momentan im Vordergrund steht, so sehr müssen sich Unternehmen auf die «post-corona-Welt» vorbereiten. Und das wird für die meisten eines bedeuten: Wachstum. Jede Krise bedeutet Unsicherheit, daher muss die Führung Orientierung geben und ein klares Signal für Zukunft setzen - vor allem auch, weil es keine Alternative dazu gibt. So wird aus einem Umbruch ein Aufbruch und aus einer Krise der Gegenwart eine Chance der Zukunft.

Zusammenfassung: Anwendung & Nutzen
1. **Erarbeitung einer gemeinsamen** Chancen-Agenda («Kurzstrecke», «Langstrecke») 2. **Beitrag für eine** Unternehmenskultur der Veränderungsfähigkeit 3. **De facto ein «Assessment-Center» für die** Chancenfähigkeit von Führungskräften 4. **Entwicklung des** richtigen Krisenverständnisses

Weitere **improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung**

AUTOREN-PORTRAIT

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger
>> Professor für Strategische Unternehmensführung
>> Programm Management Business School
Kontakt: Roman.Stoeger@hok.ac.at

Hintergrund: Ein mittelständisches Großhandels-Unternehmen entwickelt aus aktuellem Anlass eine kurz- und langfristige Chancen-Agenda. Wöchentlich wird ein kurzer Check gemacht.

Abb.2: Chancen-Agenda: *Werkzeug und Beispiel (Großhandel)*			
A. Operative Sicht: Kurzstrecke			
Themenfeld	**Kurzfristige Lagebeurteilung**	**>>**	**Chancen und Sofortmaßnahmen**
1. Umfeld und Marktposition	• Umsatzeinbruch ca. 25% • Engpässe in den Logistik-Routen • Engpässe in Warengruppen A, B, C	>>	• Rasche Umsetzung des Alternativ-Logistik-Programms • Sicherstellung alternativer Beschaffungswege
2. Innovation & Geschäftsmodell	• Unmittelbar nichts	>>	• Unmittelbar nichts
3. Produktivität und Kostenposition	• Minimierung persönlicher Kontakte bzw. Prozesse • Engpässe in den Funktionen Beschaffung und Logistik	>>	• Notfallprogramm für Engpass-Funktionen • Sofortige Umstellung auf eine Online-Organisation
4. Mitarbeiter und Führungs-kräfte	• Umstellung auf Kurzarbeit • Weitere Forcierung von «Distance-Working»	>>	• Umstellung auf isolierte Teams • Kommunikationsplan «sicherer und solider Arbeitgeber»
5. Liquidität und Profitabilität	• Liquiditätsprobleme in 2 Monaten • Liquiditätsprobleme insb. Kleinkunden	>>	• Liquiditäts-Check aller Kunden • Anmeldung im fiskalen Liquiditäts-Programm
B. Strategische Sicht: Langstrecke			
Themenfeld	**Langfristige Auswirkungen**	**>>**	**Chancen und künftige Schlüsselthemen**
1. Umfeld und Marktposition	• Verschwinden von ca. 10-20% der kleineren Wettbewerber • Neustrukturierung des Marktes in der Kundengruppe X, Y, Z	>>	• Neupositionierung für Kundengruppe X, Y, Z • Komplette Sortiments-Revision (inkl. Konditionen)
2. Innovation und Geschäftsmodell	• Neubewertung aller Vertriebswege • Neubewertung aller Logistik-Stufen inkl. Beschaffung	>>	• Neuaufstellung des vertriebs in den Segmenten 1, 2, 3 • Umsetzung «Neue Welt Plan» für die Logistik
3. Produktivität und Kostenposition	• Zunehmende Bedeutung von syst. Müllabfuhr • «Agilität statt Hierarchie» als Prinzip	>>	• Müllabfuhr für Sitzungen, Reports… • Umsetzung: agiles Projekt-, Sitzungs- und Innovationsmgmt.
4. Mitarbeiter und Führungskräfte	• Immer wichtiger: Dezentralität, Selbstorganisation • «New Work» als Schlüsselthema	>>	• Neuausrichtung PE: Selbstorganisation, Delegation • Umsetzung «New Work» HR Programm
5. Liquidität und Profitabilität	• Zunehmende Bedeutung Risk-Mgmt. • Senkung Verschuldungsgrad	>>	• Professionellere Liquiditäts-Steuerung • Umsetzung echtes Risk-Management