

Virtueller Business-Talk und Führung von digitalen Teams

Kufstein. Das 9. Internationale Symposium Restrukturierung der Fachhochschule Kufstein Tirol fand in diesem Jahr am 23.10.2020 ganz anders statt als sonst, nämlich als grenzüberschreitender virtueller Business-Talk im Live-Streaming-Format mit interessanten Vorträgen zur Führung von digitalen Teams, auch im Hinblick auf die Erfahrungen während der Zeit der Pandemie. Das Symposium war im Kern eine dreistündige Podiumsdiskussion an der Fachhochschule, die mit Vorträgen vor Ort und zugeschalteten Beiträgen bereichernd unterbrochen wurde. Laut Veranstalter hatten sich gut 800 Teilnehmer eingeloggt – weit mehr, als in den für dieses jährliche Symposium stets ausgebuchten Veranstaltungssaal gepasst hätten.

Text: Regierungsdirektor Dr. Johannes Holzer

Dieses Jahr saßen alle im Dunkeln. Dann wurde das Licht eingeschaltet. Auf den ersten Blick schien alles zu sein wie immer: Gastgeber Prof. Dr. Markus W. Exler und die Runde der Diskutanten des Livechats befanden sich an gewohnten Orten, teils von auswärts zugeschaltet. Dennoch war alles anders: Keine Zuhörer, die gebannt auf die Bühne blickten. Kein Moderator, der lässig aus der Tiefe des Zuschauerraums auf die Bühne zusteuerte. Kein Applaus beim ersten Auftritt und immer wieder während der Veranstaltung. Doch bald spürte man die gewohnte Atmosphäre, die vergessen ließ, dass es sich um eine Onlineveranstaltung handelte. In seiner Anmoderation wies der Gastgeber auf das geänderte Format hin, dankte den

Sponsoren auch für ihre ideelle Unterstützung und führte mit einem kurzen Film in das an der Fachhochschule Kufstein seit zehn Jahren bestehende Angebot des Instituts für Grenzüberschreitende Restrukturierung ein. Hervorzuheben seien der Zertifikatslehrgang mit seiner besonderen Verbindung von Wissenschaft und Praxis sowie die Jahreskonferenz mit immer neuen und spannenden Themen. Nach einer kurzen Vorstellung der Diskutanten Dr. Anja Henke (Carpe Viam GmbH), Dr. Maximilian Pluta (Pluta Rechtsanwälte), Gunther Thies (STP AG) und Andreas Warner (Deloitte) sowie der Vortragenden Prof. Dr. Jürgen Weibler, Prof. Dr. Barbara Mayer und Maurice Sonneveld startete der Livechat.



(v. li.) Moderator und Gastgeber Prof. Dr. Markus W. Exler, Prof. Dr. Barbara Mayer, Maurice Sonneveld, Dr. Maximilian Pluta

Im Rahmen diese Livechats stellte Andreas Warner seine Erfahrungen mit der Führung auf Distanz während der ersten Welle der Pandemie vor. Dabei seien laufende Projekte leichter zu betreuen gewesen als neue, weil bereits Beziehungen zu den Kunden vorhanden gewesen seien. Restrukturierungen könnten allerdings nur eingeschränkt online durchgeführt werden und nach einer gewissen Zeit seien unter Beachtung der Sicherheitskonzepte wieder Kundenbesuche notwendig geworden. Man habe virtuelle Formate genutzt, aber festgestellt, dass dabei menschliche »Zwischentöne« verloren gingen. Für eine aktive Führung sei wichtig, dass Ängste genommen werden. Klare Regeln müssten kommuniziert werden, damit die Teamkultur nicht abhanden komme, die für die Vertrauensbildung unentbehrlich sei. Verhandlungen würden deshalb nicht rein digital, sondern meist hybrid geführt, wobei die digitale Komponente zunehme. Es sei wichtig, regelmäßige Touchpoints vorzusehen, weil die Gespräche »zwischen durch« fehlten.

Maximilian Pluta berichtete, dass die Mitarbeiter seiner Kanzlei bereits vor dem Shutdown viel unterwegs gewesen seien und man sich nur einmal pro Woche im Büro getroffen habe. Zwar sei ein Mandat komplett online bearbeitet worden, jedoch sei dieses Format nicht dafür geeignet, das richtige Gefühl für ein Unternehmen zu bekommen, und es erschwere Verhandlungen. Wichtig seien eine Kommunikation mit einfachen Regeln und regelmäßige persönliche Treffen im Team, da die emotionale Komponente nicht vernachlässigt werden dürfe.

Gunther Thies war der Meinung, dass vor dem Lockdown eine Kultur des Vertrauens und des Respekts geherrscht habe, bei der die Mitarbeiter die zentrale Säule des Unternehmens gewesen seien. Wenn die Arbeit unabhängig von zeitlichen und räumlichen Schranken erbracht werde und Vertrauen zu den Beschäftigten bestehe, sei keine weitere Kontrolle notwendig. Es sei viel Empathie notwendig, weil manche Mitarbeiter zu Hause nicht arbeiten könnten. Wichtig sei, dass eine bindende Kultur der Kollegen untereinander entstehe, beispielsweise durch »Spenden« von Urlaub, ein Jour fixe oder Newsticker. Der Informationsfluss sei in Teams nicht nur von oben, sondern auch vonseiten der Mitarbeiter erforderlich. Schwierig sei es derzeit, neue Mitarbeiter zu gewinnen, ihnen die Unternehmenskultur nahezubringen und sie emotional anzusprechen.

Im ersten Vortrag des Tages führte Jürgen Weibler (FernUniversität Hagen) aus, dass die Digitalisierung die Führung reformiere, da das »Mitnehmen« der Mitarbeiter schwieriger werde. Zu unterscheiden seien die Führung von Teams im Homeoffice, deren Mitglieder sich bereits kennen, und die von neu zusammengestellten Projektteams mit Mitgliedern im Ausland, bei denen das

nicht der Fall sei. Bei Letzteren bestehe das Problem, dass sich manche Mitarbeiter nicht hinreichend einbringen wollten. Es sei daher eine klare Aufgabenverteilung vorzugeben, wobei oft zu viel Zeit für die Entscheidungsfindung vertan werde. Dabei bilde sich eine neue Normalität heraus, bei der sich das Homeoffice entweder als Hybridlösung mit ein oder zwei Präsenztagen oder als reines Homeoffice auf freiwilliger Basis darstelle. Obwohl es sich um bleibende Veränderungen handle, hielten diese 60% der Führungskräfte für die kommenden Herausforderungen für ungeeignet. Hinzu komme, dass die meisten Talente in Unternehmen mit flachen Hierarchien arbeiten wollten.

Die moderne Kommunikation untergrabe die gewohnten Hierarchien. Dem könne durch Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit entgegengewirkt werden, indem die Anforderungsvielfalt und Ganzheitlichkeit der Tätigkeit gesteigert würden sowie den Mitarbeitern ein Gefühl der Bedeutsamkeit und der Sinnhaftigkeit ihrer Tätigkeit gegeben würde. Ein Gefühl der Verantwortung entstehe nur dann, wenn sich die Beschäftigten mit Kreativität und Leidenschaft in das Unternehmen einbringen könnten. Sie würden sich dadurch einem Team zugehörig fühlen, Bedeutung und Sinn in ihrer Arbeit finden sowie Erfolgs- und Glücksgefühle haben. Letztlich bleibe die Beziehung zum Mitarbeiter auch der Schlüssel zum Erfolg des Homeoffice in Gestalt eines regelmäßigen Austauschs, der Einbindung von Mitarbeitern, der Rückmeldung von und für andere Mitarbeiter sowie der sozialen Unterstützung einschließlich der Kontakte im Umfeld des Unternehmens. Gleichwohl werde die beziehungsorientierte Führung im Homeoffice erschwert und es sei eine persönliche Komponente notwendig.

Ersatz von Haptik durch einen virtuellen Handschlag

In der virtuellen Welt spüre man die Atmosphäre nicht und könne sein Gegenüber nicht so gut einschätzen wie bei Präsenzveranstaltungen. Neuere Untersuchungen zeigten, dass sich Führungskräfte für Mitarbeiter verantwortlicher fühlten, wenn sie diese persönlich und nicht nur virtuell treffen könnten. Mitarbeiter klagten hingegen, dass virtuelle Prozesse weniger gut vorbereitet seien als reale Meetings und das Interesse der Vorgesetzten an ihrem Wohlergehen in der virtuellen Welt abnehme. Die Folge sei soziale Isolation, Einsamkeit und die Furcht, perspektivisch vernachlässigt zu werden. Unternehmen würden diese Folgen zum Teil einkalkulieren, um Kosten zu reduzieren. Wichtig sei die Erkenntnis, dass das Homeoffice Sensibilität benötige und Führungskräfte dafür sorgen müssten, ihre Mitarbeiter nicht zu ver-



(v. li.) Gunther Thies, Andreas Warner, Prof. Dr. Jürgen Weibler, Dr. Anja Henke

lieren. Künftig würden u. a. die Selbstführung, die rationale Führung (vorbildhafte, inspirierende Motivation, gemeinsames Lernen mit Blick auf die Persönlichkeit des Mitarbeiters) sowie die plurale Führung im Team an Bedeutung zunehmen. Erleichterungen gebe es durch digitale Tools für Führungskräfte – von der Videokonferenz über den virtuellen Meetingraum und die Nutzung von 3-D-Technik bis zum Ersatz von Haptik durch einen virtuellen Handschlag. Als Fazit sei festzuhalten, dass Führung eine Geisteshaltung sei, für die man sich entscheiden müsse.

In der folgenden Diskussion wurde die Notwendigkeit des Schutzes von Mitarbeitern im Homeoffice deutlich. In der Regel werde zu Hause mehr gearbeitet als im Büro, sodass die Grenze zwischen Arbeit und Freizeit verschwimme. Dies könne mit gesundheitlichen Nachteilen verbunden sein, weil es für die Mitarbeiter zunehmend schwierig werde abzuschalten. Dies sollten Führungskräfte beachten – auch für sich selbst. Zur Kontrolle könne ein Tagebuch über die Arbeitszeiten beitragen, das nur dann Nutzen bringe, wenn die Mitarbeiter das Überschreiten von Grenzen auch kommunizierten. Gegebenenfalls müssten Vorgesetzte steuernd einwirken, deren Aufwand deshalb steige, weil Stimmungen nicht mehr so leicht wahrgenommen werden könnten. Hieran zeige sich, wie wertvoll die menschliche Beziehung sei. In der digitalen Welt sei eine besonders intensive Kommunikation mit den Mitarbeitern erforderlich, die wie andere Führungsprozesse erlernbar sei und durch Selbsterkenntnis und Selbstreflexion unterstützt werde. Die Einstellung zu der damit verbundenen Umstellung der Führung sei eine Frage der Unternehmenskultur, die den Mitarbeitern durch kommunikative Pro-

zesse verständlich gemacht werden müsse. Dies gelte auch für die Kanzleien der Insolvenzverwalter, bei denen die Prozesse zum Teil bereits stark digitalisiert seien, beispielsweise bei der Forderungsanmeldung. Letztlich sei das Insolvenzverfahren nur so weit digitalisiert, wie es der Gesetzgeber erlaube. In Zukunft bestünden hier große Chancen, weil das Verfahren sehr standardisiert sei und die Digitalisierung große Effizienzgewinne bringe. Im Bereich der Restrukturierung sei die Digitalisierung schwieriger, weil die meisten Formate wie Berichte nicht so einheitlich standardisierbar seien wie im Insolvenzverfahren.

Der anschließende Vortrag von Barbara Mayer (FH Joanneum) mit dem Thema »Wie digital sind wir?« ging zunächst darauf ein, dass Digitalisierung die elektronische Zugänglichkeit von analogen Daten und Informationen sowie deren Nutzung zur Schaffung neuer Informationen bedeute. Die Digitalisierung sei in einen fortlaufenden Veränderungsprozess zum digitalen Unternehmen eingebunden, durch das die Konkurrenzfähigkeit in den Hochpreisländern mit ihrer steigenden Komplexität von Produkten und Prozessen, den volatilen Märkten und Rohstoffpreisen sowie den sich ständig verkürzenden Produkt-, Markt-, Technologie- und Innovationszyklen erhalten werden solle. Heutzutage müssten sich Unternehmen auf immer schwieriger werdende externe Bedingungen wie zunehmenden Konkurrenzdruck einstellen, die durch voranschreitende Digitalisierung aufgefangen werden könnten. Diese steigere die Effizienz, weil sie aktuelle Daten über die Produktion und den Verbrauch von Rohstoffen zur Verfügung stelle und eine Selbstoptimierung von Maschinen und Anlagen ermögliche.

Die Digitalisierung führe auch zur Steigerung der Flexibilität durch Schaffung intelligenter Produkte und Assistenzsysteme sowie die dezentrale Steuerung von Maschinen und Anlagen für eine zunehmend dynamischere Produktion. Letztlich erlaube die Digitalisierung die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle mit kundenindividuellen und hybriden Produkten, die zu neuen Ertragsmodellen mit höherer Wertschöpfung führten. Die Transformation zur Digitalisierung entwickle sich exponentiell und sei durch Auflösung der Branchengrenzen und eine Monopolisierung der Netzwerkkette gekennzeichnet. Hierbei gebe es einen Trend zur Gratisökonomie – beispielsweise durch eine kostenlose Kamera im Smartphone – und zur Minimalisierung von Transaktionskosten, wobei der Zugang zu Ressourcen wichtiger werde als deren Besitz. Künftig stünden die gemeinsame Entwicklung von Geschäftsmodellen und die strategische Öffnung zu anderen Unternehmen im Vordergrund, wobei es schwierig sei, Finanzierungslücken zu schließen und Ansprechpartner in anderen Unternehmen zu finden.

Digitalisierung bleibt weiterhin eine große Herausforderung

Letztlich diene die Pandemie als Turbo für die digitale Transformation, die den Ausbau der technischen Infrastruktur fördere und damit die Arbeitsplätze der Zukunft gestalte. Die Pandemie mache auch den Zusammenhang zwischen Digitalisierungsgrad und Wettbewerbsfähigkeit deutlich, intensiviere den Status quo und zeige Versäumnisse der Vergangenheit auf. Die zunehmende Komplexität der Führung und die Notwendigkeit, Mitarbeiter in offener Diskussion »mitzunehmen«, zeige auch, dass Mitarbeiter mit anderen Fähigkeiten als bisher benötigt würden. Dabei könnten nicht digitalisierbare Fähigkeiten wie Kreativität, Innovationsgeist und Ethik an Wert gewinnen, während die Fähigkeiten zur digitalen Transformation in der Ausbildung gerade der Fachhochschulen gefördert werden müssten.

In der anschließenden Diskussion wurde deutlich, dass die Digitalisierung in Deutschland und Österreich noch nicht so weit fortgeschritten sein dürfte wie in anderen Ländern, gleichwohl aber neue Anforderungen an das Verhalten von Führungspersonen stelle. Wichtig seien insbesondere deren digitale Kompetenz und die Nutzung dieser Kompetenz im Arbeitsalltag. Dabei handle es sich um einen langsamen Prozess, der von der Entwicklung der

Digitalisierung in dem jeweiligen Unternehmen abhängen. Im Insolvenzverfahren achte der Gesetzgeber auf diese Anforderungen noch zu wenig. Ein voll digitalisiertes Insolvenzverfahren müsse alle Beteiligten einbinden, wobei sich die Digitalisierung allgemein als Voraussetzung für das Funktionieren und die Veränderung von Geschäftsmodellen darstelle. Dabei gerieten alte Geschäftsmodelle immer rascher unter Druck (etwa durch Onlinebanking) und es zeige sich, dass Restrukturierer bei der Bildung neuer Geschäftsmodelle nicht immer innovativ seien. Die Hinwendung zur Digitalisierung verändere die »Komfortzonen« und gewohnte Verhaltensweisen der Mitarbeiter, die bei deren Erweiterung unterstützt werden müssten. Die Akzeptanz der Digitalisierung sei auch bei über 50 Jahre alten Mitarbeitern vorhanden.

Im letzten Vortrag stellte Maurice Sonneveld (Hertha BSC Berlin) die erste eSport-Akademie der Bundesliga vor und erläuterte, wie es Hertha BSC gelang, mit virtuellem Sport neue Geschäftsfelder zu gewinnen und neue Zielgruppen anzusprechen. Hierbei würden den Mitspielern digital produzierte Spiele zur Verfügung gestellt und durch Interviews und virtuelle Spielszenen ergänzt. Für die Mitspieler sei der E-Sport besonders aufregend, was durch die Einbindung von Spielern aus der Mannschaft noch gesteigert werde. Die virtuellen Spiele würden durch Sponsoring, Werbung, Ticketverkauf und Gebühren für die Veröffentlichung vermarktet und seien auch für die Nachwuchsförderung geeignet. Den Mitspielern solle ein authentischer Einstieg in den E-Sport angeboten werden, wobei in erster Linie Fußballfans angesprochen werden sollten, die sportlich motiviert seien. Dies begeistere insbesondere jüngere Mitspieler, deren soziale Fähigkeiten stark gefördert würden. Ziel sei es, den E-Sport in den Verein zu integrieren und dadurch Nachwuchsspieler und Profis für die Teilnahme zu gewinnen. Dabei werde auf drei Säulen gesetzt. So werden ein Fifa-Training für Spielweise und Taktik sowie die Förderung von Gesundheit und Ernährung angeboten, die wegen der langen Spieldauer besonders wichtig seien. Als dritte Säule sei der Ausbau der sozialen und medialen Kompetenz vorgesehen, beispielsweise durch Interviews oder den Ausbau eigener Netzwerke. Die Zukunft liege in der Internationalisierung, wobei die USA als Zielmarkt interessant seien.

Nach einer kurzen abschließenden Diskussion dankte Gastgeber Markus Exler den Diskutanten und virtuellen Zuhörern und lud bereits zum 10. Internationalen Symposium Restrukturierung am 21.10.2022 ein, hoffentlich wieder in dem bewährten Format der Liveveranstaltung. «