

Ein Handlungsleitfaden für

# DIGITAL LEADERSHIP



# Inhalt

<b>Grußwort</b> .....	<b>5</b>
<b>Einleitung</b> .....	<b>9</b>
<b>Neue Führung in Betrieben</b> .....	<b>10</b>
<i>Gleichstellung der Geschlechter – Chancengleichheit ermöglichen</i> .....	12
<i>Potenzialanalyse als Karrierebooster</i> .....	14
<b>Führungsmodelle und Techniken</b> .....	<b>18</b>
<i>Besprechungen leiten und moderieren</i> .....	19
<i>Konfliktgespräche</i> .....	21
<i>Verhandlungstechniken</i> .....	28
<i>Kreativitätstechniken</i> .....	34
<i>Sicher und gelassen vor Gruppen Sprechen</i> .....	42
<b>Nachhaltige Personalpolitik</b> .....	<b>49</b>
<i>Soft on People</i> .....	50
<i>Hard on Facts</i> .....	55
<i>Väterorientierte Unternehmenskultur</i> .....	56
<b>Digitalisierung in KMU</b> .....	<b>59</b>
<i>Ihr Auftritt in Videokonferenzen</i> .....	61
<b>Home Office als Arbeitsort</b> .....	<b>70</b>
<i>Arbeiten mit der Cloud: Mit einem Klick ins Büro</i> .....	72
<b>Datenschutz und Datensicherheit</b> .....	<b>80</b>
<i>Gefahren für die IT-Sicherheit</i> .....	80
<i>Methoden zur Steigerung der Datensicherheit</i> .....	81
<i>Datenschutz und die DSGVO</i> .....	84
<b>E-Recruiting – Personalbeschaffung online</b> .....	<b>87</b>
<b>Literatur</b> .....	<b>89</b>

## Grüßwort

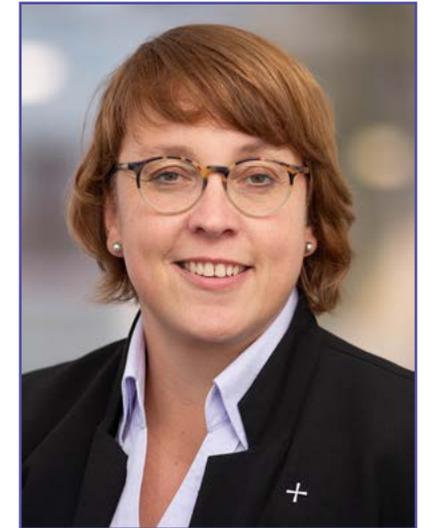
Liebe Lesende,

Über zwei Jahre hinweg konnten die zwei Projektpartner des Instituts für technologieorientierte Frauenbildung e.V. (ITF) und das Referat Wirtschaft-Arbeit-Soziales im Landeskirchenamt der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck (EKKW) gemeinsam mit der KWB Koordinierungsstelle Weiterbildung und Beschäftigung e.V. mit mehreren überregional durchgeführten Maßnahmen und Veranstaltungen an den Projektstandorten Hamburg und Kassel insgesamt 12 Meilensteine erreichen.

Bei Antragstellung war wohl keinem der drei Projektpartner bewusst, dass alle avisierten Veranstaltungen zunächst in digitale Formate übersetzt und komplex angepasst werden mussten. Der „Lockdown“ im März 2020 und der Start des Projekts DIGITAL LEADERSHIP fielen nahezu auf ein Datum zusammen. Umso beeindruckender stellt sich der hier vorgelegte Projektbericht dar.

Im Rückblick auf die Förderperiode und die erfolgreich absolvierten Maßnahmen, Veranstaltungen und Angebote lässt sich aus Sicht der EKKW sagen: Die Erfahrungen aus Pandemie und Lockdown belegen, dass insbesondere die Digitalisierung als einer der Megatrends einer umfassenden Transformation in nahezu allen Industrienationen der Welt bereits vor 2020 Geschäftsmodelle, Prozesse und Strukturen in Unternehmen verändert hat. Allerdings erhöhten Kontaktbeschränkungen und der „over-night-switch“ ins Digitale die Dynamik und Komplexität dieser Wandlungsprozesse.

Neben diesen neuen Anforderungen an Kooperation und Führung rücken die Mitarbeitenden in den Fokus: Diese benötigen Qualifizierung und dauerhaft präzise Begleitung, damit sie in den umfassenden Veränderungsprozessen mit ihren Kompeten-



Nicole Beckmann

zen und Anforderungen aktiv gestaltend tätig werden können. Insofern erlangen hier Führungskräfte besondere Relevanz zu: Nachhaltige Transformation geht einher mit einem Perspektivwechsel auf allen Ebenen des Unternehmens und der Organisation und wird idealerweise gleichermaßen von Unternehmensleitung und Mitarbeitenden getragen und befördert.

Ziel des Projekts DIGITAL LEADERSHIP war es, kleine und mittlere Unternehmen in Zeiten der Digitalisierung dabei zu unterstützen, sowohl strukturelle Veränderungen wie Human Resources-Prozesse anzustoßen und nachhaltig sowie nach den Anforderungen einer lebensphasenorientierten Personalpolitik zu gestalten. Von zentraler Bedeutung für diesen Wandel sind hier eine wertebasierte Führungs- und Unternehmenskultur wie auch eine gendersensible Karriereplanung insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen.

Als Evangelische Kirche von Kurhessen-Waldeck schauen wir auf ein kooperativ gestaltetes Projekt zurück, in dem es gelungen ist, wirksame Ansätze in den Handlungsfeldern Führung und Zusammenarbeit, Digitalkompetenzen sowie lebensphasenorientierte Personalpolitik in Betriebe und Organisationen zu transferieren. Gemeinsam mit den Projektpartnern ItF - Institut für technologieorientierte Frauenbildung e.V. und ist es in überzeugender Weise gelungen, ein modulares Qualifizierungskonzept zu Digitalkompetenzen sowie gleichstellungsorientierter Führung zu installieren, das auch über den Förderzeitraum hinaus weiter seine Leistungsfähigkeit in kleinen und mittelständischen Unternehmen unter Beweis stellen kann. Mit dem Schwerpunkt von Beratung, Coaching und Qualifizierungsangeboten zu den Themen NEUE Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Kontext der Digitalisierung sowie barrierearmer Bausteine zu einer lebensphasenorientierten Personalpolitik konnten die Projektpartner einen wichtigen Beitrag im Sinne der ESF-Sozialpartnerrichtlinie leisten.

Für die zukünftige Arbeit der Projektpartner wie auch der Mitarbeitenden in den kooperierenden Unternehmen wünschen wir als Evangelische Kirche von Kurhessen-Waldeck ein gutes Maß an Ausdauer und Gelassenheit sowie Vertrauen in die verändernde Kraft von Projektgruppen und Multiplikator\*innen.

Nicole Beckmann



## Einleitung

Der vorliegende Handlungsleitfaden ist ein Ergebnis des Projektes: Digital Leadership - Gendersensible Führung im digitalen Zeitalter. Dieses wurde von 04. 2020 bis 06.2022 als Transferprojekt vom ItF Institut Kassel in Kooperation mit der KBW Koordinierungsstelle Weiterbildung und Beschäftigung Hamburg sowie der Evangelischen Kirche von Kurhessen Waldeck durchgeführt.

Alle drei Institutionen hatten zuvor bereits ähnliche Projekte zu den Themen: Neue Führung/Gleichstellung/Digitalisierung durchgeführt. Ziel dieses Vorhabens war es nun, die jeweils besten Ergebnisse aus den vorangegangenen Projekten auszutauschen, in den jeweiligen Regionen, d.h. Nordhessen und Metropolregion Hamburg, anzureichern und dann wieder zu transferieren. Dafür wurden in Hamburg größere Betriebe, in Nordhessen kleine und mittlere Betriebe ausgewählt, die exemplarisch mit den neuen Materialien unterstützt und qualifiziert wurden, um zusätzlich zum technologischen Wandel auch personenbezogene Veränderungen im Bereich der Führung und Gleichstellung positiv zu gestalten, attraktive Arbeitszeitmodelle und neue Personalentwicklungskonzepte zur NEUEN Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen und Männer kennenzulernen und vorbereiteter für die Digitalisierung zu werden. Dabei stand die Weiterbildung von Führungskräften und Beschäftigten im Mittelpunkt.

Die wichtigsten Qualifizierungen finden Sie in diesem Handlungsleitfaden (online auch unter [www.itf-kassel.de/de/nationale-projekte/digital-leadership](http://www.itf-kassel.de/de/nationale-projekte/digital-leadership)). Damit die Weiterbildungen auch für Externe verfügbar sind, können diese auf unserer Online-Qualifizierungspattform ([www.itf-institut-kassel.de](http://www.itf-institut-kassel.de)) kostenfrei absolviert werden. Dadurch können viele weitere Personen, Betriebe, Institutionen, die nicht am Projekt teilgenommen haben, von den Weiterbildungen profitieren, in der Folge zu einer strukturellen Verbesserung der Wirtschaft beitragen.

Die exemplarische Projektteilnahme der Betriebe in Nordhessen und Hamburg war auch deshalb für diese attraktiv, weil durch die Förderung des Bundesministeriums und des Europäischen Sozialfonds nur in die Zeitfreistellung für die Teilnahme an den Qualifizierungen der Führungskräfte und Beschäftigten investiert werden musste.

## Neue Führung in Betrieben

Der Sommer 2022 läutet voraussichtlich das dritte Jahr der Corona-Pandemie ein. Inzwischen hat sich vieles verändert und ein Zurück zur „alten Normalität“ wird es betrieblich kaum geben. In den letzten zwei Jahre ist es zu großen Veränderungen rund um unsere Arbeitsweise und zur Abkehr von lang bewährten Konzepten gekommen. Arbeiten aus dem Home Office (mehr dazu ab Seite 70) war vor ein paar Jahren eine eher seltene Arbeitsform. Heute jedoch hängt die Wettbewerbsfähigkeit von Betrieben zunehmend von den Freiheiten ab, die Arbeitgeber:innen ihren Beschäftigten gewähren. Dazu gehören auch flexible Arbeitsorte und -zeiten. Gerade in Zeiten des massiven Fachkräftemangels ist es für Betriebe wichtig, auf die unterschiedlichen Präferenzen und Bedürfnisse ihrer jetzigen bzw. zukünftigen Beschäftigten Rücksicht zu nehmen.<sup>1</sup>

So gibt es Menschen, die morgens hochproduktiv sind, während andere erst am Abend konzentriert arbeiten können. Weiterhin gibt es berufstätige Eltern, die ihre Kinder morgens in die Kita/Schule bringen und andere Mitarbeitende, die gern am Nachmittag ihren Hobbys nachgehen möchten. Um zukünftig den Fachkräftebedarf zu sichern, motivierte, leistungsstarke und zufriedene Mitarbeitende zu rekrutieren bzw. zu halten, müssen zukünftige Führungs- und Arbeitszeitmodelle sowie Arbeitsformen individuell zugeschnitten sein. Führung muss sich entsprechend wandeln und auf diese neuen Arbeitsformen und -strukturen beziehen, und dabei neuere Erkenntnisse berücksichtigen.

Denn obwohl das Arbeiten aus dem Home Office lange Fahrzeiten zum Arbeitsplatz spart und damit auch Kosten reduziert<sup>2</sup>, möchten nur ca. 14 Prozent der Beschäftigten vollständig auf einen persönlichen Austausch mit Kolleg:innen verzichten. Die persönlichen Kontakte am Arbeitsplatz können nicht gänzlich durch digitale Tools ersetzt werden. Hybride Modelle, eine Mischform aus Home Office und arbeitsplatzbasiertem bzw. mobilem Arbeiten könnten zukünftig eine Lösung sein.

**Für den Betrieb bedeutet weniger Präsenzpflcht, dass weniger Betriebsfläche und Energie für Mitarbeitende benötigt wird, aber gleichzeitig auch, dass die Beschäftig-**

<sup>1</sup> Vgl. Pohlmann, Kimm; Zurück ins Büro? Diese Trends bestimmen die Arbeitswelt der Zukunft, 2022

<sup>2</sup> Vgl. Business Insider; Wunscharbeitszeit auf dem Tiefstand: Freizeit gewinnt für die Deutschen immer mehr an Bedeutung, 2022

ten über ausreichende digitale Kompetenzen sowie technische Mittel verfügen müssen, um hybrid arbeiten zu können. Auch die technische Ausstattung auf Betriebsebene muss entsprechend angepasst werden, inklusive Software und datensicherer Vernetzung der dezentral arbeitenden Mitarbeitenden.

Diese Entwicklungen bedingen einen Wandel der Unternehmenskultur und setzen eine Führung voraus, die auf Vertrauen basiert, die veränderten Bedürfnisse und Anforderungen der Beschäftigten bedenkt, und einen selbstbestimmten Arbeitsstil aktiv fördert. Erst wenn dies gegeben ist werden Betriebe von der höheren Motivation und Verantwortungsübernahme ihrer Beschäftigten, die durch die Umsetzung hybrider Modelle entstehen können profitieren können.

Zu den notwendigen Veränderungen gehört auch die Gleichstellung der Geschlechter. Seit vielen Jahren und immer dann, wenn die Wirtschaft einen Fachkräftemangel zu verzeichnen hat, wird dieses Thema erneut diskutiert. So führte z.B. der „New Economy“ Boom Mitte/Ende der 1990er Jahre in Westdeutschland zu wirtschaftlichem Aufschwung und Beschäftigungszuwachs.<sup>3</sup> Frauen wurden für den Arbeitsmarkt gebraucht und hierfür wurden u.a. Förderprogramme aufgelegt, wie zum Beispiel „Mädchen in Metallberufe“ um mehr Frauen zur Ausbildung in Metall- und Elektroberufen anzuregen.<sup>4</sup> Immer dann, wenn ein Mangel an Fachkräften zu erwarten ist, verlagerte sich der Schwerpunkt auf die Frauen als Arbeitskräftereserve. In Zeiten hoher Arbeitslosigkeit ist das Bild dann anders, und Frauen sind überdurchschnittlich häufig von Beschäftigungsrisiken betroffen.<sup>5</sup>

Frauen verdienen über ihr gesamtes Erwerbsleben zwischen 40 Prozent (Ostdeutschland) und 45 Prozent (Westdeutschland) weniger als Männer. Frauen erhalten durchschnittlich weniger als halb so viel Rente wie Männer, und haben entsprechend ein deutlich höheres Armutsrisiko. Umfragen zeigen, dass Frauen diese

<sup>3</sup> Vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2012, 7

<sup>4</sup> Der Arbeitgeberverband Gesamtmetall und die Industriegewerkschaft Metall wollen den Anteil von Frauen in Metall- und Elektroberufen steigern. „Qualifizierte Fachkräfte sind die Basis des Erfolgs des Industrie- und Innovationsstandortes Deutschland. Die Betriebe können es sich nicht leisten, hier Potenziale brachliegen zu lassen“, erklärten Gesamtmetall-Präsident Martin Kannegiesser und Regina Görner, geschäftsführendes Vorstandsmitglied der IG Metall, auf einer gemeinsamen Pressekonferenz auf der Industriemesse in Hannover 06.04.2011

<sup>5</sup> Vgl. Offe, Claus, Hinrichs, Karl; Sozialökonomie des Arbeitsmarktes und die Lage „benachteiligter“ Gruppen von Arbeitnehmern, in: Projektgruppe Arbeitsmarktpolitik/Claus Offe, Opfer des Arbeitsmarktes. Zur Theorie der strukturierten Arbeitslosigkeit, Neuwied-Darmstadt 1977/Offe/Hinrichs 1977, S. 165

geringere Erwerbsbeteiligung nicht aktiv wählen. Gesellschaft und Wirtschaft/Politik tragen hierfür eine erhebliche Verantwortung. So geben viele erwerbstätige Frauen an, dass sie gerne mehr Stunden arbeiten wollen. Frauen, die inaktiv oder arbeitslos sind, würden gerne eine Beschäftigung aufnehmen. Aber es existieren viele Hürden, die es für sie wenig attraktiv oder gar unmöglich machen, zu arbeiten,<sup>6</sup> wie z.B. die unzureichende Infrastruktur bei Kitas und Schulen, das Fehlen von Ganztagsplätzen und dass Frauen eine erheblich größere Rolle bei der Kinderbetreuung und Pflege von Angehörigen spielen als Männer. Hierin spiegeln sich die gesellschaftlichen Werte zu den Rollen der Geschlechter wieder – und obwohl sich inzwischen auch immer mehr junge Väter um ihre Kinder/die Familie kümmern wollen und ihnen gleiche Arbeitsmarktchancen ihrer Partnerinnen wichtig sind, verändern sich diese nur sehr langsam.

Frauen sollten die momentane Situation des Fachkräftemangels für sich nutzen und versuchen, die sie betreffenden Hürden auf dem Arbeitsmarkt aufzudecken und aus dem Weg zu räumen. Zusammen mit Politik und Gesellschaft könnte so ein großes wirtschaftliches Potenzial für Deutschland mobilisiert und die Sozialsysteme zukunftsfester gemacht werden. Manchen Expert:innen zufolge könnte durch den erneuten Versuch auch endlich mehr Freiheit und Chancengleichheit geschaffen werden.<sup>7</sup>

## Gleichstellung der Geschlechter – Chancengleichheit ermöglichen

In kleinen und mittleren Betrieben sind die Beschäftigten eine der wertvollsten Ressourcen für den wirtschaftlichen Erfolg. Dabei geht es nicht nur um das Gewinnen von neuen Mitarbeitenden, sondern maßgeblich auch um deren Verbleib, wobei das Thema Gleichstellung zunehmend an Bedeutung gewinnt. In Zeiten des Fachkräftemangels sind geschlechtergerechte Arbeitsbedingungen ein Wettbewerbsvorteil. Nicht nur Frauen sondern auch junge Männer legen zunehmend Wert auf einen Arbeitsplatz ohne geschlechterbezogene Rollenklischees, mit fairen Möglichkeiten der beruflichen Entfaltung und mit gerechten Entgeltstrukturen ohne Diskriminie-

<sup>6</sup> In Anlehnung an Fratscher, Marcel: ebenda

<sup>7</sup> In Anlehnung an Fratscher, Marcel: Das größte Potenzial auf dem Arbeitsmarkt sind die Frauen. Zeitonline. Online verfügbar unter: <https://www.zeit.de/wirtschaft/2022-08/fachkraef-temangel-erwerbstaetigkeit-frauen-arbeitsmarkt-rente> (Eingesehen am 25.08.2022)

rung.<sup>8</sup> Von der beruflichen Gleichstellung der Geschlechter sind die meisten kleinen und mittleren Betriebe jedoch noch weit entfernt. Vielfach gibt es benachteiligende Strukturen, die weder auf den ersten Blick sichtbar sind, noch von Führungskräften als solche wahrgenommen werden.

In Deutschland liegt die Entgeltlücke zwischen Frauen und Männern bei 18 Prozent.<sup>9</sup> Selbst bei gleicher formaler Qualifikation und ansonsten gleichen Merkmalen beträgt der Entgeltunterschied immer noch sechs Prozent. Dies ist ein unwiderlegbarer Beweis auf versteckte Benachteiligung von Frauen am Arbeitsmarkt. Die Ursachen geschlechterbezogener Diskriminierungen in kleinen Betrieben sind vielfältig: Rollenstereotype und geschlechtsspezifische Zuschreibungen wirken z.B. bei der Arbeitsbewertung, Leistungsfeststellung oder Stellenbesetzung negativ, führen zu indirekter Benachteiligung und mittelbarer Diskriminierung. Dabei können es sich Betriebe - gerade im Zuge des Fachkräftemangels – nicht länger leisten, auf die Potenziale der Frauen zu verzichten. Der bestehende Fachkräftemangel und die Digitalisierung sind eine erneute Chance, die Gleichstellung der Geschlechter intensiver zu fördern als dies durch reine Überzeugung von Führungskräften und Betrieben möglich wäre. Die damit einhergehende Wirtschaftlichkeitsbetrachtung dient als Sensibilisierungsfaktor für Betriebe.

Im vorliegenden Projekt 'Digital Leadership' galt es das Thema 'Frauen in Führung' zu analysieren und insbesondere die Gründe offenzulegen, warum noch immer wenig Frauen in Führungspositionen sind. Durch Sensibilisierung von Leitungspersonal von Betrieben sollte ein Beitrag zur Verhaltensänderungen und zum Kompetenzaufbau geleistet werden, dass zukünftig mehr Frauen in Führungspositionen arbeiten können, diese auch übernehmen möchten und können.

Laut einer Erhebung des Statistischen Bundesamts sind nur ca. 28 Prozent der Führungspositionen von einer Frau besetzt (Stand 2020). Woran liegt dieser geringe Anteil? Die Gründe sind vielfältig und komplex. So hält beispielweise die sogenannte „Gläserne Decke“ viele qualifizierte Frauen davon ab, eine Führungsposition übernehmen zu können.<sup>10</sup> Bei dieser Hürde existieren mehrere verschiedene Einflüsse,

<sup>8</sup> Vgl. Wersig, Maria; Gleichstellungsscheck für kleine und mittlere Unternehmen - KMU-Gleichstellungsscheck, in: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin 2020

<sup>9</sup> Vgl.: Lohngerechtigkeit 2022; <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/gleichstellung/frauen-und-arbeitswelt/lohnungerechtigkeit/lohnungerechtigkeit-80398> (Eingesehen am 18.08.22)

<sup>10</sup> Vgl. Wirsing-Schneider, Johanna; Frauen in Führungspositionen: Probleme und Lösungen, in Personalwissen 22

die es Frauen erschweren, in hohe Positionen zu gelangen. Dabei ist ein Hauptfaktor das Verhalten von Männern in höheren Positionen. Zwar passiert die Benachteiligung nicht immer bewusst, sie ist aber fest in unserer Gesellschaft verankert. Die Studie von Bamberger<sup>11</sup> zeigt z.B., dass Flexibilisierungsmaßnahmen (u.a. flexible Arbeitszeit und -orte, familienfreundliche Urlaubs- und Terminplanungen sowie Unterstützung beim Wiedereinstieg, die von vielen Betrieben zur Förderung von Frauen eingeführt wurden) als alleinige Maßnahmen nicht zum Aufstieg von Frauen beitragen.

Die existierenden tradierten Strukturen, d.h. die „Old-Boys-Networks“ scheinen mit steigender Größe eines Betriebs stärker gefestigt zu sein. Somit bestehen gerade in kleinen und mittleren Betrieben bessere Chancen, solche Strukturen zu verändern und eine gleichstellungsorientierte Betriebskultur und Personalentwicklung zu fördern. Entsprechend wurden im Projekt männliche Führungskräfte aus kleinen und mittleren Betrieben für die Gleichstellungsproblematik sensibilisiert, mit ihnen gemeinsam Mitarbeiterinnen ausgewählt, bei denen ein Potenzial für die Übernahme von Führungsaufgaben prognostiziert wurde. Dazu wurden die KMU bzw. deren Führungskräfte in die Methode der Potenzialanalyse eingewiesen, geschult.

## Potenzialanalyse als Karrierebooster

Mit der Methode der Potenzialanalyse können Führungskräfte mehr Klarheit über prognostiziertes Verhalten, Motivation und verborgene Talente Ihrer Beschäftigten erlangen. Im Projekt wurde diese Möglichkeit zur legitimierten Klärung der zukünftigen Berufung, Karriereplanung, Persönlichkeitsentwicklung, Aufbau und Ergänzung von Führungskräftekompetenz gewählt. So konnte eine unzweifelhafte Auswahl von Mitarbeiterinnen je Betrieb erfolgen, die in der Folge am Führungskräfte-Training des Projektes teilnehmen konnten.

Fachliche Kompetenzen von Mitarbeitenden können in der Regel durch (Arbeits-)Zeugnisse, Nachweise, Personalbeurteilungen bewiesen werden. Ebenfalls können diese gut bei der Arbeitsausführung selbst oder über Testverfahren gemessen werden. Aufwendiger ist die Erfassung bzw. Feststellung der überfachlichen Kompetenzen. Die Methode der Potenzialanalyse wurde im Projekt vorgestellt, da sie noch einen Schritt weiter geht. Mit ihr kann latent vorhandenes Potenzial, was noch nicht im betrieblichen Handeln zur Anwendung kam, prognostiziert werden. So können

Sie berufliche Talente bei Ihren Beschäftigten entdecken und Personalentwicklungsmaßnahmen besser planen. Dabei sollten Sie bedenken, dass das angenommene Potenzial ihrer Beschäftigten in der Zukunft liegt. Sie können Potenzial unterscheiden, dass aufgrund des Tätigkeitsfeldes von Mitarbeitenden bzw. der Arbeits- und Betriebsstruktur bisher nicht vom Betrieb abgerufen wurde; Potenzial, welches Mitarbeitende in außerbetrieblichen Aktivitäten, z.B. durch die Ausübung von Ehrenamt, Verein, Hobbys entfalten; Potenzial, dass Mitarbeitende selbst (noch) nicht von sich kennen, wie z.B. bestimmte Talente.

Eine der gängigsten Methoden der Potenzialanalyse ist z.B. das Einzel- bzw. Gruppen-Assessment. Hiermit können Sie Mitarbeitende mit zukünftigen Aufgaben konfrontieren und bei der Ausführung beobachten. So können Sie klären, ob bestimmte Mitarbeitende für zukünftige Tätigkeiten geeignet sind. Voraussetzung ist immer das Vorhandensein des Anforderungsprofils, um dieses mit den festgestellten Kompetenzen abzugleichen und eine möglichst hohe Übereinstimmung abzuleiten. Inhaltlich lassen sich Assessment Center individuell anlegen und sind deshalb gut geeignet, um auch in kleinen und mittleren Betrieben durchgeführt zu werden. Weiterhin ist dieses Verfahren eine Möglichkeit, um die Personalentwicklung im Betrieb zu professionalisieren. Empfehlenswert ist eine Mischung aus Einzel- und Gruppenübungen. Mit Aufgaben zu Gesprächen, Präsentationen und Persönlichkeitstests können Sie prognostizieren, ob eine bzw. mehrere Beschäftigte über ein erwünschtes Potenzial verfügen. Folgende Verfahren können Sie bei einem Assessment-Center anwenden:

### *Intelligenztest*

Teilnehmende erkennen logische Zusammenhänge, ziehen entsprechende Schlussfolgerungen und wenden Faktenwissen an. Als mögliche Ergebnisse können Sie die Fähigkeit Ihrer Mitarbeitenden analysieren, neue Informationen aufzunehmen, zu verarbeiten und richtige Schlüsse aus ihnen zu ziehen. Im Internet stehen bereits zahlreiche – auch kostenfreie – Tests zur Verfügung, welche Sie nutzen können.

### *Persönlichkeitstest*

Hierbei werden Charakter und Charaktereigenschaften eingestuft. Z.B. müssen Teilnehmende bei verschiedenen Aussagen zwischen unterschiedlichen Antwortmöglichkeiten wählen oder sich bei bestimmten Situationen für eine Reaktion entscheiden. Problematisch hierbei ist allerdings, dass die Testergebnisse mit Kontroll-

<sup>11</sup> Vgl. Bamberger, Eva, Universität Hamburg, Institut für Psychologie, UHH Newsletter Nr. 38, Mai 2012

werten verglichen werden, sodass vornehmlich Aussagen über Abweichungen von den Normwerten getroffen werden können. Das genau könnte für Frauen negativ sein, da ihre Aussagen mit männlichen Normwerten verglichen werden. Da auch viele dieser Tests online durchgeführt werden, stecken Algorithmen hinter den Auswertungen. Diese sind von „Menschen gemacht“, d.h. es stellt sich die Frage: Gibt es dabei - bezogen auf Geschlecht, Herkunft, sozioökonomischen Hintergrund, Gesundheitsstatus usw. - wirklich keine verfälschten Ergebnisse, die für ein Individuum Nachteile mit sich ziehen?<sup>12</sup> Deswegen sollten Sie bewusst bei der Testauswahl auf die Kriterien achten, um ein objektives Fundament zu verwenden. Strikte Datenanalyse, Blindverfahren und gendersensible digitale Entscheidungshilfen können Sie gut unterstützen, um objektivere, fairere und bessere Entscheidungen zu treffen. Achten Sie auf geschlechtsneutrale Wortwahl, anonymisiertes Geschlecht, Name, Alter usw., um objektivere Entscheidungskriterien auf Datenbasis zu nutzen.

### **Leistungstest**

Der Leistungstest ist dem Intelligenztest zwar ähnlich, bei ihm wird weniger die Intelligenz als viel mehr Konzentrationsfähigkeit und Ausdauer bewertet. Zur Testung der Leistungsfähigkeit erhalten Personen Aufgaben aus unterschiedlichen Bereichen, welche die (zukünftigen) Aufgaben im Betrieb betreffen, die diese dann meist unter Zeitdruck lösen sollen. Damit werden mit Leistungstests vor allem das Ausmaß und Leistungsvermögen vorhandener Fähigkeiten gemessen. Dies ist ein Unterschied zum Persönlichkeitstest, denn dort soll überprüft werden, ob bestimmte überfachliche Kompetenzen überhaupt vorhanden sind. Beim Leistungstest können Sie zwischen drei Arten unterscheiden:<sup>13</sup>

- › Beim physischen Leistungstest wird die individuelle Leistungsfähigkeit einer Person ermittelt (oft körperliche Merkmale);
- › Beim psychischen Leistungstest geht es meist um die allgemeine Belastbarkeit oder Aufmerksamkeit.
- › Der kognitive Leistungstest ist mit dem Eignungstest artverwandt. Meist geht es um Konzentration, Merkfähigkeit, logisches oder räumliches Denken, mathematische und sprachliche Kompetenzen.

<sup>12</sup> So sind z.B. auf der Forbes List 2018 der 10 höchstverdienenden YouTubeR nur männliche Content Creators

<sup>13</sup> Vgl: <https://karrierebibel.de/leistungstest/> Zugriff am 22.08.2022

### **Fallstudien**

Mit Fallstudien können Sie Teilnehmende (Gruppe oder Einzel) mit einem komplexen Sachverhalt konfrontieren. Meist externe Beobachtende versuchen bestimmte Eigenschaften zu beobachten, wie z.B. die Ausprägung von analytischen und organisatorischen Fähigkeiten, Konzentration. Mit Rollenspielen versuchen Sie Reaktionen bei Verhandlungen, z.B. bei Personal- oder Verkaufssituationen, die oft unter stressigen Situationen stattfinden, zu beobachten.

### **Postkorbübung**

Mit der Postkorbübung können Sie herausfinden, wie Beschäftigte in Stresssituationen reagieren. Es geht aber auch um Prioritätensetzung, strategisches Denken, Behalten des Überblicks, die Fähigkeit zum analytischen Denken, lösungsorientierte oder problemorientierte Arbeitsweisen, Entscheidungsbereitschaft und Delegationswillen, Konzentrationsfähigkeit. Die Teilnehmenden einer Postkorbübung erhalten mehrere Postkörbe und verschiedene Schriftstücke, die den Postkörben zugeordnet werden müssen. Die Entscheidungen, welche die Teilnehmenden treffen, müssen nach der Übung von ihnen gut begründet werden.

### **Einzelgespräche**

Bei den Einzelgesprächen geht es i.d.R. um individuelle Aspekte, es wird meist ein Stressinterview geführt. Bei Präsentationen sollen die Teilnehmenden nach einer sehr kurzen Vorbereitungszeit ein Thema aufbereitet präsentieren, welches ihnen vorab nicht bekannt ist.

In den letzten Jahren lässt sich ein Trend hin zu strukturierteren und valideren sowie online-basierten Personalauswahlverfahren beobachten. D.h. viele der beschriebenen Verfahren werden online-basiert durchgeführt. Das Einholen von Referenzen verliert hingegen an Bedeutung.

# Führungsmodelle und Techniken

Wie zu Beginn beschrieben haben die massiven Veränderungen der letzten Jahre, wie Digitalisierung, demografischer Wandel – einhergehend mit Fachkräftemangel, Globalisierung, internationaler Vernetzung, Auswirkungen der Pandemie und des Krieges in der Ukraine einen großen Wertewandel zur Folge. Diese Veränderungen haben auch beträchtliche Auswirkungen auf Führung in Betrieben. Gerade in kleinen und mittleren Betrieben wird oft deutlich, dass die existierende Betriebsorganisation und Führungskultur nicht für solche massiven Veränderungen ausgelegt ist und entsprechend weiterentwickelt werden muss.

Das betrifft i.d.R. die Gesamtheit der gemeinsamen Werte und Einstellungen, die die Entscheidungen, Handlungen und das Verhalten der Mitarbeitenden beeinflussen. Dies birgt eine Fülle an Herausforderungen für Führung, geht einher mit einem völlig veränderten Rollenverständnis von Führungskräften und Beschäftigten. Vorbei sind die Zeiten starrer Jahrespläne, stattdessen herrscht das Prinzip der Kurzfristigkeit: Entscheidungen müssen schnell getroffen und umgesetzt werden<sup>14</sup> und das in einer Arbeitswelt voller Unwägbarkeiten, mit steigender Komplexität.

Sie als Führungskraft, wie auch Ihre Beschäftigten, müssen hierfür über Anpassungsfähigkeit verfügen, denn Ziele, Visionen, Arbeitskonzepte, die heute noch gelten, können morgen schon wieder hinfällig sein. Doch wie ist das zu schaffen? Eine Möglichkeit ist die **agile Führung**, d.h. alle Beteiligten reagieren flexibel und dynamisch auf Rahmenbedingungen, die sich jederzeit ändern können. Als Führungskraft sind Sie nicht mehr die/der alleinige Entscheider:in. Entscheidungen werden gemeinsam im Team getroffen. Ihnen obliegt die Rolle der/des Moderator:in bzw. Mentor:in.

Als Führungskraft können Sie in der sehr komplexen Arbeitswelt nicht mehr über jedes nötige Fachwissen verfügen. Dafür haben Sie ausgebildete Expert:innen mit Spezialwissen im Team. Insofern ist Hierarchiedenken als Führungsfunktion fehl am Platz. Stattdessen gilt es, jede:n Mitarbeitenden als Expert:in über sein eigenes Hoheitsgebiet zu respektieren und diesen als Mikromanager:in über Ihren/seinen eigenen Bereich zu begreifen.<sup>15</sup> Dazu bedarf es im Betrieb auch einer veränder-

<sup>14</sup> Vgl. Kindler, Sebastian: Die moderne Arbeitswelt verlangt nach agiler Führung, Führung und Leadership, General Management, Haufe Akademie, 11.2021, Online verfügbar unter Agile Führung - für eine moderne Arbeitswelt | Haufe Akademie (haufe-akademie.de) (Eingesehen am 22.08.2022)

<sup>15</sup> ebenda

ten Kommunikation. Da sich starre Hierarchien auflösen, ist eine wertschätzende Kommunikation die Basis für gute Zusammenarbeit und Motivation des Teams. Trotzdem benötigt eine wertschätzende Kommunikation eine gute Moderation bzw. Gesprächsleitung. Und diese Aufgabe obliegt Ihnen als Führungskraft. Hierzu zeigen wir im Folgenden das passende Handwerkszeug auf.

## Besprechungen leiten und moderieren

Damit Ihre Besprechungen erfolgreich verlaufen, sich nicht unendlich in die Länge ziehen und auch alle Betroffenen aus Ihrem Betrieb zu Wort kommen, sind Regeln wichtig, an die sich während der Kommunikation auch alle halten. Damit haben Sie als Führungskraft eine Grundlage, die weiteren Beteiligten eine Struktur. Optimal ist es, wenn Sie als Führungskraft diese Regeln gemeinsam mit der Gruppe aufstellen. Sie erreichen so eine höhere Identifikation und Motivation der Beteiligten.<sup>16</sup> Dabei beachten Sie den Unterschied zwischen der **Leitung** bzw. der **Moderation** einer Besprechung:

Als **Moderator:in** beteiligen Sie sich inhaltlich kaum, Sie bleiben eher neutral, achten aber darauf, dass alle Anderen zu Wort kommen. Herausfordernd wird dies, wenn Sie in der Gruppe sowohl Vielredner:innen bzw. dominante Personen wie auch Zurückhaltende haben. Hier sollten Sie versuchen, einen Ausgleich zu schaffen.

Als **Leiter:in** steuern Sie auch inhaltlich die Kommunikation und geben (fachlichen) Input. Dazu benötigen Sie jeweils die entsprechende Kompetenz und das Fachwissen. Entsprechend schätzen Sie vor der Einladung zur Kommunikation ab, welche Rolle Sie übernehmen möchten.

Wie zuvor dargestellt ist es heute für eine Führungskraft nicht mehr möglich, allein über alles nötige Fachwissen zu verfügen. Ihre Mitarbeitenden haben ggf. in Teilen durchaus mehr Detailwissen als Sie. Dies in die entsprechenden Bahnen zu lenken ist bei agiler Führung Ihre Aufgabe. Dazu können Ihnen die folgenden Fragen helfen:<sup>17</sup> Welches **Ziel** möchten Sie durch das Meeting erreichen? Wollen Sie informieren, ein Thema diskutiert, etwas entwickeln, Entscheidungen gemeinsam treffen?

<sup>16</sup> Vgl. Lorenz, Susanne: Führung, Kommunikation - Besprechungen erfolgreich leiten und moderieren, Online verfügbar unter <https://wirksam-kommunizieren.de/besprechungen-erfolgreich-leiten-und-moderieren/> (Eingesehen am 22.08.2022)

<sup>17</sup> Vgl. Geropp, Bernd: Meetings leiten! Darauf müssen Sie achten! 2021, Online verfügbar unter: <https://www.mehr-fuehren.de/meetings-leiten/> (Eingesehen am 22.08.2022)

Diese Informationen vorab sind auch für die übrigen Beteiligten wichtig, damit sie sich entsprechend vorbereiten können und es eine ergebnisorientierte Besprechung wird. Formulieren Sie die Einladung entsprechend. Klären Sie zusätzlich zum Einladungsinhalt auch, wie lange die Besprechung dauern wird, wo sie stattfinden soll, wer die Einladung ausarbeitet, kontrolliert, verschickt, Zu- und Absagen verwaltet. D.h.:

- › Formulieren Sie, welches Ziel Sie mit der Besprechung verfolgen
- › Welche Vorbereitungen von einzelnen Teammitgliedern vorab nötig sind
- › Welche Tagesordnungspunkt mit Zielbeschreibung und Zeitdauer geplant sind bzw. wer die/der jeweilige Verantwortliche für diese Tagesordnungspunkte ist
- › Stellen Sie sicher, dass die jeweiligen Teilnehmer:innen vorab auch die erforderlichen Informationen haben
- › Findet die Besprechung online oder in Präsenz statt? Verfügen entsprechend alle Teilnehmenden über die nötige Technik bzw. haben Sie bei Präsenzveranstaltungen einen passenden Raum und ggf. Beamer, Stifte, Flip-Charts, Stellwände usw. zur Verfügung
- › Sind den Teilnehmenden die „Spielregeln“ vorab bekannt, sodass diese bei möglicher Missachtung benannt werden können
- › Ist eine Person benannt, die das Erstellen des Protokolls übernimmt? Legen Sie einen Zeitpunkt fest, wann das Protokoll fertig erstellt und nach Kontrolle an alle versendet werden soll
- › Abschluss: Beenden Sie das Meeting nicht ohne konkrete Vereinbarungen. Legen Sie fest, was – zusätzlich zum Protokollerstellen - die nächsten Schritte sind, die weiteren Termine, welche Punkte ggf. noch offen sind und bis wann geklärt werden

Es ist während des Meetings auch möglich, dass es Meinungsverschiedenheit zwischen den Beteiligten gibt. Nehmen Sie diese nicht immer gleich als Konflikt wahr. Sie können z.B. unterschiedliche Meinungen auch zunächst als solche gelten lassen und ins Protokoll aufnehmen, als neuen Tagesordnungspunkt oder gesonderte Besprechung behandeln.

Allerdings passiert es auch, dass unterschiedliche Meinungen nicht zusammengeführt werden können. Dann brauchen Sie eine Regelung, wie Sie weiter verfahren wollen, denn Sie als Führungskraft entscheiden über das weitere Vorgehen. So kann es ein,

dass Sie mit den Beteiligten ein Konfliktgespräch führen müssen, um die Lage zu neutralisieren. Lesen Sie im Folgenden, wie Sie dabei vorgehen können.

## Konfliktgespräche

Konflikte sind im Alltag und in der Gesellschaft allgegenwärtig und entstehen immer dann, wenn unterschiedliche Interessen oder Meinungen aufeinandertreffen. In Anlehnung an das Gabler Wirtschaftslexikon können Konflikte dabei als Prozess der Auseinandersetzung definiert werden, „der auf unterschiedlichen Interessen von Individuen und sozialen Gruppierungen beruht und in unterschiedlicher Weise institutionalisiert ist und ausgetragen wird“<sup>18</sup>. Dementsprechend sind Konflikte auch im betrieblichen Umfeld keine Seltenheit, weil hier regelmäßig Personen unterschiedlicher Interessen aufeinandertreffen und z.B. als Verkäufer:in und Kund:in oder als Arbeitnehmer:in und Arbeitgeber:in miteinander interagieren.

Besonders für Sie als Führungskraft ist es daher wichtig, Methoden des Konfliktmanagements zu erlernen, um Konflikte zu lösen und Meinungsverschiedenheiten zu positiven Ergebnissen weiterzuentwickeln. Denn „Konflikte können trotz negativer Konnotation konstitutiv wirken“<sup>19</sup>. Damit Ihnen dies gelingt ist es wichtig, zunächst typische Konfliktursachen und Konflikttypen kennenzulernen. Daran anschließend stellen wir Ihnen exemplarisch einige Ansätze zur Konfliktbewältigung vor.

## Konfliktursachen

Seit einigen Jahren kommt es im betrieblichen Umfeld vermehrt auch zu internen Konflikten. Dies liegt unter anderem an veränderten Arbeits- und Rahmenbedingungen, denen sich Betriebe und Mitarbeitende stellen müssen. Ein typisches Beispiel hierfür ist die Zunahme von Gruppenarbeit seit den 1990er Jahren, die zahlreiche Vorteile wie die Selbstorganisation von Arbeit sowie gesteigerte Kreativität und Leistungsbereitschaft für immer kürzere Innovationszyklen mit sich bringt<sup>20</sup>. Allerdings arbeiten dadurch auch Personen über einen längeren Zeitraum eng zusammen,

<sup>18</sup> Gabler Wirtschaftslexikon: Definition: Was ist „Konflikt“? Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/konflikt-41120> (Eingesehen am 10.02.2022).

<sup>19</sup> Kilb, Rainer 2015: Konflikte und Konfliktbearbeitung. Ein Überblick. In: DIE Magazin. Deutsches Institut für Erwachsenenbildung. S. 32. Online verfügbar unter: <https://www.die-bonn.de/zeitschrift/12015/konflikt-01.pdf> (Eingesehen am 10.02.2022).

<sup>20</sup> Vgl. Kamp, Lothar 1999: Gruppenarbeit: Analyse und Handlungsempfehlungen. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. In: Edition der Hans-Böckler-Stiftung. No 5. Düsseldorf: 11

die möglicherweise unterschiedlichen Lebensentwürfen, Kulturen oder Religionen folgen. Dies kann schnell zu Problemen mit negativen Auswirkungen führen.

Weitere Faktoren für die Zunahme von Konflikten sind die Arbeitsverdichtung und die Notwendigkeit der flexiblen Anpassung an den Markt. Da Betriebe durch die Globalisierung heute verstärkt einem internationalen Konkurrenzkampf ausgesetzt sind, müssen sie immer schneller und flexibler auf Veränderungen reagieren können. Dies wirkt sich auch auf die Ebene der Mitarbeitenden aus, deren Leistungs- und Erfolgsdruck steigt. Dies kann zu Konflikten innerhalb von Teams oder zwischen Kolleg:innen führen und Maßnahmen zur Konfliktlösung erforderlich machen.

Damit Ihnen dies gelingt, sollten Sie bei der Analyse von Konflikten in der Regel zwischen objektiven und subjektiven Ursachen für Konflikte unterscheiden:<sup>21</sup>

#### Objektive Ursachen

Bei diesen Ursachen gibt es einen Zusammenhang mit betrieblichen Gegebenheiten und unternehmerischen Entscheidungen. Dazu gehören:

1. Aufgaben und Arbeitsabläufe
2. Organisationsstrukturen
3. Visionen, Ziele, Werte
4. Ressourcen, Mittel

#### Subjektive Ursachen

Hierbei handelt es sich um alle emotionalen und persönlichen Belange, die mit Individuen und Gruppen im Betrieb zusammenhängen, wie z.B.:

1. Beziehungen
2. Verhaltensweisen
3. Wahrnehmungen und Kenntnisse
4. Motive und Einstellungen

<sup>21</sup> In Anlehnung an: Wiwiweb.de: Führen und entwickeln von Personal. Konflikte und Ursachen. Online verfügbar unter: <https://www.wiwiweb.de/fuehren-und-entwickeln-von-personal/anwenden-des-konfliktmanagements/konflikte-und-ursachen.html> (Eingesehen am 10.02.2022).

## **Konfliktmanagement - Probleme aktiv angehen und lösen**

Nachdem Sie nun unterschiedliche Ursachen von Konflikten kennengelernt haben, geht es nun um das Konfliktmanagement - also die Bewältigung von Konflikten im Berufsleben. Dazu nutzt das Konfliktmanagement unterschiedliche Methoden und Maßnahmen, um Konflikte zu entschärfen und im besten Fall zum Positiven weiterzuentwickeln. Dabei sollen die Konfliktparteien „in einen konstruktiven Dialog treten, aus dem eine gemeinsam akzeptierte Lösung hervorgeht“<sup>22</sup>. Konfliktmanagement beschreibt also „die Kompetenz, Konfliktsituationen zwischen Menschen positiv, produktiv und klar zu lösen“<sup>23</sup>. Neben den unterschiedlichen Konfliktursachen kann dazu die Art von Konflikten unterschieden werden, wobei hier exemplarisch Lösungsansätze für Sozialkonflikte und Sachkonflikte beschrieben werden:

**Sozialkonflikte** sind eine der häufigsten Konfliktarten und entstehen meist zwischen einzelnen Mitarbeitenden oder zwischen kleineren Gruppen<sup>24</sup>, wie z.B. betriebliche Teams. Sie basieren häufig auf Emotionen wie Neid oder Abneigung und sind daher nur schwer lösbar. Um solche Konflikte konstruktiv zu bewältigen, bieten sich z.B. Gespräche zwischen den Beteiligten an. Diese sollten sachlich und auf Augenhöhe geführt werden, sodass sich die Konfliktparteien gegenseitig ausreden lassen und versuchen die Meinung der anderen Person nachzuvollziehen<sup>25</sup>. In Anlehnung an Jochen Mai ist es bei Konfliktlösungsgesprächen zudem wichtig, dass es eine Phase der Selbsterklärung gibt, bei denen die Konfliktparteien jeweils die Ursache für den Konflikt aus ihrer Sicht beschreiben können; erklären, was zur Eskalation geführt hat und welche Konfliktsymptome es jeweils gibt<sup>26</sup>.

In der anschließenden Dialogphase soll schließlich „gegenseitiges Verständnis erreicht werden“<sup>27</sup>, bevor es um die Findung von fairen, machbaren und akzeptablen Lösungen geht. „Am Ende des Gesprächs werden alle gemeinsam akzeptierten Lösungsvorschläge noch einmal wiederholt und von beiden Parteien geprüft und

<sup>22</sup> Mai, Jochen 2021: Konfliktmanagement: 5 Phasen + 4 Methoden zum Konflikte lösen. Online verfügbar unter: <https://karrierebibel.de/konfliktmanagement/> (Eingesehen am 10.02.2022).

<sup>23</sup> Czechowski, Patryk 2020: Konfliktmanagement: Konflikte im Unternehmen einfacher lösen. In: Institut für Managementberatung. Online verfügbar unter: <https://ifm-business.de/aktuelles/business-news/konfliktmanagement-konflikte-im-unternehmen-einfacher-loesen.html> (Eingesehen am 16.08.2022).

<sup>24</sup> vgl. Wiwiweb.de

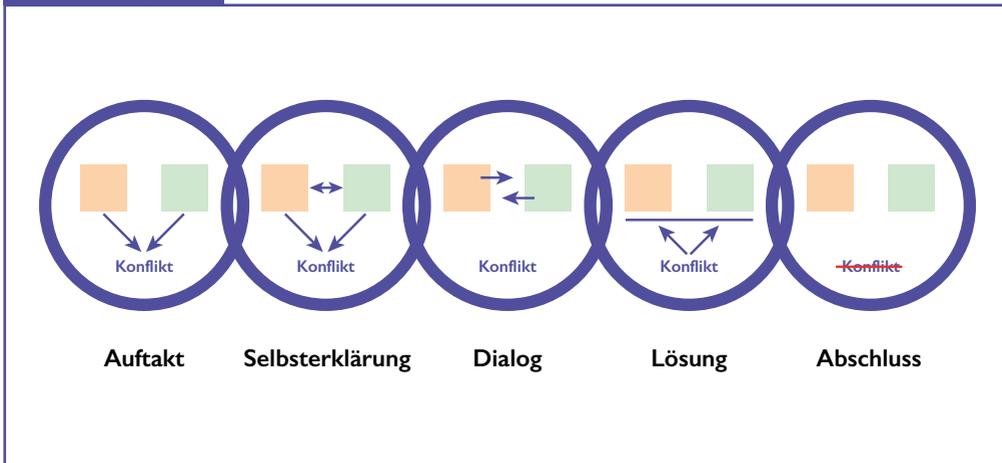
<sup>25</sup> vgl. Mai 2021.

<sup>26</sup> Vgl. Ebd.

<sup>27</sup> Mai 2021.

beschlossen. Der Konflikt wird abschließend beigelegt und idealerweise können sich beide auf Augenhöhe die Hand reichen<sup>28</sup>.

Grafik: Konfliktphasen



In Anlehnung an [www.karrierebibel.de/konfliktmanagement](http://www.karrierebibel.de/konfliktmanagement)

**Sachkonflikte** demgegenüber werden direkt durch Arbeitsprozesse hervorgerufen, wenn z.B. die Arbeitsteilung als ungerecht empfunden wird, die Mittel zu knapp bemessen sind, Zielvorgaben nicht abgestimmt werden oder es zu viele Formalitäten gibt. Sachkonflikte sind daher durch Sie als Führungskraft gut lösbar, indem die Probleme identifiziert und z.B. die Arbeitsteilung angepasst, mehr Mittel zur Verfügung gestellt und Zielvorgaben klarer formuliert werden. Dies gelingt allerdings nur dann, wenn Sie als Führungskraft rechtzeitig von den Problemen erfahren und diese aktiv angehen.

Hierfür sind klare Strukturen für das Konfliktmanagement unabdingbar, die für unterschiedliche Konflikte entsprechende Anlaufstellen bieten und Informationen an die zuständigen Führungspersonen weitergeben. Typische Beispiele für solche Strukturen sind die Einführung von Mobbing- oder Datenschutzbeauftragten, die für ihre jeweiligen Felder als erste Ansprechpersonen fungieren<sup>29</sup>. Auch Betriebsräte oder

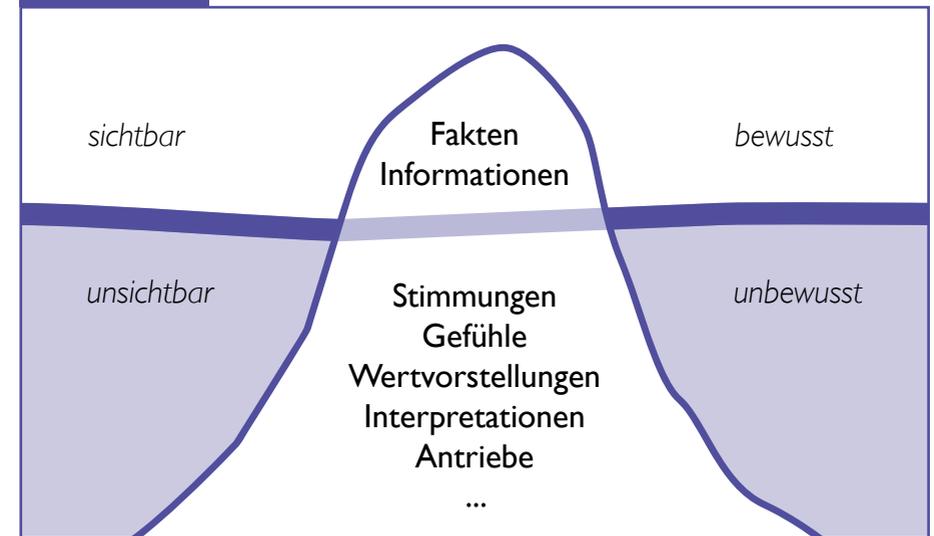
<sup>28</sup> Ebd.

<sup>29</sup> Vgl. Kirchhoff, Lars 2012: Konfliktmanagement(-systeme) 2.0. Das Komponentenmodell in der Praxis. S. 6f. Online verfügbar unter: [https://web.archive.org/web/20220224172649id\\_/https://www.nomos-elibrary.de/10.5771/2193-0147-2012-1-4.pdf](https://web.archive.org/web/20220224172649id_/https://www.nomos-elibrary.de/10.5771/2193-0147-2012-1-4.pdf) (Eingesehen am 16.08.2022).

regelmäßige Teambesprechungen tragen positiv zur Konflikterkennung und Konfliktbewältigung bei.

Auf alle Konfliktarten kann dabei die Metapher des Eisbergmodells in Anlehnung an Sigmund Freud angewendet werden: Diese beschreibt einerseits sichtbare Bestandteile wie z.B. Fakten und Informationen, die auch für Außenstehende offensichtlich und nachvollziehbar sind. Unter der Wasseroberfläche gibt es jedoch eine Vielzahl weiterer Faktoren, die auf den ersten Blick nicht sichtbar und auch nicht rational sind. Genau wie bei einem Eisberg ist dieser unsichtbare Teil eines Konflikts oft größer als der sichtbare Teil. Um Konflikte erfolgreich zu lösen, sollte dieser unsichtbare Teil daher immer berücksichtigt werden, sofern dies möglich ist.

Das Eisbergmodell



In Anlehnung an [www.karlstadt.de](http://www.karlstadt.de): Eisbergmodell (Zugriff 13.08.2021).

### Motivationstechniken / Selbstmotivation

Konfliktbewältigung hat ebenfalls mit Motivation zu tun. So kann z.B. Motivation durch gute Teamarbeit und Konfliktbewältigung gesteigert werden. Auch der Fachkräftemangel zeigt uns, wie wichtig es für Betriebe ist, motivierte, loyale Mitarbeitende langfristig zu halten. Motivierte Beschäftigte sind zufriedener, arbeiten deshalb produktiver, übernehmen Verantwortung und haben einen positiven Einfluss auf die Qualität von Dienstleistungen und/oder Produkten. Aber wie motivieren Sie Ihre

Beschäftigten? Mit monetären Anreizen allein ist dies nicht möglich. Als Führungskraft sollten Sie über Instrumente/Verhaltensweisen verfügen, durch die Ihre Mitarbeitenden die Bereitschaft entwickeln, sich anzustrengen, weiterzuentwickeln oder auch Umwege zu gehen, um ein gesetztes berufliches Ziel zu erreichen. Allerdings stecken hinter jeder/jedem Mitarbeitenden unterschiedliche Beweggründe, die sie motivieren. Schauen wir uns deshalb zunächst die Definition von Motivation etwas genauer an:

*Motivation ist die Gesamtheit aller Beweggründe (Motive), warum ein Mensch das tut, was sie/er tut, fortsetzt oder vermeidet. Sie bestimmt unser gesamtes Streben nach Zielen.*

Die Psychologie beschreibt damit einen emotionalen und energetischen Prozess, der ein bestimmtes Verhalten in Gang setzt, beibehält oder stoppt. Unterschieden wird in der Wissenschaft zwischen zwei wesentlichen Beweggründen – den inneren (intrinsischen) und äußeren (extrinsischen) Motiven.<sup>30</sup>

#### Intrinsische Motivation

Als intrinsische Motivation wird der persönliche Antrieb bezeichnet, der aus sich selbst heraus entsteht. Als Führungskraft interessiert Sie also die Frage: „Warum sollten meine Beschäftigten ihre Arbeit gerne und mit Freude machen und nicht nur, weil sie dafür entlohnt werden?“ Es gibt einige Faktoren, die Sie hierfür positiv gestalten können:

1. Sorgen Sie für abwechslungsreiche und herausfordernde Tätigkeiten
2. Gewähren Sie Freiraum, damit Ihre Beschäftigten Entscheidungen (in einem abgesteckten Rahmen) selbst und eigenständig treffen können
3. Ergebnisse und Output feststellen und ggf. loben, um die Mitarbeitenden in dem Gefühl zu bestärken, dass sie etwas gut erledigt und einen Beitrag zu einem großen Ganzen beigesteuert haben

<sup>30</sup> Vgl. Mai, Jochen 2022: Motivation: 7 + 5 Tricks die Sie neu motivieren. Online verfügbar unter: <https://karrierebibel.de/motivation/> (Eingesehen am 23.08.2022)

#### Extrinsische Motivation

Die extrinsische Motivation besagt, dass Beschäftigte hauptsächlich durch rein externe und finanzielle Anreize motiviert werden.<sup>31</sup> Dagegen spricht allerdings, dass im Besonderen die Generation Z ganz andere und höhere Ansprüche an Sie als Führungskraft stellen könnte als z.B. einige der älteren Beschäftigten. Für die jungen Beschäftigten zählt oft nicht mehr maximale Entlohnung, Dienstwagen oder ähnliche Statussymbole. Sie möchten Anerkennung, Wertschätzung, gezielte Förderung und das meist unter der Prämisse, Beruf, Freizeit und Familie gut vereinbaren zu können.

Zwar wirken beide, d.h. intrinsische sowie extrinsische Motivation; als Führungskraft sollten Sie jedoch mehr Gewicht auf Vertrauen, Stärkung und Ermutigung der Mitarbeiter:innen, flache Hierarchien, Eigenverantwortlichkeit setzen. Interessante Tipps zur Motivation liefern die fünf Dimensionen von Christian Thiele:<sup>32</sup>

1. Als Führungskräfte sollten Sie positive Emotionen stärken. Dazu beitragen kann z. B. ein Betriebsausflug, Getränke oder Obstkorb in der Kaffeeküche. Sogar eine Dartscheibe ruft positive Emotionen hervor und bedeutet mehr als ein nettes Gimmick.
2. Ausleben von Stärken. Als Führungskräfte können Sie die Stärken ihrer Mitarbeitenden ausbauen. Diese finden Sie durch Potentialanalysen (siehe dazu auch S. 14ff) heraus. Oft ist dies sinnvoller, als den mühsamen Abbau von Schwächen zu fordern, denn wenn Mitarbeiter:innen ihre Kompetenzen sinnvoll einsetzen können, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass sie sich wohlfühlen. Dies wirkt sich positiv auf die Leistungsfähigkeit und Kreativität aus.
3. Netzwerke im Betrieb zulassen und fördern: In Betrieben, in denen ein hoher Prozentsatz gute Bekannte bei der Arbeit hat, ist die Zufriedenheit nachweislich höher. Für Sie als Führungskraft heißt das, persönliche Verbindungen bei der Arbeit nicht nur zuzulassen sondern auch zu fördern.
4. Erleben von Sinnhaftigkeit ist ebenfalls ein wichtiger Motivationsbestandteil – im Besonderen für die Generation Z. Denn diese wollen den Zusammenhang

<sup>31</sup> In Anlehnung an Knaf, Christian.: MOTIVATIONALE INTELLIGENZ (Motivationsbuch): Lernen Sie, wie hoch motivierte Menschen durch ein intelligentes Mindset ihre Gewohnheiten ändern und uneingeschränkte Selbstdisziplin erlangen, 2021

<sup>32</sup> Vgl. Thiel, Christian: Praxisbuch Positive Leadership. Impulse für den Führungsalltag, Freiburg, München, Stuttgart 2021

zwischen dem betrieblichen Daseinszweck und ihrer eigenen Arbeit verstehen. Das Wozu und Warum der Produkte und Dienstleistungen sollte für die Beschäftigten greifbar und akzeptiert sein.

5. Kommunizieren Sie als Führungskraft das Positive, d.h. Erfolgserlebnisse. Diese sollten Sie möglichst erlebbar darstellen, denn nahezu alle Beschäftigten haben einen Anteil daran. Auch die Gewissheit, dass es weitergeht, Ziele, ggf. sogar Innovationen erreicht werden, sorgt für Wohlbefinden der Beschäftigten.

Eine wertvolle Basis für erfolgreiche Motivationstechniken ist das vertrauensbasierte Verhältnis zu Ihren Beschäftigten. Passende Kommunikationstechniken unterstützen Sie dabei, denn als Führungskraft stehen Sie in regelmäßigem Kontakt mit Ihren Beschäftigten. Insofern geschieht Führung und Motivation maßgeblich über Kommunikation. Dabei ist es hilfreich, sich mit weiteren Kommunikationstechniken, wie z.B. den Verhandlungstechniken zu befassen.

## Verhandlungstechniken

Eine zentrale Aufgabe von Führungspersonen ist es, mit anderen Akteur:innen in Verhandlung zu treten, um den Betrieb oder die Mitarbeitenden bestmöglich aufzustellen und am Markt zu positionieren. Egal ob es dabei um das Aushandeln von Verträgen mit Zulieferbetrieben, Gehaltsverhandlungen mit Mitarbeitenden oder andere Bereiche geht, am Ende treffen hierbei immer unterschiedliche Interessen und Ziele von Personen oder Organisationen aufeinander. Das Ziel von Verhandlungen ist es dabei, durch Gespräche einen Kompromiss zu finden, der für alle beteiligten Akteur:innen zufriedenstellend ist. Eine Verhandlung ist demnach eine Form der Gesprächsführung, bei der mindestens zwei Akteur:innen unterschiedliche Interessen vertreten und versuchen eine gemeinsame Lösung zu finden<sup>33</sup>. Die Kunst des Verhandeln gehört daher zu den Schlüsselqualifikationen für Führungskräfte aller Branchen.

Um Ihnen einen Einblick in das dafür notwendige Handwerkszeug zu geben, haben wir im Folgenden einige Tipps und Tricks für das Führen erfolgreicher Verhandlungen zusammengestellt. Zuvor geht es allerdings erst einmal um den Ablauf von Verhandlungen im Allgemeinen, denn obwohl die Verhandlungsthemen sehr unterschiedlich sein können, laufen Verhandlungen in der Regel immer nach einem ähnlichen Muster

<sup>33</sup> Vgl. Mai, Jochen 2022: Verhandlungsbasis. Die Kunst des Verhandeln. Online verfügbar unter: <https://karrierebibel.de/verhandlung/> (Eingesehen am 18.08.2022).

ab. Dabei können Sie 5 Phasen unterscheiden, die der Reihe nach durchlaufen werden.

## Fünf Phasen bei Verhandlungen

Als Beispiel für das Führen von Verhandlungen kann eine bekannte Szene aus: „Das Leben des Brian“<sup>34</sup> herangezogen werden, in der Brian auf dem Bazar einen falschen Bart kaufen möchte. Dabei besteht der Händler darauf, dass der Kunde alle fünf Phasen einer typischen Preisverhandlung durchläuft. Die Szene aus dem Film finden Sie hier: [https://youtu.be/R1s\\_5toNsrs](https://youtu.be/R1s_5toNsrs)

1. **Vorbereitung:** Jede gut geführte Verhandlung beginnt mit einer sorgfältigen Vorbereitung. In dieser Phase sollten Sie sich Ihres eigenen Standpunkts bewusstwerden, sich Ziele setzen und sich schon einmal überlegen, zu welchen Kompromissen Sie bereit wären. Häufig kann es auch hilfreich sein, sich in die Rolle der Verhandlungspartner:innen zu versetzen, um deren mögliche Ziele schon vor den Verhandlungen abschätzen zu können. Am Beispiel des Filmausschnitts sollte sich der Käufer also schon vor dem Verkaufsgespräch bewusst sein, was sein Maximalbetrag für den Artikel ist. Umgekehrt sollte auch der Verkäufer schon vorher wissen, für welchen Betrag er dem Verkauf zustimmt.
2. **Angebotsvorlage:** Nach der Vorbereitung startet die eigentliche Verhandlung, die mit einer Eröffnung und der Angebotsvorlage beginnt. Durch einen „positiven ersten Eindruck“ können hier bereits die Weichen für den Ausgang der Verhandlungen gestellt werden.<sup>35</sup> Im Filmausschnitt findet diese Phase mit der Frage des Käufers nach dem Preis des Artikels und der Antwort „20 Schäkel“ statt, die der Verkäufer für den Artikel aufruft.
3. **Diskussion des Angebots (Klärungsphase):** Hier diskutieren die Verhandlungspartner:innen das Angebot und entscheiden z.B., ob es sich überhaupt lohnt in tiefergehende Verhandlungen einzusteigen<sup>36</sup>.

<sup>34</sup> Vgl.: [https://de.wikipedia.org/wiki/Das\\_Leben\\_des\\_Brian](https://de.wikipedia.org/wiki/Das_Leben_des_Brian)

<sup>35</sup> Vgl. Häfelinger, Michael 2012: Richtig verhandeln (I) – Phasen einer Verhandlung. Online verfügbar unter: <https://unternehmercoaches.de/blog/2012/12/17/richtig-verhandeln-i-phasen-einer-verhandlung/> (Eingesehen am 15.03.2022).

<sup>36</sup> Vgl. Häfelinger 2012.

Im Video geschieht diese Phase zunächst sehr schnell, da das Angebot des Verkäufers mit der Preisvorstellung des Käufers übereinstimmt und er den Artikel somit sofort kaufen möchte.

4. **Verhandlung:** In der Verhandlungsphase unterhalten sich die Teilnehmer:innen über alle Aspekte des Angebots, diskutieren Detailfragen und suchen nach Kompromissen, mit denen am Ende alle einverstanden sind. Diesen Prozess möchte der Käufer im Video aus Zeitdruck gerne überspringen. Allerdings besteht der Käufer darauf mit ihm zu „Feilschen“, obwohl er dadurch einen geringeren Verkaufspreis als den zuerst aufgerufenen erzielt. Während der Verhandlung nähern sich Käufer und Verkäufer allmählich einem Betrag an, mit dem beide einverstanden sind.
5. **Einigung und Abschluss:** Wenn es im Verhandlungsprozess zu einer Einigung gekommen ist, folgt der Abschluss. Hierbei werden die Verhandlungsergebnisse (vertraglich) festgehalten und es kommt z.B. zu einem Geschäftsabschluss.

Natürlich ist die Darstellung in der Szene aus „Das Leben des Brian“ überzeichnet und würde sich bei realen Verhandlungen so wahrscheinlich nicht abspielen. Das liegt vor allem daran, dass ein:e reale:r Verkäufer:in immer versucht, den höchstmöglichen Preis zu erzielen und die Kund:innen daher nicht zum Feilschen um einen niedrigeren Preis ermutigen würde. Dennoch zeigt die Szene, wie Verhandlungen im betrieblichen Umfeld ablaufen könnten, indem die Verhandlungsparteien unterschiedliche Angebote machen und sich schließlich auf einen Kompromiss einigen.

### **Erfolgreich Verhandlungen führen - Tipps und Tricks**

Wie fast in allen Bereichen der Betriebsführung gilt auch hier: Ohne Ziel geht nichts. Oder anders formuliert, „wer den Hafen nicht kennt, in den er/sie segeln will, für den ist kein Wind ein günstiger“ (Seneca). Wie oben bereits angedeutet, sollten Sie sich in der Vorbereitungsphase daher intensiv Gedanken über die Ziele einer Verhandlung machen. „Je mehr Sie im Vorfeld klären und ermitteln, desto stärker wird Ihre Verhandlungsposition. Und desto kühler bleibt Ihr Kopf, wenn die Verhandlungen heiß laufen“<sup>37</sup>.

Zur Vorbereitung von Verhandlungen können Sie sich an folgenden Leitfragen orientieren:

- › Was ist das Ziel der Verhandlung?
- › Was möchten Sie erreichen und ist Ihre Zielsetzung klar formuliert?
- › An welchen Punkten sind Sie bereit, Abstriche zu machen?
- › Wo liegt Ihre Ober-/ und Untergrenze?

Neben einer klaren Zielsetzung und ausgiebigen Vorbereitung ist es außerdem wichtig, eine Strategie für Verhandlungen zu entwickeln. In der Fachliteratur wird hierzu immer wieder auf das Harvard-Konzept verwiesen, das 1981 von den US-amerikanischen Rechtswissenschaftlern Roger Fisher und William Ury in ihrem Buch „Getting to Yes“ veröffentlicht wurde. Dieser Ansatz eignet sich vor allem für Verhandlungen zwischen gleichberechtigten Parteien und berücksichtigt die Beziehungs- und die Sachebene. „Ziel der Harvard-Verhandlungsmethode ist es, in Konfliktsituationen eine friedliche und konstruktive Einigung zu erzielen und zu einer Lösung zu gelangen, von der beide Seiten profitieren“<sup>38</sup>.

Bevor Sie in Verhandlungen nach diesem Prinzip einsteigen und eine entsprechende Strategie entwickeln, sollten Sie folgendes prüfen:

- › Haben die Beteiligten überhaupt einen Handlungsspielraum? An der Kasse Ihres Lebensmittelgeschäftes haben Sie (in den meisten Fällen) beispielsweise keinen Verhandlungsspielraum über die Preisgestaltung, daher erübrigt sich hier jede Verhandlung.
- › Gibt es überhaupt eine Erfolgchance? – Wenn nein, lassen Sie die Verhandlung.
- › Gibt es Alternativen zur Verhandlung? Überprüfen Sie die Möglichkeiten.

### Das Harvard Konzept

Der Ansatz des Harvard Konzepts basiert auf vier unterschiedlichen Säulen, die gemeinsam zu einer erfolgreichen Verhandlung führen können. Diese bestehen 1) aus der Trennung der Beziehungsebene (Mensch) und der Sachebene (Problem); 2) dem Fokus auf Interessen, nicht auf Positionen; 3) objektiven Messkriterien sowie 4) dem Ziel, Kompromisse zu finden.

<sup>38</sup> Deppe, Kerstin: Das Harvard Konzept. In: Planet Wissen. Online verfügbar unter: [https://www.planet-wissen.de/gesellschaft/psychologie/entscheidungen\\_die\\_wahl\\_zwischen\\_alternativen/pwiedasharvardkonzept100.html](https://www.planet-wissen.de/gesellschaft/psychologie/entscheidungen_die_wahl_zwischen_alternativen/pwiedasharvardkonzept100.html) (Eingesehen am 19.08.2022).

37 Mai 2022. <https://www.buero-kaizen.de/kopfstand-methode-ablauf-und-beispiele/>

1. **Trennung von Beziehungs- und Sachebene:** Versuchen Sie trotz möglicher Emotionen ausschließlich auf der Sachebene zu diskutieren und unterstellen Sie der Gegenseite keine bösen Absichten. Versuchen Sie persönliche Probleme vor der Verhandlung zu lösen und nicht in der Verhandlung. Falls Sie mit mehreren Personen an einer Verhandlung teilnehmen, setzen Sie ihr Team strategisch so zusammen, dass möglichst keine persönlichen Konflikte entstehen. Die Wertschätzung zwischen den Menschen steht hier an oberster Stelle.

**Ihr Motto:** „Seien Sie hart in der Sache, aber weich zu den Menschen.“<sup>39</sup>

40

2. **Fokus auf Interessen:** Beim Verhandeln nach dem Harvard-Konzept ist es wichtig, sich auf die beiderseitigen Interessen zu konzentrieren und nicht nur auf die eigene Position.<sup>41</sup> Im Fokus steht also nicht, was Sie fordern, sondern warum Sie es fordern. Nur wenn beide Seiten auch die Interessen und Bedürfnisse der anderen Seite kennen, kann eine Lösung gefunden werden, die beide Seiten zufrieden stellt.  
Beispiel: Ihre Kundin möchte, dass der Auftrag nächste Woche fertig gestellt wird. Sie wissen allerdings, dass Sie den Auftrag unmöglich in diesem Zeitraum fertig stellen können. Fragen Sie daher, warum dieser Termin so wichtig ist. Möglicherweise wird eine Fertigstellung gar nicht benötigt und ein Entwurf, den Sie schnell umsetzen können, reicht völlig aus.  
**Ihr Motto:** „Über Interessen lässt sich besser verhandeln als über Positionen.“
3. **Finden Sie Entscheidungsoptionen, die beiden Seiten dienen:** Entwickeln Sie eine Reihe von Möglichkeiten, die beiden Seiten den größtmöglichen Nutzen (Vorteil) bringen. Sobald mehrere Entscheidungsoptionen gefunden sind, entspannen sich die Parteien und damit auch die Verhandlungen. Nur wenn beide Seiten kreativ und flexibel sind, besteht die Chance auf eine Win-Win Situation.<sup>42</sup>

39 Lapp, Jennifer 2022: Verhandlungstechniken: Das Harvard-Konzept einfach erklärt. In: Hubspot. Online verfügbar unter: <https://blog.hubspot.de/sales/harvard-konzept> (Eingesehen am 19.08.2022).

40 FU-Berlin o.J.: Das Harvard Konzept. Online verfügbar unter: [https://www.ewi-psy.fu-berlin.de/einrichtungen/arbeitsbereiche/arbpsych/media/lehre/ws0708/12672/harvard\\_konzept.pdf](https://www.ewi-psy.fu-berlin.de/einrichtungen/arbeitsbereiche/arbpsych/media/lehre/ws0708/12672/harvard_konzept.pdf) (Eingesehen am 15.03.2022).

41 vgl. Lapp 2022.

42 Vgl. Lapp 2022.

**Ihr Motto:** „Win-win-Perspektiven statt Lösungen auf Kosten der Gegenseite.“

4. **Entwicklung von objektiven Mess- bzw. Beurteilungskriterien:** Was bedeutet die eine oder die andere Option für die jeweiligen Verhandlungsparteien und was bedeutet sie für mich selbst? Diese Frage sollten Sie immer im Hinterkopf behalten und sich bemühen, fair zu bleiben. Verlangen Sie nur das, was in der Branche üblich ist. Halten Sie sich an allgemeine Qualitätsstandards bzw. an gesetzliche Vorschriften. Gibt es eine sachliche Legitimität oder ein Gesetz, welches einzuhalten ist? Eine Legitimität kann als Schwert oder als Schutzschild zwischen zwei Verhandlungsparteien genutzt werden.

**Ihr Motto:** „Suchen Sie Maßstäbe, nach denen die Lösungsvarianten bewertet werden.“

### Weitere Tipps für erfolgreiche Verhandlungen

Neben der Vorbereitung und der richtigen Verhandlungsstrategie gibt es viele weitere Faktoren, die Einfluss auf die Verhandlungsergebnisse nehmen können. Dazu zählt z.B. auch eine geschickte Raumplanung, die den Verhandlungsablauf positiv beeinflussen kann. So können sich Bilder, Pflanzen, freundliche Farben und gute Lichtverhältnisse beispielsweise positiv auf das Wohlbefinden der Verhandlungsparteien auswirken. Darüber hinaus können Möbel, technische Ausstattungen und Ähnliches auf die Verhandlungsteilnehmenden eindrucksvoll, repräsentativ oder „einladend“ wirken. Umgekehrt kann eine veraltete Ausstattung und dunkle Räume abschreckend wirken und sich somit negativ auf die Verhandlungsergebnisse auswirken.

Wählen Sie daher nicht „irgendeinen Raum“ für wichtige Verhandlungen, sondern einen Raum, in dem Sie sich wohl fühlen. Einen Raum, der für die Art der Verhandlung angemessen ist. Achten Sie außerdem darauf, dass sich durch den Raum oder die Aufteilung keine Person benachteiligt, fühlt: Es sollte z.B. von allen Sitzplätzen eine freie Sicht auf Flipcharts oder andere Visualisierungen möglich sein. Achten Sie auch auf Stellflächen für die Bewirtung Ihrer Gäste.

Bei der Wahl der Räumlichkeiten stellt sich außerdem die Frage, ob Sie lieber auf eigene Räumlichkeiten zurückgreifen sollten oder ggf. Räume anmieten. Diese Frage kann nicht pauschal beantwortet werden und hängt von vielen Faktoren ab. Daher empfiehlt es sich, eine pro- und contra-Liste anzufertigen und diese im Team auszuwerten.

Achten Sie bei Verhandlungen außerdem auf die Sitzordnung. Ungünstig für den Verhandlungsverlauf gilt eine Sitzordnung, bei denen sich die Verhandlungsparteien gegenüber sitzen und zwei Fronten bilden. Dies können Sie vermeiden, wenn Sie sich bei Verhandlungen mit zwei Personen „über Eck“ an einen Tisch setzen und nicht gegenüber. Bei mehreren Personen platzieren Sie Ihr Verhandlungsteam so, dass möglichst neben jedem Mitglied des einen Teams eines des anderen Teams sitzt. Somit schaffen Sie eine lockere Atmosphäre, die häufig zu einer kreativeren Vorgehensweise führt.

Kreative Problemlösungsmethoden können ebenfalls in Verhandlungstechniken integriert werden. Dabei ist es wichtig das richtige Format zu finden, damit die Methode zur Lösung von unterschiedlichen Zielsetzungen dient. Nachstehend stellen wir Ihnen einige der gängigsten Methoden vor.

## Kreativitätstechniken

Mit Kreativitätstechniken regen Sie die Erzeugung neuer Ideen an. So können Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitenden oder Externen Visionen entwickeln, aber auch konkrete Probleme lösen. Im bzw. für den Betrieb sind viele Entscheidungen zu treffen. Positiv für die Motivation der Beschäftigten bzw. Beteiligten ist es, wenn Entscheidungen von möglichst vielen akzeptiert, verstanden und mitgetragen werden. Deshalb ist es wichtig, dass diese gleichsam auch kooperativ entwickelt werden, d.h. von Ihnen und einem ausgewählten Team, die sich inhaltlich mit dem jeweiligen Sachverhalt auskennen.

Im „normalen“ Arbeitsalltag ist es durch Zeitdruck, Arbeitsverdichtung usw. häufig schwierig kreativ zu sein. In diesem Kapitel wollen wir Sie unterstützen, durch bestimmte Vorgehensweisen Kreativität zu wecken und zu nutzen. Dafür beschreiben wir nachfolgend unterschiedliche Techniken, so dass Sie die für Sie „passende“ wählen können. Durch die Anwendung einer Kreativitätstechnik verfügen Sie über klarere Regeln der Entscheidungsfindung. Sie legen damit fest, wie und durch wen die Entscheidung getroffen wird. Dadurch steigt die Akzeptanz der Entscheidung bei Ihren Mitarbeitenden bzw. den Einbezogenen.

### Brainstorming

Beim Brainstorming dürfen alle Gedanken offengelegt werden, so dass auch ungewöhnliche Ideen von Mitarbeitenden bzw. einem Team sorglos geäußert werden

können. Die Teilnehmenden sollen während des Brainstormings viele Ideen sammeln, denn es ist eine Methode, bei der die Kreation eines Gedanken-Pools und der Austausch von Ideen in Zusammenarbeit mit anderen Menschen im Vordergrund steht.<sup>43</sup> Die Ideensammlung steht dabei im Vordergrund, wobei zunächst Ideenquantität vor Ideenqualität geht.

Stellen Sie ein Team von fünf bis acht Personen zusammen. Diese äußern dann spontan ihre Ideen zur Lösung des konkreten Vorhabens, des zu lösenden Problems. Bestimmen Sie vorab eine Moderator:in, damit folgende Aufgaben verantwortungsvoll von einer Person strukturiert angeleitet werden: Die/der Moderator:in macht die Fragestellung und Ziele des Anliegens für alle Beteiligten transparent, legt Ablauf, Dauer und Etappen des Brainstormings fest, erklärt die Regeln deutlich, kontrolliert deren Einhaltung. Optimal ist, wenn die/der Moderatorin die Fragestellung groß und deutlich erkennbar für alle Teilnehmer:innen z.B. auf ein Flipchart oder Ähnliches schreibt.

Nun notieren alle Beteiligten Ihre Ideen auf Zettel und heften sie dann für alle sichtbar an das Flipchart oder Pinnwand. Wichtig ist weiterhin, dass die Ideenfindung von Ideenbewertung getrennt wird, wofür sich alle Beteiligten unbedingt neutral zu den geäußerten Ideen einzelner Teammitglieder verhalten müssen. Dazu muss die Strukturierung der Ideensammlung und die Bewertung neutral moderiert werden.

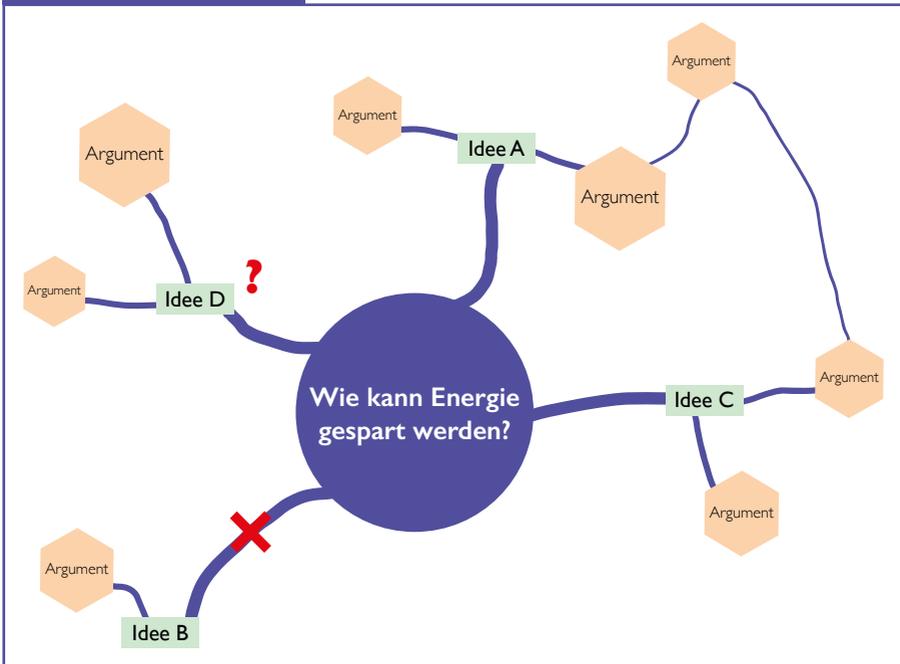
Anschließend erfolgt die Dokumentation der Ergebnisse. Sie werden gesammelt, gebündelt, dokumentiert und für die Verteilung vorbereitet. Ein großer Vorteil für die Anwendung der Brainstorming Technik ist, dass wenig Vorbereitungszeit nötig ist. Sie ist einfach durchzuführen und kostengünstig, viele Ideen können in kurzer Zeit generiert werden und durch die Einbeziehung Ihrer Beschäftigten erhöhen Sie deren spätere Akzeptanz.

### **Mindmapping: Der Klassiker unter den Kreativitätstechniken**

Mindmaps sind optimal zum Sammeln von Ideen und deren späterer Strukturierung geeignet, da sie zunächst Ordnung fördern, indem Details bestimmten Oberbegriffen zugeordnet werden, dann aber Querverweise zwischen weit auseinanderliegenden Bereichen zulassen. So können Zusammenhänge und Assoziationen entstehen, die

<sup>43</sup> Vgl. Was ist Brainstorming? Alles was Sie zur Methode wissen müssen. Online verfügbar unter <https://www.homeoffice-welt.de/was-ist-brainstorming>. (Eingesehen am 17.08.22)

Grafik: Beispiel einer Mindmap



Eigene Darstellung

zuvor so nicht beachtet wurden und wichtige Verknüpfungen werden deutlich. Gerade komplexe Zusammenhänge können Sie gut erkennen und visualisieren.

Die Methode kann von Ihnen als Einzelperson angewandt werden, kreativere Ergebnisse bekommen Sie mit Teamergebnissen, d.h. der Einbindung mehrerer Personen. Sie können das Ausarbeiten der Mindmap klassisch oder online vornehmen. Für die klassische Variante brauchen Sie lediglich Papier und möglichst verschiedenfarbige Stifte.

Das Vorgehen gliedert sich in drei Hauptschritte:

1. Das Thema bzw. die Fragestellung definieren
2. Schlüsselbegriffe dazu sammeln
3. Mindmap ausarbeiten:

- › Formulieren Sie Ihr zentrales Thema bzw. Ihre Fragestellung als einen zentralen Begriff, Symbol oder Bild.
- › Im nächsten Schritt sammeln Sie bzw. gemeinsam mit Ihrem Team die Schlüsselbegriffe, die Sie/Ihr Team mit dem wesentlichen Gegenstand des Begriffs aus Punkt 1 verbinden. Wenn Ihnen weitere Unterpunkte dazu einfallen, dann suchen Sie wiederum hierfür einen ähnelnden Schlüsselbegriff und notieren diesen auf einer Linie, die Sie mit dem entsprechend Übergeordneten verbinden. Solche Verbindungen sind möglich zum zentralen Begriff aus Punkt 1, aber auch zu den anderen gewählten Schlüsselbegriffen. Dabei dienen die Linien der Strukturierung und Anordnung der Schlüsselbegriffe.
- › Sind Ihre Ideen erschöpft, beginnen Sie mit dem Erkennen bzw. der Visualisierung der Beziehungen zwischen den gesammelten Begriffen.

In der Praxis werden Sie sicher oft Korrekturen vornehmen, da Ihnen bei dem Schritt 3 weitere Verbindungen oder wichtige Details einfallen. Deshalb ist es praktisch, für die Mindmap eine App zu verwenden, da Sie dort Korrekturen/Veränderungen leichter vornehmen können als auf dem Papier. Es gibt zahlreiche kostenlose und kostenpflichtige Tools, die Ihnen bei der Visualisierung der Mindmap helfen.

### 6-Hütemethode zur Entscheidungsfindung

Bei der 6-Hüte Methode generiert ein Team zu einem vorab definierten Problem bzw. einer Fragestellung strukturiert neue Ideen.<sup>44</sup> Anders als beim zuvor beschriebenen Brainstorming und Mindmapping äußern hierbei sechs Teilnehmende nicht ihren persönlichen Standpunkt. Sie wechseln nacheinander die Position und Denkweise. Komplexere Aufgabenstellungen können ebenso wie die Bewertung von bereits erarbeiteten Ergebnissen, welche aber noch aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden sollen, mit dieser Methode effektiv bearbeitet werden.

Bei der 6-Hütemethode gibt es sechs verschiedene Rollen, denen unterschiedliche Farben zugeordnet sind, i.d.R.: Weiß, Rot, Schwarz, Gelb, Grün und Blau. Diese Farben repräsentieren vorher festgelegte Betrachtungsweisen und die Teilnehmenden schlüpfen abwechselnd in diese unterschiedlichen Rollen. Sie setzen sich also bildlich gesprochen einen bestimmten Hut auf den Kopf und beleuchten die Ausgangsfrage aus der jeweiligen Perspektive. Die Perspektiven sind:

<sup>44</sup> Vgl. De Bono, Edward: Das Sechsfarben-Denken: Ein neues Trainingsmodell, 1987

- › Weißer Hut: Objektiv/Neutral/ Daten und Fakten
- › Roter Hut: Subjektiv/Gefühle/ Persönliche Meinung
- › Schwarzer Hut: Negative Aspekte/ Nachteile
- › Gelber Hut: Positive Aspekte/Vorteile
- › Grüner Hut: Neue Ideen/ Alternativen
- › Blauer Hut: Moderation u. Zusammenfassung

Jeder Hut steht dabei für einen anderen Standpunkt, aus dem der Sachverhalt bzw. das zu lösende Problem betrachtet wird.

Grafik: 6-Hüte-Methode



Eigene Darstellung

#### Ablauf der 6-Hütemethode<sup>45</sup>

1. Es sind sechs Teilnehmende für dieses Verfahren nötig. Falls mehr Personen teilnehmen sollen, ist ein Vielfaches von sechs Personen (z.B. 12 oder 18) möglich. Zusätzlich sollte eine externe Person die Moderation übernehmen.
2. Die Aufgabe wird von dem/der Moderator:in neutral vorgestellt.
3. Sofern zur Aufgabe bzw. Sachverhalt keine Verständnisfragen seitens der Teilnehmenden mehr bestehen, wird diesen entsprechend der Rolle, in der sie diskutieren sollen, ein Hut in der entsprechenden Farbe zugeordnet und diese stellen sich auf die ihnen (farblich) zugeordneten Eigenschaften ein, beschäftigen sich entsprechend dieser Eigenschaft mit der gegebenen Aufgabe, dokumentieren ihre Gedanken.
4. Anschließend sammelt die/der Moderatorin/Moderator die vorliegenden Ergebnisse ein und es erfolgt ein Wechsel der Farbe (Denkweise), d.h. jeder Person wird eine neue Farbe bzw. Eigenschaft zugeordnet. Die Schritte werden wiederholt, bis alle Personen jede Rolle mindestens einmal übernommen haben und jeweils entsprechend der zugeordneten Eigenart ihre Gedanken dokumentiert haben.
5. Abschließend erfolgen Diskussion und Bewertung der Ideen.

Wichtig für die Anwendung dieser Methode ist eine fachkundige Moderation. Der Vorteil der 6-Hüte-Methode ist, dass auch kontroverse Gedanken und Ideen ohne Angst vor Sanktionen geäußert werden können. Die Methode ist schnell erlernbar, ein geringer Aufwand ist nötig.

#### Umkehrtechnik - mit der Kopfstandtechnik zur Lösung

Der Name für diese Methode ist vielfältig: Flip Flop-, Umkehr-, Kopfstand-Methode.<sup>46</sup> Bei dieser Vorgehensweise wird die grundlegende Zieldefinition umgekehrt und negativ formuliert. Dabei ist der zentrale Gedanke, darüber nachzudenken, was z.B. im Betrieb unterlassen oder unternommen werden muss, um genau das

<sup>45</sup> Vgl. De Bono, Edward: Six Thinking Hats: The multi-million bestselling guide to running better meetings and making faster decisions, 2016

<sup>46</sup> Vgl. Horton, Graham: Innovationslabor der Universität Magdeburg: Die Kopfstandtechnik – Ideenfindung durch Umkehrung der Aufgabenstellung, 2014

Gegenteil dessen zu erreichen, was der Betrieb eigentlich will. Hieraus ergeben sich kreative Lösungsansätze. Umgekehrt wird, indem die Teilnehmenden Antworten zu einer umgekehrten Fragestellung suchen. Anschließend kehren sie die Lösung bzw. die Antwort wiederum um, sodass sie die eigentliche Frage beantworten können. So ergeben sich neue, veränderte Perspektiven und neue Denkstrukturen. Um die Methode anzuwenden, definieren Sie in einem ersten Schritt genau Ihre Zieldefinition. Dann kehren Sie diese ins Negative um und präsentieren dies Ihrem Team. Als nächstes formulieren alle Beteiligten, wie sie dieses (negative) Ziel erreichen wollen. Zum Schluss notiert Ihr Team nun die exakte Umkehrung der Ziele.

Die Vorgehensweise in sechs Schritten erklärt:<sup>47</sup>

1. Problem als Frage formulieren
2. Ausgangsfrage auf den Kopf stellen
3. Antworten auf die Kopfstandfrage sammeln
4. Die Antworten umkehren
5. Vorhaben konkretisieren
6. Vorhaben umsetzen

Nachdem alle Ideen aufgeschrieben wurden, können Sie den Realitätscheck machen. Die notierten Punkte werden einzeln durchgegangen und daraufhin überprüft, ob sie realisierbar sind. Nur die realisierbaren Punkte werden weiterverfolgt. Die Diskussion über deren Umsetzbarkeit kann im Team erfolgen, ist aber auch allein machbar. Dabei sollten Sie immer genau auf die primäre Zielsetzung achten, denn es ist nicht immer einfach, aus den Anti-Lösungen eine reale Lösung abzuleiten.

#### Praxisbeispiel:<sup>48</sup>

Die ursprüngliche Frage könnte lauten: „Wie können wir im Betrieb (angesichts der explodierenden Preise/Energiekrise/Pandemie) unnötige Kosten einsparen?“

<sup>47</sup> Vgl. Montag, Torsten: Gründerlexikon, Online verfügbar unter <https://www.gruenderlexikon.de/checkliste/suchen/geschaeftsidee-suchen/kreativitaetstechniken/umkehrmethode> (Eingesehen am 18.08.22)

Die Kopfstand-Umkehrfrage: „Wie können wir im Betrieb für die Abläufe usw. noch mehr Geld ausgeben, Kosten produzieren?“

Mögliche Antworten:

- › Das Lager komplett auffüllen und zu den aktuellen Höchstpreisen kaufen
- › Noch mehr Erdgas kaufen und schnell verbrauchen
- › Größere Firmenwagen anschaffen, die noch teurer sind und früher ersetzt werden
- › Im Sommer die Klimaanlage und im Winter die Heizung voll aufdrehen, Hände immer mit heißem Wasser waschen, alle Lampen anmachen

Reformulierung - Antworten wieder „umkehren“ und positiv formulieren:

- › Lagerbestand so gering wie möglich halten.
- › So wenig wie möglich Erdgas kaufen, sich über alternative Energiequellen informieren
- › Kleinere, günstigere und umweltfreundlichere Firmenwagen nutzen
- › Heizung, Klimaanlage, Wasserverbrauch reduzieren, nur notwendige Licher anmachen

Ergebnisfeststellung:

- › Lagerbestand ggf. mit Software besser kalkulieren, Lagerzeiten optimieren
- › Durch (zusätzliche) erneuerbare Energien unabhängiger von den Marktpreisen werden
- › Energiebewusstsein bei den Mitarbeitenden schaffen, Verantwortungsbewusstsein nach innen und außen zeigen
- › Thermostate, Heizungs- und Warmwasseranlage effizienter einstellen lassen, um einige Grad reduzieren, für passive Beschattungslösungen im Sommer sorgen

Bei komplexen Problemen ist die Methode eher schwierig anzuwenden. Aber vorteilhaft ist, dass auch Aspekte, die eigentlich in Ihrem Betrieb bereits existieren, neu

betrachtet und verbessert werden können. Weiterhin fällt es den Teilnehmenden oft leichter, zunächst Negatives zu sehen und dies dann erst ins Positive umzudrehen. Die Methode ist leicht anzuwenden und macht Spaß, was kreative Lösungen fördert.

Gefundene Ergebnisse können nun dem Team präsentiert werden. Dabei müssen Sie i.d.R. vor einer größeren Gruppe reden. Sicher und gelassen vor Publikum sprechen können Sie üben. Nachfolgend erhalten Sie hierfür Tipps für einen professionellen Redeauftritt.

## Sicher und gelassen vor Gruppen Sprechen

Vor einem Publikum zu sprechen, ist niemals einfach. Schon seit der Antike beschäftigen sich die Menschen daher mit der Kunst der Freien Rede (Rhetorik), worauf es dabei ankommt und wie diese erlernt werden kann. Denn gute und überzeugend gehaltene Reden sind nicht nur ein mächtiges politisches Werkzeug, sondern bringen Sie auch im Berufsalltag weiter, wenn Sie z.B. in einer Videokonferenz Stellung zu Problemen nehmen sollen oder eine Präsentation vor Kund:innen halten. Dann ist es wichtig zu wissen, wie Sie informativ, verständlich und gleichzeitig überzeugend auftreten und eine Verbindung mit dem Publikum herstellen<sup>49</sup>. Wie das gelingt und wie Sie mögliches Lampenfieber reduzieren können, erfahren Sie in den folgenden Abschnitten. Denn Rhetorik lässt sich erlernen und sollte regelmäßig trainiert werden.

Schon der griechische Philosoph Aristoteles erkannte, dass „Auftreten, Stil, Aufbau und Inhalt [dabei] genau auf das Publikum und das Thema abgestimmt sein [müssen], um die gewünschte Wirkung zu erreichen.“<sup>50</sup> Ein zentrales Element von Rhetorik ist es also, wie Sie auftreten, wie Sie sprechen, wie Sie sich verhalten und wie Sie mit dem Publikum interagieren.<sup>51</sup> Im Fokus steht dabei immer das Ziel, den eigenen Standpunkt möglichst erfolgreich, effektiv und überzeugend zu vertreten.<sup>52</sup> Oder

49 vgl. Kitzmann.biz: Rhetorik Seminar: Redegewandtheit und Überzeugungskraft durch Rhetorik-Kurse trainieren. Online verfügbar unter: [https://www.kitzmann.biz/seminare/seminaruebersicht/rhetorik-kommunikation/rhetorik?gclid=CjwKCAjw-sqKBhBjEiwAVaQ9a94szjK-Aw-7ZjYt962pGy4c-TWjy4r3iyT7aDafZ3dRF7VqCpkfH3xoCM-AQAvD\\_BwE](https://www.kitzmann.biz/seminare/seminaruebersicht/rhetorik-kommunikation/rhetorik?gclid=CjwKCAjw-sqKBhBjEiwAVaQ9a94szjK-Aw-7ZjYt962pGy4c-TWjy4r3iyT7aDafZ3dRF7VqCpkfH3xoCM-AQAvD_BwE) (Eingesehen am 28.09.2021).

50 Getabstract.de: Zusammenfassung von Rhetorik. Aristoteles. Online verfügbar unter: <https://www.getabstract.com/de/zusammenfassung/rhetorik/22460> (Eingesehen am 23.09.2021).

51 vgl. Ebd.

52 Vgl. Universität Tübingen: Seminar für Allgemeine Rhetorik. Online verfügbar unter: <http://>

anders formuliert: „Die Kunst der Rhetorik liegt darin, eine Botschaft so eindrucksvoll zu transportieren, dass das Publikum von der vermittelten Meinung überzeugt ist, diese bestenfalls annimmt und anschließend danach handelt.“<sup>53</sup>

## Struktur einer Rede oder eines Vortrags

Jede gute Rede folgt einer klaren und logisch nachvollziehbaren Struktur. Diese setzt sich in der Regel aus drei unterschiedlichen Abschnitten zusammen: Der Einleitung, dem Hauptteil und dem Schluss. Dabei gilt: Je klarer die Struktur für Ihr Publikum erkennbar ist, desto besser kann das Publikum Ihnen folgen. „Eine gute Rede hat einen guten Anfang und ein gutes Ende – und beide sollten möglichst dicht beieinander liegen“<sup>54</sup>. Dementsprechend sollten Sie sich auf das Notwendige beschränken und ausschweifende Exkurse vermeiden.

### 1. Die Einleitung

Die Einleitung ist der erste Abschnitt einer Rede. Hier stellen Sie zuerst sich selbst, dann das Thema Ihres Beitrags und weiterhin Ihre Struktur vor. Das Hauptziel dieses Abschnitts ist es, Zuhörende zu gewinnen. Daher ist es wichtig, mit einem „Ohrenöffner“ bzw. etwas Unerwartetem, Eindrucksvollem oder Emotionalem zu beginnen. Oder kurz gesagt: Beginnen Sie mit etwas, das die Aufmerksamkeit auf Ihre Rede und Ihr Thema zieht. Ein weiteres Ziel dieses Abschnitts ist es, Ihrem Vortrag und dem Thema eine Struktur zu geben.<sup>55</sup>

**Der „Ohrenöffner“: So gewinnen Sie Ihr Publikum:** Wenn Sie in Ihrem Vortrag von Anfang an das Ziel und den Nutzen für das Publikum deutlich machen, wird Ihnen das Publikum aufmerksamer zuhören. Dies gelingt z.B. durch ein eindrucksvolles Statement oder Beispiel, eine Anekdote oder etwas ähnliches, das die Relevanz Ihres Themas deutlich macht: Machen Sie sich und Ihr Thema zum interessantesten Gegenstand im Raum.

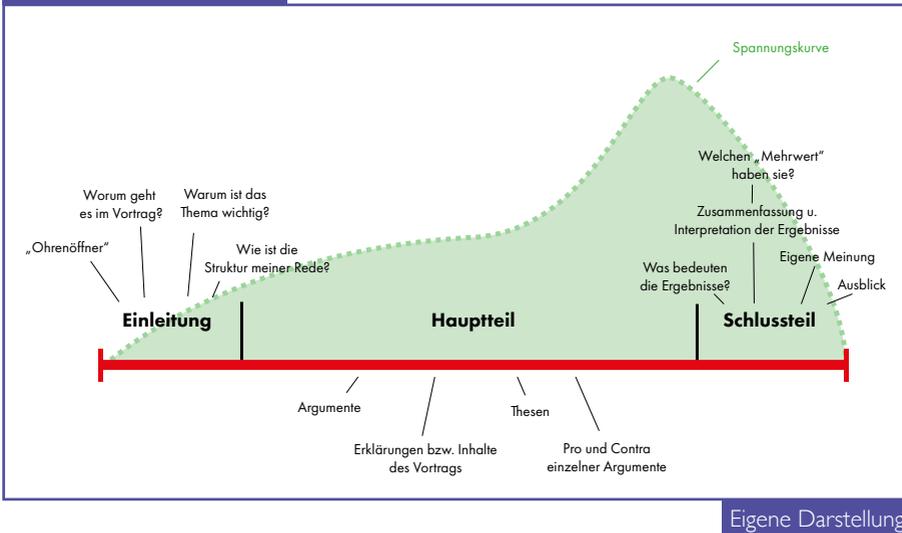
[www.rhetorik.uni-tuebingen.de/was-ist-rhetorik/](http://www.rhetorik.uni-tuebingen.de/was-ist-rhetorik/) (Eingesehen am 30.09.2021).

53 Rhetorik-Online: Rhetorik - Was ist das eigentlich? Online verfügbar unter: <https://rhetorik-online.de/rhetorik/> (Eingesehen am 30.09.2021)

54 Mark Twain, zit. Nach: Mensch-und-Kommunikation.de: Der Aufbau einer Rede oder Präsentation. Online verfügbar unter: <https://www.mensch-und-kommunikation.de/de/ressource/aufbau-rede> (Eingesehen am 24.08.2022)

55 Vgl. Mensch-und-Kommunikation.de

Grafik: Aufbau eines Vortrags



Beispiele:

- › „Ich stelle Ihnen heute die Klimabilanz unserer Fahrzeugflotte vor und zeige Ihnen, wie wir den CO2 Ausstoß ohne höhere Kosten um 50% verringern können“.
- › „Heute stelle ich die Hausaufgaben unseres Word-Kurses vor. Bei der Vorbereitung habe ich auch endlich das Problem mit den Serienbriefen verstanden, auf das wir vergangene Woche gestoßen sind, und ich werde Euch zeigen, wie wir es lösen können“.

Außerdem ist es wichtig, bereits in der Einleitung klarzustellen, warum das Thema Ihrer Rede so wichtig und interessant ist. Diese Frage sollten Sie schon bei den ersten Vorbereitungen Ihres Redebeitrags mitdenken. Bringen Sie von Anfang an auf den Punkt, was das Besondere/Wichtige/Neue/Interessante an Ihrem Beitrag ist.

Beispiele:

- › „Die Auswertung unserer Social Media Statistiken ist so wichtig, weil sie nicht nur zeigt, wie gut die Posts gestaltet waren, sondern auch, wie beliebt unser Betrieb bei den Kund:innen ist und welche Zielgruppe sich besonders für uns

interessiert. Das sehen wir gleich im Hauptteil“. (Erklärung: Die Social Media Statistiken an sich sind für die meisten Personen uninteressant. Wenn Sie es aber mit der Beliebtheit Ihres Betriebs verknüpfen, wird das Publikum aufmerksamer zuhören, weil die Beliebtheit des Betriebs für alle Abteilungen interessant ist).

- › „Mir ist aufgefallen, dass es in Sachen Unternehmenskommunikation noch erheblichen Nachholbedarf gibt, weil immer wieder Mails unbeantwortet bleiben und Dokumente verloren gehen. Deswegen befürworte meine Kollegin und ich eine Umstrukturierung unserer Systeme“. (Erklärung: Das rhetorische Stilmittel dieses Beispiels ist es Mehrheiten zu suchen. Mit dem Argument „Meine Kollegin und ich befürworte...“ machen Sie deutlich, dass Sie mit Ihrer Position nicht alleine sind. Auch Anderen ist das Problem aufgefallen).
- › „In meinem heutigen Vortrag geht es um die Geschichte der zwei U. Das erste U heißt Umwelt und das zweite heißt Umsatz und ich zeige Ihnen, wie mehr Umweltbewusstsein unsere Umsätze steigern kann.“ (Erklärung: In diesem Beispiel wird ein aus betrieblicher Sicht weniger interessantes Thema „Umwelt“ mit dem zentralen Thema „Umsatz“ verknüpft. Dadurch bekommt es einen höheren Stellenwert und Ihnen wird das Publikum aufmerksamer zuhören. Gleichzeitig wird das Thema als Geschichte verpackt, was die Neugier des Publikums erhöht.)

Das zweite wichtige Ziel der Einleitung ist es, Ihrem Publikum die Struktur Ihres Vortrags vorzustellen. Dazu wird meist mit Hilfe einer Power Point Präsentation erklärt, auf welche Punkte Sie detaillierter eingehen und warum diese wichtig sind. Hierfür können Sie z.B. folgende Formulierungen nutzen:

- › „Wie wir das eben genannte Ziel erreichen können, zeige ich Ihnen im Hauptteil meines Vortrags, wo ich zunächst noch einmal den Sachverhalt erkläre und anschließend unterschiedliche Lösungsansätze gegenüberstelle. Danach führe ich die einzelnen Argumente zusammen und fälle ein Fazit“.
- › „Nachdem Sie nun alle wissen, worum es geht, zeige ich Ihnen meine Ergebnisse. Dazu gehe ich nacheinander auf a), b) und c) ein, bevor ich das Ganze im Fazit noch einmal zusammenfasse“.
- › „Weil das Thema sehr umfangreich ist, habe ich mich auf diese und jene Aspekte konzentriert, weil sie aus Grund a, b und c am interessantesten und wichtigsten sind.“

## 2. Der Hauptteil

Der Hauptteil Ihres Vortrags bzw. Ihrer Rede kommt direkt nach der Einleitung. Hier vermitteln Sie Ihrem Publikum die eigentlichen Inhalte, indem Sie diese möglichst verständlich und prägnant vortragen und mithilfe von Medien und Beispielen veranschaulichen. Zu den Hauptzielen dieses Abschnitts gehört es, unterschiedliche Argumente gegenüberzustellen, zu interpretieren und das Publikum zu überzeugen.<sup>56</sup> Damit Ihr Vortrag dabei nicht zu umfangreich wird, sollten Sie folgendes beachten:

- › Reduzieren Sie sich auf das Wesentliche: Versuchen Sie nicht mehr als 3 Hauptpunkte zu thematisieren.<sup>57</sup>
- › Schweifen Sie nicht ab: Manchmal ist es notwendig einen Exkurs zu einem anderen Thema zu unternehmen, um einen komplexen Sachverhalt zu erklären. Dennoch sollten Sie versuchen dies zu vermeiden, damit das Publikum Ihnen besser folgen und Ihre Argumente im Gedächtnis behalten kann.

## 3. Der Schluss

Wie bei einer Geschichte oder einem Theaterstück endet auch der Spannungsbogen eines Vortrags oder einer Rede in einem Schlussteil. Hier fassen Sie Ihre Argumente noch einmal zusammen und erklären, zu welchem Ergebnis Sie gekommen sind. Dies ist besonders wichtig, weil die Aufmerksamkeit des Publikums im Schlussteil noch einmal besonders hoch ist. Außerdem wird hier eine Interpretation des Gesagten erwartet.<sup>58</sup>

Alles in allem lässt sich die Struktur einer Rede so zusammenfassen, dass Sie in der Einleitung erklären, worum es geht und warum das Thema wichtig ist, Sie im Hauptteil die eigentlichen Inhalte präsentieren und im Schlussteil das Gesagte noch einmal zusammenfassen. Oder mit den Worten von Winston Churchill:

„Tell them what you're going to tell them. Then tell them. And - most important at the end: Tell them what you've told them.“<sup>59</sup>

<sup>56</sup> Vgl. Mensch-und-Kommunikation.de

<sup>57</sup> Vgl. Ebd.

<sup>58</sup> Vgl. Ebd.

<sup>59</sup> Winston Churchill, zit. nach Mensch-und-Kommunikation.de.

## Mit Übung zum Erfolg: Die Stegreifrede

Die Stegreifrede ist ein bekanntes Mittel, um die Sicherheit und Überzeugungskraft beim freien Vortragen zu trainieren. Wie der Name schon sagt, geht es dabei darum, spontan - also aus dem Stegreif - eine ca. zweiminütige Rede zu einem unbekanntem Thema vor einer Gruppe zu halten. Damit können Sie größere Auftritte simulieren und die Angst davor reduzieren. Außerdem gewinnen Sie an Routine beim Sprechen vor Publikum, ohne dass Sie dafür auf einer „echten“ Bühne stehen.

Außerdem kommt es auch im Berufsleben gelegentlich vor, dass Sie spontan und ohne Vorbereitung etwas vortragen müssen, wenn Sie z.B. Ihren Vorgesetzten einen Sachverhalt erklären oder ein Kund:innengespräch führen. Im Folgenden zeigen wir Ihnen daher, wie Sie sich auf solche Situationen vorbereiten können.

Die Stegreifrede üben: Sicherheit und Überzeugungskraft bei Spontanvorträgen gewinnen Sie vor allem durch Routine. Daher ist es sinnvoll, diese Kompetenz in kleinen Gruppen oder mit Freund:innen zu üben. Dabei können Sie folgendermaßen vorgehen:

- › Die Gruppe wählt ein:e Redner:in, die anschließend vor die Gruppe tritt.
- › Ein Mitglied aus der Gruppe gibt der ausgewählten Person nun ein Thema für die Stegreifrede. Je nach Übung kann das Thema von der Schwierigkeit her variieren und sollte je nach Redesicherheit der Person gewählt werden. Beispiele: a) Wie sind Sie heute hierher gekommen und warum haben Sie dieses Verkehrsmittel gewählt? b) Welche Dinge haben Sie immer dabei, wenn Sie das Haus verlassen? c) Wie würden Sie den Ausgang der letzten Bundestagswahlen bewerten?
- › Die ausgewählte Person hat nun 2-3 Minuten Zeit über das Thema zu sprechen.
- › Nach der Rede gibt die Gruppe der Redner:in ein kurzes Feedback über den Vortrag. Dabei sollte es nicht (nur) um die Inhalte gehen, sondern vor allem um die Art des Vortrags: Hat die Person sicher gewirkt? War der Vortrag überzeugend und was hätte besser laufen können?

## MENSCHEN = MITARBEITER:INNEN GUT FÜHREN = SOFT ON PEOPLE



Quelle: Martin Schäfer, gezeichnet von Dominik von Lösch

## Nachhaltige Personalpolitik

Wie bereits beschrieben befindet sich die Wirtschaft durch Globalisierung, Klimakrise, die Folgen der Corona Pandemie, die digitale Transformation sowie den anhaltenden Fachkräftemangel auf allen Ebenen derzeit im Umbruch. Dies betrifft auch die Personalpolitik und die Unternehmenskultur, die laut der Capgemini-Studie<sup>60</sup> rund zwei Drittel der Befragten für die größte Hürde der digitalen Transformation halten<sup>61</sup>. Damit der Wandel auch in kleinen und mittleren Betrieben gelingt, braucht es neben Innovationsbereitschaft eine solidarische Personalpolitik, die Mitarbeitende fördert und sie nachhaltig im Betrieb hält. Das diesbezügliche Prinzip sollte lauten:

| *Soft on People. Hard on facts.*

Spätestens seit die Diskussion um den Fachkräftemangel und die Generationen Y und Z im gesellschaftlichen Diskurs aufkam, wurde es auch für Betriebe deutlicher, dass sie reagieren müssen. So artikulieren Mitarbeitende dieser Generation z.B. ihre Erwartungen und Wünsche an den Beruf deutlicher und nachdrücklicher und möchten den Beruf nicht auf Kosten der Familie, Freunde oder persönlichen Interessen ausüben<sup>62</sup>.

| *„Viele junge Arbeitnehmer[innen] der Generation Y suchen nicht nur nach einem Job mit gutem Gehalt und ausgeglichener Work-Life-Balance, sondern auch nach Flexibilität und einer ‚sinnstiftenden Tätigkeit‘“<sup>63</sup>.*

<sup>60</sup> Vgl. „The Digital Culture Challenge“, online verfügbar unter: [https://www.capgemini.com/fi-en/wp-content/uploads/sites/27/2018/09/dti-digitalculture\\_report\\_v2.pdf](https://www.capgemini.com/fi-en/wp-content/uploads/sites/27/2018/09/dti-digitalculture_report_v2.pdf) (Eingesehen am 01.09.2022)

<sup>61</sup> Vgl. Wirtschaftswoche 2017: „Der Mitarbeiter ist nicht das Problem“. Online verfügbar unter: <https://www.wiwo.de/adv/capgemini/menschen/unternehmenskultur-im-wandel-der-mitarbeiter-ist-nicht-das-problem/20134306.html> (Eingesehen am 31.08.2022).

<sup>62</sup> Vgl. Greiner, Lena 2018: So haben die Millennials die Arbeitswelt verändert. In: Spiegel Online. Online Verfügbar unter: <https://www.spiegel.de/karriere/generation-y-so-haben-die-millennials-die-arbeitswelt-bereits-veraendert-a-1195595.html> (Eingesehen am 31-08.2022).

<sup>63</sup> Boston Consulting Group, zit. nach Greiner 2018.

Außerdem ist das Privatleben abseits der Arbeit heute vielfältiger und in der Summe somit wichtiger geworden. Und das gilt für alle Mitarbeiter:innen, also für Frauen und Männer, erziehende Väter und Mütter, für- und versorgende Töchter und Söhne.

Um die unterschiedlichen Interessen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu erfüllen und ein gutes Betriebsklima zu schaffen, werden die Anforderungen an die Personalführung immer höher. Denn nur wenn die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben gelingt, können Mitarbeitende auch langfristig gehalten werden. Wie das gelingen kann, stellen wir Ihnen im Folgenden vor.

## Soft on People

Mitarbeiter:innen sind in erster Linie Menschen. Dementsprechend sollten Sie sie höflich und mit Respekt behandeln: Seien Sie als Führungskraft im Umgang wertschätzend und aufmerksam, wozu auch gehört, dass Sie für die Mitarbeitenden 'auf kurzem Weg' erreichbar sind. Um das umzusetzen, könnten Sie z.B. jeden Tag einmal kurz durch Ihren Betrieb gehen und mit Mitarbeitenden sprechen: Fragen Sie z.B. am Montag, wie das Wochenende war. Gehen Sie nicht gleich in Ihr Büro, zeigen Sie Präsenz und Aufmerksamkeit. Denn Aufmerksamkeit führt auch zu einer erhöhten Wertschätzung.

Dazu gehört außerdem, dass in Ihrem Betrieb Offenheit, Direktheit, Klarheit und Transparenz herrscht und Führungskräfte bzw. Kolleg:innen einander faires und persönliches Feedback zu Arbeitsprozessen geben können. Rückmeldung sollte immer auf Augenhöhe geschehen und möglichst zeitnah nach dem Abschluss von Projekten oder Aufgaben erfolgen. Außerdem könnten Sie die Feedbacks bei den jährlich stattfindenden Mitarbeiter:innengesprächen anbringen.

### Faires Feedback geben

Um Ihren Mitarbeitenden faire und konstruktive Feedbacks zu geben, benötigen Sie vor allem Zeit, d.h. dass Sie sich regelmäßig den Raum nehmen und mit Ruhe und Aufmerksamkeit persönliche Gespräche führen. Dabei ist folgendes zu beachten: Beschreiben Sie klar und genau, um was es geht, was Sie gesehen/gehört haben bzw. was Ihr Anliegen ist. Teilen Sie in der Ich-Form mit, was Ihnen gefallen bzw. was Ihnen nicht gefallen hat. Kritik können Sie in Form von Verbesserungsvorschlägen ausdrücken.

Feedback annehmen:

- › Wenn Sie von Mitarbeitenden ein Feedback bekommen, hören Sie sich dieses bis zum Schluss aufmerksam an.
- › Fragen Sie nach, um das Feedback besser zu verstehen.
- › Nehmen Sie erst einmal auf, was die Person zu sagen hat, bevor Sie pauschal dagegen argumentieren oder sich verteidigen.
- › Versuchen Sie Ihre Gefühle und Bedürfnisse auszudrücken.
- › Sprechen Sie auch hier in der Ich-Form.

Feedback funktioniert, wenn:

- › Ich sage, was ich über mich denke / wie es mir geht
- › Ich einer anderen Person sage, was ich über sie denke und fühle

Wichtige Feedback-Regeln:

- › Reden Sie in der Ich-Form. z. B. ich finde es nicht gut, mich stört es, wenn ... oder ich finde toll, dass Sie...
- › Sachverhalte sollten Sie konkret beschreiben und nicht verallgemeinern
- › Keinen „Angriff“ führen, damit sich niemand verletzt fühlt
- › Machen Sie auch Verbesserungsvorschläge und loben Sie für gute Arbeit usw.

*Für konstruktives Feedback ist es insgesamt wichtig, dass Sie mit einer positiven Grundeinstellung in ein Gespräch gehen. Zudem sollten Sie aktiv zuhören und Besprochenes kurz zusammenfassen oder bestätigen.*

Hierbei helfen **offene W-Fragen wie z.B.: Warum, Weshalb, Was, Wie** stellen Sie sich das vor?

## Kollegiale Beratung

Kollegiale Beratung ist ein systematisches Beratungsgespräch, in dem Kolleg:innen sich nach einer vorgegebenen Gesprächsstruktur wechselseitig zu beruflichen Fragen und Schlüsselthemen beraten und gemeinsam Lösungen entwickeln. Kollegiale Beratung findet in Gruppen von sechs bis neun Personen statt, die im regelmäßigen Abstand zusammenkommen. Teilnehmer:innen tragen dabei ihre Praxisfragen, Probleme und „Fälle“ vor.

Drei Beispiele für Praxisfragen und Fälle:

- › „Einer meiner Mitarbeitenden lässt in letzter Zeit deutlich in seiner Leistung nach. Wie kann ich mit der Person darüber ins Gespräch kommen?“
- › „Ich stehe als Projektleiter:in am Anfang eines neuen Projektes. Wie kann ich den Auftakt so gestalten, dass sich alle wirklich engagieren?“
- › „Ich habe einen neuen Mitarbeitenden bekommen. Dieser tut sich schwer, sich ins Team zu integrieren und steht abseits. Was kann ich tun, damit die Integration ins Team gelingt?“

In einem festen Ablauf mit sechs Phasen<sup>64</sup>: Casting, Spontanerzählung, Schlüsselfrage, Methodenwahl, Beratung, Abschluss leitet ein Gruppenmitglied als Moderator:in die Gruppe durch das kollegiale Beratungsgespräch und aktiviert dabei die Erfahrungen und Ideen der übrigen Teilnehmer:innen. Unter Anleitung der Moderation beraten somit alle Teilnehmer:innen den Fall und suchen nach Anregungen und Lösungsideen für den eingangs geschilderten Fall<sup>65</sup>.

Alle Rollen der kollegialen Beratung (siehe unten) wechseln je Fallberatung, es gibt keine feste Rollenverteilung unter den Teilnehmer:innen. Es gibt außerdem keine:in Berater:in oder Expert:innen von außen. Das macht das kollegiale an der kollegialen Beratung aus<sup>66</sup>.

Ein Durchgang dauert etwa zwischen einer dreiviertel und einer ganzen Stunde, sodass in zwei Stunden zwei bis drei Fälle bearbeitet werden können. In vielen

<sup>64</sup> Vgl. Kollegiale Beratung o.J.: Methodik und Ablauf. Online verfügbar unter: <https://www.kollegiale-beratung.de/methodik-und-ablauf-von-kollegiale-beratung-in-sechs-phasen.html> (Eingesehen am 31.08.2022).

<sup>65</sup> Ebd.

<sup>66</sup> Vgl. Kollegiale-Beratung.de.

Betrieben werden regelmäßige Kompakttage zur kollegialen Beratung angeboten. Rollen in der kollegialen Beratung:<sup>67</sup>

1. **Fallerzähler:in:** Dieses Gruppenmitglied stellt der Runde eine aktuelle Praxis-situation bzw. einen Fall vor. Sie/Er schildert die eigene Perspektive und gibt wichtige Informationen, die zum Verständnis der Situation bzw. des Falls beitragen. Sie/Er formuliert eine Schlüsselfrage, die ein aktuelles Anliegen widerspiegelt und schlägt in der folgenden Phase eine Methode zur Bearbeitung der Fragestellung vor.
2. **Moderation:** In dieser Rolle leitet ein Mitglied die Gruppe durch die Phasen der kollegialen Beratung. In der Phase des Spontanberichts unterstützt die Moderation den/die Fallerzähler:in durch klärende Fragen, um das Thema zu entfalten. Die Moderation achtet darauf, dass die Autonomie der/des Fallerzähler:in gewahrt bleibt und die übrigen Teilnehmer:innen respektvoll mit der Person umgehen.
3. **Berater:in:** Die übrigen Teilnehmer:innen nehmen die Rolle der Berater:innen ein. Sie lassen sich durch die Moderation für die Dauer der kollegialen Beratung anleiten. Sie hören dem geschilderten Fall aufmerksam zu, stellen an der passenden Stelle Verständnisfragen und geben in der Beratungsphase ihre Ideen und Perspektiven.
4. (**Schreibkraft:** Schreibt ggf. mit, füllt Moderationskarten aus o.ä.)

## Empathie

Eine Schlüsselkompetenz für gelungene Mitarbeiter:innenführung ist Empathie. Dazu bedarf es vor allem genügend Zeit. Auch ist es sinnvoll, sich einmal in die Rolle von Mitarbeitenden zu versetzen, bevor Sie Aufträge verteilen, delegieren, Anweisungen geben oder Fragen stellen. Beachten Sie hierzu folgendes:

- › Wen habe ich vor mir?
- › Was sind die Lebensumstände meines Gegenübers? Mutter, Vater, Pflegende:r,?
- › Was finden Sie warum gut, weniger gut an Ihrem/ Ihrer Mitarbeiter:in?

<sup>67</sup> In Anlehnung an Kollegiale-Beratung.de.

Schreiben Sie sich Ihre Überlegungen ggf. in Stichworten auf, vielleicht sogar in einem Mitarbeiter:innen-Notizbuch.

## **Vertrauen herstellen**

Wenn Sie das Vertrauen Ihrer Mitarbeiter:innen genießen, dann verzeihen diese Ihnen auch Führungsfehler, weil sie wissen, dass Sie sich im Ernstfall auf Sie verlassen können. Anders sieht es aus, wenn kein Vertrauen vorhanden ist: Dann nützen auch die größten Bemühungen um die Unternehmenskultur oder die Motivationslage nichts.

Daher sollten Sie auf folgendes achten:

- › Beseitigen Sie Ängste, damit alle ihre beste Leistung erbringen. Hierfür ist ein Betriebsklima mit einer respektvollen Fehlerkultur notwendig.
- › Vertuschen Sie Ihre eigenen Fehler nicht und schieben Sie diese schon gar nicht auf andere Personen. Fehler von der/dem Chef:in sind Fehler der/des Chef:in – ohne Ausnahme. Fehler von Mitarbeiter:innen sind auch Fehler der/des Chef:in, jedenfalls nach außen und nach oben. Erfolge hingegen gehören den Mitarbeitenden allein.
- › Hören Sie den Mitarbeiter:innen aufmerksam und konzentriert zu.
- › Stehen Sie auch zu den “Ecken und Kanten” Ihrer Persönlichkeit. Das heißt natürlich nicht, dass Sie sich nicht entwickeln und nicht an sich arbeiten sollen.
- › Meinen Sie, was Sie sagen, und handeln Sie so. Lassen Sie Ihren Worten Taten folgen: Walk your talk Ihre Mitarbeiter:innen müssen sich auf Sie verlassen können. Wenn Sie Ihre Ansichten ändern, teilen Sie das Ihren Mitarbeiter:innen mit.
- › Dulden Sie keine Intrigen in ihrem Team, trennen Sie sich von allen unehrlichen und falschen Charakteren.

## **Beziehung**

Suchen Sie Interaktion mit Ihren Mitarbeitenden. Nehmen Sie sich immer wieder ein wenig Zeit. Hören Sie ihnen zu, reden Sie auch über private Dinge wie zum Beispiel Kinder, Eltern, Pflege, Hausbau etc. Sie müssen nicht für alles Lösungen parat haben und auch nicht für jeden Wunsch der Mitarbeiter:in Verständnis aufbringen, aber Sie sollten Zuhören. Gerade in unsicheren Zeiten wie diesen ist Zuhören enorm

wichtig, schafft Sicherheit und Zugehörigkeit, stärkt Verbundenheit und generiert robustes, belastungsfähiges Vertrauen. Und Vertrauen schafft Ruhe und Raum für Innovation und am Ende auch mehr Wirtschaftlichkeit.

## **Teamstärkung**

Hierbei geht es um (positive) Emotionen, Spaß und Lebendigkeit, die das Team-Building stärkt und nicht unterschätzt werden sollte. Dazu gehört es auch, Erfolge zu feiern und „Danke“ zu sagen. Auch Ausflüge, Exkursionen oder andere soziale Aktivitäten fallen in diese Rubrik und wirken sich am Ende positiv auf das gesamte Team aus.

## **Hard on Facts**

Nachdem es in den vorherigen Abschnitten um die „weichen“ Führungsqualitäten ging, geht es nun um die andere Seite der Medaille: Hard on Facts. Im Kern geht es um Prinzipien und Prozessstreue, wobei Prinzipien Attribute wie Ordnung, Disziplin, Verbindlichkeit, Streben nach Effizienz, Leistungsbereitschaft sowie eine offene Fehlerkultur meint. Prozessstreue hingegen steht für die Verbindlichkeit bei den wichtigsten Geschäftsprozessen. Ein zentrales Element hierfür ist die Erarbeitung von Leitsätzen, die für alle Mitarbeitenden verbindlich gelten und die von allen eingehalten werden sollten. Die Leitsätze sollten dabei schriftlich und einsehbar festgehalten werden, z.B. in Form eines Leitbildes.

## **Fazit**

Eine auf Mitarbeiter:innen orientierte Personalpolitik ist ein zentrales Element gelungener Führung. Denn durch die Globalisierung und den anhaltenden Fachkräftemangel wird es immer schwieriger, qualifizierte Arbeitskräfte zu gewinnen und langfristig im Betrieb zu halten. Außerdem haben sich die Lebensentwürfe vieler Menschen so verändert, dass die Work-Life-Balance im Zentrum steht und nicht mehr nur die reine Gehaltsabrechnung am Ende des Monats.

Damit dies gelingt, können Führungskräfte mit der vorgestellten Methode „Soft on People, Hard on Facts“ das Betriebsklima positiv beeinflussen, indem Sie z.B. den Mitarbeitenden mit Empathie begegnen, Vertrauen herstellen und die geleistete Arbeit wertschätzen. Auch eine faire und offene Fehlerkultur ist hierfür notwendig.

Dabei sollten Führungskräfte immer offen für die Bedürfnisse der Mitarbeitenden sein und ggf. moderne Arbeitszeitmodelle für mehr Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Beruf und Freizeit einführen.

## Väterorientierte Unternehmenskultur

Eine partnerschaftliche Vereinbarkeit zwischen Eltern ist während der Pandemie für viele Familien eine große Herausforderung geworden. Sehr viel Flexibilität und Improvisation waren nötig, aber es ergaben sich auch neue Chancen für die partnerschaftliche Aufgabenverteilung zwischen Müttern und Vätern.<sup>68</sup> Während der Kita- und Schulschließungen haben Väter mehr Zeit mit ihren Kindern verbracht als vor der Pandemie.<sup>69</sup> Dadurch ist in vielen Betrieben ein neues Bewusstsein entstanden, dass Väter ebenso Vereinbarkeitsbedarfe haben wie Mütter. Gerade die Generation Z möchte entscheidende Phasen im Heranwachsen ihrer Kinder nicht mehr verpassen. Aber noch immer liegt in Deutschland die Hauptverantwortung für Kinderbetreuung bei den Müttern. Meist reduzieren sie dafür ihre Arbeitszeit, was oft mit geringeren Karrierechancen – aber auch Rentenbezügen korrespondiert. Auch berufliche Rahmenbedingungen sind hier einflussgebend. Denn auch Männer befürchten negative Auswirkungen im beruflichen Kontext, wenn sie Arbeitszeiten reduzieren, bzw. in Elternzeit gehen. Hier sind Betriebe aufgerufen, die Voraussetzungen und die entsprechende Betriebskultur für Väter zu schaffen, die ihre Kinder betreuen möchten. Eine flexible, familienbewusste Arbeitsorganisation trägt nachweislich zur Fachkräftesicherung bei, denn gerade jüngere Männer legen zunehmend Wert auf solche Angebote.<sup>70</sup>

Was können Sie als Betrieb tun, um der Generation Z entsprechende positive berufliche Rahmenbedingungen zu bieten? Väter zwischen 35 und 40 Jahren unterscheiden sich deutlich von der Generation der Babyboomer. So möchten sie mehr Zeit für die Familie haben. Wichtig dabei sind ihnen: Zeitsouveränität, weniger Kontrolle durch ihre Vorgesetzten, die Möglichkeit der Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit

68 Vgl. Juncke, D.; Weßler-Poßberg, D.; Stoll, E.; Nicodemus, J.: Betriebliche Vereinbarkeitspolitik. Aus der Corona-Krise lernen. Online verfügbar unter: <https://www.prognos.com/de/projekt/aus-der-corona-krise-lernen>, (Eingesehen am 30.08.2022)

69 Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Referat Öffentlichkeitsarbeit. Väterreport. Update 2021, Berlin 2021

70 Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Referat Öffentlichkeitsarbeit. Väterreport. Update 2021, Berlin 2021

sowie Sabbaticals. 75 Prozent der Beschäftigten zwischen 25 und 39 Jahren würden für mehr Familienfreundlichkeit sogar den Arbeitgeber wechseln.<sup>71</sup> Es ist also höchste Zeit für Betriebe, auf diese Wünsche zu reagieren, um Fachkräfte zu halten bzw. zu gewinnen.

Wichtig für Sie als Führungskraft ist primär ein klares Bekenntnis für eine familienbewusste Personalpolitik in Ihrem Betrieb. Und dies sollten Sie nach innen und außen kommunizieren. Folgende Maßnahmen können Sie ergreifen:

- › Sorgen Sie dafür, dass Männer in Ihren Betrieb keine Furcht vor einem Karriereknick haben.
- › Zeigen Sie, dass der Betrieb und die Führungskräfte hinter einer väterorientierten Personalpolitik stehen, diese fördern. So können Sie z.B. ihr Leitbild entsprechend formulieren, auf ihrer Internetseite und ggf. den sozialen Medien darauf hinweisen.



Quelle: [www.erfolgsfaktor-familie.de/](http://www.erfolgsfaktor-familie.de/)

71 Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Referat Öffentlichkeitsarbeit. Väter und Vereinbarkeit. Leitfaden für eine väterorientierte Personalpolitik, Berlin 2019

Auf der Seite des Netzwerkes: **Erfolgsfaktor Familie** finden Sie viele Checklisten und Vorlagen, die Sie einfach und schnell nutzen und an Ihre Bedürfnisse anpassen können, wie z.B. das Anschreiben für Ihre Mitarbeitende.

Mit solchen Maßnahmen wirken Sie traditionellen Einstellungen und einem vermeidbaren gesellschaftlichen Erwartungsdruck entgegen. Ihre Vorbildrolle als Führungskraft ist sehr wichtig. Laut der A. T. Kearney-Studie „Nur Mut!“<sup>72</sup> sind Mitarbeiter, die familienfreundliche Angebote genutzt haben und die Familienfreundlichkeit in ihrem Betrieb als Selbstverständlichkeit bewerten, deutlich zufriedener, sehr loyal und empfehlen ihren Betrieb weiter. Das bedeutet einen Gewinn für Ihren Betrieb, die Sicherung Ihres Fachkräftebedarfs. Und zufriedene Mitarbeiter:innen erwirtschaften einen höheren Output als unzufriedene. Das ist eine Win-Win-Situation für Beide, auch wenn noch viele eingefahrene Denkmuster zu durchbrechen sind.

72 Vgl. Sonnenschein, M. (Vi.S.d.P.), A.T. Kearney GmbH: Nur Mut, Berlin, Online verfügbar unter: <https://www.pressebox.de/pressemitteilung/at-kearney-gmbh-duesseldorf/Nur-Mut-Maenner-wuenschen-sich-familienfreundlichere-Unternehmen/boxid/700894>, (Eingesehen am 30.08.2022)

## Digitalisierung in KMU

Wenn Sie Ihren Betrieb zukünftig digital ausrichten möchten, dann ist eine durchdachte Strategie nötig.<sup>73</sup> Ad hoc zu beginnen - ohne alle betroffenen Funktionsbereiche „mitgedacht“ zu haben - funktioniert i.d.R. bei Digitalisierung nicht. Als Betrieb führen Sie neue digitale Technologien ein, um Ihre Prozesse, Funktionen und die betriebliche Effizienz zu verbessern. Und diese Prozesse sind nicht isoliert zu betrachten. Sie werden zukünftig digitale Werkzeuge nutzen, um beispielsweise Ihre betrieblichen Abläufe zu rationalisieren, die Produktivität zu steigern, bessere Beschäftigten- und Kund:innenzufriedenheit usw. zu schaffen. Weiterhin soll Ihr Betrieb wettbewerbsfähig bleiben, zunehmend agiler und technologiegesteuerter werden. Das Netzwerk Mittelstand-Digital<sup>74</sup> zeigt als Arbeitshilfe einen 5-Punkte Plan auf, der Sie bei Ihrem Digitalisierungsprozess unterstützen kann. Dabei gehen Sie wie folgt vor:

1. **Bestandsaufnahme:** Wie digital ist Ihr Betrieb zum jetzigen Zeitpunkt? Beginnen Sie mit dieser Frage. Es ist eine Art Reifegradmessung Ihres Betriebes, für die Sie online unter [www.mittelstand-digital.de](http://www.mittelstand-digital.de) ca. eine Anleitung finden und für die Bearbeitung ca. 45 bis 60 Minuten benötigen. Beginnen Sie mit einer Auflistung aller betrieblicher Vorgänge, bei denen Sie eine Optimierung für sinnvoll erachten. Dabei sind die Checklisten Mittelstand Digital sehr hilfreich, die Sie hier: <https://betrieb-machen.de/selbstcheck/> abrufen und nutzen können.
2. **Ziele und Maßnahmen bestimmen:** Sie haben nun Ihren momentanen digitalen Stand herausgefunden und können mit der Zukunftsplanung beginnen. Notieren Sie, wo momentan Probleme im Betrieb existieren oder auftreten könnten, was verändert werden soll, welche möglichen Lösungen es dafür geben kann. Wichtig ist, dass Sie Ihr digitales Ziel notieren. Nehmen Sie dabei Ihre Mitarbeitenden mit. Vielleicht stehen diese den Digitalisierungsideen noch zweiflerisch gegenüber. Möglich ist aber auch, dass diese über Kompetenzen verfügen, die für den Betrieb nutzbar sind. Insgesamt ist es ratsam, den Digitalisierungsprozess als bottom up Prinzip zu gestalten, so dass sich Ihre Beschäftigten mitgenommen fühlen und zum Prozess beitragen können.

73 Vgl. ING: Die ersten Schritte für die Digitalisierung in Ihrem Unternehmen, 7.2022, Online verfügbar unter: <https://www.ing.de/business/unternehmenswert/digitalisierung-anfang/> (Zugriff am 22.08.2022)

74 Vgl. <https://www.mittelstand-digital.de>, (Zugriff am 23.08.2022)

3. **Finanzierung klären:** Digitalisierung kostet Geld, aber Sie müssen nicht unbedingt hohe Summen ausgeben. Vielleicht möchten Sie in einem ersten Schritt Home Office für Ihre Verwaltung/Buchhaltung einführen (mehr dazu ab S. 70). Dann können Sie z.B. Standardprogramme verwenden. Für individuelle Softwareanwendungen, die für Ihren Betrieb programmiert werden, ist hingegen viel Geldeinsatz nötig. Erstellen Sie einen Finanzierungsplan und bedenken Sie mit, welche weiteren Digitalisierungsfunktionen/Vernetzungsmöglichkeiten Sie anstreben, d.h. sollen z.B. die Mitarbeitenden im Außendienst zukünftig Daten an die Verwaltung übermitteln oder Handwerker:innen Ihre Stundenzettel online senden? Erstellen Sie z.B. einen Kosten- bzw. Finanzierungsplan – auch für die zukünftigen Möglichkeiten der diesbezüglichen Digitalisierung.
4. **Umsetzung planen:** Dieser Schritt der Umsetzung kann erst erfolgen, wenn Sie die zuvor beschriebenen Schritte abgeschlossen haben. Besprechen Sie auch hier wieder die Veränderung mit Ihre Beschäftigten, die von den Änderungen betroffen sind und lassen Sie möglichst die direkt Betroffenen an den Umsetzungsplanungen teilhaben.

Fit für Videokonferenzen



Eigene Darstellung

Im Folgenden geben wir einige Tipps für ausgewählte digitale Umsetzungen, die vielleicht so oder in ähnlicher Form in Ihrem Betrieb vorkommen und die Sie anwenden können.

## Ihr Auftritt in Videokonferenzen

Spätestens seit der Corona Pandemie gehören Videokonferenzen in allen Branchen zu einem Standardwerkzeug für die interne und externe Betriebskommunikation. So werden nicht nur Meetings und Teambesprechungen in den digitalen Raum verlagert, sondern auch Vorlesungen an Universitäten, Unterricht an Schulen und sogar Bewerbungsgespräche und Präsentationen. Ein professionelles und sicheres Auftreten in Videokonferenzen ist daher essenzielle Kompetenz für alle Mitarbeitenden und Führungskräfte, um den Betrieb angemessen zu vertreten oder sich selbst zu inszenieren. Damit dies gelingt, haben wir Ihnen im Folgenden sechs Aspekte zusammengestellt, die Sie beachten sollten.

### 1. Stabile Internetverbindung

Wichtig für eine erfolgreiche Videokonferenz ist natürlich eine stabile Internetverbindung, denn ohne Internet funktioniert keine Videokonferenz. Auf viele Faktoren wie z.B. die Netzauslastung oder technische Probleme beim Provider haben Sie hierbei zwar keinen Einfluss, jedoch gibt es einige Tricks mit denen Sie das Beste aus Ihrer Internetverbindung herausholen können:

1. **Je näher Sie sich am WLAN-Router befinden, desto stabiler ist die Verbindung:** WLAN-Netzwerke funktionieren mit Funkwellen, mit denen Daten zwischen dem Router und Ihrem Gerät ausgetauscht werden. Je größer die Entfernung ist und je mehr Hindernisse sich auf dem Weg befinden, desto schwächer und störanfälliger wird das Signal. Dadurch sinkt auch die Datenrate, wodurch sich die Qualität Ihrer Videokonferenz verschlechtern kann. Ab einer gewissen Entfernung wird die Verbindung schließlich instabil und bricht zusammen. Es ist also immer ein guter Ansatz, sich bei wichtigen Online-Meetings in der Nähe von einem WLAN-Router (oder Access Point) aufzuhalten, damit die Verbindung möglichst stabil bleibt und eine hohe Datenrate aufweist.
2. **Entlasten Sie Ihr WLAN-Netzwerk:** Je mehr Geräte sich über denselben WLAN-Router (oder Access Point) mit dem Internet verbinden, desto langsa-

mer wird die Verbindung für jedes Gerät. Das liegt vor allem an zwei Faktoren: 1. Mehr Geräte führen zu mehr Funkwellen im Raum, wodurch Störungen und Interferenzen entstehen können. 2. Alle Geräte im WLAN-Netzwerk teilen sich dieselbe Bandbreite. Dadurch sinkt die Geschwindigkeit der Datenübertragung in der Regel für jedes Gerät gleichermaßen. Achten Sie vor wichtigen Konferenzen also darauf, dass alle nicht benötigten Geräte, die auf das WLAN zugreifen, wie z.B. SmartTVs, Smart Home Geräte und ungenutzte Smartphones ausgeschaltet sind. Alternativ können Sie Ihr Gerät für die Videokonferenz auch per Netzwerkkabel (Ethernet) mit dem Router verbinden, um eine störungsunanfällige und stabile Verbindung mit dem Internet aufzubauen.

3. **Entlasten Sie Ihre Internetverbindung:** Je weniger Bandbreite Sie für andere Anwendungen oder Downloads nutzen, desto mehr steht für die Videokonferenz zur Verfügung. Das können Sie sich vorstellen wie bei einem Kuchen, von dem alle Gäste ein Stück haben möchten: Je mehr Gäste kommen, desto kleiner werden die Stücke. Ähnlich ist es auch bei Ihrem Internetanschluss, der gleichmäßig auf die aktiven Geräte aufgeteilt wird. Wenn Sie eher eine langsame Internetverbindung haben, achten Sie darauf, dass parallel zu Ihrem Gespräch keine großen Datenmengen heruntergeladen oder Updates durchgeführt werden.
4. **Sorgen Sie für einen vollen Akku:** Videokonferenzen verbrauchen oft relativ viel Strom. Gehen Sie bei mobilen Geräten daher immer mit einem vollen Akku in das Gespräch. Falls möglich, betreiben Sie Ihr Gerät mit Netzstrom.

## 2. Der Bildausschnitt

Bei einer Videokonferenz haben Sie die gesamte Kontrolle darüber, welchen Bildausschnitt Ihr Gegenüber zu sehen bekommt. Nutzen Sie dies zu Ihrem Vorteil, indem Sie einen interessanten und repräsentativen Ausschnitt Ihres Raumes zeigen. So schaffen Sie – im Besonderen aus dem Home Office heraus - eine Kulisse, in der Sie sich überzeugend präsentieren können.

Vermeiden Sie Einblicke in unaufgeräumte oder dunkle Zimmer, Büroräume, da dies immer unprofessionell und unvorbereitet wirkt. Es geht dabei nicht darum, in einem „perfekten“ Büroraum oder Home-Office-Raum wie aus dem Möbelhaus zu sitzen. Meist reicht es schon, wenn der Schreibtisch aufgeräumt und der Staubsauger weggeräumt ist.

### Raumgestaltung



Eigene Darstellung

- › **Tipp:** Wie es außerhalb des Bildausschnitts aussieht ist vollkommen egal, da dies die Kamera und damit auch Ihre Gesprächspartner:innen nicht sehen. Es lohnt sich daher zu testen, welchen Ausschnitt die Kamera filmt.

Mit der Wahl des Bildausschnitts können Sie gezielt auf interessante Aspekte Ihrer Persönlichkeit oder Ihres Betriebs hinweisen. Wenn Sie z.B. beruflich mit einer Person zu tun haben, von der Sie wissen, dass sie privat musiziert, kann es sinnvoll sein,

### Hintergründe



Eigene Darstellung

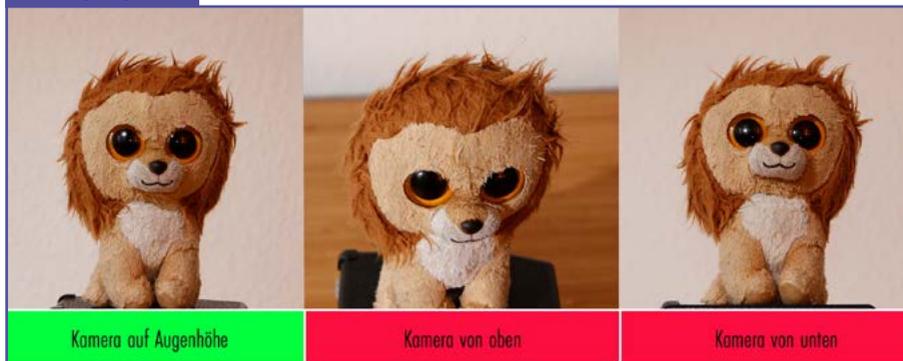
wenn z.B. auch Ihr eigenes Musikinstrument im Hintergrund zu erkennen ist. Gerade zurückhaltenden Menschen fällt es schwerer, ein Gespräch überhaupt erst zustande zu bringen. Dann ist ein zwangloses Plaudern über Musik als Eisbrecher positiv als Gesprächseinstieg. Falls während der Kommunikation Gesprächslücken entstehen, bietet dies weitere Anreize für Small Talk und besseres Kennenlernen.

Trotz aller kreativen Freiheiten sollten Sie im beruflichen Kontext möglichst an einem Tisch oder Schreibtisch sitzen und nicht gemütlich auf dem Sofa. Um welchen Tisch es sich dabei handelt, spielt kaum eine Rolle, da Ihre Gesprächspartner:innen - wenn überhaupt - nur einen winzigen Ausschnitt davon zu sehen bekommen.

### 3. Kommunikation auf Augenhöhe

Ebenso wie die Wahl des Bildausschnitts gehört das Einstellen der richtigen Perspektive zu den wichtigsten Variablen für ein überzeugendes Auftreten bei Videokonferenzen. Achten Sie darauf, dass sich die Kamera Ihres Computers, Laptops oder Smartphones auf Augenhöhe befindet. Auf diese Weise wirken Sie weder verzerrt mit großem Oberkörper und kleinem Kopf (Kamera filmt von unten), noch ungewöhnlich klein und „verletzlich“ (Kamera filmt von oben).

Kameraperspektive



Eigene Darstellung

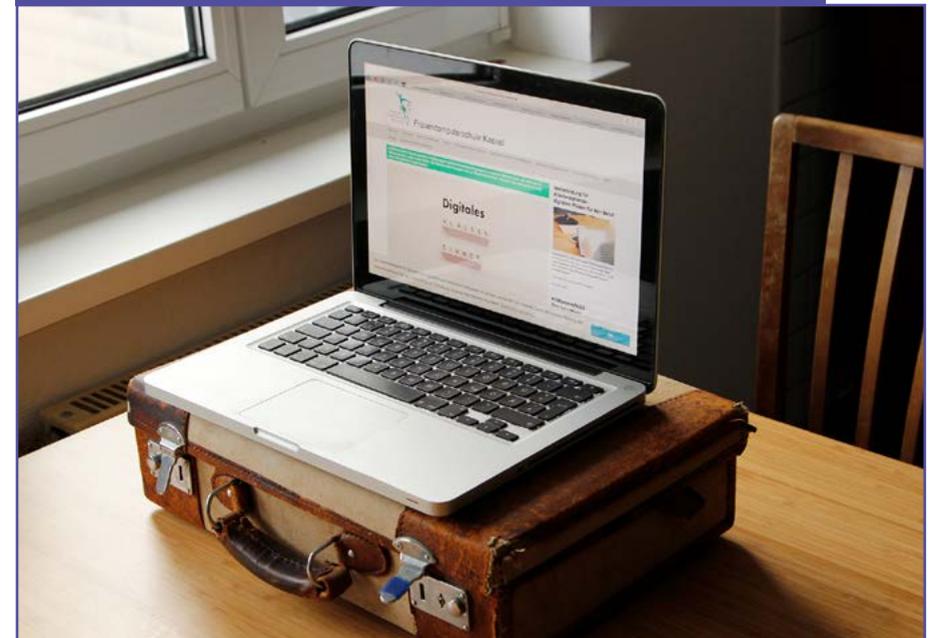
- › Tipp: Blicken Sie während des Gesprächs direkt in die Kamera und nicht auf den Monitor. Dadurch wirkt es, als würden Sie Ihren Gesprächspartner:innen aufmerksam in die Augen schauen.

### Wie bekomme ich die Kamera auf die richtige Höhe?

Hierbei ist Kreativität gefragt. So lange die Kamera stabil steht (oder hängt), sind alle Mittel erlaubt, da niemand sieht, wie die Kamera auf ihrer Rück- oder Unterseite befestigt ist:

- › Die Kamera eines Laptops können Sie auf die richtige Höhe bringen, indem Sie z.B. Bücher oder andere stabile Gegenstände unter das Gerät legen.
- › Wenn Sie über einen höhenverstellbaren Bürostuhl verfügen, können Sie diesen so lange anpassen, bis sich die Kamera auf Augenhöhe befindet. Achten Sie darauf, dass Sie trotzdem bequem und rückschonend sitzen. Sonst werden lange Meetings unnötig anstrengend.
- › Schwieriger ist es, ein Smartphone auf die passende Höhe zu bringen. Daher ist die Verwendung einer entsprechenden Halterung und eines kleinen Stativs ratsam. Kurzfristig lassen sich Smartphones jedoch auch mit einer Buchstütze und einem Gummiband ausrichten.

Lapterhöhung: Solange Ihr Gerät sicher steht, können Sie hier ruhig kreativ werden.



Eigene Darstellung

Eine Buchstütze als Smartphone-Stativ



Eigene Darstellung

*Tipp: Haben Sie eine Smartphone-Halterung für das Auto? Vielleicht lässt sich diese ja an Ihrem Arbeitsplatz montieren. Werden Sie kreativ!*

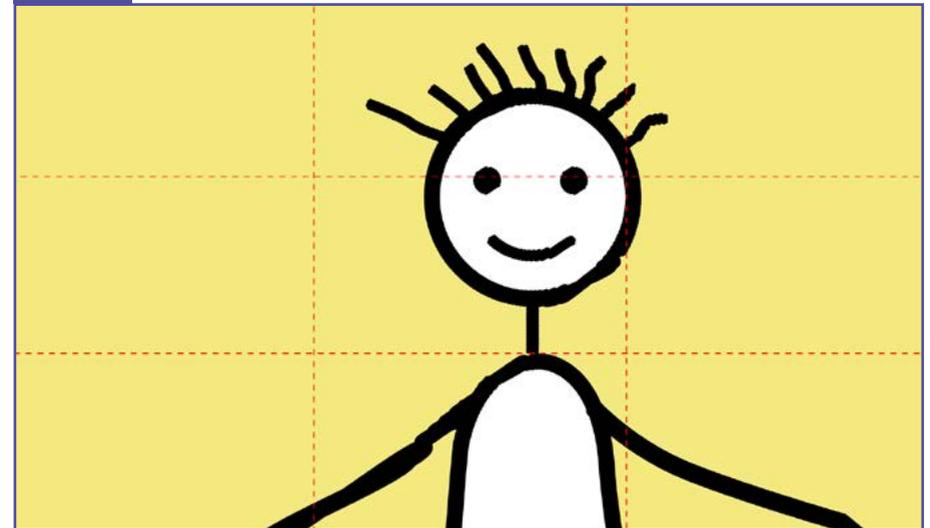
#### Entfernung zur Kamera

Mit der Entfernung zur Kamera können Sie selbst regulieren, wie groß Sie im Bild zu sehen sind. Achten Sie darauf, nicht zu nah vor der Kamera zu sitzen, da Sie dann unnatürlich groß und „bedrohlich“ wirken. Hinzu kommt, dass Ihr Gesicht durch das Weitwinkelobjektiv der Kamera verzerrt wird und z.B. Ihre Nase sehr groß aussehen kann. Umgekehrt sollten Sie sich auch nicht zu weit von der Kamera entfernt positionieren, da Sie sonst schnell unbeteiligt, desinteressiert oder abwesend wirken. Werden zusätzlich Hintergrundeffekte wie z.B. ein Weichzeichner verwendet, kann die Software Sie unter Umständen auch nicht mehr als Motiv erkennen und stellt Sie nicht mehr scharf.

Am besten ist daher die Wahl einer mittleren Entfernung zur Kamera, sodass Ihr gesamter Kopf auf dem Bild zu sehen ist und an den Bildrändern jeweils etwas Platz

bleibt. Dabei sollten Sie darauf achten, dass Ihr Kopf (und Ihre Frisur) möglichst vollständig zu sehen sind und nicht am oberen Bildrand abgeschnitten wird. Der Abstand ist optimal, wenn oberhalb Ihres Kopfes noch ein Stück Platz bis zum Bildrand vorhanden ist.

Drittelregel



Eigene Darstellung

Neben dem Abstand zur Kamera spielt auch die Positionierung im Bild eine große Rolle. Hierfür bietet die „Drittel-Regel“ aus der Fotografie einen guten Anhaltspunkt: Dabei wird das Bild gedanklich durch je zwei horizontale und vertikale Linien geteilt. Versuchen Sie nun Ihre Augen an einem der Schnittpunkte dieser Linien auszurichten. Dadurch wirkt das Bild ansprechend, harmonisch und ausgewogen. Wie bei vielen Regeln der Kunst kann davon aber durchaus abgewichen werden, um ein ansprechendes Bild zu gestalten.

#### **4. Licht**

Kameras sind in erster Linie Geräte, die Licht erfassen. Die richtige Ausleuchtung ist daher ein zentrales Element für eine gute Bildqualität und ein professionelles Auftreten. Dabei gilt:

- › Je mehr Licht die Kamera einfangen kann, desto weniger Bildrauschen ist vorhanden und die Bildqualität wird besser.
- › Das Zusammenspiel von Licht und Schatten macht Aufnahmen interessant, da so Tiefe im Bild entsteht und der Blick auf wichtige Elemente gelenkt wird.
- › Starkes Gegenlicht sollte vermieden werden, da die Unterschiede zwischen den hellsten und den dunkelsten Bereichen im Bild (Dynamikumfang) dadurch sehr groß werden. Vor allem Webcams und kleine Kameras in Smartphones können damit meist nicht gut umgehen, wodurch das Motiv falsch belichtet wird oder stark rauscht.
- › Direktes Licht von einer Lampe oder der Sonne wirft große Schatten, wodurch die Unterschiede zwischen hellen und dunklen Bereichen sehr stark werden. Indirektes Licht hingegen wirkt deutlich weicher und natürlicher. Eine Ausleuchtung mit weichem Licht erreichen Sie z.B., indem Sie sich nicht direkt mit einer Lampe anleuchten, sondern den Lichtkegel zunächst gegen eine weiße Wand strahlen lassen, bevor es auf Ihr Gesicht trifft.

## 5. Ton

Anders als bei der Wahl von Bildausschnitt, Ausleuchtung und richtiger Inszenierung, haben Sie auf die Tonqualität meist deutlich weniger Einfluss. Dennoch können Sie Folgendes beachten:

- › Vermeiden Sie Störgeräusche im Hintergrund (z.B. Spülmaschine, laut tickende Uhren, etc.): Videokonferenzsoftware wie z.B. Skype, Zoom oder Facetime versuchen ständig Hintergrundgeräusche digital herauszufiltern, um möglichst ungestörte Meetings zu ermöglichen. Darunter leidet allerdings die Tonqualität. Daher ist es besser von Anfang an für eine ruhige Umgebung zu sorgen.
- › Wählen Sie die richtige Entfernung zum Mikrofon: Smartphone- und Laptopmikrofone sind in der Regel so konzipiert, dass die Aufnahmequalität bei normalem Abstand zum Monitor/Display des Geräts am besten ist.
- › Nutzen Sie ein Headset oder externes Mikrofon: Ersteres ist in der Regel näher an Ihrem Mund als das eingebaute Mikrofon Ihres Gerätes und zeichnet daher mehr Stimme und weniger Störgeräusche auf. Für professionelle und regelmäßige Anwendungen kann es sich lohnen in ein Richtmikrofon oder ein Lavalier-Mikrofon (Anklemm-Mikro) zu investieren.

*Tipp: Schließen Sie alle nicht benötigten Anwendungen. Damit entlasten Sie Ihr Gerät, sodass sich während der Konferenz der Lüfter Ihres Laptops vermutlich nicht so häufig einschaltet und ein störendes Rauschen produziert.*

## 6. Körpersprache

Ebenso wie bei persönlichen Treffen ist auch bei Videokonferenzen die richtige Körpersprache wichtig, um Aufmerksamkeit und Interesse zu vermitteln. Dabei gilt:

- › Sitzen Sie aufrecht: Aufrechtes Sitzen vermittelt Aufmerksamkeit und Selbstbewusstsein.
- › Die richtige Kleidung: Auch wenn Videokonferenzen informeller sind als persönliche Treffen, spielt die richtige Kleidung trotzdem eine wichtige Rolle. Achtung: In Videokonferenzen wirken „[...] große Muster oft ablenkend. Starke Farben machen allen gute Laune – und lenken den Blick auf einen selbst in großen Gruppen [...]“<sup>75</sup>.

Videokonferenzen werden Sie öfter durchführen, wenn Sie vermehrt im Home Office arbeiten. Und viele Menschen, die früher jeden Tag ins Büro gefahren sind, arbeiten seit Ausbruch der Pandemie – zumindest zeitweise - von zu Hause aus. Studien der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) und des Jobportals Indeed<sup>76</sup> weisen darauf hin, dass Home Office – unabhängig von der Pandemie – bleiben wird. Deswegen lohnt es sich für Betriebe, sich mit dem Thema Home Office etwas intensiver zu beschäftigen. Lesen Sie dafür das nachfolgende Kapitel.

<sup>75</sup> Hofert, Svenja 2020: Body Language: 11 Tipps für den Umgang mit Blickkontakt und Körpersprache in Videokonferenzen und ein kleines Bildexperiment mit Zoom. Online verfügbar unter: <https://teamworks-gmbh.de/body-language-11-tipps-fuer-den-umgang-mit-koerpersprache-in-videokonferenzen/> (Eingesehen am 17.12.2020).

<sup>76</sup> Vgl. Peters, Benedikt: Viele Menschen werden auch nach der Pandemie weiter von zu Hause aus arbeiten, legt eine neue Studie nahe. Doch damit geht jetzt der Streit los. Online verfügbar unter: <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/home-office-corona-zahlen-1.5515722>, (Eingesehen am 31.08.2022)

## Home Office als Arbeitsort

Ein kurzer fachlicher Austausch zwischen Kolleg:innen, die sich zufällig in der Kaffeeküche begegnen, entfällt beim Arbeiten im Home Office. Damit sind auch Austausche wie: „... kannst Du mir das nachher kurz geben...“ verschwunden. Die Mitarbeitenden müssen sich mehr als zuvor selbst strukturieren, Transparenz für die anderen Beschäftigten schaffen und Sachverhalte online kommunizieren. Dabei können z.B. online-Tools unterstützen. Kleine und mittlere Betriebe verfügen nicht über große IT-Abteilungen oder Expert:innen, auch nicht über einen großen Etat hierfür. Deshalb ist es für diese wichtig, möglichst gängige und einfach zu verwendende Tools zu benutzen. Oft reicht die Verwendung weniger Tools, um die klassische Büroorganisation ins Home Office zu verlegen. Wichtig dabei ist eine zentrale Dokumentenablage, auf die auch die weiteren Beschäftigten zugreifen können bzw. ihre Dokumente ablegen können. Das kann z.B. eine Cloud sein, wie im nachfolgenden Abschnitt ab Seite 72 beschrieben.

Weiterhin wird ein Konferenztool benötigt. Gerade während der Pandemie in Verbindung mit den Quarantänevorgaben der Bundesregierung ist deutlich geworden, wie wichtig es für Betriebe ist, Besprechungen online durchzuführen und seinen Bildschirm mit den Teammitgliedern teilen zu können. Wie Sie Videokonferenzen durchführen, haben Sie bereits im vorhergehenden Kapitel gelesen. Welche Konferenzsysteme Sie verwenden, hängt von Ihren betrieblichen Präferenzen ab. Es existieren viele Programme, wie z.B. Zoom, Cisco Webex, Teams, GotoMeeting usw.. Diese unterscheiden sich in ihrer Funktionsweise nur marginal. Viele Betriebe verwenden MS-Teams, da diese Software noch zahlreiche weitere Funktionen bietet, die für virtuelle Zusammenarbeit verwendet werden können. Welches Programm Sie letztendlich für Ihren Betrieb wählen, hängt auch in hohem Maß von Ihren Datenschutz- und -sicherheitsanforderungen ab. Hierzu erläutern wir ab Seite 80 mehr.

Das Arbeiten aus dem Home Office bietet Vorteile für Beschäftigte, wie auch den Betrieb. Der Weg in den Betrieb und damit Fahrzeit und -kosten entfallen, viele Beschäftigte können so Beruf und Familie besser vereinbaren. Auch ist es für einige Aufgaben durchaus von Vorteil, ungestört und konzentriert arbeiten zu können. Auch für Sie als Arbeitgeber:in gibt es viele Gründe, um Homeoffice anzubieten. In der Regel sind die Beschäftigten produktiver, auch seltener krank, generell zufriede-

ner und loyaler.<sup>77</sup> Als Arbeitgeber:in müssen Sie weitere technische und persönliche Aspekte beachten. Bezogen auf die Technik bedeutet dies i.d.R. das zur Verfügung stellen des Arbeitsgeräts, i.d.R. Laptop/PC & Bildschirm, Internetzugang, ggf. Drucker, Papier usw.. Ebenfalls müssen Ihre Beschäftigten für den Umgang mit Software, Apps geschult sein bzw. werden, wenn sie damit produktiv arbeiten sollen. Auch für Installationen von Geräten und Software sowie möglichen (techn.) Fehlerbehebungen sollten Sie sorgen sowie die Einhaltung der Datenschutz- und Sicherheitsbestimmungen.

Mit dem Arbeiten im Home-Office verbunden ist auch ein veränderter Führungsstil. Führung findet auf Distanz statt und dadurch ändert sich die Art und Weise der Kommunikation und der Führungsmechanismen. So finden Gespräche nicht mehr informell statt, sondern müssen bewusst geplant werden. Dadurch erhalten sie einen formelleren Charakter. Eine weitere mögliche Haltungsänderung sollte die Annahme sein, dass Beschäftigte auch dann effektiv und ausreichend arbeiten, wenn die Führungskraft nicht vor Ort ist und Arbeitsabläufe ständig kontrollieren kann. Weiterhin gehört zum passenden Führungsstil die Annahme, dass individuelle Leistungen nicht an der abgeleisteten Arbeitszeit, sondern am erbrachten Ergebnis zu messen sind.

Wenn Sie als Führungskraft mit Beschäftigten Ziele vereinbaren, auf deren Erreichung diese selbstständig hinarbeiten, können Sie die Zielerreichung auch gut kontrollieren und eine ständige Überwachung des Arbeitsprozesses entfällt. Führung auf Distanz im Homeoffice basiert auf dem Prinzip des „Führens über Ziele“ und ist eine indirekte Steuerungsform. Die meisten Beschäftigten erzielen so gute Arbeitsergebnisse und Sie als Führungskraft werden von Routineaufgaben entlastet, auch wenn höhere Anforderungen an Ihr Verhalten als Führungskraft und an das Selbstmanagement der Beschäftigten gestellt werden.

Wenn Autonomie und Handlungsspielräume bei Beschäftigten zunehmen, Sie ein angemessenes Vertrauen in die Arbeitsleistung der Beschäftigten haben, steigt i.d.R. deren Arbeitszufriedenheit und Produktivität: Ein Win-Win-Ergebnis für beide Seiten, auch wenn vielleicht zunächst ein gefühlter Machtverlust aufseiten der Führungskraft zu Unsicherheiten führen kann. Konventionelle Führung sollte daher einer zweckrationalen

<sup>77</sup> Vgl. IONOS; Homeoffice einführen: Erfolgreich zu Hause arbeiten, online verfügbar unter: <https://www.ionos.de/startupguide/produktivitaet/homeoffice-einfuehren/> (Zugriff am 24.08.2022)

Führung<sup>78</sup> weichen. Dazu gehört auch eine veränderte Organisationsentwicklung. Sie soll Betrieben helfen, agil zu bleiben und sich an ständig wechselnde Marktbedingungen anzupassen. In Kombination mit dem Home Office als Arbeitsform beschreiben wir deshalb im Folgenden das Arbeiten mit der Cloud.

## Arbeiten mit der Cloud: Mit einem Klick ins Büro

Seit den ersten Ideen und Versuchen in den 1960er Jahren und seiner Öffnung für kommerzielle Zwecke im Jahr 1992<sup>79</sup> ist das Internet längst ein essenzieller Bestandteil der Gesellschaft und des Alltags geworden. Dabei fungiert es durch seine technischen Möglichkeiten und die internationale Vernetzung als Schlüsseltechnologie für fast alle Bereiche, von der Kommunikation über die Verbreitung von Medieninhalten aller Art bis hin zur Recherche nach Informationen und den Handel von Waren. Distanzen bzw. reale Standorte von Firmen oder Personen spielen dabei fast keine Rolle mehr. So können Sie z.B. von überall aus auf Informationen zugreifen und sogar trotz räumlicher Distanz auf Infrastrukturen im Betrieb wie z.B. Drucker oder Speichermedien nutzen.

Wie diese Technologien funktionieren und was das Arbeiten über das Internet alles ermöglicht, ist Thema dieses Kapitels. Dabei geht es zunächst um die Frage, was das Internet überhaupt ist. Als Praxisbeispiele geht es anschließend um die Grundzüge von VPN-Netzwerken und „die Cloud“, weil diese Technologien häufig für betriebliche Zwecke eingesetzt werden und beispielsweise das Arbeiten aus dem Home Office ermöglichen.

### Was ist das Internet überhaupt?

Das Internet ist im Wesentlichen ein Netzwerk aus mehreren Computern, die über eine gemeinsame Sprache bzw. standardisierte Protokolle miteinander kommunizieren können. Diese Idee wurde erstmals 1969 realisiert, indem insgesamt vier Computer in Kalifornien und Utah über eine Telefonleitung miteinander verbunden

78 Vgl. Willms, J.; Weichbrodt, J. (2020): Mobiler, flexibler, selbstorganisierter – Führungstransformation als Voraussetzung für erfolgreichen Wandel. In: O. Geramanis & S. Huttmacher (Hrsg.), Der Mensch in der Selbstorganisation: Kooperationskonzepte für eine dynamische Arbeitswelt. Wiesbaden 2020

79 Vgl. LMZ o.J.: Geschichte des Internets. Die Geschichte des Internets von den Anfängen bis in die Gegenwart. Online verfügbar unter: <https://www.lmz-bw.de/medien-und-bildung/medienwissen/informatik-robotik/historisches/geschichte-des-internets/> (Eingesehen am 25.01.2022).

wurden und sich mittels des „Telnet-Protokolls“ gegenseitig fernsteuern konnten.<sup>80</sup> Dieses Netzwerk, das vor allem für wissenschaftliche Zwecke konzipiert und als ARPANET bekannt wurde, legte den Grundstein für das heutige Internet.<sup>81</sup>

Seitdem hat sich natürlich einiges verändert, das Telnet-Protokoll wurde durch andere Standards wie TCP/IP und http abgelöst und der Funktionsumfang stetig erweitert. Auch die Zahl der mit dem Internet verbundenen Computer hat seitdem nahezu explosionsartig zugenommen: Als 1992 das Internet für kommerzielle Zwecke geöffnet und die WWW-Software eingeführt wurde, waren bereits 1 Million Computer im Netz, es gab eine erste Suchmaschine Namens Veronica und sogar Audio- und Videosendungen waren verfügbar.<sup>82</sup> Heute wird die Anzahl der Internetnutzer:innen weltweit auf rund 4,9 Mrd. Personen geschätzt<sup>83</sup> und die Zahl der Webseiten im Internet auf rund 1,88 Mrd.<sup>84</sup> Dabei ist das Ende des Wachstums noch lange nicht in Sicht und ein Rekord jagt nach wie vor den nächsten.<sup>85</sup>

Aber wie kann ein Netzwerk mit so vielen unterschiedlichen Geräten überhaupt funktionieren? Woher weiß z.B. ein Smartphone, wo und wie es die Webseite der Tagesschau findet? Um den Aufbau und die Struktur des Internets besser zu verstehen, bietet es sich an, zunächst im Kleinen und der Sicherheit der eigenen vier Wände anzufangen. Wenn Sie über einen Internetanschluss verfügen, benötigen Sie einen Router, wie z.B. eine FritzBox. Ohne auf technische Details einzugehen, übernimmt dieser im Wesentlichen zwei Aufgaben:

1. Der Router bietet Schnittstellen, mit denen Sie Computer, Smartphones und andere Geräte per Kabel (über Ethernet) oder kabellos (über WLAN) an den

80 Vgl. LMZ o.J.

81 Vgl. Ionos 2018: ARPANET: Das Internet in den Kinderschuhen. Online verfügbar unter: <https://www.ionos.de/digitalguide/websites/web-entwicklung/arpamet-definition-geschichte-des-internetvorgaengers/> (Eingesehen am 25.01.2022).

82 Vgl. LMZ o.J.

83 Vgl. Rabe, L. 2021: Statistiken zur Internetnutzung weltweit. In: Statista. Online verfügbar unter: <https://de.statista.com/themen/42/internet/> (Eingesehen am 25.01.2022).

84 Vgl. Armstrong, Martin 2021: How Many Websites Are There? In: Statista. Online verfügbar unter: <https://www.statista.com/chart/19058/number-of-websites-online/> (Eingesehen am 25.01.2022).

85 Vgl. Süddeutsche Zeitung 2020: Corona und US-Wahl: Internet meldet Rekord bei Datenverkehr. Online verfügbar unter: <https://www.sueddeutsche.de/service/internet-frankfurt-am-main-corona-und-us-wahl-internet-meldet-rekord-bei-datenverkehr-dpa.urn-newsml-dpa-com-20090101-201104-99-206229> (Eingesehen am 25.01.2022).

Router anschließen können. Dabei weist der Router (in der Regel) automatisch jedem Gerät eine eindeutige Adresse zu und spannt ein lokales Netzwerk zwischen Ihren Geräten auf. So können sich Ihre Geräte untereinander erreichen, Daten austauschen und z.B. einen gemeinsamen Netzwerkdrucker nutzen, weil nun jedes Gerät eine eigene Adresse hat und der Router zwischen ihnen vermittelt. Dieses Netzwerk ist vom Internet unabhängig und wird als LAN (Local Area Network) oder Heimnetz bezeichnet.

2. Damit Sie das Internet erreichen können, meldet sich der Router auf einem Server Ihres Internetanbieters (z.B. I&I, Telekom oder Vodafone) an. Vereinfacht gesagt übernimmt dieser Server erneut die Aufgabe eines Routers und weist unserem Router nun eine eigene öffentliche IP-Adresse zu. Damit ist der Router nun Teil des WAN bzw. des Wide Area Networks.

Wenn Sie von Ihrem Computer aus nun eine Seite im Internet aufrufen möchten, dann stellt Ihr Computer zunächst eine Anfrage an den Router. Dieser überprüft zunächst, ob die Adresse im lokalen Netzwerk verfügbar ist und leitet die Anfrage schließlich an den Server Ihres Internetanbieters weiter. Dieser vermittelt die Anfrage erneut an übergeordnete Instanzen weiter, bis Sie schließlich den Weg zu Ihrer gewünschten Seite kennen und der Browser die Webseite laden kann. Insgesamt können Sie sich das Internet also wie eine gigantische Aneinanderreihung von Telefon-Vermittlungen vorstellen, die sich so lange gegenseitig kontaktieren, bis die gewünschte Verbindung und der Weg dorthin gefunden wurde.

Auch wenn diese Darstellung stark vereinfacht ist und technische Details ausgeblendet wurden, macht die Metapher von Telefon-Vermittlungen deutlich, dass sich Computer über das Internet nie direkt miteinander verbinden, sondern immer eine Vielzahl unterschiedlicher Akteure involviert sind. Aus diesem Grund sind Verschlüsselungstechnologien so wichtig, da der gesamte Datenverkehr über jede dieser Instanzen läuft und ohne Verschlüsselung von allen Beteiligten wie eine Postkarte mitgelesen werden könnte. Mit einer Verschlüsselung z.B. über https hingegen, können die Daten nur von den Absender:innen und den Empfänger:innen gelesen werden, also z.B. Ihrem Gerät und der aufgerufenen Webseite. Außerdem zeigt das Beispiel, dass das Internet weitaus mehr ist als ein Kabel, das einfach in Ihrem Haus oder der Wohnung ankommt. Dahinter steckt vielmehr eine umfangreiche und komplexe Infrastruktur, die Hand in Hand funktionieren muss.

Alles in allem ist es für die Praxis und den täglichen Umgang mit dem Internet also wichtig, dass Sie zunächst zwischen der Arbeit im lokalen Netzwerk (LAN) und der Arbeit über das Internet (WAN) unterscheiden. Im lokalen Netzwerk bewegen sich (in der Regel) nur die Geräte vor Ort, das heißt alle Geräte, die per Kabel oder über WLAN mit Ihrem Netzwerk verbunden sind und von Ihrem Router eine eindeutige IP-Adresse erhalten haben. Im Vergleich zum Internet ist dieses Netzwerk daher „privat“ und in der Regel sicherer.

- › **Achtung:** Falls Sie Ihr WLAN z.B. für Kund:innen öffnen, können deren Geräte auch auf Ihr Netzwerk und ggf. Ihre Daten zugreifen. Sie sollten daher immer ein separates Gastnetzwerk einrichten, das von Ihrem Arbeitsnetzwerk unabhängig ist.

Anders als interne Firmen- oder Heimnetzwerke sind im Internet immer eine Vielzahl unterschiedlicher Akteure beteiligt, die Sie selbst nicht kontrollieren können. Daher sollte bei jeder Verbindung mit dem Internet das Thema Sicherheit an oberste Stelle stehen und Daten ausschließlich verschlüsselt über aktuelle Protokolle wie https, sftp, vpn oder ähnliches ausgetauscht werden. Hierfür ist es wichtig, dass Sie Ihre Software auf einem aktuellen Stand halten, damit diese die neusten Sicherheitsfeatures unterstützen. Andernfalls besteht immer die Gefahr, dass Unbeteiligte die Daten abgreifen und mitlesen können.

### ***Praxisbeispiele: Zusammenarbeit über das Internet***

Nach dem theoretischen Einstieg in die Grundlagen des Internets folgen nun einige Praxisbeispiele für die betriebliche Nutzung. Der Schwerpunkt dieses Abschnitts liegt dabei auf der Unterscheidung zwischen dem Arbeiten über VPN und dem Arbeiten mit „der Cloud“. Es geht um die Grundlagen beider Konzepte sowie die unterschiedlichen Einsatzmöglichkeiten. Technische Details und Konfigurationsanleitungen werden hierbei bewusst außen vorgelassen. Ziel ist es vielmehr, dass Sie einen Überblick über die unterschiedlichen Möglichkeiten erlangen und selbst entscheiden können, welche Variante bzw. welche Mischung für Sie die richtige ist.

#### ***VPN - Mit einem Klick im Büro***

VPN steht für „Virtual Private Network“ (Virtuelles privates Netzwerk) und bezeichnet eine Technologie, mit der es möglich wird, mehrere Netzwerke in einem

gemeinsamen virtuellen Netzwerk zu verbinden. So können z.B. räumlich voneinander getrennte Computer so miteinander agieren, als stünden sie direkt nebeneinander und seien über dasselbe Heimnetz miteinander verbunden. Aber was bedeutet das in der Praxis und wie kann das funktionieren?

Um zu verstehen, was bei einer VPN-Verbindung eigentlich passiert, ist es wichtig, sich noch einmal die Unterscheidung zwischen dem lokalen Netzwerk und dem Internet in Erinnerung zu rufen: Im lokalen Netzwerk können alle Geräte miteinander agieren, weil sie vom Router eine eindeutige IP-Adresse zugeordnet bekommen haben und damit festgelegt ist, wo jedes Gerät im Netzwerk zu finden ist. Dieses Netzwerk ist vom Internet bewusst abgeschirmt (z.B. durch eine Firewall), weil es ein erhebliches Sicherheitsrisiko darstellt, wenn jedes Gerät von außen über das Internet angesprochen werden kann. Außerdem findet sämtliche Kommunikation mit dem Internet über den Router statt.

Über VPN wird es nun möglich, dass Sie mit Ihrem Gerät das Netzwerk Ihres Routers verlassen und sich z.B. mit dem internen Netzwerk Ihres Betriebs verbinden. Dazu baut Ihr Computer eine verschlüsselte Verbindung z.B. mit dem Firmen-Router auf und bekommt von diesem eine IP-Adresse des Firmennetzwerks zugeordnet. Diese Verbindung wird häufig auch als „Tunnel“ bezeichnet, weil die transportierten Daten nur am Ein- und Ausgang des Tunnels entschlüsselt und damit verständlich werden.

Wenn die Verbindung steht, werden für Ihren Computer auch alle freigegebenen Geräte wie Netzwerkspeicher und Drucker sichtbar, so als würde Ihr Computer in der Firma stehen. Wenn Sie über VPN verbunden sind und ins Internet gehen möchten, haben Sie außerdem nicht mehr die öffentliche IP Adresse Ihres Routers, sondern Sie besuchen Webseiten über die Adresse des Betriebes. Von „außen“ betrachtet sieht es daher so aus, als seien Sie tatsächlich vor Ort und nicht zuhause. (In welchem Umfang diese Funktionen zur Verfügung stehen, hängt von der Konfiguration der VPN-Verbindung ab. Darauf wird hier nicht näher eingegangen).

Diese Technik gilt als sehr sicher und wird daher häufig zur Arbeit aus dem Home oder Remote Office eingesetzt. Zu den Vorteilen gehört dabei, dass sämtliche Daten zwischen Ihrem Gerät und dem entfernten Netzwerk verschlüsselt übertragen werden, sodass diese nicht von Dritten mitgelesen oder manipuliert werden können. Dadurch werden auch Sicherheitsrisiken aus Ihrem eigenen Netzwerk (z.B. veraltete

Computer oder Smart-Home Geräte) minimiert, weil sich diese nicht zwischen Sie und das Firmennetz zwischenschalten können. Außerdem bietet VPN vergleichsweise wenig Angriffsmöglichkeiten für Hackingangriffe, da die Technik bereits sehr ausgereift ist und ständig auf Schwachstellen hin überprüft wird.

### Die Cloud

Der Begriff „Cloud“ ist in der IT-Welt seit einigen Jahren in aller Munde und ist mittlerweile ein fester Bestandteil zahlreicher Dienste: Wenn Sie einen Windows PC nutzen, haben Sie automatisch Zugang zur Microsoft Cloud „One Drive“, verwenden Sie einen Mac oder ein iPhone nutzen Sie Apples „iCloud“ und wenn Sie schon einmal etwas im Internet recherchiert oder eine Wegbeschreibung gesucht haben, dann nutzen Sie wahrscheinlich die Cloud-Dienste von Google. Sie nutzen die „Cloud“ somit vielleicht schon lange.

Der Begriff „Cloud“ ist eine Abkürzung für Cloud Computing und wird „häufig als Rechnerwolke, Datenwolke oder Internetwolke bezeichnet.“<sup>86</sup> Es handelt sich in erster Linie um eine Metapher für unterschiedliche Dienste im Internet, wie z.B. Speicherlösungen (Cloud-Speicher), Rechenleistung und Anwendungen zur Zusammenarbeit (z.B. Microsoft Teams, Google Drive, Dropbox und Trello). Dabei ist es wichtig zu wissen, dass es so etwas wie „die Cloud“ im Sinne von „die eine Cloud“ nicht gibt. Es handelt sich vielmehr um ein unübersichtliches und intransparentes Netzwerk, in das unterschiedliche Firmen mit verschiedenen Interessen involviert sind. Am Ende ist „die Cloud“ aber nichts anderes als „der Computer von jemand anderem“.

Wem die Computer tatsächlich gehören, auf denen eine Dienstleistung wie z.B. Google Maps läuft, ist fast nicht nachvollziehbar. Das liegt vor allem daran, dass selbst große Konzerne wie Apple oder Microsoft je nach Bedarf Kapazitäten z.B. von Google oder AWS (Amazon) anmieten. Somit befindet sich die Cloud in einem ständigen Wandel.

Für die betriebliche Zusammenarbeit bietet die Cloud eine Vielzahl von Möglichkeiten, wie das gemeinsame Arbeiten an Dokumenten, der Zugriff auf gemeinsame Dateien und die Möglichkeit digitaler Meetings. Vor allem wenn es um sensible Daten geht, sollten Sie darauf achten einen Anbieter zu nutzen, dessen Server in Deutsch-

<sup>86</sup> IT-Service.network: Was ist die Cloud. Online verfügbar unter: <https://it-service.network/it-le-xikon/cloud> (Eingesehen am 31.01.2022).

land oder zumindest Europa stehen. Denn nur dann sind diese dazu verpflichtet, die europäischen Datenschutzrichtlinien einzuhalten. Außerdem sollten Sie immer daran denken, dass auch ein Cloud-Speicher nicht „unhackbar“ ist und Ihre Daten (oder persönlichen Daten) bei einem Angriff gestohlen werden könnten. Überlegen Sie also vorher, welche Daten Sie in einer Cloud speichern wollen.

### Die eigene Cloud

Neben kommerziellen Cloud-Lösungen gibt es auch einige Open Source Projekte wie OwnCloud oder Nextcloud. Diese werden auf einem eigenen oder einem gemieteten Server installiert, wodurch Sie immer die volle Kontrolle über Ihre Daten haben: Sie wissen, wo und wie die Daten gespeichert sind und wer darauf Zugriff hat. Vor allem im betrieblichen Umfeld ist es daher empfehlenswert, auf eine solche Lösung zurückzugreifen, da die Betriebskosten vergleichsweise günstig und der Wartungsbedarf gering sind. Allerdings sollte der Dienst von einer fachkundigen Person eingerichtet und administriert werden.

### **Zusammenfassung**

Wie Sie in den obigen Abschnitten gesehen haben, bietet das Internet sehr unterschiedliche Möglichkeiten zur Zusammenarbeit. Mit VPNs haben Sie dabei die Möglichkeit auch von unterwegs oder von zuhause die betriebliche Infrastruktur (Drucker, Speicher, Netzwerke, etc.) sicher zu nutzen, fast so als seien Sie tatsächlich vor Ort. Arbeiten mit der Cloud hingegen verschiebt die notwendige Infrastruktur (in der Regel) von Ihrem Betrieb in ein Rechenzentrum, sodass Sie selbst keine Server, Dienste oder Speichermedien betreiben müssen. Es besteht jedoch auch die Möglichkeit einen eigenen Webserver mit einem Cloud-Dienst wie Nextcloud zu betreiben.

Welche Variante am Ende für Ihren Betrieb oder Anwendungsfall geeignet ist, hängt einerseits von Ihren Ressourcen (Zeit, Personal, Geld für eigene Infrastruktur) ab, die Sie zur Umsetzung aufwenden können oder möchten. Die Nutzung von Cloud-Diensten ist auf den ersten Blick günstiger (oder sogar kostenlos), da diese in der Regel über Abo-Modelle mit kostenlosen Einstiegstarifen angeboten werden. Wenn Sie allerdings über sehr viele Daten verfügen, kann sich die Investition in eine eigene Infrastruktur und den Zugriff über VPN schnell rentieren. Außerdem sollten Sie bei der Arbeit mit persönlichen oder vertraulichen Daten eher auf eigene Speicherlösungen zurückgreifen, um deren Sicherheit zu gewährleisten. Denn auch Cloud-

Dienste sind nicht „unhackbar“ und häufig ist nicht nachvollziehbar, wo die Server tatsächlich stehen. Und – unabhängig von der Variante, die Sie wählen - sollten bzw. müssen Sie das Thema Datenschutz und -sicherheit beachten, dass wir im nachfolgenden Kapitel beschreiben.

Grafik: Die Cloud



Eigene Darstellung

# Datenschutz und Datensicherheit

Mit zunehmender Digitalisierung steigt auch das Risiko, selbst Opfer von Hackingangriffen, Trojanern oder anderer Schadsoftware zu werden. Dabei können unter Umständen sogar sensible Daten des Betriebs mitgelesen oder bedroht werden und zur Schädigung des Betriebs verwendet werden. Laut einer Studie der Wirtschaftsprüfer KPMG wurden rund 30% der deutschen Unternehmen in den vergangenen Jahren durch solche Angriffe bedroht.<sup>87</sup> Zwar sind große Firmen hierbei etwa doppelt so häufig betroffen, jedoch sollten auch kleine und mittlere Betriebe „nicht dem Trugschluss unterliegen, sie seien weniger gefährdet“<sup>88</sup> und ihre IT-Sicherheitsinfrastruktur vernachlässigen. Denn auch sie können leicht Opfer eines Cyberangriffs werden.

Das Thema Datensicherheit und Datenschutz ist daher ein zentrales Element im Umgang mit allen Computersystemen, um sich vor solchen Angriffen bestmöglich zu schützen. Eine hundertprozentige Sicherheit kann zwar trotz aller Maßnahmen nicht gewährleistet werden, jedoch helfen häufig schon kleine Änderungen, um die Datensicherheit und Sicherheit der Betriebskommunikation erheblich zu verbessern. Im Folgenden erhalten Sie daher zunächst einen Überblick über aktuelle Bedrohungen, bevor Sie einfache Maßnahmen zum Schutz vor diesen kennenlernen. Daran anschließend geht es um den Umgang mit personenbezogenen Daten nach den Vorgaben der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO).

## Gefahren für die IT-Sicherheit

Die Gefahr durch Hacking, Datendiebstahl oder Schadsoftware kommt nicht immer von außen. Laut KPMG entstehen nämlich 51% der Vorfälle durch Unachtsamkeit oder Nachlässigkeit<sup>89</sup>, bei denen Mitarbeitende beispielsweise versehentlich auf Phishing-Attacken hereinfliegen oder Passwörter preisgeben. Nur 47% der Angriffe kommen gezielt von außen. Daher ist es besonders wichtig, „durch gezielte, vor-

<sup>87</sup> Vgl. Spiegel | 17.08.2020: 30 Prozent der Unternehmen von Wirtschaftskriminalität betroffen. Online verfügbar unter: <https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/wirtschaftskriminalitaet-30-prozent-der-unternehmen-laut-kpmg-studie-von-hackern-datendiebstahl-und-co-betroffen-a-ba7ca976-a054-46c5-8754-da6074748eff> (Eingesehen am 16.11.2020).

<sup>88</sup> Vgl. Ebd.; Tagesschau | 17.08.2020: Hacker-Angriffe auf jede dritte Firma. Online verfügbar unter: <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/hackerangriffe-wirtschaft-unternehmen-corona-101.html> (Eingesehen am 16.11.2020).

<sup>89</sup> Vgl. Spiegel | 17.08.2020.

beugende Maßnahmen, wie Schulungen zur Sensibilisierung oder die klare Definition von Verhaltensgrundsätzen, die Risiken zu minimieren.“<sup>90</sup>

Eine weitere Bedrohung der Datensicherheit ist Schadsoftware, die beispielsweise mit einer Mail von außerhalb in die eigenen Systeme gelangt und sich automatisch auf den Computern des Betriebs installiert. Häufig gelangen solche Schadprogramme auch als gefälschte Mails von Bekannten, Kolleg:innen oder Nachbar:innen in die internen Systeme. Die „Schadprogramme führen zu Datenabfluss oder ermöglichen den Kriminellen die vollständige Kontrolle über das System. In mehreren dem Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) bekannten Fällen hatte dies große Produktionsausfälle zur Folge, da ganze Unternehmensnetzwerke neu aufgebaut werden mussten.“<sup>91</sup>

Häufig hängen Hackingangriffe auch mit politischen Interessen und Konflikten zusammen. Dies zeigt z.B. das alarmierende Lagebild Cybercrime des Bundeskriminalamtes (BKA), das seit dem Angriff Russlands auf die Ukraine eine Zunahme von Cyberangriffen auf Behörden und Betriebe festgestellt hat. Wegen dieser erhöhten Bedrohungslage sollten Betriebe, Organisationen und Behörden daher gerade in Krisenzeiten ihre IT-Sicherheitsmaßnahmen überprüfen und entsprechend verbessern.<sup>92</sup>

## Methoden zur Steigerung der Datensicherheit

Im Folgenden stellen wir Ihnen einige grundlegende Maßnahmen vor, mit denen Sie sich und Ihren Betrieb vor Hackingangriffen, Datendiebstahl und anderen Formen von Kriminalität über das Internet schützen können. Diese Maßnahmen werden häufig unter dem Begriff „Cybersicherheit“ zusammengefasst und zielen darauf ab, die eigenen Daten und IT-Systeme bestmöglich vor Angriffen von außen zu schützen. Wie oben bereits erwähnt bieten diese zwar keinen hundertprozentigen Schutz, sodass Ihre Systeme „unhackbar“ werden, jedoch können Sie sich damit effektiv vor groß angelegten und automatisierten Angriffen schützen. Außerdem erschweren Sie gezielte Angriffe erheblich, indem Sie z.B. bekannte Sicherheitslücken schließen.

<sup>90</sup> Ebd.

<sup>91</sup> BSI 2020: Aktuelle Informationen zur Schadsoftware Emotet. Online verfügbar unter: <https://www.bsi-fuer-buerger.de/BSIFB/DE/Service/Aktuell/Informationen/Artikel/emotet.html> (Eingesehen am 16.11.2020).

<sup>92</sup> Vgl. Hein, Matthias 2022: Wie der Krieg in der Ukraine mit Cybercrime zusammenhängt. In: Deutsche Welle. Online verfügbar unter: <https://www.dw.com/de/wie-der-krieg-in-der-ukraine-mit-cybercrime-zusammenh%C3%A4ngt/a-61739052> (Eingesehen am 29.08.2022).

## Grundlegende Vorkehrungen

1. Ein zentraler Schritt zur Steigerung der Sicherheit Ihrer IT-Systeme ist, alle Programme und Betriebssysteme immer auf dem neusten Stand zu halten. Die wichtigsten Elemente von Software-Aktualisierungen sind in der Regel Sicherheitsupdates, die bekannte Sicherheitslücken schließen und Angriffe somit erschweren.
2. Außerdem sollten Sie die Rechte von Administrator:innen und Benutzer:innen trennen, sodass die tägliche Arbeit nicht über Accounts mit Administrator:innenrechten ausgeführt wird. Auf diese Weise kann verhindert werden, dass Schadsoftware aktiv wird, wenn sie trotz aller Vorkehrungen in das System gelangt. Außerdem kann so vermieden werden, dass durch versehentliche Handlungen oder Fehler sensible Daten gelöscht oder Programme deinstalliert werden.
3. Einen weiteren Beitrag zur Datensicherheit liefern Virenwächter, die eingehende Verbindungen ständig auf Schadsoftware überprüfen. Achtung: Virenwächter sind nur ein Baustein von Vielen für eine erhöhte Datensicherheit und funktionieren am besten im Zusammenspiel mit anderen Maßnahmen.
4. Ein weiteres zentrales Element ist die Verwendung von möglichst einzigartigen Passwörtern und einer Zwei-Faktor-Authentifizierung. Dabei sollten Sie auch darauf achten, dasselbe Passwort nicht für mehrere Anwendungen zu nutzen. Andernfalls besteht nämlich das Risiko, dass ein gehacktes Passwort gleich die Sicherheit mehrerer Systeme in Gefahr bringt.
5. Das Erstellen regelmäßiger Backups hilft Ihnen, schnell wieder arbeitsfähig zu sein, falls es trotz aller Maßnahmen zu einem erfolgreichen Angriff gekommen sein sollte oder auch, falls es durch technische Defekte oder Naturereignisse wie z.B. Blitzeinschläge zum Datenverlust kommt.
6. Vor allem beim Öffnen von E-Mails und ihren Anhängen sollten Sie immer wachsam sein, um sich nicht versehentlich Schadsoftware auf Ihr Gerät und damit in Ihre IT-Systeme zu holen. Dabei sollten Sie beispielsweise immer darauf achten, ob Sie die E-Mail eines Kollegen so erwartet haben, ob sie tatsächlich von seiner E-Mail-Adresse gesendet wurde oder ob es Auffälligkeiten, wie eine hohe Zahl von Rechtschreibfehlern oder Ähnliches gibt. Wenn es solche Indikatoren auf einen Betrugsversuch gibt, sollten Sie die E-Mail-Anhänge nicht öffnen und die entsprechende E-Mail löschen.

7. Wie oben bereits deutlich wurde, ist ein weiteres Element die regelmäßige Sensibilisierung und Weiterbildung von Mitarbeitenden zum Thema Datensicherheit. Dazu empfiehlt es sich auch, regelmäßig die Tagespresse zu diesem Thema zu verfolgen. Außerdem können Sie sich auf den Seiten des BSI oder der Allianz für Cybersicherheit über aktuelle Bedrohungen informieren.

## Datenverschlüsselung

Die Verschlüsselung von Daten und Internetverbindungen ist ein effektiver Weg, um diese für Angreifer:innen unleserlich oder zumindest schwer entschlüsselbar zu machen. Besonders Daten wie Kreditkartennummern, Kontozugänge, Kund:innendaten, vertrauliche Dokumente oder Firmenunterlagen sollten daher nur verschlüsselt gespeichert werden, weil besonders solche Dokumente bei Kriminellen im Internet heiß begehrt sind und sich direkt in Geld ummünzen lassen.

Welche Daten allerdings wie verschlüsselt werden, ist individuell unterschiedlich: Häufig reicht es schon aus, einzelne Dateien in einem Ordner zu schützen, während es manchmal sinnvoller ist, sämtliche Datenträger zu verschlüsseln. Manche Anwender:innen legen wiederum Schwerpunkte auf eine verschlüsselte Mail-Kommunikation, damit keine Außenstehenden mitlesen können. In Betrieben ist es aus Datenschutzgründen zudem häufig erforderlich, die komplette Festplatte oder das Windows-System zu verschlüsseln. Bei Notebooks, die leicht verloren gehen können, empfiehlt sich zudem eine sichere Hardware-Verschlüsselung und die Verwendung starker Passwörter.

Allerdings bringt die Verschlüsselung von Daten auch immer eigene Risiken mit sich: So ist die Wiederherstellung von Daten nach dem Vergessen des Zugangs- und Wiederherstellungspassworts beispielsweise in den meisten Fällen kaum möglich. Gleichzeitig ist die Verschlüsselung wertlos, wenn die Angreifer:innen die Passwörter in die Hände bekommen, mit denen die Daten verschlüsselt wurden.

Die Nutzung von verschlüsselten Verbindungen über das Internet hingegen ist deutlich unproblematischer. Dazu zählt beispielsweise die Verwendung des sicheren Übertragungsprotokolls **HTTPS** für die eigene Webseite. Dieses verschlüsselt die Kommunikation zwischen dem Server und den Nutzer:innen, wodurch diese abhörsicher wird. Beim Datenaustausch über das Internet sollten ebenfalls verschlüsselte Protokolle, wie **FTPS** oder **VPN-Tunnel** verwendet werden.

## Datenschutz und die DSGVO

Die Datenschutzgrundverordnung - oder kurz DSGVO - bestimmt seit Mai 2018 den gemeinsamen Datenschutzrahmen in der Europäischen Union und regelt sämtliche Facetten zum Umgang mit personenbezogenen Daten. Dies zielt vor allem darauf ab, Persönlichkeitsrechte zu schützen:

„Der Schutz natürlicher Personen bei der Verarbeitung personenbezogener Daten ist ein Grundrecht.“<sup>93</sup>

Für Betriebe bringen die komplexen Regelungen allerdings einige Hürden mit sich, die von der Notwendigkeit verschlüsselter (Betriebs-) Kommunikation beim Versenden bestimmter Daten bis hin zu dem Recht von Personen auf das Löschen ihrer persönlichen Daten reichen. Um Orientierung im Datenschutzdschungel zu gewinnen, werden exemplarisch einige Aspekte der DSGVO näher beleuchtet.

### Auskunfts- und Informationsrechte

Da die DSGVO den Schutz personenbezogener Daten als Grundrecht begreift<sup>94</sup>, schreibt sie allen Personen ein Auskunfts- und Informationsrecht zu. Falls jemand von diesem Recht Gebrauch machen möchte, müssen Sie der Person in der Regel folgende Auskünfte geben:

- › Name und Kontaktdaten von verantwortlichen Personen
- › ggf. Kontaktdaten von Datenschutzbeauftragten (sofern vorhanden)
- › Zweck und Rechtsgrundlage der Datenverarbeitung
- › Darstellung der berechtigten Interessen zur Datenspeicherung
- › ggf. Empfänger:innen oder Kategorien von Empfänger:innen der Daten

<sup>93</sup> Europäische Union 2016 L 119/1: VERORDNUNG (EU) 2016/679 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES vom 27. April 2016 zum Schutz natürlicher Personen bei der Verarbeitung personenbezogener Daten, zum freien Datenverkehr und zur Aufhebung der Richtlinie 95/46/EG (Datenschutz-Grundverordnung). Online verfügbar unter: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679> (Eingesehen am 17.11.2020).

<sup>94</sup> Vgl. Europäische Union 2016 L 119/1.

- › ggf. Informationen zur Datenübermittlung in Drittländer
- › Dauer der Datenspeicherung
- › Belehrung über Betroffenenrechte (Auskunft, Berichtigung, Löschung, Einschränkung der Verarbeitung, Widerspruchsrecht, Datenportabilität und Beschwerderecht zur Aufsichtsbehörde)
- › Grundlage der Bereitstellung der Daten auf gesetzlicher oder vertraglicher Basis und Folgen der Nichtbereitstellung

### Daten speichern und löschen

Ein weiteres heikles Thema der DSGVO ist das richtige Speichern, Verarbeiten und Löschen von personenbezogenen Daten. Neben dem Auskunftsrecht schreibt sie allen Personen das Recht zu, dass sie die eigenen persönlichen Daten jederzeit löschen lassen können:

„Insbesondere sollten betroffene Personen Anspruch darauf haben, dass ihre personenbezogenen Daten gelöscht und nicht mehr verarbeitet werden, wenn die personenbezogenen Daten hinsichtlich der Zwecke, für die sie erhoben bzw. anderweitig verarbeitet wurden, nicht mehr benötigt werden; wenn die betroffenen Personen ihre Einwilligung in die Verarbeitung widerrufen oder Widerspruch gegen die Verarbeitung der sie betreffenden personenbezogenen Daten eingelegt haben oder wenn die Verarbeitung ihrer personenbezogenen Daten aus anderen Gründen gegen diese Verordnung verstößt.“<sup>95</sup>

Für den Umgang mit Daten von Kund:innen, Besucher:innen auf Ihrer Webseite oder für die Mail-Kommunikation ist es daher wichtig, ein gut strukturiertes Konzept zu

<sup>95</sup> Vgl. Europäische Union 2016 L 119/12.

haben, damit jederzeit sichergestellt ist, wo die Daten gespeichert sind, wer darauf Zugriff hat und wie bzw. mit welcher Verschlüsselung sie gespeichert sind. Außerdem sollte das Konzept Backup Strategien und Lösungsansätze für andere worst case Szenarien enthalten. Dementsprechend sollten Sie immer sorgsam mit Kund:inendaten umgehen und den Datenschutz nicht auf die leichte Schulter nehmen. Zu schützenswerten Daten gehören auch die von Bewerber:innen, die sich für eine Tätigkeit in Ihrem Betrieb interessieren, bzw. sich dafür beworben haben. Im Besonderen gilt dies für online-Bewerbungen, die wir nachfolgend näher beleuchten.

Checkliste zur Umsetzung der DSGVO in Unternehmen



Bundesministerium für Wirtschaft und Energie

## E-Recruiting – Personalbeschaffung online

In Zeiten des Fachkräftemangel ist es für Betriebe wichtig, möglichst viele Recruiting- bzw. Personalbeschaffungsmöglichkeiten zu nutzen, um die Person zu finden, die bestmöglich für die ausgeschriebene Stelle geeignet ist. In der Vergangenheit erfolgte dies meist offline, d.h. über Stellenanzeigen in Tageszeitungen. Dies ist jedoch kostenintensiv und Sie erreichen nur eine eingeschränkte Zielgruppe. Mit E-Recruiting können Sie Ihren kompletten Bewerbungsprozess digitalisieren. Personalbeschaffung kann sowohl intern als auch extern stattfinden. So können größere Betriebe versuchen, bei der internen Personalbeschaffung, die offene Stelle mit einer Person zu besetzen, die bereits in Ihrem Betrieb arbeitet. Bei kleineren Betrieben wird eher die externe Personalbeschaffung Anwendung finden, d.h. Bewerbende werden außerhalb des eigenen Betriebs gesucht. Unabhängig von allen Formen unterliegt eine Bewerbung in Deutschland gewissen Richtlinien, wie die Einhaltung einer antichronologischen Struktur im Lebenslauf, die Vollständigkeit sämtlicher Unterlagen und personenbezogenen Daten. Die meisten dieser Richtlinien gelten auch bei E-Recruiting. Und wie bereits zuvor beschrieben sollten Sie die DSGVO beachten.

Die erste Entscheidung, die Sie als Betrieb fällen müssen, ist die Kanalwahl für Ihre digitale Stellenanzeige: Wo wollen Sie diese veröffentlichen? Dazu gibt es folgende Möglichkeiten:

1. Eine oft gewählte Form ist die **Nutzung der eigene Betriebs-Internetseite**, z.B. mit der Rubrik: Freie Stellen und ggf. einem hinterlegten Online-Formular für erste Bewerber:innen-Infos. Das Formular können Sie individuell an die Bedürfnisse Ihres Betriebs bzw. der ausgeschriebenen Stelle anpassen, so dass die Auswertung einfach ist. Nachteil dieser E-Recruitingform ist, dass Bewerber:innen gezielt Ihre Betriebsseite suchen müssen und nicht – quasi unaufgefordert – von Ihrem Stellenangebot erfahren. Dafür eignen sich eher unterschiedliche Social media Kanäle und viele Jobbörsen.
2. Beim **Social Recruiting** nutzen Sie die gängigen Social Media Plattformen, wie z.B. Facebook und deren große Reichweite für Ihre Personalsuche. Hierfür formulieren Sie ihr Stellenangebot und posten dies über einen gewissen – von Ihnen ausgewählten – Zeitraum. Gleichzeitig können Sie vorab die Zielgruppe einschränken. Ein großer Vorteil ist, dass Sie so zusätzlich zu aktiv suchenden Bewerber:innen auch Personen ansprechen, die gar nicht aktiv suchen, da sie

sich vielleicht in einer Festanstellung befinden, aber sich durch Ihr attraktives Angebot angesprochen fühlen.

3. Eine weitere Recruitingform ist die **Nutzung von Stellenportalen im Internet**, wie z.B. Indeed, StepStone usw. Diese Portale sind i.d.R. kostenpflichtig, haben dafür aber eine sehr große Reichweite. Sie erreichen damit viele potentielle Bewerber:innen und müssen auch weniger kreativ bei der Erstellung der Ausschreibung sein, da die meisten dieser Portale einfach in der Verwendung und Anwendung sowohl für Betriebe als auch Bewerber:innen sind.
4. Eine weitere Form der Personalbeschaffung ist das **Active Sourcing**. Hierzu können Sie Portale wie LinkedIn, Xing aber auch Mastodon, Facebook, Instagram verwenden. Dabei suchen Sie selbst passende Bewerber:innen und nehmen Kontakt zu diesen auf. Nachteil ist, dass gerade Personen auf LinkedIn und Xing meist in festen Positionen sind und Sie diese quasi abwerben müssten.

### **Vorteile und Nachteile von E-Recruiting<sup>96</sup>**

Insbesondere die Generation Z ist eher per E-Recruiting zu erreichen. Unabhängig von den zuvor genannten Vorteilen erhöht sich durch E-Recruiting ganz allgemein die Sichtbarkeit Ihres Betriebes im Internet. Ein weiterer Vorteil ist, dass sich beim E-Recruiting digitale Stellenausschreibungen schneller schalten, verändern und/oder stornieren lassen, als dies bei Printanzeigen in Zeitungen/Zeitschriften der Fall ist. Ihre Stellenanzeige ist dadurch i.d.R. immer aktuell, bzw. kann schnell gelöscht werden, wenn Sie die/den passenden Bewerber:in gefunden haben.

Auch für potentielle Bewerber:innen existieren zahlreiche Vorteile. Anschreiben, Lebenslauf, Zeugnisse und ggf. Referenzen können von diesen schnell und unkompliziert hochgeladen und auch jeweils einfach aktualisiert und angepasst werden. Bei Ihnen im Betrieb sind die Unterlagen dann digital vorhanden, was auch die Umwelt entlastet. Zudem wird so das weitere Bearbeiten im digitalen bzw. papierlosen Büro ermöglicht.

<sup>96</sup> Vgl. Wiercks, Frank: Eine möglichst breite Definition von E-Recruiting wählen. Online verfügbar unter: <https://www.trialog-magazin.de/technologie-innovation/digitalisierung/eine-moeglichst-breite-definition-von-e-recruiting-waehlen/> (Zugriff am 23.08.2022)

## Literatur

Armstrong, Martin 2021: How Many Websites Are There? In: Statista. Online verfügbar unter: <https://www.statista.com/chart/19058/number-of-websites-online/> (Eingesehen am 25.01.2022).

Bamberger, Eva, Universität Hamburg, Institut für Psychologie, UHH Newsletter Nr. 38, Mai 2012.

Business Insider, Wunscharbeitszeit auf dem Tiefstand: Freizeit gewinnt für die Deutschen immer mehr an Bedeutung, 2022.

BSI 2020: Aktuelle Informationen zur Schadsoftware Emotet. Online verfügbar unter: <https://www.bsi-fuer-buerger.de/BSIFB/DE/Service/Aktuell/Informationen/Artikel/emotet.html> (Eingesehen am 16.11.2020).

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Referat Öffentlichkeitsarbeit. Väterreport. Update 2021, Berlin 2021.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Referat Öffentlichkeitsarbeit: Väter und Vereinbarkeit. Leitfaden für eine väterorientierte Personalpolitik, Berlin 2019.

Czechowski, Patryk 2020: Konfliktmanagement: Konflikte im Unternehmen einfacher lösen. In: Institut für Managementberatung. Online verfügbar unter: <https://ifm-business.de/aktuelles/business-news/konfliktmanagement-konflikte-im-unternehmen-einfacher-loesen.html> (Eingesehen am 16.08.2022).

De Bono, Edward: Das Sechsfarben-Denken: Ein neues Trainingsmodell, 1987

De Bono, Edward: Six Thinking Hats: The multi-million bestselling guide to running better meetings and making faster decisions, 2016.

Deppe, Kerstin: Das Harvard Konzept. In: Planet Wissen. Online verfügbar unter: [https://www.planet-wissen.de/gesellschaft/psychologie/entscheidungen\\_die\\_wahl\\_zwischen\\_alternativen/pwiedasharvardkonzept100.html](https://www.planet-wissen.de/gesellschaft/psychologie/entscheidungen_die_wahl_zwischen_alternativen/pwiedasharvardkonzept100.html) (Eingesehen am 19.08.2022).

Dockter, Andrea 2021: Nervosität bekämpfen: 10 Tipps gegen Lampenfieber. In: Salzburger Nachrichten. Online verfügbar unter: <https://karriere.sn.at/karriere-ratgeber/bewerbung-gehalt/nervositaet-bekaempfen-10-tipps-gegen-lampenfieber-25422094> (Eingesehen am 30.09.2021).

Europäische Union 2016: VERORDNUNG (EU) 2016/679 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTES UND DES RATES vom 27. April 2016 zum Schutz natürlicher Personen bei der Verarbeitung personenbezogener Daten, zum freien Datenverkehr und zur Aufhebung der Richtlinie 95/46/EG (Datenschutz-Grundverordnung). Online verfügbar unter: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679> (Eingesehen am 17.11.2020).

FU-Berlin o.J.: Das Harvard Konzept. Online verfügbar unter: [https://www.ewi-psy.fu-berlin.de/einrichtungen/arbeitsbereiche/arbpsych/media/lehre/ws0708/12672/harvard\\_konzept.pdf](https://www.ewi-psy.fu-berlin.de/einrichtungen/arbeitsbereiche/arbpsych/media/lehre/ws0708/12672/harvard_konzept.pdf) (Eingesehen am 15.03.2022).

Fratzscher, Marcel: Das größte Potenzial auf dem Arbeitsmarkt sind die Frauen. Zeitonline. Online verfügbar unter: <https://www.zeit.de/wirtschaft/2022-08/fachkraeftemangel-erwerbstaetigkeit-frauen-arbeitsmarkt-rente> (Eingesehen am 25.08.2022)

Gabler Wirtschaftslexikon: Definition: Was ist „Konflikt“? Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/konflikt-41120> (Eingesehen am 10.02.2022).

Geropp, Bernd: Meetings leiten! Darauf müssen Sie achten! 2021, Online verfügbar unter: <https://www.mehr-fuehren.de/meetings-leiten/> (Eingesehen am 22.08.2022).

Getabstract.de: Zusammenfassung von Rhetorik. Aristoteles. Online verfügbar unter: <https://www.getabstract.com/de/zusammenfassung/rhetorik/22460> (Eingesehen am 23.09.2021).

Greiner, Lena 2018: So haben die Millennials die Arbeitswelt verändert. In: Spiegel Online. Online Verfügbar unter: <https://www.spiegel.de/karriere/generation-y-so-haben-die-millennials-die-arbeitswelt-bereits-veraendert-a-1195595.html> (Eingesehen am 31-08.2022).

Hein, Matthias 2022: Wie der Krieg in der Ukraine mit Cybercrime zusammenhängt. In: Deutsche Welle. Online verfügbar unter: <https://www.dw.com/de/wie-der-krieg-in-der-ukraine-mit-cybercrime-zusammenh%C3%A4ngt/a-61739052> (Eingesehen am 29.08.2022).

Häfelinger, Michael 2012: Richtig verhandeln (I) – Phasen einer Verhandlung. Online verfügbar unter: <https://unternehmercoaches.de/blog/2012/12/17/richtig-verhandeln-i-phasen-einer-verhandlung/> (Eingesehen am 15.03.2022).

Hein, Matthias 2022: Wie der Krieg in der Ukraine mit Cybercrime zusammenhängt. In: Deutsche Welle. Online verfügbar unter: <https://www.dw.com/de/wie-der-krieg-in-der-ukraine-mit-cybercrime-zusammenh%C3%A4ngt/a-61739052> (Eingesehen am 29.08.2022).

Hofert, Svenja 2020: Body Language: 11 Tipps für den Umgang mit Blickkontakt und Körpersprache in Videokonferenzen und ein kleines Bildexperiment mit Zoom. Online verfügbar unter: <https://teamworks-gmbh.de/body-language-11-tipps-fuer-den-umgang-mit-koerpersprache-in-videokonferenzen/> (Eingesehen am 17.12.2020).

Homeoffice Welt: Was ist Brainstorming? Online verfügbar unter: [www.homeoffice-welt.de/was-ist-brainstorming/](http://www.homeoffice-welt.de/was-ist-brainstorming/) (Eingesehen am 17.08.2022).

Ionos 2018: ARPANET: Das Internet in den Kinderschuhen. Online verfügbar unter: <https://www.ionos.de/digitalguide/websites/web-entwicklung/arpamet-definition-geschichte-des-internetvorgaengers/> (Eingesehen am 25.01.2022).

IT-Service.network: Was ist die Cloud. Online verfügbar unter: <https://it-service.network/it-lexikon/cloud> (Eingesehen am 31.01.2022).

ING: Die ersten Schritte für die Digitalisierung in Ihrem Unternehmen, 7.2022, Online verfügbar unter: <https://www.ing.de/business/unternehmenswert/digitalisierung-anfang/> (Zugriff am 22.08.2022).

IONOS; Homeoffice einführen: Erfolgreich zu Hause arbeiten, online verfügbar unter: <https://www.ionos.de/startupguide/produktivitaet/homeoffice-einfuehren/> (Zugriff am 24.08.2022).

Juncke, D.; Weßler-Poßberg, D.; Stoll, E.; Nicodemus, J.: Betriebliche Vereinbarkeitspolitik. Aus der Corona-Krise lernen. Online verfügbar unter: <https://www.prognos.com/de/projekt/aus-der-corona-krise-lernen>, (Eingesehen am 30.08.2022).

Kamp, Lothar 1999: Gruppenarbeit: Analyse und Handlungsempfehlungen. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. In: Edition der Hans-Böckler-Stiftung, No 5. Düsseldorf: I I.

Kilb, Rainer 2015: Konflikte und Konfliktbearbeitung. Ein Überblick. In: DIE Magazin. Deutsches Institut für Erwachsenenbildung. Online verfügbar unter: [www.die-bonn.de/zeit-schrift/12015/konflikt-01.pdf](http://www.die-bonn.de/zeit-schrift/12015/konflikt-01.pdf) (Eingesehen am 10.02.2022).

Kindler, Sebastian: Die moderne Arbeitswelt verlangt nach agiler Führung. Führung und Leadership, General Management, Haufe Akademie, 11.2021, Online verfügbar unter Agile Führung - für eine moderne Arbeitswelt | Haufe Akademie ([haufe-akademie.de](http://haufe-akademie.de)) (Eingesehen am 22.08.2022).

Kirchhoff, Lars 2012: Konfliktmanagement(-systeme) 2.0. Das Komponentenmodell in der Praxis. Online verfügbar unter: [https://web.archive.org/web/20220224172649id\\_/https://www.nomos-elibrary.de/10.5771/2193-0147-2012-1-4.pdf](https://web.archive.org/web/20220224172649id_/https://www.nomos-elibrary.de/10.5771/2193-0147-2012-1-4.pdf) (Eingesehen am 16.08.2022).

Kitzmann.biz: Rhetorik Seminar. Redegewandtheit und Überzeugungskraft durch Rhetorik-Kurse trainieren. Online verfügbar unter: [https://www.kitzmann.biz/seminare/seminaruebersicht/rhetorik-kommunikation/rhetorik/?gclid=CjwKCAjw-sqKBhBjEiwAVaQ9a94szjK-Aw-7ZjYT962pGy4c-TWjy4r3iyT7aDafZ3dRf7VqCpkfH3xoCM-AQAvD\\_BwE](https://www.kitzmann.biz/seminare/seminaruebersicht/rhetorik-kommunikation/rhetorik/?gclid=CjwKCAjw-sqKBhBjEiwAVaQ9a94szjK-Aw-7ZjYT962pGy4c-TWjy4r3iyT7aDafZ3dRf7VqCpkfH3xoCM-AQAvD_BwE) (Eingesehen am 28.09.2021).

Knaf, Christian.: MOTIVATIONALE INTELLIGENZ (Motivationsbuch): Lernen Sie, wie hoch motivierte Menschen durch ein intelligentes Mindset ihre Gewohnheiten ändern und uneingeschränkte Selbstdisziplin erlangen, 2021.

Kollegiale Beratung o.J.: Methodik und Ablauf. Online verfügbar unter: <https://www.kollegialeberatung.de/methodik-und-ablauf-von-kollegiale-beratung-in-sechs-phasen.html> (Eingesehen am 31.08.2022).

Lapp, Jennifer 2022: Verhandlungstechniken: Das Harvard-Konzept einfach erklärt. In: Hubspot. Online verfügbar unter: <https://blog.hubspot.de/sales/harvard-konzept> (Eingesehen am 19.08.2022).

Lohnungerechtigkeit 2022; <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/gleichstellung/frauen-und-arbeitswelt/lohnungerechtigkeit/lohnungerechtigkeit-80398> (Eingesehen am 18.08.22).

LMZ o.J.: Geschichte des Internets. Die Geschichte des Internets von den Anfängen bis in die Gegenwart. Online verfügbar unter: <https://www.lmz-bw.de/medien-und-bildung/medienwissen/informatik-robotik/historisches/geschichte-des-internets/> (Eingesehen am 25.01.2022).

Lorenz, Susanne: Führung, Kommunikation - Besprechungen erfolgreich leiten und moderieren, Online verfügbar unter <https://wirksam-kommunizieren.de/besprechungen-erfolgreich-leiten-und-moderieren/> (Eingesehen am 22.08.2022).

Mai 2022. <https://www.buero-kaizen.de/kopfstand-methode-ablauf-und-beispiele/>.

Mai, Jochen 2021: Konfliktmanagement: 5 Phasen + 4 Methoden zum Konflikte lösen. Online verfügbar unter: <https://karrierebibel.de/konfliktmanagement/> (Eingesehen am 10.02.2022).

Mai, Jochen 2022: Motivation: 7 + 5 Tricks die Sie neu motivieren. Online verfügbar unter: <https://karrierebibel.de/motivation/> (Eingesehen am 23.08.2022).

Mai, Jochen 2022: Verhandlungsbasis. Die Kunst des Verhandels. Online verfügbar unter: <https://karrierebibel.de/verhandlung/> (Eingesehen am 18.08.2022).

Mai, Jochen 2022: Leistungstest: Arten, Übungen, Tipps zur Vorbereitung. Online verfügbar unter <https://karrierebibel.de/leistungstest/> (Eingesehen am 22.08.2022).

Mark Twain, zit. Nach: Mensch-und-Kommunikation.de: Der Aufbau einer Rede oder Präsentation. Online verfügbar unter: <https://www.mensch-und-kommunikation.de/de/ressource/aufbau-rede> (Eingesehen am 24.08.2022).

Mensch-und-Kommunikation.de: Der Aufbau einer Rede oder Präsentation. Online verfügbar unter: <https://www.mensch-und-kommunikation.de/de/ressource/aufbau-rede> (Eingesehen am 24.08.2022).

Montag, Torsten: Gründerlexikon, Online verfügbar unter <https://www.gruenderlexikon.de/checkliste/suchen/geschaeftsidee-suchen/kreativitaetstechniken/umkehrmethode>(Eingesehen am 18.08.22).

Müller-Krey, Matthias 2018: 55 lustige Redeeinstiege. Ein Praxisratgeber mit humorvollen Formulierungsideen für jeden Redeanlass. Online verfügbar unter: [https://www.mueller-krey.de/wp-content/uploads/2018/11/55\\_lustige\\_Redeeinstiege\\_1.Auflage\\_2018\\_Ebook\\_pdf3.pdf](https://www.mueller-krey.de/wp-content/uploads/2018/11/55_lustige_Redeeinstiege_1.Auflage_2018_Ebook_pdf3.pdf) (Eingesehen am 28.09.2021).

Offe, Claus, Hinrichs, Karl: Sozialökonomie des Arbeitsmarktes und die Lage „benachteiligter“ Gruppen von Arbeitnehmern, in: Projektgruppe Arbeitsmarktpolitik/Claus Offe, Opfer des Arbeitsmarktes. Zur Theorie der strukturierten Arbeitslosigkeit, Neuwied-Darmstadt 1977.

Peters, Benedikt: Viele Menschen werden auch nach der Pandemie weiter von zu Hause aus arbeiten, legt eine neue Studie nahe. Doch damit geht jetzt der Streit los. Online verfügbar unter: <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/home-office-corona-zahlen-1.5515722>, (Eingesehen am 31.08.2022).

Pohlmann, Kimm; Zurück ins Büro? Diese Trends bestimmen die Arbeitswelt der Zukunft, 2022.

Rabe, L. 2021: Statistiken zur Internetnutzung weltweit. In: Statista. Online verfügbar unter: <https://de.statista.com/themen/42/internet/> (Eingesehen am 25.01.2022).

Rhetorik-Online: Rhetorik - Was ist das eigentlich? Online verfügbar unter: <https://rhetorik-online.de/rhetorik/> (Eingesehen am 30.09.2021).

Sonnenschein, M. (V.i.S.d.P.), A.T. Kearney GmbH: Nur Mut, Berlin, Online verfügbar unter: <https://www.pressebox.de/pressemitteilung/at-kearney-gmbh-duesseldorf/Nur-Mut-Maenner-wuenschen-sich-familienfreundlichere-Unternehmen/boxid/700894>, (Eingesehen am 30.08.2022).

Spiegel 17.08.2020: 30 Prozent der Unternehmen von Wirtschaftskriminalität betroffen. Online verfügbar unter: <https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/wirtschaftskriminalitaet-30-prozent-der-unternehmen-laut-kpmg-studie-von-hackern-datendiebstahl-und-co-betroffen-a-ba7ca976-a054-46c5-8754-da6074748eff> (Eingesehen am 16.11.2020).

Süddeutsche Zeitung 2020: Corona und US-Wahl: Internet meldet Rekord bei Datenverkehr. Online verfügbar unter: <https://www.sueddeutsche.de/service/internet-frankfurt-am-main-corona-und-us-wahl-internet-meldet-rekord-bei-datenverkehr-dpa.urn-newsml-dpa-com-20090101-201104-99-206229> (Eingesehen am 25.01.2022).

Tagesschau 17.08.2020: Hacker-Angriffe auf jede dritte Firma. Online verfügbar unter: <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/hackerangriffe-wirtschaft-unternehmen-corona-101.html> (Eingesehen am 16.11.2020).

Thiel, Christian: Praxisbuch Positive Leadership. Impulse für den Führungsalltag, Freiburg, München, Stuttgart 2021.

Universität Tübingen: Seminar für Allgemeine Rhetorik. Online verfügbar unter: <http://www.rhetorik.uni-tuebingen.de/was-ist-rhetorik/> (Eingesehen am 30.09.2021).

Was ist Brainstorming? Alles was Sie zur Methode wissen müssen. Online verfügbar unter <https://www.homeoffice-welt.de/was-ist-brainstorming>, (Eingesehen am 17.08.22).

Wersig, Maria; Gleichstellungscheck für kleine und mittlere Unternehmen - KMU-Gleichstellungscheck, in: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin 2020.

Wiercks, Frank: Eine möglichst breite Definition von E-Recruiting wählen. Online verfügbar unter: <https://www.trialog-magazin.de/technologie-innovation/digitalisierung/eine-moeglichst-breite-definition-von-e-recruiting-waehlen/>(Zugriff am 23.08.2022).

Willms, J.; Weichbrodt, J. (2020): Mobiler, flexibler, selbstorganisierter – Führungstransformation als Voraussetzung für erfolgreichen Wandel. In: O. Geramanis & S. Hutmacher (Hrsg.), Der Mensch in der Selbstorganisation: Kooperationskonzepte für eine dynamische Arbeitswelt. Wiesbaden 2020.

Winston Churchill, zit. nach Mensch-und-Kommunikation.de.

Wirsing-Schneider, Johanna; Frauen in Führungspositionen: Probleme und Lösungen, in Personalwissen 22.

Wirtschaftswoche 2017: „Der Mitarbeiter ist nicht das Problem“. Online verfügbar unter: <https://www.wiwo.de/adv/capgemini/menschen/unternehmenskultur-im-wandel-der-mitarbeiter-ist-nicht-das-problem/20134306.html> (Eingesehen am 31.08.2022).

Wiwiweb.de: Führen und entwickeln von Personal. Konflikte und Ursachen. Online verfügbar unter: <https://www.wiwiweb.de/fuehren-und-entwickeln-von-personal/anwenden-des-konflikt-managements/konflikte-und-ursachen.html> (Eingesehen am 10.02.2022).

## Herausgeberin

ItF Institut Kassel e.V.  
Wilhelmshöher Allee 164  
34119 Kassel

Fon 0561 3160049  
Mail: [info@itf-kassel.de](mailto:info@itf-kassel.de)  
[www.itf-kassel.de](http://www.itf-kassel.de)

## Autor:innen/Redaktion

Vera Lieder,  
Marie-Kristin Resch,  
Martin Schäfer,  
Konrad Schmidt

### Stand:

I. Oktober 2022, I. Auflage

Diese Publikation ist im Rahmen des Projektes Digital Leadership entstanden; Das Projekt wurde im Rahmen der ESF-Sozialpartnerrichtlinie „Fachkräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Die veröffentlichten Informationen beruhen auf unserer gewissenhaften Recherche der verwendeten Quellen. Für die fachlichen Inhalte der externen angegebenen links übernimmt die Redaktion keine Haftung, d.h. für den Inhalt der per link angegeben Seiten sind ausschließlich deren Betreiber:innen verantwortlich.

