RKW Kompetenzzentrum

Sonderausgabe
zum Netzwerktreffen

„Chefsachen@home“

Chefsachen – Brief für alle, die mittelständische Unternehmen führen und entwickeln

Ausgabe 3_2020

Manövrieren in stürmischen Gewässern

Wie arbeiten wir in unsicheren Zeiten erfolgreich zusammen?

Friederike Euwens, Dr. Matthias Geissler, Dr. Katrin Glatzel, Kathrin Großheim, Patrick Großheim, Dr. Carla Hegeler, Ulrike Heitzer-Priem, Sascha Hertling, Marc Jaschik, Ute Juschkus, Prof. Dr. Stefan Kühl, Sandra Lachmann, Dr. Tania Lieckweg, Dr. Kai Morgenstern, Jan Rodig, Stefanie Sausele, Alexander Sonntag, Dr. Matthias Wallisch, Paul Weber, Dorothee Wiebe

Editorial

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

was schon länger unter dem Stichwort VUCA im Gespräch ist, ist spätestens mit der Corona-Pandemie unmittelbar spürbar: Unsere Zukunft ist ungewiss. Doch wie Manövrieren wir in solch stürmischen Gewässern? Wie führen und entwickeln wir mittelständische Unternehmen in unsicheren Zeiten? Diesen Fragen sind wir mit über 130 Teilnehmenden auf unserem diesjährigen Netzwerktreffen Chefsachen@home am 17. September nachgegangen.

Die Veranstaltung selbst war Ergebnis einer turbulenten Reise, auf der Transportmittel, Crew, Route, Ziel und Fracht sich immer wieder neu sortierten, wechselten, in Frage standen und schließlich zu dem zusammenliefen, was wir hier mit Ihnen teilen möchten: die Inhalte einer vielseitigen Veranstaltung mit geschätzten Kolleginnen und Kollegen, die zu dem Thema wirklich etwas zu sagen haben. Vielen Dank an alle Beteiligten für ihr Engagement!

Wir haben viel von und mit ihnen gelernt und gemeinsam spannende Fragen aufgeworfen:

- Was bleibt von Agilität, wenn man den Hype weglässt (Keynote, S. 3)?
- Wie kann Strategieren und Navigieren in stürmischen Zeiten gelingen (S. 6 und 10)?
- Welche Rolle können Digitalisierungsprojekte dabei spielen (S. 8)?
- Was brauchen Menschen (S. 12) und Teams (S. 14 und S. 26) dafür?
- Welche besonderen Herausforderungen für Führungskräfte sind damit verbunden (S. 22, S. 24 und S. 28)?
- Was hat es mit New Work wirklich auf sich (S. 16 und 18)?
- Wie können Start-ups und Mittelständler (S. 20) oder Menschen und intelligente Maschinen (S. 30) miteinander arbeiten?

Nun wünschen wir Ihnen eine angenehme Lektüre der Kurzfassungen und viel Spaß beim Ansehen der Videomitschnitte aller Beiträge. Wir hoffen, Sie sind auch nächstes Jahr wieder mit an Bord!

Ihr RKW-Chefsachen-Team

Kathrin Großheim
k.grossheim@rkw.de
06196 495-2813

Sabine Erdler
erdler@rkw.de
06196 495-3207

Patrick Großheim
grossheim@rkw.de
06196 495-3215

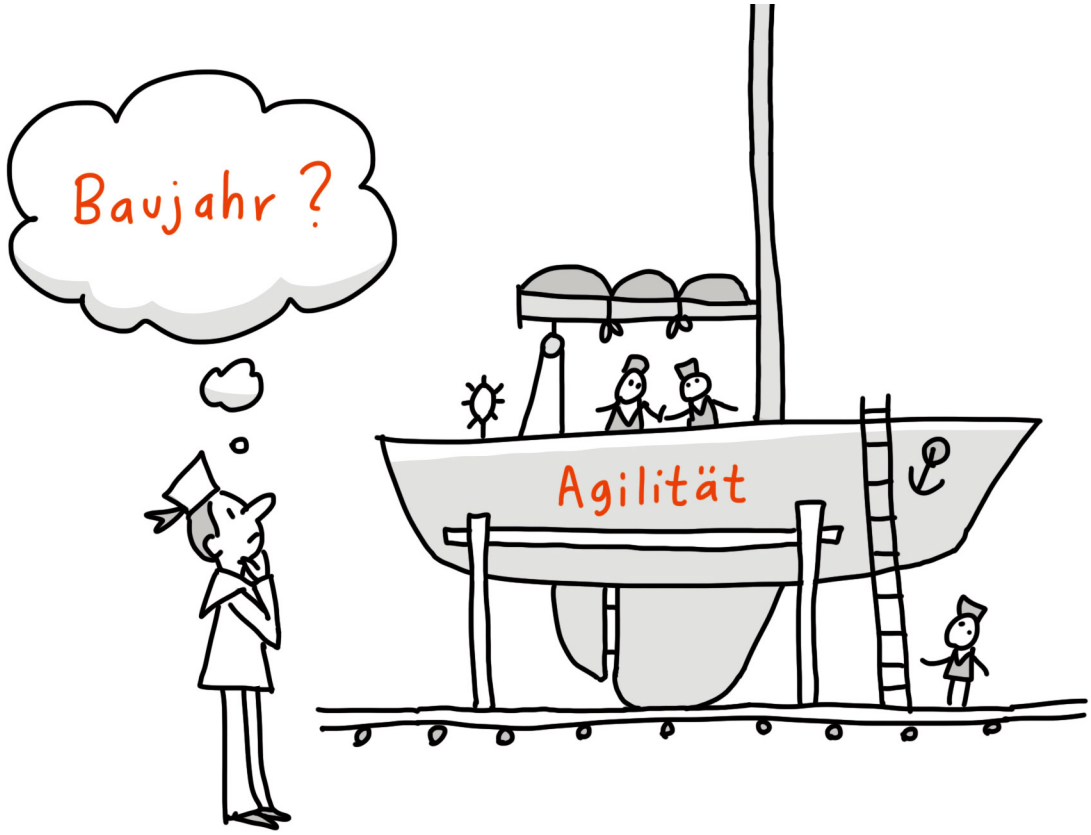
Alexander Sonntag
sonntag@rkw.de
06196 495-3230

Sascha Hertling
hertling@rkw.de
06196 495-3211

Ute Juschkus
juschkus@rkw.de
06196 495-3505

Agilität – Und täglich grüßt das Murmeltier.

Was bleibt von den neuen Managementkonzepten nach der Krise? (Keynote)



Stefan Kühl *ist Professor für Soziologie an der Universität Bielefeld und Senior Consultant bei der Beratungsfirma Metaplan. Zusammen mit Andreas Hermwille betreibt er den Podcasts „Der ganz formale Wahnsinn - was Organisationen zusammenhält". Kontakt: stefan.kuehl@uni-bielefeld.de*

Eine Zeit lang gehörte es zum guten Stil, dass Managerinnen und Manager an ihre Unternehmen, Verwaltungen, Armeen oder Universitäten die Forderung nach mehr „Agilität“ stellten. Beratende setzten das Wort „agil“ vor jedes im nur irgendwie in der Managementliteratur verwendeten Nomen. Es war die Rede von „agiler Projektentwicklung“, „agiler Prozesssteuerung“, „agiler Organisationsentwicklung“, „agilem Qualitätsmanagement“ oder „agiler Führung“. Der Fantasie bei der Verwendung des Begriffs schienen keine Grenzen gesetzt zu sein. Aber was verbirgt sich hinter diesem einst so gefeierten Begriff der Agilität?

„Unter Agilität“ wurde, so eine typische Definition, „die Fähigkeit einer Organisation verstanden, sich kontinuierlich an ihre komplexe, turbulente und unsichere Umwelt anzupassen.“ „Für ein Unternehmen bedeute Agilität“, so die Logik, „die Fähigkeit, in einer Wettbewerbsumgebung gewinnbringend zu operieren, die charakterisiert ist durch ständige, aber unvorhersehbare, sich ändernde Kundenwünsche.“ Von großer Wichtigkeit sei dabei ein „agiles Mind-Set“ aller Mitarbeitenden, welches einen „wertschätzenden Umgang“, „eine Begegnung auf Augenhöhe“ ermögliche.

Solche Definitionen für Agilität lösen das Gefühl spontaner Zustimmung aus. Welche Vorgesetzten würden mit Ablehnung reagieren, wenn gefordert wird, dass sich ihre Organisation einer komplexen, turbulenten und unsicheren Umwelt anpassen sollte? Welche Managerinnen und Manager würden sich gegen die Fähigkeit aussprechen, in einer sich ständig wandelnden „Wettbewerbsumgebung zu operieren“? Welche Mitarbeitenden würden sich nicht dafür aussprechen, dass es in ihrer Organisation auf einen „wertschätzenden Umgang“ und auf „Begegnungen auf Augenhöhe“ ankomme? Die fast schon automatisch von Statten gehende Akzeptanz dieser Phrasen wurde letztlich durch eine mehr oder minder gut kaschierte Banalität erkauft.

Bei der Auseinandersetzung mit Agilität ist es möglich, ein einfaches Testverfahren anzuwenden, um den Gehalt der Oberflächlichkeit von Managementempfehlungen zu bestimmen: Mit solch Banalitäten haben wir es immer dann zu tun, wenn sich aus der Negation der Empfehlung eine nicht in Betracht kommende Alternative ergibt. Wenn der selbsternannte Management-Guru Stephen R. Covey beispielsweise empfiehlt, proaktiv auf Überraschungen zu reagieren, erkennt man die eigentliche Inhaltslosigkeit der Empfehlung durch deren Negation. Es spricht nämlich wenig dafür, sich von Überraschungen überraschen zu lassen. Genauso hat er Recht, wenn er vorschlägt, die wichtigste Sache zuerst zu erledigen – schließlich scheint uns die Empfehlung, die wichtigsten Sachen bis zum Ende aufzuheben, als wenig hilfreiche Alternative.

Beim Hype um die Agilität konnte man die Grundstruktur beobachten, die den meisten Managementmoden der letzten Jahrzehnte zugrunde lag. Bei einer Managementmode wird ein für einen einzelnen Bereich oder eine einzige Abteilung des Unternehmens sinnvolles Prinzip zu einem Schlüsselkonzept für die ganze Organisation erklärt. Der in vielen Fällen plausible Gedanke in Teams in der Entwicklung, der Fertigung, der Montage oder des Vertriebes auf Vorgesetzte zu verzichten, wurde in Konzepten der agilen Organisation zum Prinzip für die Gesamtstruktur „hochgejazzt“. Die schlüssige Idee der agilen Softwareentwicklung, statt eines über Monate oder gar Jahre andauernden Planungsprozesses nur noch von Woche zu Woche Ziele für die Softwareentwicklung zu vereinbaren, wurde im Konzept der agilen Organisation als Leitidee für das ganze System ausgegeben.

Je breiter das im Anwendungsfall der agilen Softwareentwicklung konkret ausdefinierte Konzept gefasst wurde, desto unspezifischer wurde es allerdings. Irgendwann wurde das Modell der agilen Organisation nur noch vorrangig auf abstrakte Prinzipien wie „Mut“, „Fokus“, „Leidenschaft“, „Respekt“ und „Offenheit“ zurückgeführt. Die Grundidee wurde auf eher wolkige Maxime wie „Pioniergeist“, „Vertrauen“, „Selbstverantwortung“, „Kollaboration“ und „Lernbereitschaft“ reduziert.

Entkleidet man das Konzept von den nach Zustimmung heischenden Wohlfühlformeln bleiben letztlich drei zentrale Prinzipien übrig: Erstens ist die Auflösung strikter Grenzen zwischen den Silos der Organisation zu beobachten, wodurch die Zusammenarbeit über Abteilungen hinweg einfacher gemacht wird. Alternativ wird von vornherein ganz auf die Bildung fester Resorts verzichtet. Zweitens findet eine damit einhergehende Rücknahme der hierarchischen Grundstruktur der Organisation, bis hin zu deren kompletter Abschaffung, statt. Schließlich ist auch noch der Verzicht auf eine starke Formalisierung der Organisation zu nennen. Letzteres geschieht in der Hoffnung, dass sich durch die Selbstorganisation effizientere und effektivere Abstimmungsverfahren ausbilden.

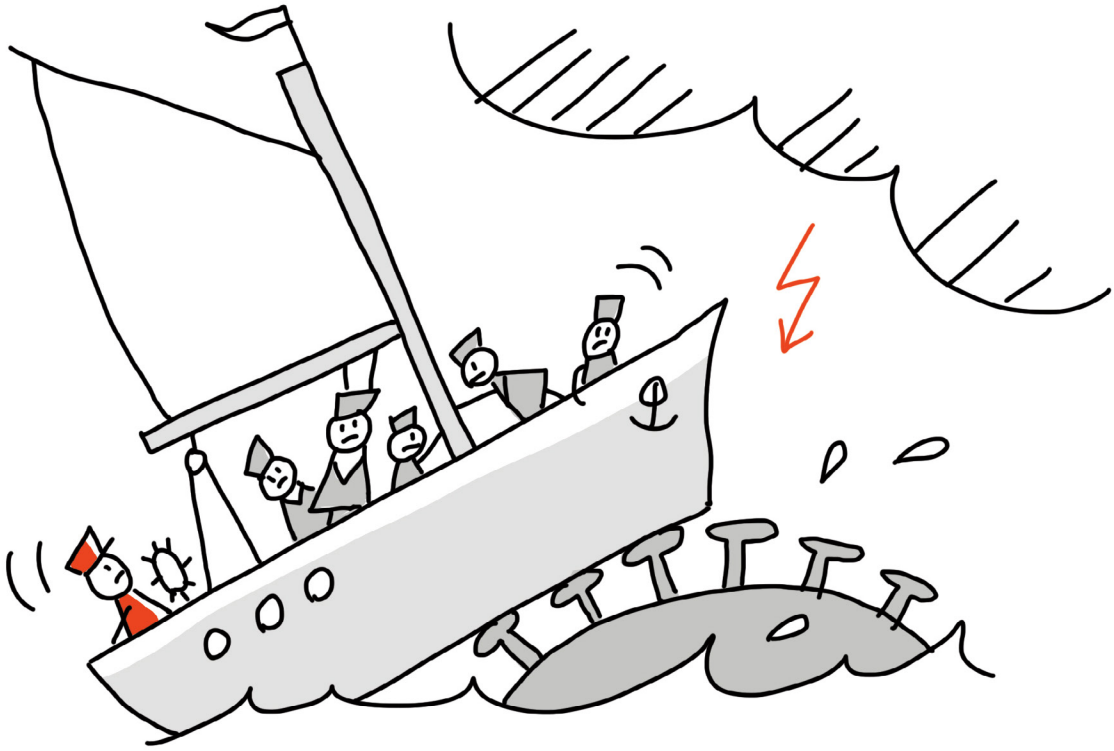
Für die Auflösung von Abteilungen, die Reduzierung von Hierarchien oder die Rücknahme formaler Steuerung mag in konkreten Situationen einiges sprechen. Aber das, was unter dem Label der „agilen Organisation“ serviert wurde, war kalter Kaffee. In den 1960er und 1970er Jahren wurden die Prinzipien unter den Namen der „synthetischen Organisation“, der „organischen Form des Unternehmens“, des „temporären Systems“, der „Adhocratie“ oder der „Flex-Firma“ propagiert. In den 1980er und 1990er Jahren wurden für die gleichen Ideen dann Begriffe wie „integrativ-innovatives System“, „multizellulare Organisation“, „intelligente Organisation“, „fraktale Unternehmung“ sowie „modulare Organisation“ prominent gemacht. Anschließend wurden Namen wie „grenzenlose Organisation“, „zentrumslose Unternehmung“, „kollaborative Organisation“, „horizontales System“ oder „selbstmanagende Organisation“ attraktiv. Die Popularisierung der angesprochenen Prinzipien unter „agiler Organisation“ war also lediglich eine weitere Volte in der Erfindung neuer Namen für das (fast) immer Gleiche.

Gibt es schon neue Gegensatzpaare am soziologischen Horizont?

Die Themen Zentralisierung und Dezentralisierung werden uns künftig sicher wieder stärker beschäftigen.

zum Videomitschnitt:
www.rkw.link/nwt2020keynote

Strategieren in stürmischen Zeiten
Thesen zum Einstieg



Patrick Großheim *ist Projektleiter im RKW Kompetenzzentrum. Er hat verschiedene Publikationen verfasst und beschäftigt sich vor allem mit Veränderungsprozessen in Organisationen, Teams und Einzelpersonen. Thematisch fühlt er sich der Strategie- und Geschäftsmodellentwicklung in mittelständischen Unternehmen verbunden. Kontakt: grossheim@rkw.de*

Alexander Sonntag *ist Projektleiter im RKW Kompetenzzentrum. Seine Schwerpunkte liegen auf Strategien in der digitalen Transformation und dem Management von Innovationen. Er begleitet kleine und mittlere Unternehmen bei der Entwicklung ihres Geschäftsmodells und ist Autor der RKW-Methode zur Geschäftsmodellentwicklung und des Digitalisierungs-Cockpits. Kontakt: sonntag@rkw.de*

Rezepte sind verlockend einfach, gerade in unsicheren Zeiten. Man nehme eine Handvoll gängige Botschaften rund um das Wirtschaften in mittelständischen Unternehmen und werfe sie in einen Topf. Dreimal geschüttelt und möglichst konfrontativ verpackt, versprechen sie als neue Managementmode eine einfache Lösung für herausfordernde Problemlagen. Unsere Überzeugung: Solche Rezepte scheitern an der Komplexität der Wirklichkeit und sind mehr Fingerzeig als Werkzeug.

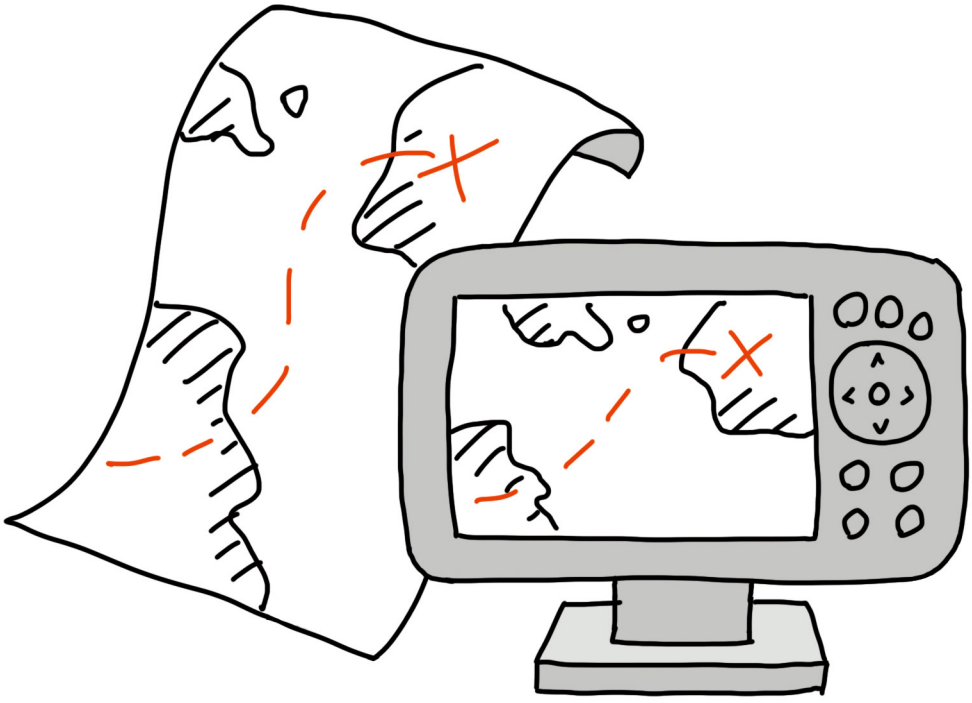
zum Videomitschnitt:
www.rkw.link/nwt2020strategieren

Allerdings möchten wir das Kind nicht mit dem Bade ausschütten und fragen uns, was Strategiearbeit von diesen Moden, die mit den Labeln „New Work“ und „Neues Wirtschaften“ in der Welt sind, lernen kann. Insbesondere spannt sich zwischen den Zuspitzungen, die Moden ja zum Überleben brauchen, ein Raum auf, der als Korridor für strategische Entscheidungen dienen kann:

- Die Welt im Wandel!? Die Zukunft war schon immer ungewiss. Neu ist das Phänomen der Ambidextrie, also das Phänomen, dass heute vieles gleichzeitig und nebeneinander erfolgt, dabei aber miteinander verknüpft ist. Das hat erhebliche Auswirkungen auf das Erwartungsmanagement und fordert ein Strategieverständnis ein, das sich an Überraschungen erfreut.
- Innovationen – Fluch oder Segen? Ob sich ein Unternehmen auf das Wagnis Innovation einlässt, ist eine individuelle und riskante Angelegenheit. Genauso wie der Verzicht auf Innovation. Gerade im Mittelstand geht es eher darum, seinen Platz in großen Umwälzungen zu finden, als sie selbst anzustoßen.
- Strategiearbeit – nützlich oder kann das weg? Innehalten, sich vergewissern, welche Mittel zum angestrebten Zweck passen, und Umsetzungserfahrungen reflektieren. Unternehmen benötigen keine Strategie im klassischen Sinne, aber profitieren erheblich von bewusstem Strategieren. Darunter verstehen wir Orientierung zu suchen und zu geben, wohin das Unternehmen steuern soll, Mitarbeitende dabei mitzunehmen und einzubinden und eine Haltung, diese Entscheidungen auch jederzeit, aber bewusst zu hinterfragen und an veränderte Realitäten und Informationen anzupassen.
- Führung – Genie oder Schwarm? Organisationen werden bei allem Purpose-Geschnatter keine menschenfreundlichen Systeme. Hierarchie eignet sich wunderbar dazu, Menschen zu motivieren, mutige und unbeliebte Entscheidungen zu treffen. Aber sie ist langsam und ein Ort, der Einäugigkeit befördert. Was es vielmehr braucht als eine Grundsatzdebatte ist der intelligente und zielgenaue Einsatz von Hierarchie und Beteiligung.
- Kundenorientierung – Nordstern oder Trivialisierung? Die vielfach eingeforderte radikale Kundenorientierung ist eine ungünstige Vereinfachung, die viel Nutzen stiften, aber auch viel Schaden anrichten kann. Es braucht Beweglichkeit, um zwischen Außen- und Innenorientierung wechseln zu können.
- Agilität – Paradigmenwechsel oder Buzzword? Die Konjunktur von Agilität zeigt vor allem, was in der Wirtschaft lange ausgeblendet war – ein Fingerzeig auf das Versäumnis von gestern. Vor allem die zielgerichtete Dosis entscheidet zwischen Medizin und Gift.

Weniger Digital-Theater, mehr Digital Performance

Systematisch und wertorientiert digitalisieren in der (Post-)Corona-Welt



Jan Rodig *verantwortet als Partner der Unternehmensberatung Struktur Management Partner das Kompetenzfeld Digital Performance. Seit mehr als zehn Jahren begleitet der digitale Vordenker und Macher mittelständische Industrieunternehmen bei der Konzeption und Umsetzung wirksamer Digitalstrategien und Transformationsprogramme.*

Kontakt: j.rodig@struktur-management-partner.com

Durch COVID-19 steigt der Digitalisierungsdruck auf Unternehmen weiter enorm. Die Pandemie ist jedoch keinesfalls ein reiner „Durchbruch für die Digitalisierung" – zwar boomen Video-Konferenzen, eCommerce und Online-Kollaborations-Tools, doch den meisten deutschen Schlüsselindustrien fehlt nun das dringend benötigte Geld für essentielle strategische Investitionen in neue digitale Services und innovative Geschäftsmodelle. Denn die Investitionsspielräume sind aufgrund steigender Kreditlasten aus den staatlichen Hilfspaketen, Umsatzeinbrüchen und häufig höheren Operations-Kosten deutlich enger geworden.

Um die dramatisch veränderten Rahmenbedingungen der (Post-)Corona-Welt optimal zu nutzen, müssen Digitalstrategien sorgfältig neu justiert werden. Jetzt ist die beste Zeit das „Digitalisierungstheater", Ignoranz gegenüber neuen Technologien und den im Boom vorgeschobenen „Zeitmangel" über Bord zu werfen. Wirksame digitale Transformationsprogramme können entscheidend zu Liquiditätssicherung, schnellen Paybacks, erhöhter Transparenz und Resilienz sowie Effizienzsteigerung und zusätzlichem Wachstum beitragen und so dabei helfen, die Krise schnell zu bewältigen. Darüber hinaus eröffnen sich für langfristig agierende Unternehmen gegenwärtig einzigartige Chancen, einen erheblichen digitalen Vorsprung aufzubauen.

Hier erfahren Sie...

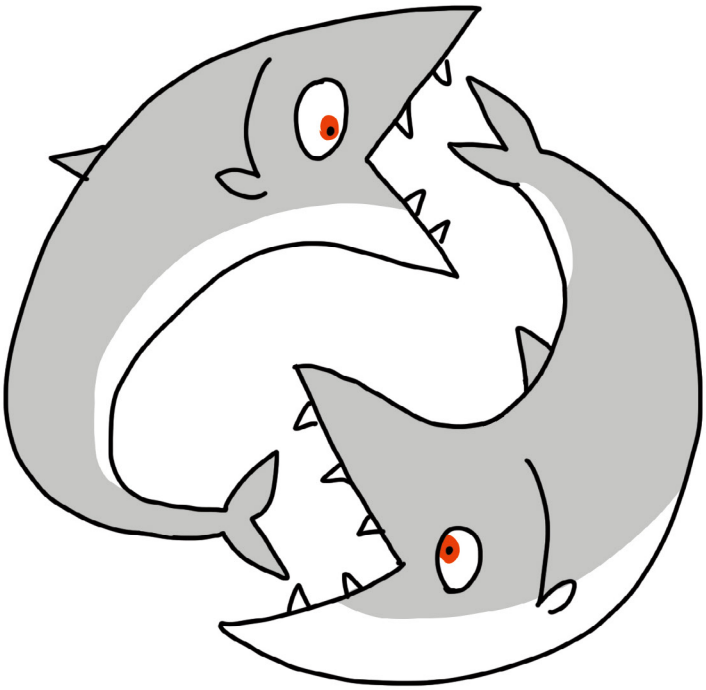
- wie die Digitalisierung einen wertvollen Beitrag bei der Krisenbewältigung und strategischen Neuausrichtung im industriellen Mittelstand leistet,
- welche konkreten Herausforderungen, Erfolgsfaktoren und Lösungsansätze es dabei zu beachten gilt,
- mit welchen sechs digitalen Werthebeln konkrete Mehrwerte durch Digitalisierung erreicht werden können,
- wie ein praxisbewährtes systematisches Vorgehen für die digitale Transformation aussieht, mit dem Sie Ihre Digitalagenda jetzt effektiv neu gestalten sollten und
- wie die Digitalisierung kein „Papiertiger" bleibt, sondern auch tatsächlich wirksam umgesetzt wird.

So ein Digitalisierungsprogramm aufzustellen scheint gerade für KMU ziemlich aufwändig – Wie ist da Ihre Erfahrung?

Wir arbeiten in dem Bereich tatsächlich nur mit Mittelständlern und haben innerhalb von 4 bis 6 Wochen ein klares Bild und können erste Maßnahmen umsetzen.

zum Videomitschnitt:
www.rkw.link/nwt2020digitalperformance

Spannungsfelder statt Rezepte
Organisationen in unsicheren Zeiten



Patrick Großheim *ist Projektleiter im RKW Kompetenzzentrum. Er hat verschiedene Publikationen verfasst und beschäftigt sich vor allem mit Veränderungsprozessen in Organisationen, Teams und Einzelpersonen. Thematisch fühlt er sich der Strategie- und Geschäftsmodellentwicklung in mittelständischen Unternehmen verbunden.*
Kontakt: grossheim@rkw.de

Verfahrensregeln, Ablaufpläne und Checklisten in Unternehmen können das Geschehen für alle Beteiligten wunderbar vereinfachen. Ganz ähnlich wie das Apfelkuchenrezept der Großmutter benötigen solche Anleitungen stabile Elemente, Verhältnisse und Ergebniserwartungen – der Apfel bleibt der Apfel, das Verhältnis von Mehl und Zucker verändert sich nicht und am Ende bekommt man immer wieder den leckeren Kuchen, den man schon aus Kindertagen kennt. Was für eine verlockend sichere Perspektive in Zeiten wie heute. Wir glauben, dass ein Denken in Spannungsfeldern, das die Wahrnehmung von Widersprüchen und Vieldeutigkeiten befördert, ein elementar wichtiger Zugang zu einer Welt voller Überraschungen sein kann, der Unsicherheit als Ressource begreift.

Folgen wir dem allgemein geteilten Befund, dass die Welt uns weniger Verlässlichkeit anliefert, wird es zunehmend schwieriger, Pläne (oder um im Bild zu bleiben: Rezepte) durch viele kleine Anpassungen zu stabilisieren und daraus eine langfristige Orientierung zu gewinnen. Schlimmer noch: Je mehr Aufmerksamkeit auf die Optimierung von Plänen und extrapolierenden Prognosen entfällt, umso weniger Aufmerksamkeit bleibt, um sich mit der Überraschung an sich zu befassen. Dabei ist das Denken in Paradoxien (altgriechisch für „wider Erwarten, wider die gewöhnliche Meinung, unerwartet, unglaublich“) eine seit der Antike eingeübte Denkfigur, die ein wenig aus den Augen verloren wurde, so unsere Einschätzung.

Zu der Figur der Paradoxie gehört nach unserer Auffassung immer, dass wir die Welt in zwei sich ausschließende Pole strukturieren, die frei nach dem Motto „Im Anfang schuf Gott Himmel und Erde“ ohne einander keinen Sinn ergeben. Wer den Himmel fokussiert, verliert natürlich die Erde (zeitweilig) aus dem Blick, was nicht weiter problematisch sein müsste. Wir erleben in Organisationen allerdings häufig aussichtslose und mitunter destruktive Experimente, sich einem der beiden Pole entledigen zu wollen. Wer sich organisationsintern beispielsweise der Erneuerung verpflichtet fühlt, mag den Gedanken attraktiv finden, das „Bremserhäuschen“ loswerden zu wollen, ohne zu reflektieren, dass dann auch die Erneuerung an Substanz verliert.

Da lebendige Systeme, zu denen wir auch Organisationen zählen, immer darauf angewiesen sind, sich selbst in der Zeit zu stabilisieren, beziehen sie sich wie der „Barbier von Sevilla, der diejenigen rasiert, die sich nicht selbst rasieren“ immer auf sich selbst. Damit haben wir stets die Wahl, die Brille der Paradoxie aufzusetzen und die resultierende Vieldeutig- und Widersprüchlichkeit anzunehmen.

Die resultierende Unsicherheit scheint nicht leicht zu fallen, auch wenn die Paradoxie-Perspektive neben vielleicht unmittelbar spürbaren Nachteilen viele Vorteile verspricht:

- Sie ermöglicht es, Widersprüche abzubilden und steuerungswirksam werden zu lassen. Die Welt und der subjektiv wahrgenommene Handlungsspielraum erweitern sich.
- Der Reflex, den Gegensatz auszublenden oder gar abzuwerten, darf nachlassen.
- Von aussichtslosen Versuchen, den Widerspruch durch Informationssammlung aufzulösen, kann leichter abgelassen werden.
- Gefühlt unendlich andauernden Versuchen, Andersdenkende zu überzeugen, kann der Wind aus den Segeln genommen werden.
- Es entsteht möglicherweise sogar eine Einladung, sich in Andersdenkende einzufühlen.
- Wer die Paradoxie erkennt, hat die Wahl, wie die Paradoxie bearbeitet und entfaltet wird.

Wie erspüren wir Paradoxien?

Wenn in einem Team immer nur Sonnenschein ist, dann gehe ich mittlerweile davon aus, dass das Team mit viel Energie die Paradoxien und die daraus entstehende Konflikte mit „guter Laune“ übertüncht.

zum Videomitschnitt:
www.rkw.link/nwt2020spannungsfelder

Jenseits von Gewissheiten
Der Mensch in unsicheren Zeiten

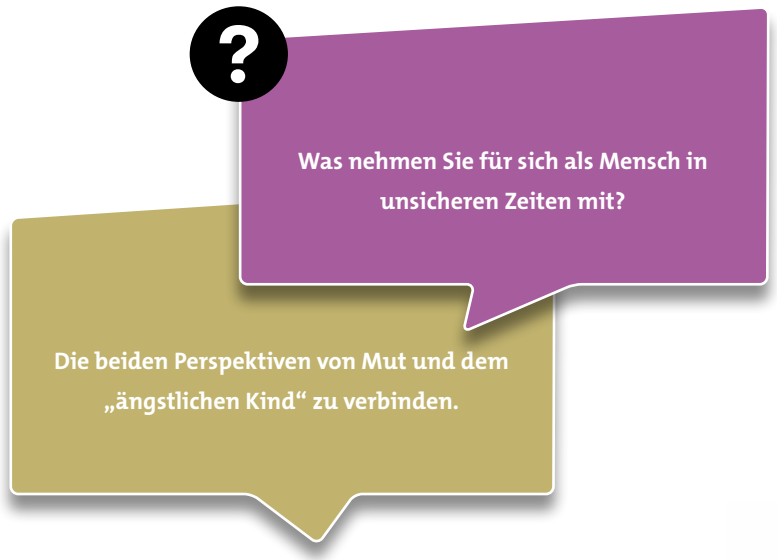
Kathrin Großheim *unterstützt im RKW Kompetenzzentrum seit vielen Jahren Führungskräfte mittelständischer Unternehmen in strategischen Fragen wie Positionierung, Geschäftsmodellentwicklung, Innovationsmanagement und – last but not least – bei Umsetzungsproblemen. Sie ist zertifizierter Business-Coach und Autorin des Geschäftsideentagebuchs des RKW. Kontakt: k.grossheim@rkw.de*

Ute Juschkus *war viele Jahre Expertin für Bauinnovationen im RKW Kompetenzzentrum. Seit fast zwei Jahren befasst sie sich im Fachbereich Digitalisierung und Innovation mit der Erarbeitung von mittelstandstauglichen Methoden zur Entwicklung (digitaler) Geschäftsideen und -modelle und deren Erprobung in den Unternehmen. Kontakt: juschkus@rkw.de*

Nicht nur der große Schock, der Ausbruch einer Pandemie, sondern auch die vielen kleinen „Schöckchen“ durch Regeln und Maßnahmen und die Reaktion der Menschen darauf, haben unser Leben und unsere Wirtschaft „ordentlich durchgerüttelt“. VUCA ist schon lang im Gespräch, aber jetzt ist es unmittelbar spürbar: Unsere Zukunft ist ungewiss. Wer weiß denn heute, was morgen gilt und was morgen noch funktioniert?

Was brauchen Menschen, um mit einer Welt umzugehen, die sie immer weniger mit Gleichförmigkeit, Verlässlichkeit, Eindeutigkeit und Sicherheit versorgt? Mehr und immer ausgefeiltere Pläne, Kontrolle, Algorithmen, Konzepte und Tools sind eine naheliegende und beruhigende Strategie. Aber wird sie unserer Welt wirklich gerecht?

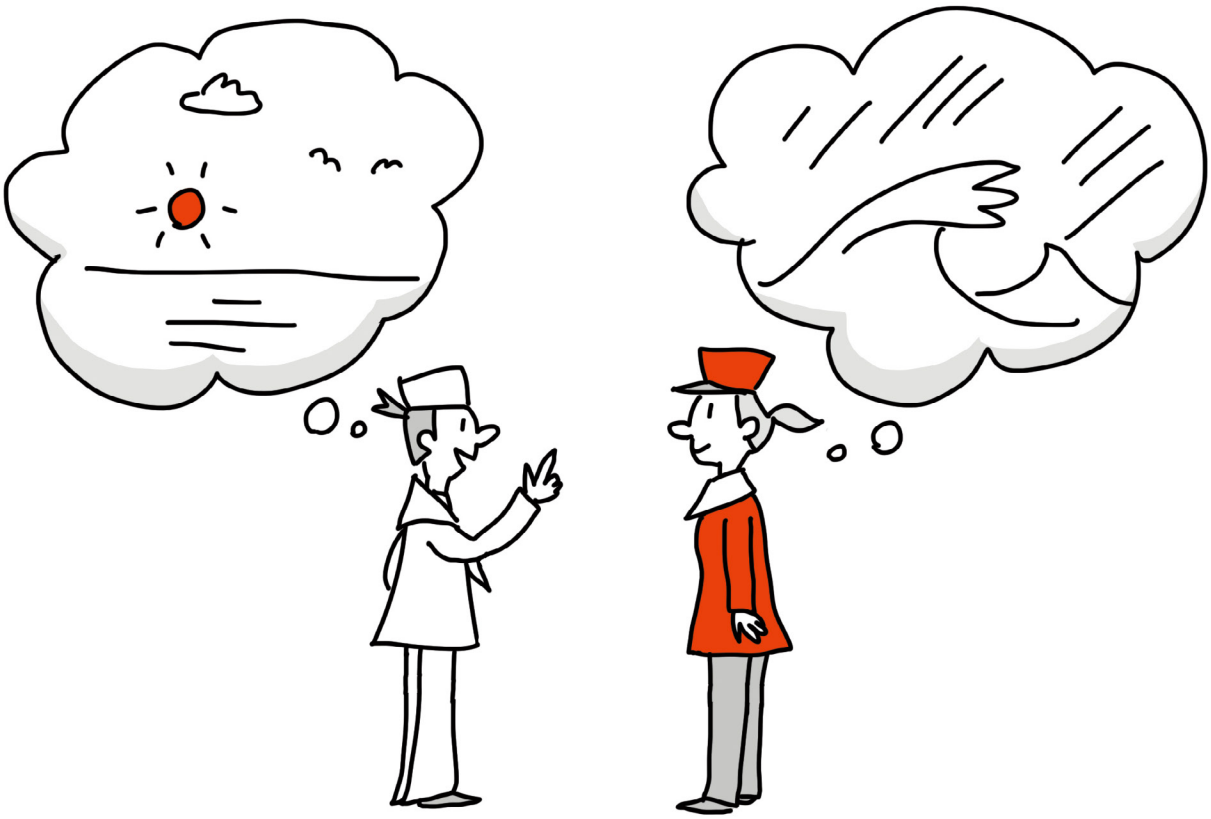
Eine Alternative ist es, die Unsicherheit und all die Gefühle, die mit ihr verbunden sind, leben und sogar lieben zu lernen. Was dagegen und dafür spricht und wie es gehen kann, diskutieren wir hier. So viel sei aber schon verraten: Mit dem Fluss zu gehen, ist leichter gesagt als getan.



zum Videomitschnitt:
www.rkw.link/nwt2020unsicherheit

Weil es neben Ziel und Plan noch etwas anderes braucht

Welchen Nutzen stiftet pathische Kompetenz für Individuen und Teams in Organisationen?



Dr. Carla Hegeler *ist geschäftsführende Partnerin von reet.leveraging organizational potential. Hier arbeitet sie als Coach und Organisationsentwicklerin daran, Psycho-, Team- und Organisationsdynamiken zu erkennen, zu verstehen und stimmig zu gestalten. Sie ist außerdem Lehrbeauftragte für strategische Personalentwicklung an der Hochschule für angewandte Wissenschaften München (HAWM). Kontakt: carla.hegeler@reet-beratung.de*

Umwelten verändern sich immer schneller und anders als es uns zuweilen lieb ist. Organisationen müssen sich deshalb anpassen lernen und ihre Entscheidungen darauf abstimmen, wollen sie weiter existieren. Wenn es überhaupt so etwas wie ein „richtiges“ Mindset (...) gibt, dann gilt es für die Entscheidungstragenden in Organisationen ein sich immer wieder neu justierendes In-Beziehung-Setzen (Mindset) und dazu das passende Handwerkszeug zu erarbeiten.

Um von der Zukunft her zu führen (Scharmer) braucht es neben Ziel, Plan, Projekt, Management eine weitere Kompetenz, um wirksam zu werden: Ein unerschrockenes Erkunden nämlich, das sich mit Vieldeutigkeit, dem Widrigen, dem Verzicht, dem Unangenehmen neugierig auseinandersetzt, das auch Einfluss gewährt, um sich zu entwickeln. Das ist die pathische Kompetenz (Eidenschink) – neben der gezielten Einflussnahme für Unternehmen ist sie die andere Seite der Medaille des kompetenten Wirksam-Werdens in und für Organisationen.

Um mit Risiken und Gefahren, dem Gestalten der Zukunft umzugehen, benötigen Organisationen also klassisches Management sowie auch Robustheit, Beherztheit und eben den gekonnten Umgang mit dem, was Unternehmen lästig erscheint.

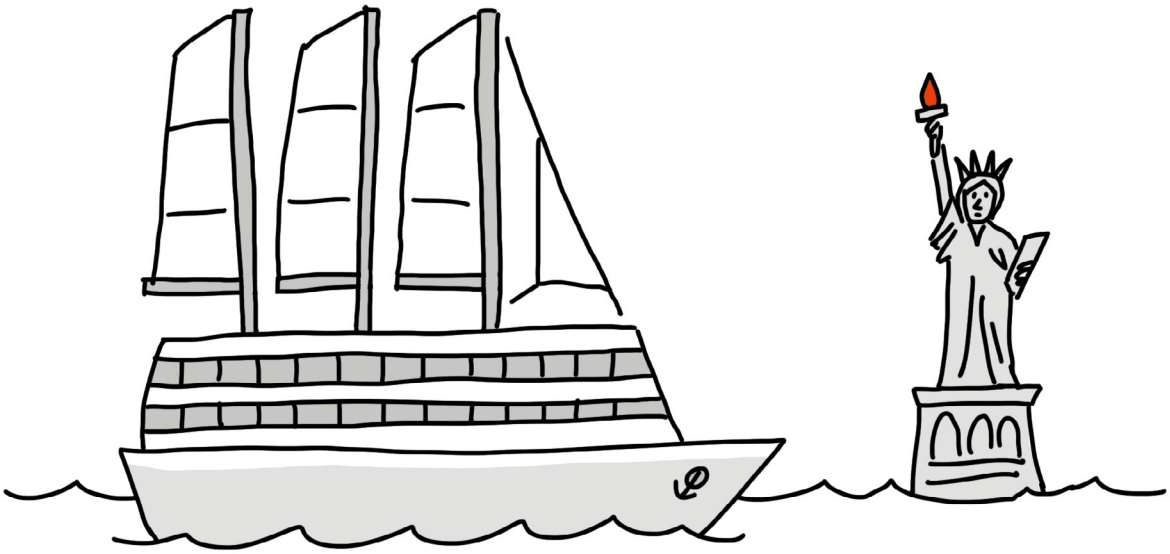
Der Nutzen für Organisationen drückt sich erstens darin aus, dass durch den Aufbau pathischer Kompetenz die Resilienz der Mitglieder in Organisationen ausgebaut werden kann. Dies liegt vor allem daran, dass hierdurch paradoxerweise die Selbststeuerung zurückgewonnen wird (locus of control). Zweitens kann die Psychologische Sicherheit (Schein bzw. Edmondson) als wichtiges Arbeitsplatzmerkmal in Organisationen durch einen anderen Umgang mit dem Widrigen, dem Unangenehmen verbessert werden. Einfluss nehmen und Einfluss zu gewähren sind zwei Seiten derselben Medaille.

Pathische Verhaltensweisen und ihre Effekte zeigen sich dann auf verschiedenen Bühnen, zum Beispiel im Sitzungsverhalten, bei Mitarbeitergesprächen und in der Teamarbeit oder auf Roadshows oder in größeren Veränderungsprozessen.

Es gibt verschiedene Werkzeuge und Formate, wie pathische Kompetenz auf individueller Ebene und in team- beziehungsweise organisationsweiten Kontexten gefördert werden kann. Wer außerdem in neuen Arbeitsformen wie Scrum oder New Work, in neuen Führungskonzepten wie Agile oder Servant Leadership oder auch ohne Hierarchie nachhaltig sein will, tut gut daran, pathische Kompetenz zu entwickeln, auch, um sich und andere nicht zu „verbrennen“.

zum Videomitschnitt:
www.rkw.link/nwt2020pathischekompetenz

Schöne neue Arbeitswelt?!
Eine Kreuzfahrt nach New Work



Ulrike Heitzer-Priem *ist Fachbereichsleiterin im Fachbereich Fachkräftesicherung im RKW Kompetenzzentrum und Expertin auf den Gebieten Digitalisierung und Fachkräftesicherung, Arbeitgeberattraktivität / Employer Branding, Azubi- und Personalmarketing, internationale Fachkräfte sowie zukunftssichere Personalarbeit. Kontakt: heitzer@rkw.de*

Stefanie Sausele *ist Referentin für Fachkräftesicherung im RKW Kompetenzzentrum und unterstützt kleine und mittlere Unternehmen mit Praxishilfen, Workshops und Pilotprojekten in den Bereichen Digitalisierung, Employer Branding, New Work und Vielfalt. Die studierte Technikjournalistin beschäftigt sich darüber hinaus mit den Thema Social Media. Kontakt: sausele@rkw.de*

Auf der Kreuzfahrt nach New Work geht es auf eine virtuelle Reise in die neue Arbeitswelt. New Work ist eine Arbeit, die jemand wirklich machen will und in der er einen Sinn sieht. New Work heißt auch arbeiten, wie es jemand will. New Work heißt experimentieren, Neues ausprobieren. New Work hat viele Gesichter. Das sind Thesen, über die der ein oder andere stolpert, wenn er mit New Work konfrontiert wird.

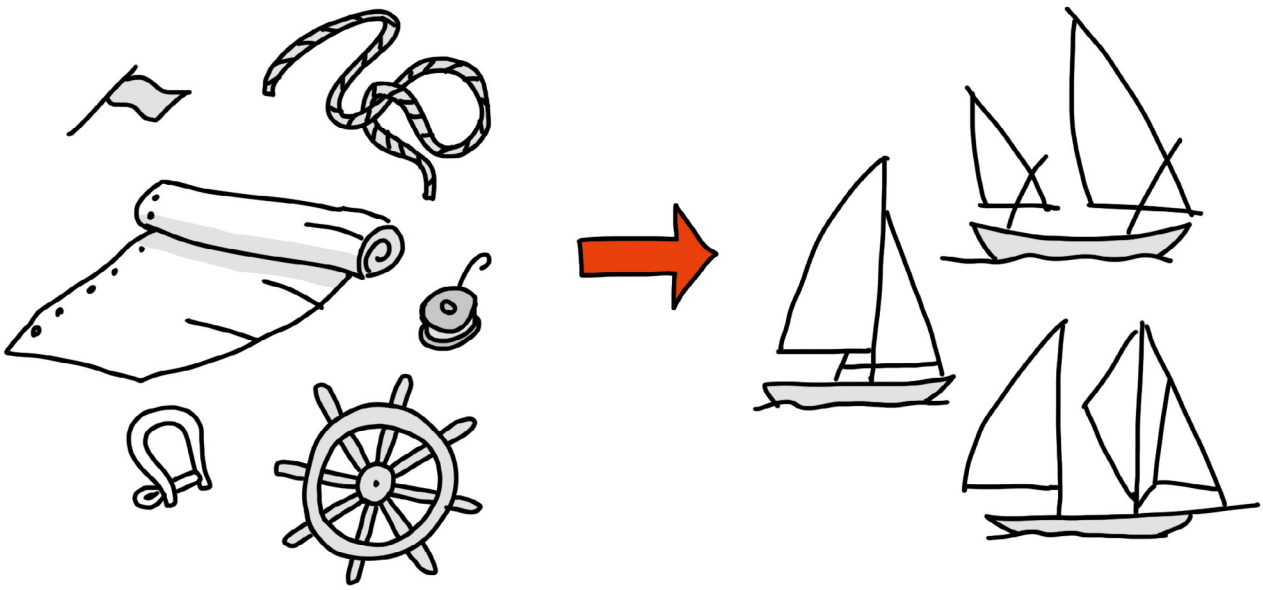
Doch wie greifbar ist diese – oftmals abstrakt klingende – neue Arbeitswelt eigentlich? Was bedeutet das für jeden Einzelnen im Berufsalltag? Das ist zu diskutieren. Unsere Fahrtrichtung: New Work ist dem Einzelnen zugewandt, wertschätzend und kommunikativ, herausfordernd, digital und kreativ, ideal für die komplexe Umwelt und etwas, das junge Beschäftigte wollen.

Was bedeutet New Work für Sie, welche Erfahrungen haben Sie gemacht?

Wir fördern die Kreativität und die Denkansätze, die neuen Überlegungen unserer Mitarbeitenden. Hinhören bringt Inspiration.

zum Videomitschnitt:
www.rkw.link/nwt2020newworkthesen

New Work in der Praxis

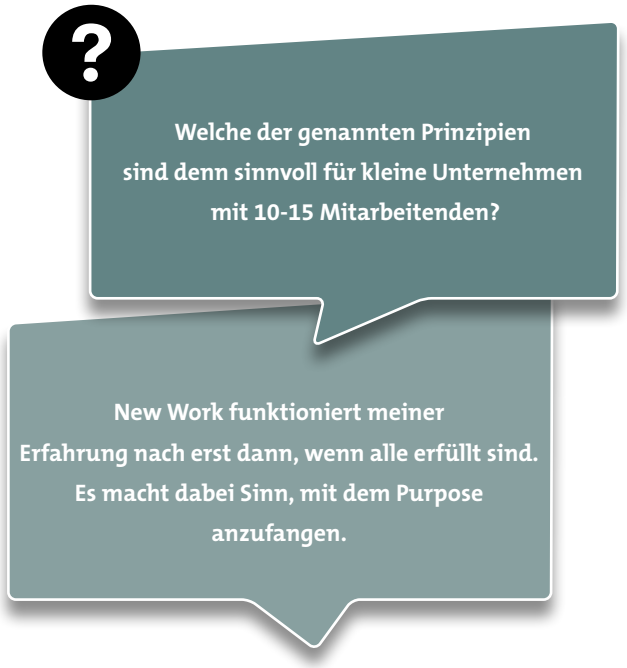


Friederike Euwens *ist Organisationspsychologin und gestaltet mit ihrem Unternehmen AllesRoger die menschliche Seite der Digitalisierung. Als New Work Facilitatorin begleitet sie Unternehmen mit Formaten wie Design Thinking, agile Coaching und Sparring-Angeboten dabei, ihren ganz eigenen Weg zur New Work zu finden. Kontakt: hallo@allesroger.io*

„One size fits all“ gibt es bei New Work nicht! Oder doch? Es stimmt, dass jede Organisation ihre ganz eigene Form von New Work finden muss. Das heißt aber nicht, dass es nichts gibt was für alle gleich ist. Denn zum Glück gibt es wissenschaftlich fundierte Designprinzipien, welche für alle Gruppen gelten. Diese hat ursprünglich Elinor Ostrom aufgedeckt und dafür den Nobelpreis gewonnen. Die acht Prinzipien sind:

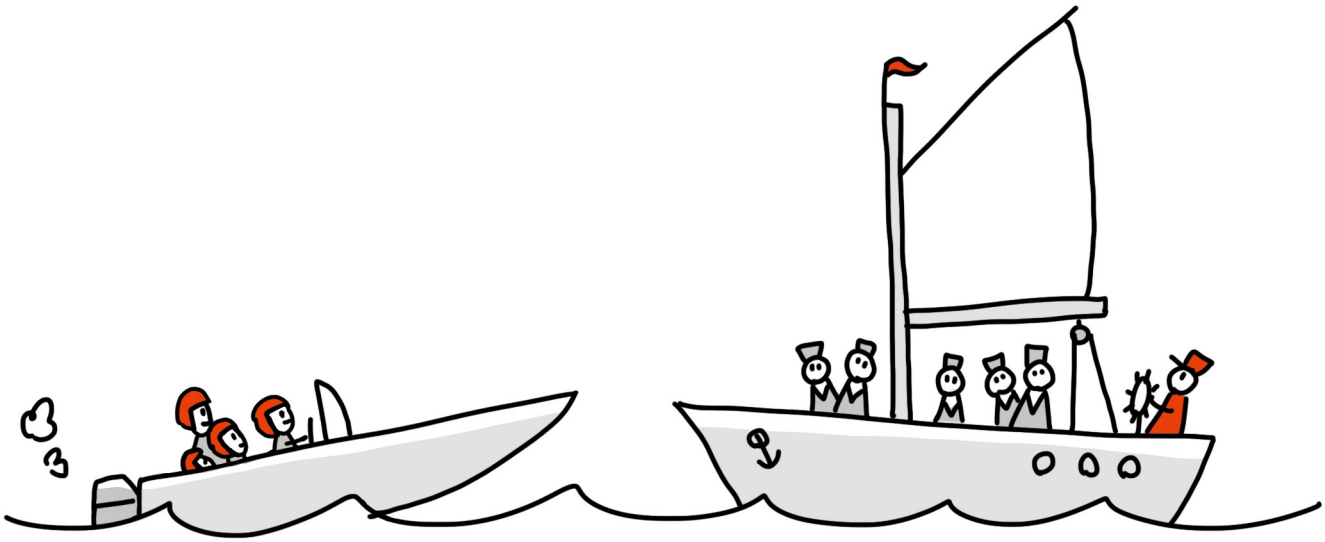
- Starke Gruppenidentität & Purpose
- Gerechte Verteilung von Kosten & Nutzen
- Beteiligung an Entscheidungen
- Monitoring
- Angemessenes Feedback
- Schnelle & Gerechte Konfliktlösung
- Anerkennung von Gruppen- und Mitgliederautonomie
- Multi-Level-Governance

Diese Prinzipien gelten für alle – wie sie umgesetzt werden ist allerdings sehr individuell. In diesem Vortrag dreht sich alles darum, wie Sie diese Design-Prinzipien nutzen können und es gibt reichlich Workhacks aus der Praxis.



zum Videomitschnitt:
www.rkw.link/nwt2020newworkpraxis

Start-up meets Mittelstand
Lernen, Zusammenfinden, Kollaborieren



*Seit 2009 koordiniert **Dr. Matthias Wallisch** im RKW Kompetenzzentrum Projektaktivitäten zu Themen wie Gründungsökosysteme und Startup meets Mittelstand. Er ist der Hauptautor der RKW-Publikation „Gründerökosysteme gestalten" und seit 2017 Mitglied im deutschen Team des Global Entrepreneurship Monitors. Kontakt: wallisch@rkw.de*

*Seit 2012 ist **Dr. Kai Morgenstern** im RKW Kompetenzzentrum tätig und leitete dort bis 2014 das Projekt Energieeffizienz Impulsgespräche. Danach arbeitete er intensiv an den Problemen und Herausforderungen von Gründungsökosystemen und entwickelte Workshops zur besseren Zusammenarbeit von Startups und Mittelstand. Kontakt: morgenstern@rkw.de*

Aus der Sicht von etablierten mittelständischen Unternehmen erscheint die Zusammenarbeit mit Startups auf den ersten Blick vielversprechend. Ihre Erwartungen beziehen sich auf Impulse zur Digitalisierung, die Entwicklung innovativer Produkte oder die Neugestaltung der Kundenkommunikation. Beim näheren Hinsehen fehlen jedoch häufig konkrete Ansatzpunkte, um eine Kooperation zu starten. Wir nehmen mithilfe der Methode des Value Proposition Designs die Herausforderungen von Startups systematisch unter die Lupe und schauen, welche Werte von Seiten der etablierten Unternehmen in eine Kooperation mit eingebracht werden können.

Dazu erstellen wir zunächst ein „Startup-Profil", das Aufgaben, Probleme und Gewinne beschreibt, die typisch für die Startup-Phase sind – ganz unabhängig davon, was ein konkreter Partner einem Startup vielleicht anbieten möchte. Hier stehen häufig die Themen Finanzierung, Produktentwicklung und Kundschaft im Vordergrund.

Im Anschluss sammeln wir mögliche Kooperationsangebote in der sogenannten „Value Map" und werten sie dahingehend aus, wie sie zu den Aufgaben passen. Potentiell können mittelständischen Unternehmen in vielen Bereichen helfen. Grundsätzlich ist auch eine umgekehrte Herangehensweise denkbar, in dem ein Profil für das etablierte Unternehmen erstellt wird und die Value Map für das Startup.

zum Videomitschnitt:
www.rkw.link/nwt2020kooperation

Tanz mit ungewissem Ausgang
Führen in modernen Organisationsansätzen

Sascha Hertling *ist Referent im RKW Kompetenzzentrum, ausgebildeter Coach und Berater. Er entwickelt Tools für Führungskräfte und begleitet sie in verschiedenen Workshop-Formaten. Inhaltlich arbeitet er vor allem daran, wie die Wirksamkeit von Führung verbessert und wie Unternehmen bei der Umsetzung ihrer Ziele unterstützt werden können. Kontakt: hertling@rkw.de*

Moderne Organisationskonzepte – Sammelbegriff: New Work – bieten auf der Oberfläche gute Antworten zu praktischen Fragen im Umgang mit der steigenden Komplexität oder dem zunehmenden Bedarf an kreativen Lösungen. Doch damit ergeben sich auch veränderte Anforderungen an Führende und Geführte. Eine davon ist es, sich hierfür auf einen „Tanz mit ungewissem Ausgang" einlassen zu können.

Dies gewinnt gerade dann an Bedeutung, wenn Unternehmen anspruchsvolle Märkte bearbeiten (müssen). Der Übergang von eher vertikal (Tendenz: überschaubare Massenmärkte) hin zu horizontal (Tendenz: schnell variierende und komplexe Märkte) strukturierten Teams, Abteilungen und Unternehmen beinhaltet weniger Hierarchie, mehr Zusammenarbeit auf Augenhöhe und mehr Eigenverantwortung der Beschäftigten sowie die Erfordernisse gelungener Kooperation zwischen Menschen, die sich unterschiedlich gut kennen und mögen. Die Erfahrung zeigt, dass dies keine Selbstläufer sind! Führende und Geführte, müssen sich gleichermaßen, so die These, viel mehr als früher auf Unsicherheit und Ungewissheit einlassen können.

Dies ist zum einen für den professionellen Umgang mit geschäftlichen Entscheidungen von Bedeutung, da immer komplexere Märkte, Leistungsprozesse und weitere Faktoren nicht beherrschbar und teilweise auch nicht verstehbar sind. Dies kann dazu führen, dass (wichtige) Entscheidungen auf immer „wackeligeren" Grundlagen getroffen werden müssen. Zum anderen erfordert die horizontale Zusammenarbeit deutlich mehr Abstimmung und Kooperation zwischen Menschen, was wiederum mehr Kommunikation bedarf. Sowohl die Komplexität des Geschäfts als auch mehr Kommunikation mit Menschen führen Führungskräfte zwangsläufig zur Unsicherheit, da beides kaum kontrollierbar und beherrschbar ist. Zwar ist in eher vertikal geprägten Strukturen auch nicht alles sicher beziehungsweise kontrollierbar, jedoch haben die Systeme (Hierarchie, Prozesse, Tools) die Freiräume der Menschen eingegrenzt und die Erwartungen an sie und ihre Leistungen präzisiert und so berechenbar gemacht. In horizontalen Strukturen ist es dagegen „offener" und damit unsicherer, was die Menschen machen. Führungskräfte geben Verantwortung ab und wissen nicht, ob und was am Ende herauskommt. Gleiches gilt für die Bearbeitung von Konflikten, kreative Prozesse oder den Erfolg von Kooperation.

Führende können hier vor einem Dilemma stehen: Einerseits werden sie dafür bezahlt Verlässlichkeit für die Organisation herzustellen und andererseits sind die Prozesse offener und ungewisser als in vertikal geprägten Organisationen. Der „Tanz mit ungewissem Ausgang" beschreibt dies. Um im Bild zu bleiben: Ging es früher eher um die gekonnte Ausführung der vorgegebenen Tanzschritte (Jive, Foxtrott, Walzer) geht es heute – beziehungsweise in horizontal geprägten Strukturen – eher um einen freieren improvisierten Tanz ohne vorgegebene Schrittfolge und mit mehreren Gegenübern. Eine wichtige Kompetenz für diesen Tanz ist das Zulassen und Annehmen von Unsicherheit. Dazu gehört auch das Loslassen von Tanzschritten beziehungsweise Tools, Prozessen, Vorgaben oder der vermeintlichen Sicherheit der Distanz und Kontaktlosigkeit, die eine Hierarchie bieten kann. Führungskräften denen es gelingt diese Ungewissheit „auszuhalten", zu begrüßen und als Bestandteil erfolgreicher Führung zu sehen, können das Potenzial moderner Organisationsansätze besser nutzen und werden auch persönlich entlastet.

Die Frage nach der Wirksamkeit von Führung – egal ob in traditionellen oder modernen Organisationsansätzen – beantwortet sich unserer Erfahrung nach weiterhin in den drei Wirkfeldern erfolgreicher Führung: Management, Kontakt und Beziehung sowie Selbstführung. Auch wenn sie in herkömmlichen und modernen Ansätzen dieselben sind, steigt die Bedeutung der Wirkfelder Kontakt und Beziehung sowie Selbstführung in modernen Strukturen an.

Erleben Sie auch eine steigende Ungewissheit?

Wenn man gewohnt war, immer zu wissen, wie es richtig ist, dann ist es gar nicht so selbstverständlich, sich Unsicherheit einzugestehen.

zum Videomitschnitt:
www.rkw.link/nwt2020modernefuehrung

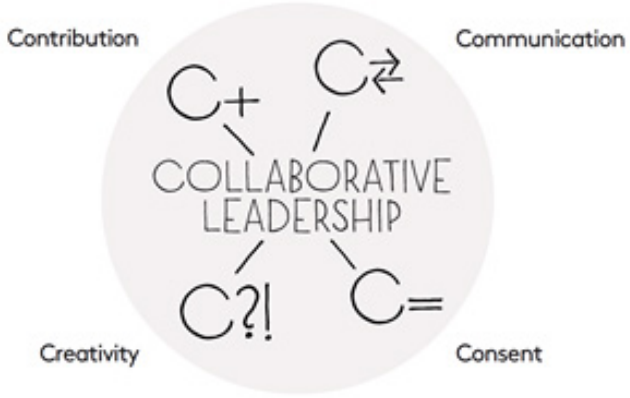
Führung im digitalen Wandel
„Collaborative Leadership“ als Modell der Zukunft

Dr. Katrin Glatzel *ist Partnerin der osb international und Beraterin mit den Schwerpunkten Strategie, Führung, Organisation und Veränderung. Kommunikation zu verstehen und anzuregen versteht sie als zentrale Aufgabe der Beratung. Dr. Katrin Glatzel gründete 2011 gemeinsam mit ihrer Kollegin Dr. Tania Lieckweg den Berliner Standort der osb international. Kontakt: katrin.glatzel@osb-i.com*

Dr. Tania Lieckweg *ist Partnerin der osb international als systemische Organisations- und Managementberaterin mit den Schwerpunkten Leadership, Strategieentwicklung sowie Begleitung von Veränderungsprozessen und Organisationsentwicklung. Ihrer Überzeugung nach befähigen intelligente Führungssysteme die Organisation zur Selbsterneuerung. Kontakt: tania.lieckweg@osb-i.com*

Gemeinsam zum Erfolg – geht das überhaupt? Ist es sinnvoll, Entscheidungen im Team zu treffen? Wer hat dann das letzte Wort? Und ist die Arbeit in erfolgreichen Start-ups wirklich so lässig, wie sie häufig scheint? Was zeichnet heute eine gute Führung aus? Auf diese Fragen gibt es hier praxisorientierte Antworten.

„Collaborative Leadership“ kombiniert etablierte Führungsqualitäten mit solchen, die aus den spezifischen Herausforderungen der Digitalisierung erwachsen. Daraus ergibt sich das 4-C Modell für ein neues Führungsverständnis: Contribution, Creativity, Consent, Communication.



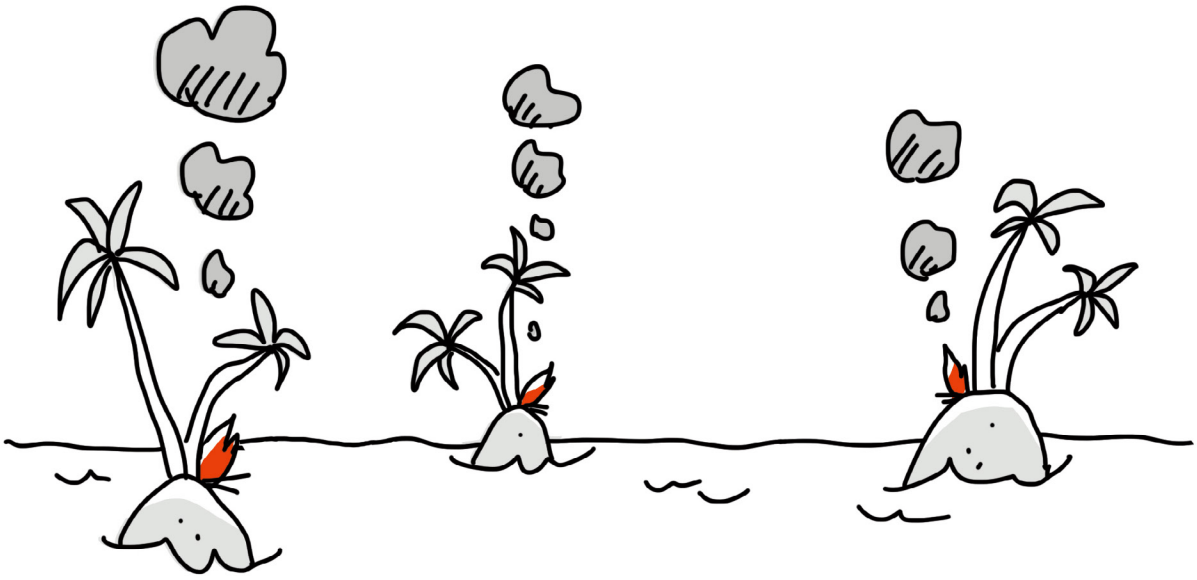
In welchem der 4 Cs (Contribution, Communication, Creativity und Consent) machen Sie schon viel in Ihrer Führungsarbeit?

Ich glaube, dass immer alle Cs wichtig sind. Spannend wird es immer dann, wenn es um die Ausgestaltung innerhalb der Cs geht.

Denn nur, wer es schafft, langfristig sein Team mitzunehmen und alle im Unternehmen zu aktivieren, kann erfolgreich sein.

zum Videomitschnitt:
www.rkw.link/nwt2020collaborativeleadership

Verstreute Teams
Werden digitale Plattformen als virtuelle Arbeitsräume Teil eines „neuen Normals“?



Dorothee Wiebe *ist agile Organisationsentwicklerin, zertifizierte Change-Managerin und Design Thinking Facilitatorin. Sie hat 25 Jahre Erfahrung mit Impulsen für Organisationen in Veränderung als Geschäftsführerin einer Kommunikationsagentur, Beraterin für kundenorientierte Veränderungsprozesse sowie Change-Begleiterin und betreibt eigene Kreativ-Workspaces. Kontakt: post@dorothee-wiebe.de*

Paul Weber *von PWIL Innovation & Leadership ist kreativer Diplom-Ingenieur, Agile-Innovation-Master, systemischer Coach, Team Management Profile® Trainer und OKR-Master. Er ist Innovierer aus Leidenschaft und Coach mit dem Herzen. Kontakt: office@paulweber-innovation.de*

Verstreute Teams arbeiten aus dem Home-Office, von unterwegs, aus dem Büro oder von der Baustelle. Sie sind darauf angewiesen, sich regelmäßig auszutauschen, Projekte und Aufgaben visuell darzustellen, Gedanken zu teilen, Ideen zu entwickeln, Abläufe zu organisieren und Status-Berichte zu teilen.

Vor dem Lockdown haben sich Teams zu Meetings in Räumen mit Whiteboards, Flip-Charts, Beamer und Post-its verabredet – ineffiziente Fahrtzeiten inbegriffen. Alles andere war (noch) nicht vorstellbar. Dabei sind digitale Zusammenkünfte online und (fast) so lebendig wie in echten Räumen möglich – mit modernen Kollaborationstools, auf denen sich verstreute Teams live via Internet treffen. Aber nicht nur zum Sehen und Reden, auch zum Machen: Die Themen werden auf einer gemeinsamen Plattform visualisiert mit Mindmap's, Post-its, Skizzen, Kanban-Boards, Präsentationen, Whiteboards und so weiter. Auch komplette Produktentwicklungsprozesse einschließlich Retrospektiven sind möglich und erprobt. Fast wie in echten Räumen, nur ohne Kekse und Kaffee – und ohne Fahrtzeiten und Leerlauf. Diese Form der „Remote-Collaboration" ermöglicht effiziente Zusammenarbeit auch über Standorte hinweg: regional, national und international.

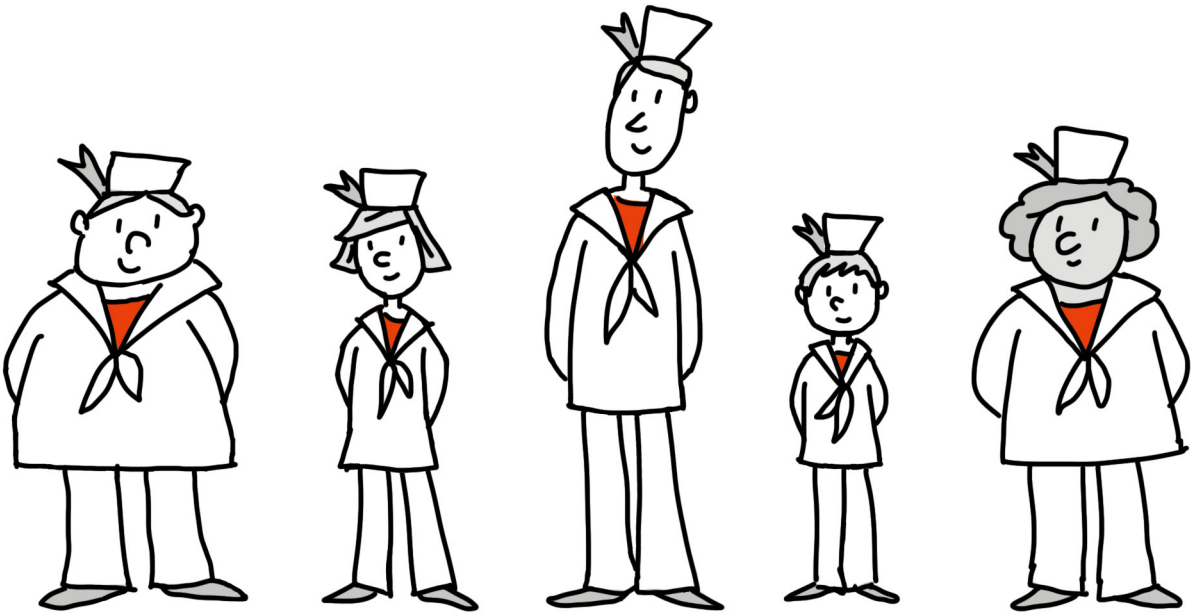
Hier geht es auf eine interaktive Erlebnisreise zu den Möglichkeiten des Remote-Work verstreuter Teams.

zum Videomitschnitt:
www.rkw.link/nwt2020virtuelleteamarbeit

Wofür könnten Sie virtuelle Räume in Ihrem Unternehmen einsetzen?

Projektentwicklung, Kundeninteraktionen, Scrum-Meetings, Workshop-Moderationen, ...

Mut zur Ungleichbehandlung!
Führung in Zeiten gesellschaftlicher Individualisierung



Sandra Lachmann *arbeitet selbstständig in der Unternehmenskommunikation. Am liebsten übersetzt sie Unternehmenswerte und Markenbotschaften in Konzepte für Veranstaltungen oder Kampagnen. Im Rahmen von nine to life hilft sie Unternehmen, die Voraussetzungen für Vereinbarkeit zu verbessern und familienfreundliche Organisationstrukturen zu etablieren. Kontakt: post@sandra-lachmann.de*

Marc Jaschik *ist Partner bei www.plankton.de. Seine Kundschaft schätzt den diskursiven Beratungsstil und den scharfen Blick für konkrete Problemlösungen in der Strategie- und Organisationsentwicklung. Im Rahmen von nine to life unterstützt er Führungskräfte, die sich permanent neuen Anforderungen an Führung, Zusammenarbeit und Organisation stellen müssen. Kontakt: mj@plankton.de*

Alle wollen Diversity und Vereinbarkeit, aber vielen Unternehmen fehlt der Mut, Einzelfall-Lösungen für Mitarbeitende anzubieten. Zu groß ist die Angst, Missgunst zu schüren, dem Betriebsrat auf die Füße zu treten oder gar aus dem Einzelfall eine neue Regel machen zu müssen. Überprüft man diese Annahme, so wird allerdings schnell deutlich: Regeln, die für alle gelten, sind genau das, was Berufstätige heute nicht mehr wollen.

In Zeiten der technischen Digitalisierung und gesellschaftlichen Individualisierung braucht es vielmehr Führungsansätze, die Raum für ganz unterschiedliche Bedürfnisse lassen. Und Ungleichbehandlung nicht als Makel, sondern als Voraussetzung für flexibles selbstbestimmtes Arbeiten und zufriedene Mitarbeitende verstehen.

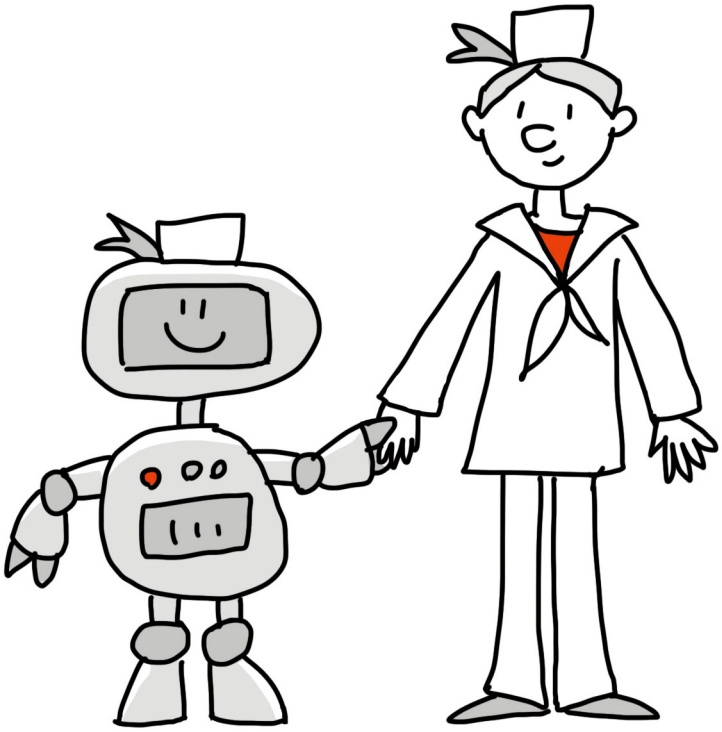
Dieser praxisorientierte Beitrag skizziert, wie Akzeptanz für einen bedürfnisorientierten Führungsstil und individuelle Lösungen entstehen kann. Es folgen konkrete Tipps, wie der Prozess dorthin gestaltet und kommunikativ begleitet werden kann.

zum Videomitschnitt:
www.rkw.link/nwt2020individuellefuehrung

Das klingt so schön, ich vermute aber leider schlechte Stimmung, wenn Aufgaben nicht zu den individuellen Vorstellungen passen.

Es ist die Kunst, die individuellen Vorstellungen zu identifizieren und zu gucken, welchen Spielraum man hat, aber auch klar zu sagen, wenn etwas nicht geht.

KI, Cobot, Cloud & Co.
Mensch-Maschine-Kollaboration als neue Form der Zusammenarbeit



Dr. Matthias Geissler *ist empirisch-quantitativer Mikroökonom und war mehrere Jahre in der akademischen Grundlagenforschung tätig. Seit Mai 2020 widmet er sich dem Transfer zwischen Wissenschaft, Politik und Wirtschaft als Leiter des Fachbereichs Digitalisierung und Innovation im RKW Kompetenzzentrum. Kontakt: geissler@rkw.de*

Die Digitalisierung ermöglicht zunehmend ein produktives Verzahnen der Faktoren „Arbeit“ und „Kapital“ in einem Maße, dass getrost von einem „Zusammenwachsen“ gesprochen werden kann. „Augmented Reality“ oder „Cobots“ sind Beispiele, die diesen Trend bereits im Namen tragen.

Damit verändern sich die Anforderungen an die „menschlichen Kolleginnen und Kollegen“: Die Pflegekraft braucht technisches Verständnis, um ihr Exoskelett zu bedienen, das ihr beim Tragen von alten Menschen hilft. Die Firmen-Rechtsabteilung sieht sich möglicherweise einer Klage ausgesetzt, weil ein Cobot einem Mitarbeitenden in der Montage den Finger eingeklemmt hat.

Diesen und anderen spannenden Aspekten widmen wir uns hier in einem kurzen Anriss aktueller Trends im Bereich Mensch-Maschine-Kollaboration.

Wie führt Digitalisierung und KI zur Veränderung von Geschäftsmodellen?

Der Unterschied zwischen Pionieren und dem Rest ist im Mittelstand relativ groß. Datenbasierte Geschäftsmodelle sind ein großes Thema, bei KI ist er aber eher noch zurückhaltend.

zum Videomitschnitt:
www.rkw.link/nwt2020kollaboration

Menschen. Unternehmen. Zukunft.

Das RKW Kompetenzzentrum ist ein gemeinnütziger und neutraler Impuls- und Ratgeber für den deutschen Mittelstand. Unser Angebot richtet sich an Menschen, die ihr etabliertes Unternehmen weiterentwickeln ebenso wie an jene, die mit eigenen Ideen und Tatkraft ein neues Unternehmen aufbauen wollen.

Ziel unserer Arbeit ist es, kleine und mittlere Unternehmen für Zukunftsthemen zu sensibilisieren. Wir unterstützen sie dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft zu entwickeln, zu erhalten und zu steigern, Strukturen und Geschäftsfelder anzupassen und Beschäftigung zu sichern.

Zu den Schwerpunkten „Gründung", „Fachkräftesicherung" und „Innovation" bieten wir praxisnahe Lösungen und Handlungsempfehlungen für aktuelle und zukünftige betriebliche Herausforderungen. Bei der Verbreitung unserer Ergebnisse vor Ort arbeiten wir eng mit den Expertinnen und Experten in den RKW Landesorganisationen zusammen.

Unsere Arbeitsergebnisse gelten branchen- und regionsübergreifend und sind für die unterschiedlichsten Unternehmensformen anwendbar. Darüber hinaus stellen wir für die Bauwirtschaft traditionell branchenspezifische Lösungen bereit.

Impressum

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum
der Deutschen Wirtschaft e. V.
RKW Kompetenzzentrum, Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn
www.rkw-kompetenzzentrum.de

Redaktion:
Alexander Sonntag, sonntag@rkw.de, 06196 495-3230

Informationen:
www.chefsachen.de, chefsachen@rkw.de

Bildnachweise:
Bildnachweis: iStock – Mathisa_s, Akrain, UD10671

Stand: September 2020

Gefördert durch:

Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Dem RKW Kompetenzzentrum ist eine gendergerechte Kommunikation wichtig. Daher wird primär die neutrale Form verwendet, die für alle Geschlechter gilt. Ist dies nicht möglich, wird sowohl die weibliche als auch die männliche Form genannt. Die Verwendung der o. g. Gender-Möglichkeiten wurde aufgrund der besseren Lesbarkeit gewählt und ist wertfrei.