

waren sehr prozessgetrieben, Beratungshäuser verlangten ihren Mitarbeitern ab, nach klaren Anweisungen zu arbeiten, und die meisten Branchen stellten Regeln über den Kunden. Mitarbeitende auf der anderen Seite suchten in erster Linie einen Arbeitgeber, der ihnen Sicherheit für viele Jahre versprach, klare Direktiven herausgab, und regelbasiert den eigenen Arbeitserfolg bewertete. In der heutigen Welt gelten Individualität und Freiheit als die zentrale Werte Arbeitender:

Mitarbeiter wollen sich einbringen, ihre Kreativität entfalten und verlangen nach einem Arbeitgeber, der sich eher ihnen anpasst, als anders herum. Die zentrale Währung sind nicht mehr starre Regelungen und Policies sondern beidseitiges Vertrauen. Diese Änderung der Wertvorstellungen zu Gunsten von Individualisierung, Vielfalt, und gegenseitigem Respekt ist eine große Herausforderung für jedes Unternehmen – ob Kleinbetrieb oder Mittelstand, wo im Regelfall eine starke Kultur vorherrscht und viele persönliche Beziehungen auf der Basis von Gleichheit und Langfristigkeit basieren; oder im Großkonzern, bei dem die Arbeitsschritte sehr regelbasiert sind und die interne Politik zahlreiche nicht offensichtlichen Verhaltensweisen diktiert.

Mitarbeiter verlangen zudem nach einem höheren Sinn, sowohl bezogen auf ihre Arbeit als auch im Gesamtkontext des Unternehmens. Unternehmensethik zielt darauf ab, neue Leitplanken für den unternehmerischen Kontext zu schaffen. Die tatsächliche Umsetzung in die Unternehmenspolitik ist eine der wichtigsten Herausforderungen, die Führungskräfte in der heutigen Zeit lösen müssen. Das liegt daran, dass jede Frage mit zahlreichen Konsequenzen und Überlegungen verbunden ist, die die grundlegenden Werte eines Unternehmens und seiner Mitarbeiter berühren. Die Kernfrage lautet, wie man ein kongruentes ethisches Vorgehen definieren und umsetzen kann. Schließlich müssen Werte, Positionen und ethische Überlegungen in Einklang mit dem Geschäftsmodell gebracht werden. Für die zentralen ethischen Fragestellungen sind Antworten zu finden: Was verkaufen wir an wen und zu welchem Preis? Das sind die ersten drei Überlegungen, gefolgt von der Frage, wie Unternehmen ihre Mitarbeitenden behandeln und was die Rolle des Unternehmens in der Gesellschaft ist. Häufig fällt es Führungskräften schwer, diese Themen in ihre eigene Strategie zu integrieren. Dies hängt auch mit den einhergehenden Kosten der Umsetzung zusammen.

1.2.1 Klare Kommunikation

Es gibt drei konkrete Ansätze zur Umsetzung. Zunächst geht es darum, klar zu kommunizieren und Arbeitsrituale zu re-vitalisieren. Ziel ist es, Unternehmensvision und die Ziele zu vermitteln, alle Mitarbeiter über die Geschäftsprozesse und -verfahren zu informieren und einen Team- und Gruppensgeist aufzubauen und zu erhalten. Mitarbeiter sind zunehmend mit schnellen Anpassungen konfrontiert, sowohl durch pandemiebedingte Gründe als auch durch neue geschäftliche Erfordernisse – von Umstrukturierungen bis hin zu weiterem Personalabbau oder Stellenstreichungen. Solche Zeiten bieten Führungskräften einen hervorragenden Grund, die Beziehungen zu Mitarbeitern zu intensivieren und die Kommunikation zu

verbessern. Das Erkennen und Ansprechen der zentralen menschlichen Emotionen wie Trauer, Verlust und Angst am Arbeitsplatz ist eine Chance, das Stigma der psychischen und emotionalen Gesundheit als Tabuthema am Arbeitsplatz zu überwinden. Eine klare Kommunikation ist von zentraler Bedeutung, um der tendenziell verunsicherteren Belegschaft den Glauben an die Zukunft zu vermitteln. Rituale schaffen ein Gefühl von Vertrautheit und Sicherheit. Sie helfen, Ängste zu bewältigen und freudige Ereignisse wie beispielsweise Firmenjubiläen zu feiern. Menschen greifen gerne auf Rituale zurück, weil die ihnen zugrunde liegenden psychologischen Prozesse nachweislich eine stressreduzierende Wirkung haben.

1.2.2 360-Grad-Feedback

Eine klare Kommunikation, basierend auf dem 360-Grad-Feedback (auch bekannt als Multi-Rater-Feedback, Multi-Source-Feedback) ist ein Prozess, bei dem Feedback von Untergebenen, Kollegen und Vorgesetzten eines Mitarbeiters sowie eine Selbsteinschätzung des Mitarbeiters selbst eingeholt wird. Ein solches Feedback kann gegebenenfalls auch Rückmeldungen von externen Quellen umfassen, die mit dem Mitarbeiter interagieren, wie beispielsweise Kunden und Lieferanten oder andere interessierte Interessengruppen. Das 360-Grad-Feedback heißt so, weil es das Verhalten eines Mitarbeiters aus verschiedenen Blickwinkeln (Untergebene, Mitarbeiter und Vorgesetzte) beurteilt. Es steht daher im Gegensatz zum „Abwärts-Feedback“ oder zum „Aufwärts-Feedback“, das nur von Untergebenen an Vorgesetzte oder Führungskräfte gegeben wird. Unternehmen haben das 360-Grad-Feedback in der Regel zu Entwicklungszwecken eingesetzt, indem sie es ihren Mitarbeitern zur Verfügung stellten, um sie bei der Entwicklung ihrer beruflichen Fähigkeiten und Verhaltensweisen zu unterstützen. Zunehmend wird das 360-Grad-Feedback jedoch auch für Leistungsbeurteilungen und Beschäftigungsentscheidungen (beispielsweise Vergütung, Beförderung) eingesetzt. Alles beginnt mit dem Aufbau einer Feedback-Kultur durch die Entwicklung einer umfassenden Mitarbeiter-Feedback-Strategie. Um wirksam zu sein, muss diese Strategie Teil eines Gesamtprozesses sein und dazu dienen, die Leistung der Mitarbeiter zeitnah zu verbessern. Eine erfolgreiche Mitarbeiter-Feedback-Strategie konzentriert sich auf alle Aspekte der Teamerfahrung, vom Lernen und der Entwicklung der Mitarbeiter bis zur Effektivität des Managements.

Die Einführung des Feedback-Systems soll es Mitarbeitern ermöglichen, vertraulich Bedenken am Arbeitsplatz zu melden. Eine entscheidende Komponente ist jedoch die menschliche Komponente – anonyme Rückmeldungen sollten die wichtigen persönlichen Gespräche zwischen den Menschen in Ihrem Unternehmen, insbesondere zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, nicht ersetzen. Das Feedback der Mitarbeiter muss daher häufiger und informeller erfolgen. Der erste Schritt ist der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses, denn wenn sich die Mitarbeiter nicht sicher fühlen und nicht wirklich unterstützt werden, werden sie das Feedback der Führungskräfte nicht annehmen können. Eine Möglichkeit, dieses Gefühl der Sicherheit zu schaffen, besteht darin, dass jeder im Unternehmen ausnahmslos Feedback gibt und erhält.

1.2.3 Ethik-Board

Wir denken bei der Wirtschaftsethik zunächst an die moralischen Verpflichtungen der Akteure, die in der Wirtschaft tätig sind. Moralische Akteure sind Individuen. In einem Unternehmenskontext kann die Summe aller Individuen als moralisches Handeln des Unternehmens oder als moralische Verantwortung bezeichnet werden. Es geht um die Frage, ob Unternehmen moralisch handeln und moralisch verantwortlich sind, wenn man sie als Unternehmen betrachtet und nicht als Aggregate von einzelnen Mitgliedern des Unternehmens. Nehmen wir BP als Beispiel: Vielleicht war BP selbst moralisch verantwortlich für die Verschmutzung des Golfs von Mexiko. Vielleicht waren es aber auch bestimmte Personen, die bei BP arbeiten. Unternehmen wie BP können rechtlich verpflichtet werden, Schadenersatz für von ihnen verursachte Schäden zu leisten, auch wenn sie moralisch nicht dafür verantwortlich sind. Indem wir den Unternehmen Handlungsfähigkeit und Verantwortung zuschreiben, können wir sie beschuldigen und bestrafen. Es ist nicht nur sinnvoll (und gängige Rechtspraxis), dem Unternehmen die Verantwortung für den Schaden zuzuweisen; darüber hinaus ermöglicht die moralische Handlungsfähigkeit von Unternehmen ein schuldhaftes Verhalten, wo dies sonst nicht möglich wäre. Da der Ruf eines Unternehmens ein bedeutender Vermögenswert oder eine große Belastung sein kann, bietet dies einen Anreiz für Unternehmen, bei ihren Tätigkeiten die gebotene Sorgfalt walten zu lassen. Eine Lösung besteht darin, ein Ethik-Board aus ausgewählten Personen zu bilden, die Teil der Wertschöpfungskette für ein bestimmtes Produkt oder eine bestimmte Tätigkeit sind. Diese Personen diskutieren zentrale Fragestellungen des unternehmerischen Handelns, kommen zu einer gemeinsamen ethischen Position und dokumentieren die Gründe für ihre Empfehlung. Im Beispiel von BP wäre die Kernfrage eines solchen Gremiums, wie mit den Ergebnissen der Verschmutzung umgegangen werden soll. Dazu gehören viele Folgefragen, beispielsweise welche Maßnahmen geeignet sind, um die Auswirkungen auf die Natur und die Gesellschaft zu begrenzen, wer für sie aufkommen würde und wie lange sie dauern würden, was die beste Kommunikationsstrategie wäre und wie wir unsere Arbeitsabläufe ändern müssten, um das Risiko zu begrenzen, dass sich solche Unfälle wiederholen. Jede dieser Fragen eröffnet einen Baum von Entscheidungen und Begründungen – ohne klare Antworten. Besonders die letzte Frage ist in einem anderen Zusammenhang interessant: Wie viel Aufwand betreibt ein Unternehmen, wenn es weiß, dass es nie eine 100 %ige Sicherheit geben wird? Ist es ethisch korrekt, Anstrengungen zu unternehmen, 95 % Sicherheit zu erzielen, oder sind 97 % erstrebenswert? Und wie lässt sich das messen?

1.3 Agilität und Kundenorientierung in der Produktentwicklung

Digitalisierung heißt zunächst oft De-Materialisierung. Weniger Reisen, weniger Büroflächen und -material, geringerer Wert an klassischen Status-Symbolen (ZEAM 2022). Wer teilweise von zuhause arbeitet, hat es sich häufig angewöhnt, die Ablage zu digitalisieren, papierlos zu arbeiten, und sich am Arbeitsplatz minimal einzurichten. Während die absolute

Anzahl der Produkte im Arbeitsalltag abnimmt, steigt die Vielfalt durch weniger bis gar keine Unternehmens-Vorgaben. Im Großraumbüro gab es einen Typ Locher, zuhause hat jeder sicherlich ein unterschiedliches Modell. Gleiches gilt für Stifte, Marker und selbst das Kopierpapier ist von zahllosen Herstellern erhältlich. Daneben führt die Agilität des Arbeitens zu kürzeren Lebenszeiten, gerade bei technischen Produkten entstehen permanent neue Trends, die von einer tendenziell technikfreundlicheren jüngeren Belegschaft gerne ausprobiert werden. Während im Unternehmenskontext der Anschluss von elektronischen Geräten stark reglementiert und deren Nutzung standardisiert war, findet man im Homeoffice einen Zoo an Produkten – von USB Adaptern über Docking-Stations, Tastaturen, Kameras und Mikrofonen. Die Digitalisierung von Prozessen stellt neue Anforderungen, beispielsweise an Chipkartenleser zur Zertifizierung von Dokumenten mittels digitaler Signaturen.

Persönliche Präferenzen der Kunden ändern sich. Die Unternehmenswerte, mit denen unsere Eltern aufgewachsen sind, werden jedes Jahr von einer kleineren Anzahl von Kunden geschätzt: Wenn Sie das Glück haben, eine Miele-Waschmaschine aus dem Jahr 1990 zu besitzen, funktioniert diese häufig immer noch. Aber vielleicht vermissen Sie auch moderne Energiesparprogramme, ein größeres Beladungsvolumen von 9 kg oder die digitale Vernetzung, die es Ihnen ermöglicht, das Gerät von überall aus zu steuern. Kundenpräferenzen sind nicht absolut, sondern können sich ändern – und das dauert nicht mehr 30 Jahre.

Aus unternehmerischer Sicht ist die Lösung eine radikale Kundenorientierung: Das Internet hat die Rolle des Kunden sowohl im B2C- als auch im B2B-Bereich und den Grad der Individualisierung von Produkten verändert. Erfolgskriterien sind heute nicht mehr ein perfekter Prozess, sondern die Zufriedenheit des Anwenders. SAP beispielsweise hat ihr Produktportfolio im Wesentlichen auf der Grundlage von strukturierten Geschäftsprozessen entwickelt. Diese erfüllen einen unternehmerischen Zweck, und dienen nicht dazu, eine besonders schöne oder effiziente Endbenutzererfahrung sicher zu stellen. Im Gegensatz dazu konzentrierte sich Salesforce bei seiner CRM-Lösung auf die Bedürfnisse des Vertriebsmitarbeiters. Das Engagement für den Kunden steht im Mittelpunkt dessen, was erfolgreiche Unternehmen heute tun – in Kombination mit einem intelligenten Einsatz von digitalen Technologien. Unabhängig vom Grad der Regulierung der Branche nehmen Unternehmen ihre Kunden auf eine digitale Reise mit – wie tiefgreifend die Innovationen sind hängt nicht von den regulatorischen Anforderungen, sondern von dem Appetit der Kunden auf Innovation und Experimente ab. Unternehmen können dies steuern, in dem sie Kundenbedürfnisse früher als anderen Marktteilnehmer erkennen und schnell in marktreife Lösungen umsetzen.

Literatur

- Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) 2023, Fachkräfte für Deutschland, abgerufen 01.02.2023 <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Dossier/fachkraeftesicherung.html>
- Bauinfoconsult 2022, Baumaterialpreisrally: Nicht alle Produktgruppen zeigen heftige Ausschläge, abgerufen 01.02.2023. https://bauinfoconsult.de/wp-content/uploads/2022/03/Marktausblick-Aktuell-Wirtschaft-Bau-Marz-2022_Final.pdf?utm_medium=email

Bundesbank 2023, Inflationserwartungen 10.02.2023, abgerufen 13.02.2023. <https://www.bundesbank.de/de/bundesbank/forschung/erwartungsstudie/inflationserwartungen-849084>
ZEAM Generation Z Studie 2022, abgerufen 01.02.2023 <https://zeam.xyz/generationz>



Burkard Schemmel ist Senior Leader für Business Development und digitale Geschäftsstrategie, Implementierung und Umsetzung. Herr Schemmel arbeitet seit 20 Jahren in der High-Tech-Industrie – von der Strategie bis zum Betrieb. Als Unternehmer gründete er vier Unternehmen als CxO, half mittelständischen Organisationen bei der Entwicklung neuer Dienstleistungen, beriet große Unternehmen in den Bereichen Strategie, Technologie und Betrieb und leitete große Technologie-Teams und B2B-Commerce-Aktivitäten. Sein Schwerpunkt liegt auf der Beschleunigung des Wachstums durch den Aufbau von globalen Dienstleistungen, Ecosystemen und „As-a-Service“-Geschäftsmodellen.

Während seiner beruflichen Laufbahn war Herr Schemmel in verschiedenen internationalen Positionen in den Bereichen Programmmanagement, Geschäftsbetrieb und Führung für Fortune 500-Unternehmen tätig. Sein Schwerpunkt liegt auf Wachstumsstrategien, Geschäftsanbahnung und strategischem Verkauf. Er gründete und leitete ein globales Unternehmen mit über 900 funktionsübergreifenden Experten in der Medizintechnikbranche, führte Projekte zur Geschäftsumwandlung durch und baute B2B-Verkaufsteams für den kommerziellen und öffentlichen Sektor auf. In seiner Arbeit mit großen Technologieunternehmen bringt er Einhörner mit Unternehmen zusammen, um zu verkaufen, Partnerschaften zu schließen und voneinander zu lernen. Als Vordenker, Autor und Redner konzentriert sich Burkard auf Unternehmensstrategie, B2B-Handel und Geschäftsethik.

Herr Schemmel ist diplomierter Wirtschaftsinformatiker und arbeitete in den USA, Singapur, Japan und verschiedenen EU-Ländern. Burkard sammelt zeitgenössische Kunst, liebt die Natur und kocht gerne mit Familie und Freunden.

Mehr auf <https://Schemmel.eu>