

# PERSONAL FÜHRUNG



## Sonderdruck



## BLENDLED LEADING<sup>®</sup>

### „Chefs müssen lernen, nicht zu stören“

Dirigent und Start-up-Unternehmer Boian Videnoff über Hierarchien und natürliche Führung

02.2023

#### VIRTUELL VIRTUOS

Keine Angst vor Technik – so klappt die Zusammenarbeit im Metaverse



#### BEST PRACTICE

\ HESS Group  
\ Liebherr  
\ Möller Medical  
\ Otto Fuchs KG  
\ Westenergie

#### SCHWERPUNKT

**New Leadership** Big Boss war gestern: Moderne Führungskräfte teilen Verantwortung, nutzen Diversität und vermitteln Sinn. Digitale Tools unterstützen sie dabei. Ein Leitbild ist die gesunde Organisation.



16

### 5 x Führung

Das Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen hat fünf Führungstrends beobachtet, die je nach Kontext sowohl positive als auch negative Wirkungen haben – oder sich sogar kontraproduktiv auswirken. Fest steht: Gute Führung wird zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil.

# 16

## SCHWERPUNKT New Leadership

### AKTUELLES

#### 04 DGFP vor Ort

HR Data Summit: An vier Tagen diskutierten bis zu 200 Teilnehmer über zahlen- und datenbasiertes Personalmanagement.



#### 06 Studien

IQ und EQ  
Risikoausblick 2023

#### 10 HR innovativ

Outsourcing von Personalprozessen bei EnBW

#### 14 Evidenz to go

Agilität skalieren

### SCHWERPUNKT

#### 16 Trends für die Führung

Heike Bruch / Leon Barton, St. Gallen

#### 24 Blended Leading bei Liebherr

Reggie Henderson, Nussbaumen / Guido Betz, Andernach

#### 30 HR-Transformation bei Westenergie

Lena Schlünder / Anna Fliegel, Essen

#### 36 Wie die Otto Fuchs KG Teams entwickelt

Christoph Schönfelder, Düsseldorf / Arne Wiemer, Meinerzhagen

#### 44 New Leadership

Materialien für die Personalarbeit

## 24 Hybrid durchstarten

Der Wunsch nach Homeoffice und die fortschreitende Digitalisierung stoßen Veränderungen in der Führung an. Am Beispiel eines Werks von Liebherr zeigt sich, wie Kommunikations- oder HR-Plattformen, digitale Helfer und Live-Begegnungen hybrides Führen ermöglichen.



# LEADERSHIP

## Fünf Trends im Umbruch einer modernen Führung



In der aktuellen Forschung zeichnen sich fünf Führungstrends ab, die je nach Kontext und Umsetzung sowohl positive als auch negative Wirkungen haben – oder sich sogar kontraproduktiv auswirken. Die Personalentwicklung ist gefordert, überlastete Führungskräfte nicht mit Einheitskonzepten, sondern bedarfsgerecht zu unterstützen.



# Vom Blended Learning zum Blended Leading

## Talentmanagement wird hybrid und nahezu spielerisch

Führungsarbeit wird in Zukunft wahrscheinlich hybrid sein.

Der verbreitete Wunsch nach Homeoffice und die Umsetzung von Digitalisierungsstrategien bereiten den Boden für Veränderungen in der Führungsarbeit. Wie mittels Kommunikations- oder HR-Plattformen, digitalen Helfern und Live-Begegnungen hybrid geführt werden kann, zeigt sich am Beispiel eines Werks von Liebherr.

TEXT



**Reggie Henderson**  
Divisional Head of Strategy  
HR-Development & Culture,  
Sparte Komponenten, Liebherr,  
Nussbaumen / Schweiz  
[reggie.henderson@liebherr.com](mailto:reggie.henderson@liebherr.com)



**Guido Betz**  
CEO, Leading AG,  
Andernach  
[betz@leadag.com](mailto:betz@leadag.com)

Während der Coronapandemie wurden digitale HR-Tools, die bis dato als Zukunftsmusik galten, zügig installiert.

Führung ist eine Kontaktsportart und kann ganz ohne persönliche Begegnung nicht gelingen.

**E**in Team remote zu führen, gehörte schon immer mit zu den herausforderndsten Aufgaben einer Führungskraft – und erforderte oft eine starke Reisetätigkeit. Dann kam quasi über Nacht vieles zum Stillstand: Lockdowns lähmten persönliche Kontakte, der Austausch fand erst einmal nur telefonisch statt. Videokonferenzen standen bis dahin oft lediglich über zentrale Anlagen in gesonderten Besprechungszimmern zur Verfügung. Kommunikationsmittel wie Zoom, Microsoft Teams, Slack waren zwar bereits länger auf dem Markt verfügbar, gehörten aber vielfach noch nicht zur gelebten Praxis. Skype war in vielen Firmen sogar ausdrücklich aus Gründen der Datensicherheit „verboten“. Die durch Covid-19 erzwungene Erfahrung erzeugte ein schnelles Umdenken. Plötzlich wurde vieles möglich, was zuvor nicht praktiziert wurde – sei es aus Unsicherheit vor Unbekanntem oder schlicht aus Bequemlichkeit.

Wie immer macht Not erfinderisch. Vieles, was bis dahin Zukunftsmusik war, wurde nun zügig umgesetzt. Videokonferenzen wurden von fast allen (auch privaten) Computern aus geführt, um als Führungskraft mit dem Team zumindest irgendwie in Verbindung zu bleiben und dieses wieder zusammenzuführen. Virtuelle Zusammenarbeit ist seitdem nicht mehr die Ausnahme, sondern neuer Standard. Viele Mitarbeitende sind auf den Geschmack gekommen. Der Wunsch nach mehr Homeoffice ist laut geworden.

### Mehr als die Durchführung von Videokonferenzen

Aber was bedeutet dies alles für Führung? Sicher haben mittlerweile alle dazugelernt, aber erfolgreiches Führen über Distanz ist und bleibt mehr, als „nur“ Videokonferenzen durchzuführen. Es geht vielmehr darum, beide Formen zu integrieren: Die Zukunft des Führens findet nicht entweder live oder digital statt, die Zukunft des Führens ist bereits vielfach hybrid, und das wird sich weiter verstärken.

Unter hybrider Führung beziehungsweise Blended Leading verstehen wir die „gesunde Mischung“ aus persönlichem Kontakt von Angesicht zu Angesicht und der Führung über elektronische beziehungsweise digitale Mittel. Nach dem Motto „Leadership is a contact sport“ kann die Zukunft des Führens niemals nur rein digital sein. Die Führungskräfte bekommen durch Blended Leading vielmehr zusätzliche digitale Möglichkeiten zu führen und können ihre bisherigen Kommunikationskanäle deutlich erweitern. Nun wird es beispielsweise möglich, mal schnell virtuell bei den Mitarbeitenden „vorbeizuschauen“ und Fragen spontan zu besprechen.

Blended Learning ist vielfach seit Längerem gelebte Praxis. Bereits in der Vergangenheit wurde hier nämlich deutlich: Rein digitalisiert zu lernen, klingt zwar theoretisch extrem gut (weil es eben auch die Illusion gibt, dass dadurch alles beschleunigt und insbesondere kostengünstiger wird), aber die Praxis kennt zahlreiche

Investitionsruinen. In vielen Organisationen wurde reines E-Learning nicht in dem geplanten Umfang oder gar nicht genutzt. Sobald es aber in einem Blended-Ansatz angepackt wird, funktioniert E-Learning im Bereich des betrieblichen Lernens deutlich besser.

Es lohnt sich also, aus den beim Blended Learning gemachten Fehlern zu lernen und das Thema Blended Leading professioneller anzugehen. Dabei können Ausgangsbasis und Ziele von Unternehmen zu Unternehmen im Hinblick auf folgende Parameter sehr unterschiedlich sein:

- \ **Unternehmensstrategie** Hat das Unternehmen bereits Schritte in Sachen Digitalisierung des eigenen Angebots / der eigenen Produkte unternommen, oder steht es noch am Anfang?
- \ **Unternehmenskultur** Ist der Umgang mit digitalen Hilfsmitteln bereits gängige Praxis, und hat das Thema Rücken- oder sogar Rückenwind von der Geschäftsleitung?
- \ **Rechtlicher Rahmen** Was ist in der Organisation erlaubt und was möglich? Wie eng wird der Datenschutz ausgelegt?
- \ **IT-Infrastruktur** Was gestattet die IT-Abteilung, was passt in die aktuelle (oder zukünftige) IT-Architektur?

### Über IT hinausdenken

Das Thema Blended Leading kann komplex werden. Dies könnte ein Grund dafür sein, dass so mancher HR-Bereich zunächst eher abgeschreckt ist, sich nicht in der Treiberrolle für eine stärker digitale Führungsarbeit



Plattformen wie Zoom, MS Teams oder Slack prägen den Alltag in vielen Unternehmen.

sieht und lieber abwartet. Hybrides Führen (Blended Leading) wird dann leider oft auf rein technische Aspekte reduziert – und das Spielfeld der IT überlassen. Dort liegen sicherlich die technischen Kompetenzen für das Thema, aber es gilt insbesondere, zu überlegen, was sich in der Art des Führens wandeln wird, wenn überwiegend hybrid geführt wird. Die Führungskultur wird sich dadurch nachhaltig verändern.

Es wäre schade, wenn HR die Chance verpasst, das Unternehmen in Sachen Leadership und Leadership Development auf den aktuellen Stand zu bringen – oder sogar ganz neu auszurichten. Im Moment ist dafür das „Fenster der Veränderung“ sperrangelweit offen, aber wenn HR zu lange wartet, wird es sicher auch wieder zugehen. Aus zahlreichen Befragungen geht hervor, dass Geschäftslei-

tungen das Thema „Hybrides Führen“ weit oben auf der Agenda haben und ein starkes Interesse an zügigen Umsetzungen haben. In jedem Fall wird der HR-Bereich bei diesem Thema nicht auf taube Ohren stoßen, sondern mit Sicherheit eher Rückenwind erhalten – wenn er sich denn traut, es aktiv anzupacken. Dabei empfiehlt es sich, das Thema Blended Leading so zu positionieren, dass es als flankierende Maßnahme ohnehin allerorten existierende Strategien der Digitalisierung beschleunigt. Blended Leading wird dann kein Selbstzweck.

### Zukunftsgerichtetes Mindset

Um in Zukunft erfolgreich „blended“ führen zu können, braucht es wenige, aber wichtige Zutaten (Abb.): Dazu zählt ein zukunftsgerichtetes Mindset, also eine

positive Einstellung und die Aufgeschlossenheit, wirklich mit digitalen Instrumenten so arbeiten zu wollen, dass diese die eigene Führungsleistung verbessern können. Die Schlüsselfrage dabei lautet: Wie werden die Führungskräfte dazu motiviert, Dinge einfach mal auszuprobieren – und die dabei gemachten Erfahrungen reflektierend im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung zu begleiten? Mindsets verändern sich am besten anhand der Reflexion gemachter Erfahrungen („Reflection for Perfection“). Und natürlich bietet sich da an, die noch relativ frischen Erfahrungen des Führens über Distanz während der Pandemie aufzuarbeiten.

Die Nutzung neuer Technologien macht vieles möglich, was Führungskräfte etwa aufgrund von Zeitmangel schon immer

Man muss das Rad nicht neu erfinden, aber vor dem Hintergrund hybrider Führung ist ein „Upgrade“ bewährter Methoden sinnvoll.

Elemente von Gamification machen einfach Spaß – auch im Führungsgeschäft.

gerne gehabt hätten. In vielen Aufgabebereichen ist nun die Akzeptanzschwelle für stärker digitales Arbeiten deutlich gesunken. Aber um dieses Momentum nachhaltig zu nutzen und in eine neue Normalität zu überführen, braucht es neue Kompetenzen und Verhaltensweisen.

Beispielsweise gilt es, Führungsleitlinien und Kompetenzmodelle des Unternehmens dahingehend kritisch zu hinterfragen, inwieweit Ansätze des hybriden Führens darin schon abgebildet sind. Ist das bisherige Führungsverständnis noch zeitgemäß und wirksam? Oder ist jetzt die Zeit für ein erweitertes Verständnis von moderner Führung gekommen? Dabei braucht das Rad nicht unbedingt neu erfunden zu werden, Bewährtes braucht vor dem Hintergrund hybrider Führung aber oft ein „Upgrade“.

Hybrides Führen geht nicht über das Telefon allein, der reine Call hat bereits in der Vergangenheit in der Regel wenig bewegt, ja sogar nicht selten zu Missverständnissen geführt. Eine Führungskraft hat dann erst hinterher gemerkt, dass ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin eben doch nicht richtig zugehört hat oder offensichtlich abgelenkt war. Im Ergebnis führt dies zu erneuten Call-Schleifen. Zur digitalen Unterstützung von Blended Leading lassen sich grundsätzlich zwei wesentliche Technologien unterscheiden:

Digitale (Team-)Plattformen Dabei geht es um Systeme wie beispielsweise Microsoft Teams oder Slack, aber auch um HR-Systeme wie SuccessFactors. Den

### Das Blended-Leading-Modell



Abb. | Quelle: Leading AG

HR-Systemen können, etwa für virtuelle oder Live-Konferenzen, Strukturdaten entnommen werden, anschließend können die Ergebnisse von hybrider Führungsarbeit, zum Beispiel mittels digitaler Helfer, wieder in die Plattformen eingespielt werden.

Ergänzend zu solchen Systemen gibt es mittlerweile entweder parallel oder integriert in die Plattformen zahlreiche „digitale Helferlein“, also Apps für das Smartphone oder Tablet der Führungskraft, die ihr das Leben leichter machen können. Dabei ist es zunächst gleichgültig, ob derartige Apps auf einem Firmenhandy oder dem privaten Gerät laufen. Oft ist dies ein Anlass im Unternehmen, neu über die BYOD-Policy nachzudenken.

Vieles macht Führungskräften mit Elementen von Gamification Spaß. Bei Liebherr bekamen Führungskräfte jedenfalls richtig Lust, sich spielerisch um ihr Talentmanagement intensiver als bisher zu kümmern.

### Talentmanagement mit Blended Leading

Wie in vielen anderen Unternehmen haben auch bei Liebherr die Themen „Senkung ungewollter Fluktuation“ und „Nachfolgeplanung“ derzeit einen hohen Stellenwert auf der Geschäftsleitungsebene. Dieses Thema liegt jedoch nicht allein in der Verantwortung von HR, sondern ist klar Führungsaufgabe („People join companies, but leave bosses“). Wie hat es geklappt, in

Blended Leading hat viele Facetten und Anwendungsfelder. Bei Liebherr steht aktuell das Thema Mitarbeiterentwicklung und -bindung im Vordergrund. Die dabei angewandte hybride Kombination aus App, HR-System, Live-Konferenz und Gespräch von Angesicht zu Angesicht erschließt eine neue Form des (hybriden) Führens.

## Lessons Learned

- \ Die Zeit ist reif für Blended Leading. Gerade jüngere Führungskräfte hinterfragen die Nutzung „klassischer Methoden“ in der Führungsarbeit, sie erwarten von HR deutlich mehr an Digitalisierung.
- \ Beim Umsetzen von Blended Leading ist es sinnvoll, dort anzusetzen, wo Führungskräfte aktuell Leidensdruck verspüren. Mittels Blended Leading kann dann ein rascher und konkret erlebbarer Nutzen demonstriert werden.
- \ Wenn HR nicht jetzt aktiv auf Führungskräfte zugeht, dann braucht sich die Funktion nicht zu wundern, wenn sich das durch Corona weit geöffnete Fenster für Veränderungen in der Führungsarbeit wieder schließt.

einem ersten Werk von Liebherr Führungskräfte durch Blended Leading für das Problem zu sensibilisieren – und zu konkreten und wirksamen Maßnahmen zu veranlassen? Die oben beschriebene hybride Vorgehensweise, nämlich das Zusammenspiel von Plattform und App in Verbindung mit einer Live-Talent-Konferenz, sieht bei Liebherr anhand von vier Schritten, die innerhalb eines Jahres stattfinden, folgendermaßen aus:

1. **App** Die Führungskräfte reflektieren ihre Teammitglieder mithilfe der „Talent-Portfolio-App“, die kostenfrei in den App-Stores für Apple und Android heruntergeladen werden kann, anhand von zwölf Fragen (neben Leistung und Potenzial auch zu einer möglichen Nachbesetzung, zu Führungspotenzial und -ambitionen, zu

Loyalität und Engagement etc.). Die Führungskräfte erhalten umgehend eine grafische Teamübersicht und erkennen, wo im Team Potenziale schlummern, wo es Entwicklungsbedarfe und wo es aktuell „Bindungsrisiken“ gibt. Die App bietet also sozusagen „HR-Risk-Management in der Hosentasche“. Gleichzeitig werden durch die Führungskräfte erste Entwicklungsmaßnahmen definiert. Dies geschieht quasi spielerisch aufgrund der ansprechenden grafischen Darstellung der App. Insgesamt wird dadurch bei den Führungskräften ein Bewusstsein für das Thema Mitarbeiterbindung und Weiterentwicklung geschaffen – nicht theoretisch, sondern sehr konkret und anhand des eigenen Teams.

2. **Plattform** Die Reflexionen (s. 1) der einzelnen Führungskräfte werden an HR überspielt und dort auf einer speziellen zu der App gehörenden Plattform zusammengefasst. Auf diese Weise entsteht ein übergreifendes Gesamtbild über Abteilungen und Werke hinweg. Das Thema „HR-Risiken“ wird auf diese Weise transparent und in einem größeren Kreis besprechbar. HR bereitet dafür die Daten auf zu klaren grafischen Gesamtübersichten für das Management.

3. **Virtuelle oder Live-Talent-Konferenz und Mitarbeitergespräch** Die Führungskräfte treffen sich virtuell oder live auf einer Talent-Konferenz unter Moderation von HR und besprechen das Gesamtbild des jeweiligen Organisationsbereichs. Sie besprechen aber auch die einzelnen

Mitarbeitenden, validieren die Einschätzungen von anderen Führungskräften und legen im Konsens Entwicklungs- und Bindungsmaßnahmen fest. Dabei kann das Spektrum von individuellen Maßnahmen (wie etwa Coaching) über die gemeinsame Teilnahme an Förderprogrammen bis hin zu zügigen Versetzungen reichen. An die Talent-Konferenz schließen sich individuelle Mitarbeitergespräche an, die ebenfalls virtuell oder von Angesicht zu Angesicht geführt werden.

4. **System** Die Ergebnisse aus den vorangegangenen Schritten werden anschließend in das HR-System (hier: SuccessFactors) übernommen, systematisch dokumentiert und langfristig evaluiert.

## Fazit

Blended Leading hat viele Facetten und Anwendungsfelder, für Liebherr hat aktuell das Thema Mitarbeiterentwicklung und -bindung und in der Folge auch das Thema Nachfolgeplanung eindeutig Priorität. Die dabei zum Einsatz kommende hybride Kombination aus App, HR-System, Live-Konferenz und Gespräch von Angesicht zu Angesicht hat die Führungskräfte anhand eines aktuellen Themas an eine neue Form des (hybriden) Führens herangeführt. Derzeit steht Liebherr vor dem Ausrollen dieses Vorgehens in weiteren Unternehmensteilen. ●

**Kontakt zu den Autoren:**  
**Lead1ng AG**  
**Kölner Strasse 4**  
**56626 Andernach**  
**Tel: +49 2632 46933**  
**Mail: info@leadng.com**