

## Business Innovation Engineering Center

Transferdokumentation für den Praxispiloten

»Zehnder Connected – Näher am Kunden, näher am Kollegen, näher am Menschen – Gestaltung Hybrides Arbeiten«

Öffentliche Version vom 10. Januar 2023

### Beteiligte Partner

- Zehnder Group Deutschland GmbH, Lahr
- Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), Stuttgart

### Autoren

- Daniela Bühle, HR Business Partner
- Bénédicte Feltz, Produktmanagement und Projektleitung »Arbeitsumgebung«
- Petra Frey-Gangi, Leitung Marketing, Produktmanagement und Akademie
- Heiko Braun, Geschäftsführung
- Anna Hoberg, Team Zusammenarbeit und Führung, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO)



Dieses Projekt wird durch das  
Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg gefördert.



**Baden-Württemberg**

MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, ARBEIT UND TOURISMUS

## Inhalt

1	Management Summary .....	3
2	Einführung .....	4
2.1	Ausgangssituation und Motivation .....	4
2.2	Ziele und Nutzen der Zielgruppen .....	5
2.3	Rahmenbedingungen des Praxis-Piloten unter Pandemie-Auflagen .....	5
3	Arbeitsweise .....	6
3.1	Modulreihe als Basis .....	6
3.2	Definierte Rollen seitens Zehnder .....	6
4	Ergebnisse .....	8
4.1	Stakeholder-Analyse .....	8
4.2	Kommunikationsplan .....	9
4.3	Projekt-Canvas .....	10
4.4	Bestandsaufnahme zu Hybriden Arbeiten .....	10
4.5	Teamchartas .....	11
4.6	Ankopplung an die Unternehmensstrategie .....	12
4.7	Führungskräfte-Workshop .....	13
4.8	Teambegleitung in der Pilotierung .....	14
4.9	Projektabschluss und Verstetigung .....	14
5	Resümee .....	15
5.1	Erfahrungen des Kernteams .....	15
5.2	Erfahrungen von Pilotanwendern .....	15
5.3	Erfahrungen von Führungskräften .....	16
5.4	Lessons Learned und Erfolgsfaktoren .....	16
5.5	Ausblick .....	17
6	BIEC: Die Innovations- und Transformationsfähigkeit des Mittelstands in Baden-Württemberg nachhaltig steigern .....	18
7	Kontakt .....	19

## 1 Management Summary

Praxispiloten innerhalb des Business Innovation Engineering Center (BIEC) sind kleine Projekte zwischen einem Unternehmen und BIEC-Experten, um einen konkreten Aspekt der digitalen Transformation oder um eine konkrete Digitalisierungsidee zur Weiterentwicklung des Unternehmens zu untersuchen und erste Lösungsvorschläge zu erarbeiten. Im Rahmen der Praxispiloten werden die in BIEC entwickelten vielfältigen Methoden, Werkzeuge und Vorgehensweisen in der betrieblichen Praxis getestet und so auch Weiterentwicklungspotenziale identifiziert.

Die in den BIEC-Praxispiloten gewonnenen Ergebnisse und Erkenntnisse werden vom BIEC-Team aufgenommen, dokumentiert und im Rahmen des Wissenstransfers verbreitet. Dazu dient auch die vorliegende Dokumentation des Praxispiloten.

### **Kurzzusammenfassung des Praxispiloten**

Am Standort Lahr entsteht während der Pilotierung für die Firmenzentrale der Zehnder Group das »Center of Climate«. Zehnder möchte diesen Neubau als Chance nutzen, Organisation und Führung im aktuellen Zeitgeist neu zu (über-)denken.

Ziel des BIEC-Praxispiloten ist die Befähigung und begleitende Unterstützung der New Work-Projektverantwortlichen bei Zehnder:

- für die eigenständige Ausgestaltung und Moderation einer Pilotierung »Hybriden Arbeitens«
- sowie des Roll-outs bei Inbetriebnahme des »Center of Climate« und
- der Verstetigung von sich anschließenden New Work-Themen.

## 2 Einführung

Organisation und Führung neu zu denken ist in der Zehnder Group Deutschland GmbH (Zehnder) schon länger verankert. Unter anderem getrieben durch die Pandemie sind auch in unserem Hause die Themen digitales und mobiles Arbeiten stark in den Fokus der Organisationsstruktur und des Führungsleitbildes gerückt.

Am Standort Lahr entsteht während der Pilotierung für die Firmenzentrale der Zehnder Group das »Center of Climate«. Zehnder möchte diesen Neubau als Chance nutzen, Organisation und Führung im aktuellen Zeitgeist neu zu (über-)denken.

### 2.1 Ausgangssituation und Motivation

Zehnder kommt bisher aus einer klassischen Präsenz- und Führungskultur, d.h. klassisch etablierte Führungsbilder. Zehnder möchte den Aufbruch in die neue Arbeitswelt durch Impulse und Veränderungen in den Arbeits-, Kommunikations-, und Führungsformen begleiten und unterstützen. Die Corona Pandemie hat sichtbar gemacht, dass Führungskräfte mit Führung über Distanz herausgefordert waren. Ein Arbeiten wie vor Corona ist aus Sicht des Unternehmens nicht mehr zeitgemäß.

Das parallel zum Piloten entstehende neue »Center of Climate« mit Schulungsräumen, Showroom, Meetingräume und Büroflächen soll zur neuen Kommunikationsplattform und Begegnungsstätte für Kunden und Mitarbeitende werden. Das Büro soll langfristig für Mitarbeitende zur »Energietankstelle« werden. Der Einzug ist derzeit für Januar 2023 avisiert. Dieser Praxispilot ist als direkte Transitionsphase für das zukünftige Arbeiten im »Center of Climate« intendiert.

Ein bestehendes Projektteam ist während der Corona-Pandemie damit beauftragt, für die Phase zwischen der Zusammenarbeit auf der alten Bürofläche, der Arbeit aus dem Home-Office während der Corona-Pandemie bis hin zum Arbeiten im »Center of Climate« einen sukzessiven Übergang zu gestalten. Zudem soll dieses Projektteam den Ergebnistransfer des Praxispiloten auf alle übrigen Bereiche des Unternehmens sicherstellen.

Mit der Wahl des Praxispilot-Titels »Zehnder Connected - Näher am Kunden, Näher am Kollegen, Näher am Menschen« ist die Motivation Zehnders außerdem, die Qualität der Zusammenarbeit zwischen unseren Mitarbeitenden, Kunden und Partnern zu erhöhen und die Beziehungen zu stärken, unabhängig von dem Ort, an dem sie sich befinden. Und dies umfasst die gesamte Organisation. Nicht nur die Mitarbeitenden, welche am Standort im »Center of Climate« ihren hauptsächlichen Arbeitsort haben.

## 2.2 Ziele und Nutzen der Zielgruppen

Ziel der Einbindung der BIEC-Experten ist die Befähigung und begleitende Unterstützung der New Work-Projektverantwortlichen bei Zehnder:

- für die eigenständige Ausgestaltung und Moderation einer Pilotierung »Hybriden Arbeitens«
- sowie des Roll-outs bei Inbetriebnahme des »Center of Climate« und
- der Verstetigung von sich anschließenden New Work-Themen.

Ziel aus Sicht der Geschäftsführung und Leitungsteam ist:

- Die Qualität der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden, Kunden und Partnern zu erhöhen und Beziehungen zu stärken, unabhängig von dem Ort, an dem sie sich befinden.
- und Impulse für Organisationsentwicklung zu erhalten.

Als eigentliche Zielgruppen des Praxispiloten ergeben sich somit:

- Mitarbeiter:innen: Erproben neuer Arbeitsformen, mehr Eigenverantwortung.
- Führungskräfte: Entlastung durch höhere Teamverantwortlichkeit und darüber neues Führungsverständnis.

Kunden: Das Erproben neuer Arbeitsformen trägt zur effizienten Abwicklung der Kundenanliegen bei. Am Ende soll so auch der Kunde davon profitieren.

## 2.3 Rahmenbedingungen des Praxis-Piloten unter Pandemie-Auflagen

Aufgrund der Laufzeit während bestehender Auflagen während der Corona-Pandemie finden Abstimmungen zwischen den IAO-Experten und dem Zehnder-Projektteam weitestgehend online statt. Dazu werden seitens Zehnder und IAO MS Teams als Kollaborationswerkzeug genutzt und vom IAO zusätzlich Conceptboard als Whiteboard-Tool zur Verfügung gestellt.

Durch den seitens BIEC geförderten Rahmen ist ein Aufwand von 37 Personentage für die BIEC-Experten (inkl. Vorbereitung und Dokumentation der Termine, Dokumentation des Projekts) ermöglicht worden. Zehnder trägt die eigenen Aufwände selbst und erhält keine direkte Förderung.

### 3 Arbeitsweise

#### 3.1 Modulreihe als Basis

Zur Strukturierung der IAO-seitigen Impulse und als zentrales Moment der Befähigung wird im Rahmen der Pilotierung eine 7-modulige Workshopreihe aufgesetzt und durchgeführt. Sie fußt auf drei zentralen Säulen:

1. Vermittlung von fachlichen und praktischen Grundlagen zu New Work, Flexibilisierung und Veränderung an das Zehnder Projektteam (Details s.u.)
2. Einbettung von Reflektionsräumen zur Besprechung von Ausarbeitungen und intern bei Zehnder durchgeführten Terminen
3. Bereitstellung von optionalen Gestaltungsansätzen und Handlungshilfen sowie die gemeinsame Bewertung, Auswahl und Bearbeitung

#### 3.2 Definierte Rollen seitens Zehnder

Auf Seiten Zehnder wurde zu Beginn (Okt./Nov. 2021) ein Kernteam definiert und um eine erweiterte Arbeitsgruppe ergänzt. Aufgrund des parallelen Neubaus »Center of Climate« konnten Synergien z.B. bei der Einbindung von zentralen Stakeholdern wie IT und Betriebsrat genutzt werden. Außerdem konnte an bestehende 2-wöchige Regelmeetings angeknüpft werden.

Rollen im Kernteam Zehnder Connected			
Schwerpunkt HR	Schwerpunkt Arbeitsumgebung	Projektleitung	Schwerpunkt Marketing
<p>Rolle: Unterstützer, Kommunikator, Initiator/ Umsetzer</p> <p>Unterstützer: aktives Einbringen in das Kernteam und in die Arbeitsgruppe; Fokusthema: Orts- und zeitflexibles Arbeiten wo möglich, Akzeptanz von New Work unterstützen z.B. ggü. Füks</p> <p>Kommunikator an direkte und einflussstarke Beziehungen: HR Leitung, HR Zehnder Gruppe, Projekt Employer Branding, BR</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Positive Einstellung und aktuellen Stand des Projektes transportieren</li> <li>- Nach Pilotende konkrete Veränderungen und nächste Schritte kommunizieren</li> </ul> <p>Initiator/ Umsetzer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbindliche und aktive Teilnahme an den Roll-out-Modulen</li> <li>- Initiierung, Durchführung und Verfestigung entsprechender Formate z.B. Teamcharta Workshops, Fük WS</li> <li>- nachhaltigen Verankerung der Roll-out Themen</li> <li>- bei gruppenweitem Rollout Projektplan/ Rollout adaptieren</li> </ul>	<p>Rolle: Unterstützer, Kommunikator, Initiator/ Umsetzer</p> <p>Unterstützer: aktives Einbringen in das Kernteam und in die Arbeitsgruppe; Fokusthema Arbeitsumgebung/ Bürofläche wo möglich, Akzeptanz von New Work unterstützen z.B. ggü. Füks</p> <p>Kommunikator an direkte und einflussstarke Beziehungen: Marketing, Akademie, PM, Füks Pilot, Arealmanagement, Projekt Center of Climate</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Positive Einstellung und aktuellen Stand des Projektes transportieren</li> <li>- Nach Pilotende konkrete Veränderungen und nächste Schritte kommunizieren</li> </ul> <p>Initiator/ Umsetzer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbindliche und aktive Teilnahme an den Roll-out-Modulen</li> <li>- Initiierung, Durchführung und Verfestigung entsprechender Formate z.B. Teamcharta Workshops, Fük WS</li> <li>- nachhaltigen Verankerung der Roll-out Themen</li> <li>- bei gruppenweitem Rollout Projektplan/ Rollout adaptieren</li> </ul>	<p>Rolle: Projektleitung, Unterstützer, Kommunikator, Initiator/ Umsetzer</p> <p>Unterstützer: aktives Einbringen in das Kernteam und in die Arbeitsgruppe; wo möglich, Akzeptanz von New Work unterstützen z.B. Leitungsteam, GF</p> <p>Kommunikator an direkte und einflussstarke Beziehungen: GF, Leitungsteam, Führungskräfte</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Positive Einstellung und aktuellen Stand des Projektes transportieren</li> <li>- Nach Pilotende konkrete Veränderungen und nächste Schritte kommunizieren</li> </ul> <p>Initiator/ Umsetzer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbindliche und aktive Teilnahme an den Roll-out-Modulen</li> <li>- Initiierung, Durchführung und Verfestigung entsprechender Formate z.B. Teamcharta Workshops, Fük WS</li> <li>- nachhaltigen Verankerung der Roll-out Themen</li> <li>- bei gruppenweitem Rollout Projektplan/ Rollout adaptieren</li> <li>- Prüfen einer grundsätzlichen Installation eines New Work Teams, das über den Piloten hinausgeht</li> </ul>	<p>Rolle: Promoter, Unterstützer, Kommunikator, Initiator/ Umsetzer, Vorbildfunktion mit Pilotabteilung XY (blueprint)</p> <p>Unterstützer: aktives Einbringen in das Kernteam und in die Arbeitsgruppe; wo möglich, Akzeptanz von New Work unterstützen z.B. ggü. Führungskräfte (Fük)</p> <p>Kommunikator an direkte und einflussstarke Beziehungen: Netzwerk aus Center of Climate Projekt, Leitungsteam</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Positive Einstellung und aktuellen Stand des Projektes transportieren</li> <li>- Nach Pilotende konkrete Veränderungen und nächste Schritte kommunizieren</li> </ul> <p>Initiator/ Umsetzer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbindliche und aktive Teilnahme an den Roll-out-Modulen</li> <li>- Initiierung, Durchführung und Verfestigung entsprechender Formate z.B. Teamcharta Workshops, Fük WS</li> <li>- nachhaltigen Verankerung der Roll-out Themen</li> </ul>

Abbildung 1: Rollen der Kernteam-Mitglieder mit individuellen Schwerpunkten

Der zeitliche Aufwand zur Mitarbeit im Praxispiloten war bei der Projektleitung intensiv und umfasste durchschnittlich zwei Arbeitstage pro Woche. Die notwendigen zeitlichen Kapazitäten der weiteren Kernteammitglieder waren mittelaufwändig und werden im Nachgang mit fünf bis zehn Stunden im Monat inkl. Teilnahme an Regelmeetings eingeschätzt.

## 4 Ergebnisse

Im Folgenden sind zur Veranschaulichung der Arbeits- und Vorgehensweise im Praxispiloten konkrete Methoden, Werkzeuge und deren Ergebnisse dargestellt.

### 4.1 Stakeholder-Analyse

Eine Stakeholder Analyse ist grundsätzlich zu Beginn eines Projektvorhabens sinnvoll, um Transparenz zu erhalten, wer ein berechtigtes Interesse an dem Projekt und dem Projektergebnis hat und wer vom Projekt oder Projektergebnis betroffen ist. Und auch, wer Einfluss nehmen kann.

In einem gemeinsamen Workshop wird visualisiert:

- Wer die zentralen Stakeholder sind
- Wie wichtig sie sind (Blasengröße) und wie nahe sie den zentral Verantwortlichen stehen
- Welche Erwartungen sie an das Projektvorhaben und ihre Verantwortlichen haben und
- Wie die Kommunikation und potenzielle Spannungsfelder bewertet werden.



Abbildung 2: Stakeholder-Analyse für Zehnder Connected

Zehnder hat in dieser Analyse einige Stakeholder identifiziert, die neben reinem Interesse auch Erwartungen an das Projekt haben. Es hat dem Kernteam geholfen, die Rollen aller Projektbeteiligten zu schärfen und klar in der Kommunikation zu sein. Das Ergebnis der Stakeholder-Analyse ist im weiteren Schritt Basis für den Kommunikationsplan gewesen.

## 4.2 Kommunikationsplan

Für die Erarbeitung eines Kommunikationsplanes bietet es sich an bestehende Kommunikationskanäle und Austauschformate sich zunächst in einer Vier-Felder-Matrix zu vergegenwärtigen und bei Bedarf weitere Kanäle ergänzend zu etablieren. Anhand der aufgespannten Dimensionen der vier Felder wird schnell ersichtlich wie reichhaltig die Kommunikation gestaltet ist. Je dialogischer und je emotionaler ist es möglich die entsprechende Zielgruppe intensiver zu erreichen. Die folgende Grafik zeigt die Analyse, welche Kommunikationskanäle und -tools bei Zehnder in der Nutzung sind. Diese Ausarbeitung ist die Basis für den Kommunikationsplan.

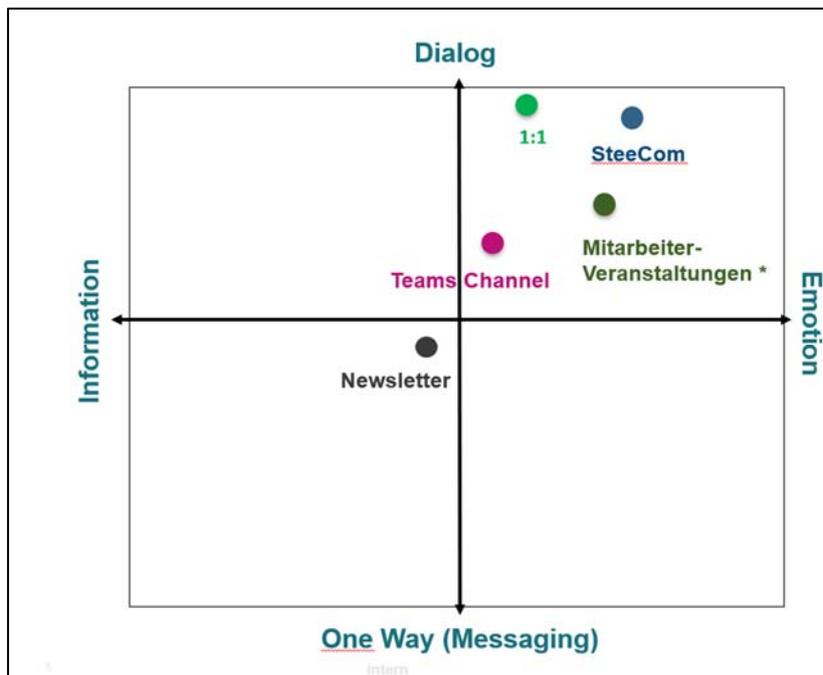


Abbildung 3: Vier-Felder-Matrix zu Zehnder Kommunikationskanälen

Im Anschluss kann in tabellarischer Form abgesichert werden, dass die zentralen Stakeholder auch über die analysierten Kommunikationskanäle und -tools erreicht werden.

	Nov	Dez	Jan	Feb	März	April	Mai	Juni	Juli
GF & Leitungsteam	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Führungskräfte	●		●	●		●		●	
Alle Mitarbeitende		●	●	●	●	●	●	●	●

Abbildung 4: Kommunikationsplan für Zehnder Connected (Auszug)

Die Tabelle fördert insbesondere die Transparenz, wann an wen kommuniziert wird. Außerdem bietet es sich an die Verantwortlichkeiten für die Kommunikation auch in den Rollen der Kernteammitglieder (s. 3.2).

### 4.3 Projekt-Canvas

Ein Projekt-Canvas ist eine Übersicht mit den zentralen Rahmendaten eines Projektvorhabens. Die thematischen Blöcke sind so strukturiert, dass sie einen schnellen Überblick über das Vorhaben ermöglichen. Es versteht sich als lebendes Dokument und begleitet das Projekt während seiner gesamten Laufzeit.

Den Projekt-Canvas auszuarbeiten war einer der ersten Aufgaben, die Zehnder von Fraunhofer erhalten hat. Vor allem Projektleitung und Auftraggeber sind hier in die Auseinandersetzung gegangen, um ein einheitliches Verständnis sicher zu stellen. Der Projekt-Canvas wurde im Kick-Off mit allen Führungskräften geteilt. Außerdem ist er im Zehnder internen Projektmanagement Office (PMO) sichtbar und einsehbar.

### 4.4 Bestandsaufnahme zu Hybriden Arbeiten

Nur wer ein Problem wirklich verstanden hat, hat auch die Chance, eine tragfähige Lösung dafür zu entwickeln. In komplexen sozialen Systemen ist es unwahrscheinlich ohne wirkliches Verstehen der Zusammenhänge eine Umgestaltung einzuleiten, die hinterher auch wirklich funktioniert. Eine mangelhafte Bestandsaufnahme ist daher eine der häufigsten Ursachen, weshalb vor allem interne Projekte scheitern. Denn wenn die analytischen Hausaufgaben nicht gemacht sind und die Gestaltung am Kern der Herausforderungen vorbei geht, hilft auch größter Einsatz bei der Umsetzung nicht.

Das Fraunhofer IAO bietet für die Bestandsaufnahme zum Hybriden Arbeiten ein Workshop-Konzept an, in dem die Gestaltungs- und Umsetzungsqualität der Themen Flexibilisierung, Führung, abteilungsübergreifende Zusammenarbeit, IT-Unterstützung, Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitsbedingungen im Jetzt bewertet wird und für die Zukunft ein Gestaltungsanspruch gemeinsam festgelegt wird.

Die Bestandsaufnahme hat bei Zehnder im Rahmen des Projekt-Kick-Offs mit allen Führungskräften stattgefunden. Die Arbeits-, Führungs- und Zusammenarbeitsformen sind in einer Ist- und Soll-Situation auf dem Conceptboard bewertet worden. Im Vorfeld haben die Führungskräfte zur Verbreitung einen Maßnahmenkatalog erhalten, in dem sie stöbern konnten, was sich alles rund um hybrides Arbeiten gestalten lässt. So konnten sich die Workshop-Teilnehmenden schon ein Urteil bilden, wie die Gestaltung im eigenen Unternehmen einschätzt (Ist) wird und sie haben erste Ideen erhalten, was sie gerne (anders) gestalten wollten (Soll).

Die Bestandsaufnahme bildet eine Grundlage für den gesamten weiteren Projektverlauf, da die Zehnder Führungskräfte gemeinsam in Gruppen die Notwendigkeit des Handelns herausgearbeitet haben und ihnen dadurch die Gestaltungsfelder und deren Gestaltungsmöglichkeiten klar sind. Damit sind alle Beteiligten zu guten Multiplikatoren geworden.

Das Ergebnis der Bestandsaufnahme ist in einem Spinnendiagramm aufbereitet worden und wird vorerst als Status eingefroren. Ziel ist es, die Bestandsaufnahme in zwei Jahren zu wiederholen und zu überprüfen, inwieweit identifizierte Entwicklungsbedarfe erreicht worden sind.

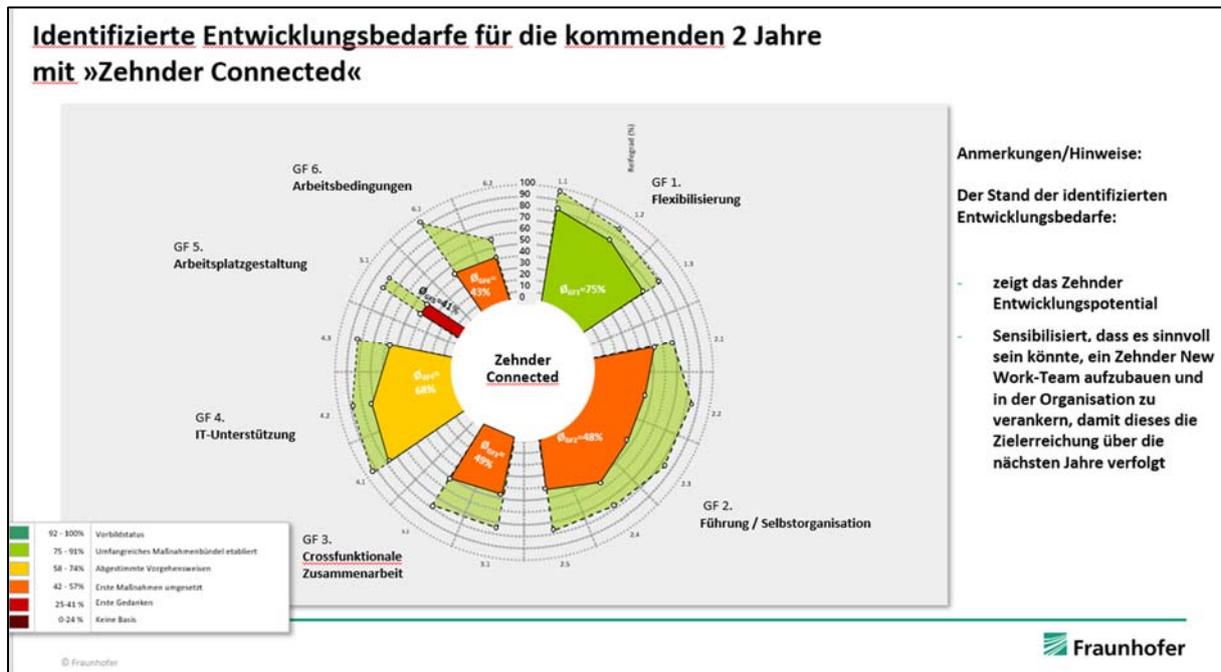


Abbildung 5: Zentrale Ergebnisübersicht über die Bestandsaufnahme zu Hybridem Arbeiten

## 4.5 Teamchartas

Je flexibler unsere Arbeitswelt wird, desto wichtiger werden verlässliche Vereinbarungen, die das tägliche Miteinander mit größtmöglicher Flexibilität auf der einen, bei gleichzeitig hoher Produktivität und Kundenzufriedenheit auf der anderen Seite realisieren. Wenn das tägliche Miteinander sich nicht mehr auf einfache Koordinations-, Orientierungs- und Informationseffekte der gemeinsamen Präsenz und direkter Zugriffsmöglichkeit an einem Ort verlassen kann, müssen Themen wie Erreichbarkeit, Bürobesetzung, Ansprechbarkeit für Externe, aber auch Zeiten der persönlichen Begegnung und des informellen Miteinanders explizit vereinbart werden. Hybrides Arbeiten wird im Idealfall im gut austarierten Spannungsfeld (weniger) zentraler Regelungen und teamverantworteter Selbststeuerung umgesetzt.

Teamchartas auch Teamvereinbarungen für die angestrebte, zukünftige Form der Zusammenarbeit, um Klarheit im Team zu schaffen und die Teamverantwortlichkeit im Team zu schärfen. Die Teamchartas sind zunächst mit drei Pilotteam-Teams gemeinsam in einem Teammeeting erarbeitet und dokumentiert worden. Die Regelungsbereiche können der nachfolgenden Darstellung entnommen werden.

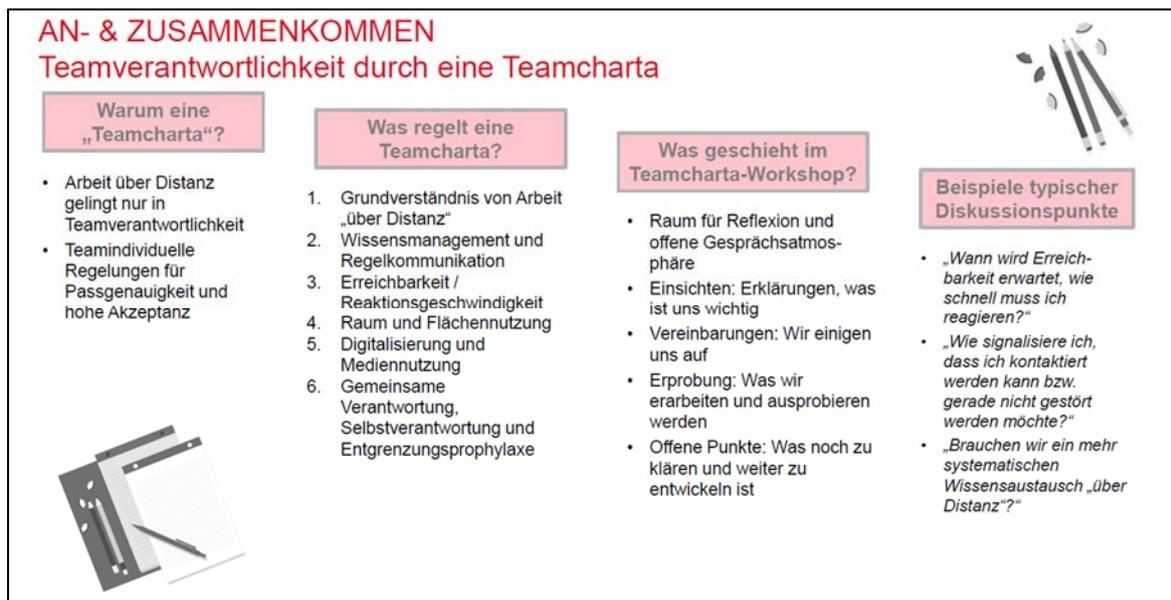


Abbildung 6: Regelungsbereiche einer Teamcharta

Damit die vereinbarten Teamregelungen neben einer formalen Dokumentation auch auf Praxistauglichkeit getestet werden konnten und langfristig sich auch im Alltag etablieren, werden nach der Erstellung der Teamchartas im Rahmen regelmäßiger Retroperspektiven (=Reflexionsterminen) der Anwendungserfolg bzw. -bedarf der Inhalte der Teamcharta identifiziert, besprochen und nach Bedarf justiert.

#### 4.6 Ankopplung an die Unternehmensstrategie

Für eine langfristige und überzeugende Veränderung von Arbeitsweisen ist es essenziell, dass Strategie und Veränderungsvorhaben Hand in Hand gehen.

In der Zehnder Unternehmensstrategie ist der Trend und die Herausforderung New Work bereits vor Start des Praxispiloten enthalten. Das hat es dem Kernteam von Beginn an erleichtert, einen Bezug zum Praxispiloten herzustellen, eine einheitlich Story zu entwickeln und die Relevanz der Veränderung zu erläutern. Diese strategische Verankerung ist in den Kick-Offs sowohl mit Führungskräften und Pilotenteilnehmenden sowie in jeder internen Präsentation, z.B. Betriebsversammlung, enthalten.

Dies wird seitens Zehnder als ein nicht zu unterschätzendes Thema. Mit der Erfahrung, dass Relevanz und Bezüge wieder verblassen, empfiehlt Zehnder zu Beginn hohen und kompakten Aufwand in die »Aufklärung« und Sicherstellung von gleichem Wissen zu stecken. Dabei sind vor allem Führungskräfte fitter in dem Thema zu machen und sie als Botschafter zu gewinnen.

## 4.7 Führungskräfte-Workshop

Hybride Arbeits- und Kooperationsformen implizieren auch eine starke Änderung der vorpandemischen Führungskonzepte. Führung über Distanz verändert Anforderungen und Möglichkeiten von Kontaktaufnahme, direkter Beobachtung und Betreuung von Mitarbeitenden durch die Führungskräfte, die Umsetzung auch informeller Kontakte und die Rahmenbedingungen von Koordination, Delegation und Leistungsüberprüfung bzw. Feedback. Sehr bewährt haben sich dedizierte Veranstaltungen für Führungskräfte, in denen individuelle Erfahrungen, Befürchtungen ausgetauscht und konkrete Handlungsansätze diskutiert werden können. Es ist sehr wertvoll, im vertraulichen Kreis unter Führungskollegen konkrete Ansätze zu erörtern und auf praktische Umsetzbarkeit abzuklopfen.

Bei Zehnder haben sich in den ersten drei Monaten der Pilotierungsphase die Führungskräfte dabei im Sinne des Praxislernens "Learning by doing" den neuen Herausforderungen gemeinsam und für ihre Teams gestellt. So haben Führungskräfte auch – ganz pragmatisch und aus der Situation heraus - Themen der Führung angepackt und neue Formen der Zusammenarbeit in ihren Teams gestaltet. Einige haben erstmals ortsunabhängig mit ihren Hybridteams gearbeitet, viele haben mit dem Team neue Kommunikations-Tools, wie z.B. Teams/Sharepoint, erprobt und nachhaltig umgesetzt. Zusammengefasst lässt sich sagen, dass die Fragen zu Arbeitsformen der Zukunft Führungskräfte täglich beschäftigt und nachhaltig beschäftigen wird.

Vor diesen Hintergründen hat sich das Projektteam entschieden, Führungskräften der Pilotabteilungen eine Plattform anzubieten und einen halbtägigen Workshop in Präsenz 3 Monate nach Beginn der Piloten zu absolvieren. Im Workshop sind wichtige Eckpunkte zu Hybriden Arbeiten illustriert worden, ein gemeinsames Verständnis geschaffen und Raum zur Reflektion geboten worden.

**ZIELSETZUNG**  
**»Zehnder Connected« FÜK-Workshops**

- Gemeinsames Verständnis schaffen zum Thema Führen im Kontext von New Work
- Raum zur Reflexion deiner eigenen Führungsarbeit im veränderten Umfeld bieten
- Inhaltliche Verknüpfungen zu Zehnder Führungsthemen herstellen
- Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung als Führungskraft und Führungsteam anbieten



ZehnderConnected – FÜK Workshop 08.07.2022 / DBU

zehnder

Abbildung 7: Zielsetzung der Führungskräfte-Workshops zu Zehnder Connected

## 4.8 Teambegleitung in der Pilotierung

Eine kontinuierliche Teambegleitung ist wichtig, um Partizipation und Zufriedenheit der Teilnehmenden zu stärken. Außerdem bekommt das Projektteam regelmäßig Einblick in Sachen Motivation und Experimentierfreude in den Abteilungen. Erste Veränderungen werden sichtbar z.B. wie Flexibilität gelebt wird oder steigende Zufriedenheit wegen bereitgestellter Technik.

Schnell ist klar geworden, wenn die Pilotabteilung keine Meetings (so genannte »Teamsprecher-Reviews«) in kurzen Abständen (max. 14 Tage) hat, in dem sie die Themen aus der Teamcharta im Blick hat, wird im Projekt Zeit verloren, da die Pilotabteilung völlig im Alltag abtaucht. Also sind zuerst teilweise neue Regelmeetings für die Abteilungen organisiert worden. Das hat zwar auch dem Kernteam Zeit gekostet, war aber ein wichtiges Learning für die Abteilung, um auch in anderen Themen sich schneller auszutauschen und zu entwickeln. Regelmeetings im »nur« sechs-Wochen-Rhythmus passen nicht zur flexiblen Arbeitswelt.

Als wichtig hat sich auch die teamübergreifende Kommunikation herausgestellt, um Erfahrungen auszutauschen, an gemeinsamen Prioritäten zu arbeiten, Konsens auf Unternehmensebene zu finden und um andere Abteilungen ins Thema New Work einzuweihen. Dieser Austausch ist nicht selbstverständlich gewesen und wird via Teamsprecher-Workshops gefördert.

## 4.9 Projektabschluss und Verstetigung

Aus den Erkenntnissen und den angewendeten Methoden der Praxispiloten erfolgt im Anschluss an den Praxis-Piloten unter Begleitung der BIEC-Experten der eigenständige Roll-out auf alle Bereiche des Unternehmens. Hierzu werden nun aus dem Kernteam so genannte Paten je Abteilung zugeordnet und die jeweiligen Führungskräfte befähigt eigenverantwortlich in der eigenen Abteilung eine Teamcharta zu erarbeiten.

Aufgaben von Führungskräften, die mit Zehnder Connected neu starten werden:

- Austausch mit Paten des Zehnder Connected-Kernteams vornehmen, um Vorgehensweise zur Integration von Themen im Kontext von New Work für den Fachbereich abzustimmen
- Durchführung Kick-Off Teamcharta mit dem Team mit Hilfe des Kernteams
- Nach Bedarf Teamsprecher finden + aktivieren
- Reviews und Retros eigenverantwortlich mit dem Team gestalten
- Entwicklung von Teamvereinbarungen für neues Arbeiten je Abteilung
- Kontinuierliches Arbeiten im & mit dem Team an relevanten Themen.

Dazu wurde das Rollenverständnis eines Paten im Kernteam wie folgt ergänzend definiert:

- Coach (»Hilfe zur Selbsthilfe«) zum Thema New Work
- Ansprechpartner zur Vorbereitung und Durchführung des Kick-Offs.

## 5 Resümee

Das Ziel der BIEC-Praxispiloten hat sich bestätigt: Das Fraunhofer IAO konnte auch auf KMU-Ebene erfolgreich konkrete Vorgehensweisen, Methoden und Werkzeuge zur Etablierung Hybriden Arbeitens anleiten und die Mehrwerte des Wegs und Ziels erfahrbar machen.

### 5.1 Erfahrungen des Kernteams

Zehnder selbst resümiert, dass das Unternehmen noch einen Weg vor sich hat, um eine partizipative Organisation zu sein. Sie haben zu Beginn der Transferphase noch hohen Aufwand beim Kernteam, um Erfolge zu haben und um Mitarbeitende an Eigenverantwortung heranzuführen. Durch Prägung der Linienorganisation sind manche Führungskräfte und Mitarbeiter bisher nicht gewohnt gewesen, Dinge eigenverantwortlich in die Hand zu nehmen. Vor allem wissen sie nicht, wie sie Veränderung selbst initiieren. Sie benötigen methodische Anleitung und Begleitung.

Wenn KMU in der Unterstützung und Anleitung nicht investieren, können sie auch keine partizipative Organisation werden. Das gilt für kleine und mittlere Unternehmen ebenso wie für große. Hier sind insbesondere die Führungskräfte mit Unterstützung der Personalabteilung gefragt.

### 5.2 Erfahrungen von Pilotanwendern

In Form von regelmäßigen Umfragen sind in den einzelnen Pilotteams Rückmeldungen der Teams eingeholt worden und wurde im Rahmen der Teamcharta transparent mit dem Team geteilt. Nachfolgend ein Beispiel:

Teambarometer PM, MaComm und Akademie - nach Retro 2			
	 Barometer < 5 <b>Schlecht.</b> <b>Muss unbedingt verbessert werden!</b>	 Barometer < 7 <i>Ist in Ordnung.</i> <i>Was kann unternommen werden, damit es sonnig wird?</i>	 Barometer > 7 <b>Funktioniert gut.</b> <b>Welche Verbesserungen würden helfen die Bestnote zu erreichen?</b>
WIR Bereich			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mit dem informellen Austausch in meinem Team bin ich zufrieden: 8,62</li> <li>• Mit der Erreichbarkeit meiner Teamkolleginnen bin ich zufrieden: 8,23</li> <li>• Mit dem Wissensaustausch/ fachlicher Austausch in meinem Team sind wir/ bin ich: 8,00</li> <li>• Unsere Kunden sind mit unserer Erreichbarkeit zufrieden: 8,38</li> <li>• Mit der Erreichbarkeit unseres Teams für andere sind diese zufrieden: 8,54</li> <li>• Mit unserem/ meinem teamübergreifenden informellen Austausch bin ich zufrieden: 7,46</li> </ul>
ICH Bereich		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mit meinem Arbeitspensum bin ich zufrieden: 6,31</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mit meiner Produktivität und Performance bin ich zufrieden: 8,46</li> <li>• Mit dem Austausch meiner Führungskraft bin ich zufrieden: 8,69</li> <li>• Mit der Zeit, die ich für ruhiges und ungestörtes Arbeiten habe, bin ich zufrieden: 8,31</li> <li>• Mit den Abweichungen von früheren Kernarbeitszeiten bin ich zufrieden: 8,54</li> <li>• Mit dem Verhältnis Arbeitszeit : Freizeit bin ich zufrieden: 7,08</li> </ul>

Abbildung 8: Teambarometer aus den Pilotabteilungen

### 5.3 Erfahrungen von Führungskräften

Führungskräfte meldeten im Rahmen des Führungskräfte-Workshops folgende O-Töne zurück:

- Die Reflexion zum „Wie“ ist gelungen
- Die Teamsprecher und das Team arbeiten sehr konstruktiv, auch wenn es mal zu Reibung in Themen kommt
- Vieles was auch zu Corona-Zeiten schon umgesetzt war wurde jetzt in den Prozessen verbessert
- Austausch im Team zu Kommunikations-Regeln im Team war wichtig
- Die aktive Beteiligung der Teammitglieder ist ein großes Plus bei Teamcharta / Piloten
- Das Instrument zur Retro hat sich bewährt: Die Themen bleiben präsent und es gibt eine gesteuerte Zeit zum Reflektieren
- Pilot hilft an Mindset und Einstellung (weiter) zu arbeiten
- Pilot schafft professionellen Rahmen und Fokus

Führungskräfte meldeten im Rahmen des Führungskräfte-Workshops (vgl. Kapitel 4.8) folgende Herausforderungen zurück:

- Neue Neueintritte müssen Regelungen zu hybriden Arbeiten verstehen lernen
- Demokratie im Alltag leben bei Entscheidungsprozess im Rahmen der Teamcharta
- Pilot nimmt Zeit in Anspruch. Diese muss man sich nehmen.

### 5.4 Lessons Learned und Erfolgsfaktoren

Abschließend formuliert Zehnder anderen KMU folgende Empfehlungen, auf was bei einer Etablierung von Hybridem Arbeiten in KMU zu achten ist, damit hybrides Arbeiten als eine Form der Organisationsentwicklung ein Erfolg wird:

1. Die angewandte Methodik (Teamcharta, Concept Board) ist als Vorgehensweise für jedes Team anwendbar. Die daraus resultierende Teamcharta spiegelt jedoch die spezifischen Aufgabengebiete der Abteilungen wider und ist deshalb unternehmens- und teamspezifisch (z.B. benötigen Projektarbeitende andere Formen der Interaktion als Teams, die voneinander unabhängige Aufgabenpakete im Arbeitsalltag bearbeiten).
2. Damit die Integration von New Work in die Unternehmens-DNA gelingt, werden Zeit, stetiges Wiederholen und Teamsprecher benötigt.
3. Ressourcen sind in Form von Aufmerksamkeit, Zeit zum Zuhören und Besprechen notwendig – sowohl bei Mitarbeitenden, Teamsprechern, Führungskräften und der Arbeitsgruppe / dem Kernteam.
4. Die Veränderung findet effizient statt, wenn Führungskräften das Mindset vorleben und gleichzeitig die Teammitglieder aktiv mitarbeiten und ihr Arbeitsumfeld der Zukunft mitgestalten.
5. Die Möglichkeit zur Reflexion auf einer Meta-Ebene als Kernteam mit einem externen Partner wie Fraunhofer ist für den Projekterfolg von Vorteil.

## 5.5 Ausblick

Relevanz zukünftiger Themen z.B. Gesundheit, stärkere abteilungsübergreifende Zusammenarbeit, digitale Datenablage, Rolle Führungskraft.

Mit dem anstehenden Umzug in die neuen Büroräumlichkeiten des »Center of Climate« wird die Verstetigung der Themen der Teamchartas und des Führungskräfte-Workshops weiter reifen.

Die digitale Datenablage und das Wissensmanagement sind in diesem Zusammenhang als wichtiger Erfolgsfaktor identifiziert worden. Dazu ist bereits ein neues Projektteam gegründet worden, welches das Thema federführend vorantreiben wird.

Die im Rahmen der Führungskräfte-Workshops gesetzten Impulse und Lernvorhaben werden im Rahmen von regelmäßigen Führungskräfte-Meetings weiter im Blick behalten.

## 6 BIEC

### Die Innovations- und Transformationsfähigkeit des Mittelstands in Baden-Württemberg nachhaltig steigern

Digitalisierung und neue Technologien, Veränderungen in den Märkten, zusätzliche Bedürfnisse der Kundschaft: Insbesondere für kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) sind diese Entwicklungen mit großen Herausforderungen verbunden, beinhalten jedoch auch vielfältige Chancen und Potenziale. Um diese nutzen zu können, sollten sich Unternehmen mit folgenden Fragen beschäftigen:

- Welche Auswirkung haben digitale Transformation und die damit verbundenen Entwicklungen auf das Leistungsangebot und die Leistungserstellung des Unternehmens?
- Was muss getan werden, um die Potenziale in Erfolge umwandeln und den Risiken frühzeitig und aktiv begegnen zu können?

Nicht nur die Entwicklung innovativer, digitaler Produkte und Dienstleistungen oder die Etablierung neuer Geschäftsmodelle sind gefordert. Auch die Gestaltung der Wertschöpfungskette, der Prozesse und Abläufe innerhalb des Unternehmens sowie die Interaktionen mit Partnern und Kunden werden dadurch berührt. Um diesen Herausforderungen systematisch zu begegnen, wurde das Business Innovation Engineering Center BIEC initiiert. Gefördert durch das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg soll das BIEC kleine und mittlere Unternehmen bei ihrem digitalen Transformationsprozess unterstützen, die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, smarterer Produkte und Dienstleistungen vorantreiben, innovative Technologien für Unternehmen greifbar machen sowie die dazu notwendigen Wertschöpfungssysteme identifizieren.

## 7 Kontakt

Sie haben eine Frage zum Praxispiloten? Gerne können die Vertreter der Praxispilotpartner bei Fragen und Anmerkungen direkt angesprochen werden:

### **Zehnder Group Deutschland GmbH**

Heiko Braun

Geschäftsführung

E-Mail: Heiko.Braun@zehndergroup.com

### **BIEC-Experten**

Anna Hoberg

E-Mail: anna.hoberg@iao.fraunhofer.de

Carsten Schmidt

E-Mail: carsten.schmidt@iao.fraunhofer.de

Weitere Information zum BIEC, zu den Praxispiloten und den weiteren vielfältigen Transfermaßnahmen finden Sie unter der Projektwebsite:

<https://www.biec.iao.fraunhofer.de>