

**Studie zur  
Zukunftsfähigkeit  
von Verbundgruppen**

# **New Work, Mitarbeitergewinnung und -qualifizierung in Verbundgruppen**



Studie im Auftrag von

**DER MITTELSTANDSVERBUND – ZGV e.V.**

Verbändehaus, Am Weidendamm 1a, D-10117 Berlin

2023

New Work, Mitarbeitergewinnung und -qualifizierung  
in Verbundgruppen

## **Autoren**

Univ.-Professor Dr. Dirk Morschett

Nik Ulrich, M.A.

Finn de Thomas Wagner, M.A.

**Universität Freiburg/Schweiz**

**Gefördert von**



## Zur Zukunftsstudie

Die Studie zur Zukunft der Verbundgruppen wurde von Frühjahr 2022 bis Frühjahr 2023 in einem mehrstufigen Prozess erarbeitet. Dabei wurden zunächst die vielfältigen Herausforderungen und Zukunftsthemen identifiziert und diese anschließend in Umfragen und Workshops vertieft analysiert. Als Schwerpunkte stellten sich dabei vier Zukunftsthemen heraus, für die jeweils ein Whitepaper erstellt wurde.



In drei umfassenden Befragungsrunden wurde zwischen Frühjahr und Herbst 2022 die Einschätzung von Verbundgruppenmanagern zu den unterschiedlichen Themen erfasst und erfragt, wie sie den Status Quo ihrer eigenen Verbundgruppe und ihrer Mitglieder bei diesen Themen sehen. An den Umfragen haben sich insgesamt über 100 Verbundgruppen beteiligt, v.a. aus dem Einzelhandel (43%), dem Großhandel (31%) und dem Handwerk (13%). Alle namhaften Verbundgruppen haben sich an der Umfrage beteiligt.

Auf der Basis der Umfrageergebnisse wurden anschließend von Herbst 2022 bis Frühjahr 2023 fünf Workshops mit über 100 Verbundgruppenmanagern, Vertretern von DER MITTELSTANDS-VERBUND und ServiCon sowie dem Team von Prof. Dirk Morschett durchgeführt:

- In einem themenübergreifenden Kick-off-Workshop mit den Geschäftsführern zahlreicher Verbundgruppen wurden die Ergebnisse der Umfragen präsentiert und hinsichtlich ihrer Relevanz diskutiert.
- Danach wurden mit zahlreichen Geschäftsführern von Verbundgruppen und Fachspezialisten vier themenspezifische Workshops zu den o.g. Themen durchgeführt, in denen jeweils konkrete Maßnahmen erarbeitet wurden.

An den Workshops haben insgesamt über 100 Verbundgruppenmanager teilgenommen und ihr Wissen eingebracht. Aus den Umfrageergebnissen und den Ergebnissen der Workshops wurden vier Whitepaper erarbeitet. Diese sollen dazu anregen, sich intensiv mit den Themen zu befassen. Sie sind zugleich der Auftakt zu weiteren Veranstaltungen und Maßnahmen von DER MITTELSTANDS-VERBUND und ServiCon, um diese Zukunftsthemen gemeinsam mit den Verbundgruppen anzupacken.

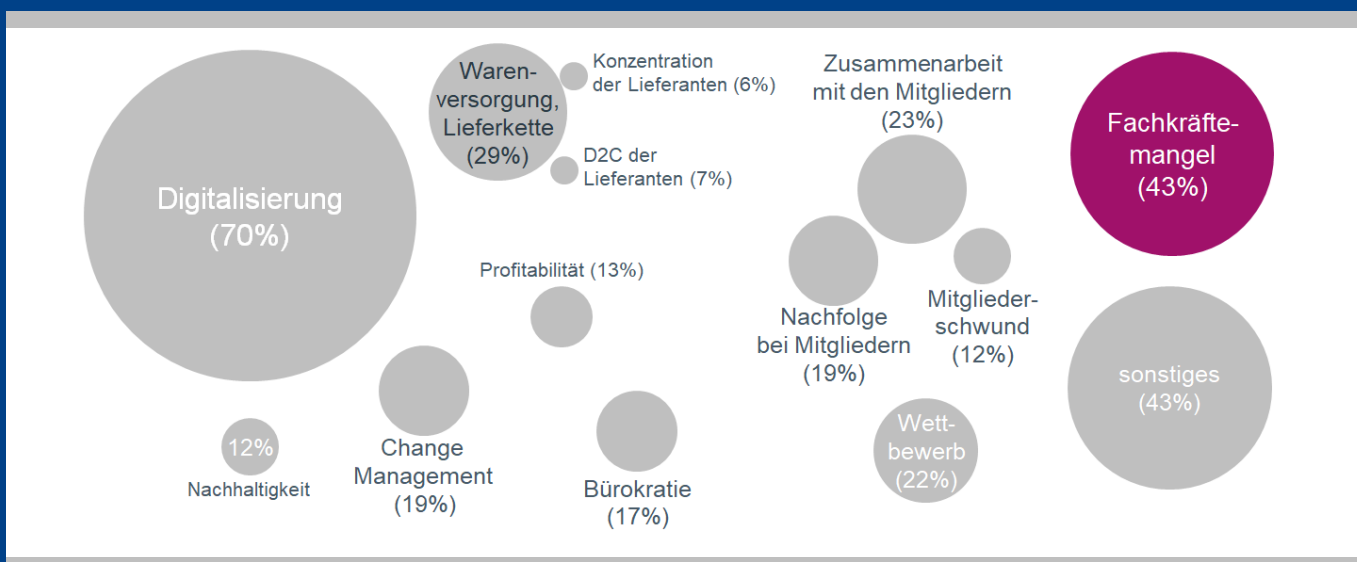
## 1. Bedeutung des Themas

Kompetente und motivierte Mitarbeiter sind ein zentraler Erfolgsfaktor für alle Unternehmen. Aber es wird immer schwieriger, diese für sein Unternehmen zu gewinnen. Der Fachkräftemangel stellt in den nächsten Jahren gemäß der Umfrage zur Zukunftsstudie eine der größten Herausforderungen für die Verbundgruppen dar.

In der Umfrage sagten 43% der Verbundgruppen, dass der Fachkräftemangel für die Verbundgruppenzentralen eine der größten Herausforderungen bis 2030 sein wird (siehe Abb. 1). Sogar rund 70% der Verbundgruppen stufen den Fachkräftemangel als größte Herausforderung für ihre Mitglieder ein. Deshalb müssen die Verbundgruppen mit vielfältigen Maßnahmen darauf reagieren:

- Verbundgruppen müssen „New Work“ realisieren. **New Work bezeichnet ein neues Verständnis von Arbeit – eine moderne, mitarbeiterorientierte Arbeitswelt, in der Arbeit nicht mehr vor allem zur Sicherung der Existenz, sondern zur Selbstverwirklichung dient.** Die zentralen Werte von New Work sind Sinnhaftigkeit, Eigenverantwortung und Vertrauen. New Work ist eine Zusammenführung unterschiedlicher Organisationskonzepte mit neuen Arbeitsmethoden und -prozessen.
- Verbundgruppen müssen sich intensiv darum bemühen, die besten und qualifiziertesten Mitarbeiter für sich zu gewinnen und diese dann auch langfristig an sich zu binden. Der Fachkräftemangel führt zu einem verstärkten Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt. Verbundgruppenzentralen und Verbundgruppenmitglieder müssen deshalb Lösungen finden, in diesem „War for Talents“ mitzuhalten.

**Abb. 1: Größte Herausforderungen für Verbundgruppenzentralen bis 2030**  
(Anteil der Verbundgruppen, die diesen Aspekt genannt haben)

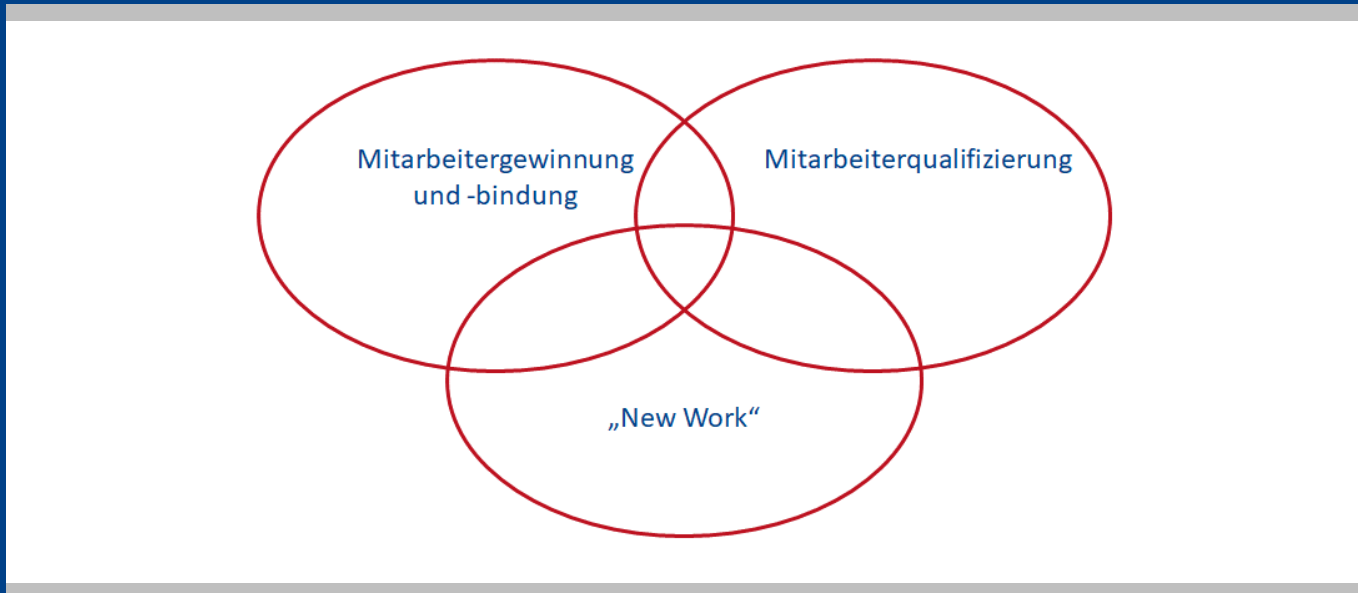


- Zudem gilt es, die Mitarbeiter für die sich verändernden Anforderungen zu qualifizieren. Der Wandel der Arbeitswelt erfordert neue Fähigkeiten und ein lebenslanges Lernen. Auch hierfür müssen Verbundgruppen ihre Mitarbeiter und ihre Mitglieder vorbereiten, u.a. durch entsprechende Weiterbildungsangebote.

Die genannten drei Themen, die in diesem Whitepaper vorgestellt werden, hängen eng zusammen.

- New Work ist in Zukunft absolut notwendig, um als Verbundgruppe attraktiv für neue und bestehende Mitarbeiter zu bleiben. Gleichzeitig kann sie Effizienzpotenziale im Unternehmen bergen. So helfen neue Aufbau- und Ablauforganisationen, die digital unterstützt werden, flexibler und schneller auf neue Marktanforderungen zu reagieren.
- Digitalisierung und New Work führen zu neuen Anforderungen an die Mitarbeiter – sowohl in fachlicher Hinsicht als auch in der Persönlichkeitsentwicklung. Dafür müssen die Mitarbeiter auf allen Stufen durch Qualifizierungsmaßnahmen vorbereitet werden.
- Die Grundlage für den Erfolg ist, dass die Verbundgruppen gute Mitarbeiter für sich gewinnen und langfristig an sich binden können. Gute Weiterbildungsprogramme tragen nicht nur zur Qualifizierung der Mitarbeiter bei, sondern machen eine Verbundgruppe auch attraktiver für potenzielle Bewerber.

**Abb. 2: Drei miteinander verknüpfte Themen**





## 2. Einschätzung der Verbundgruppen zu New Work, Mitarbeitergewinnung und -qualifizierung

### New Work

Obwohl „New Work“ in den letzten Jahren intensiv diskutiert wird, ist der Begriff bis heute eher unscharf geblieben. Es gibt zahlreiche Definitionen und Detailkonzepte. In der Umfrage zur Zukunftsstudie wurden deshalb zuerst wichtige Teilaspekte von New Work und der Umsetzungsstand erfragt (s. Abb. 3).

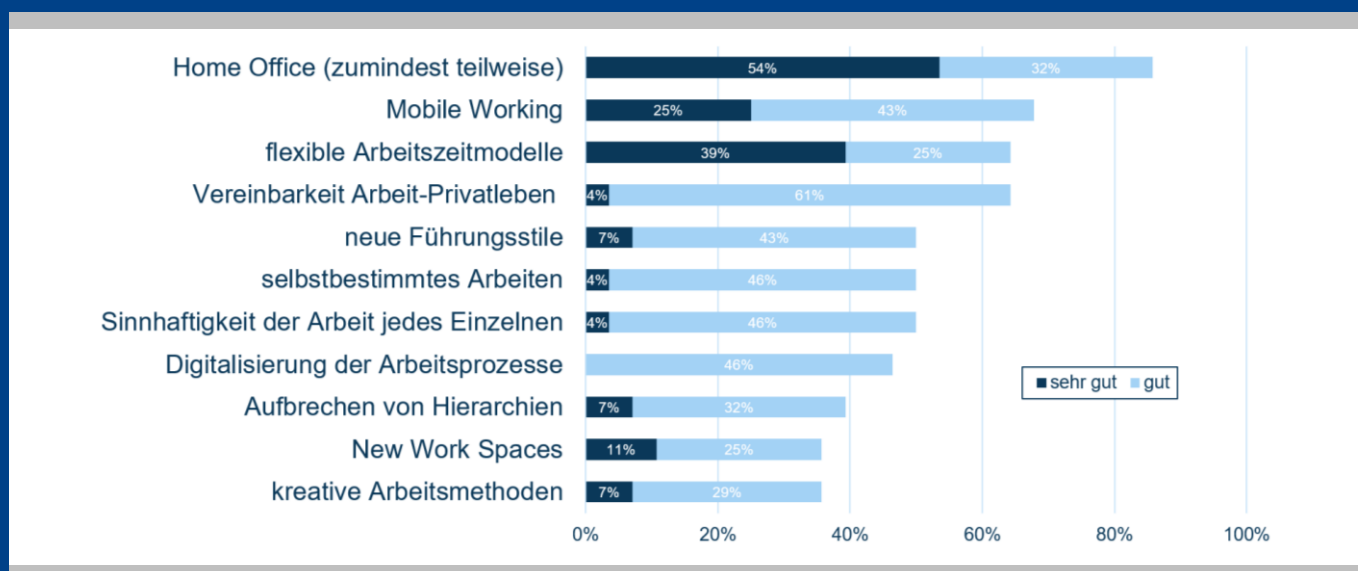
Die Verbundgruppen sind mehrheitlich zufrieden mit ihren Leistungen im Bereich New Work. Am weitesten sehen sie sich bei Home Office, Mobile Working, flexiblen Arbeitszeitmodellen und der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben. Dies ist nicht verwunderlich, da Home Office während der Covid-Pandemie dringend ermöglicht werden musste und deshalb bereits viele Erfahrungen gesammelt werden konnten. Es sind vor allem die „harten“ Komponenten von New Work, bei denen die Verbundgruppen bereits sehr gut oder gut dastehen.

Bei den eher „soften“ Komponenten von New Work, also den Führungsstilen, den kreativen Arbeitsmethoden, der Digitalisierung der Prozesse oder dem Aufbrechen von Hierarchien, geben die Verbundgruppen zu, noch großen Handlungsbedarf zu haben. Sehr wenige Verbundgruppen sagen, dass sie hier schon sehr gut sind, und für die meisten soften Elemente von New Work geben sich sogar weniger als 50% eine gute Note.

### Kernelemente von New Work

In der Umfrage und dem Workshop zu New Work wurde deutlich, dass auch in den Verbundgruppen kein einheitliches Verständnis davon besteht, was „New Work“ eigentlich ist. Dies erschwert sowohl eine Diskussion darüber in den Verbundgruppen als auch den Erfahrungsaustausch zwischen Verbundgruppen.

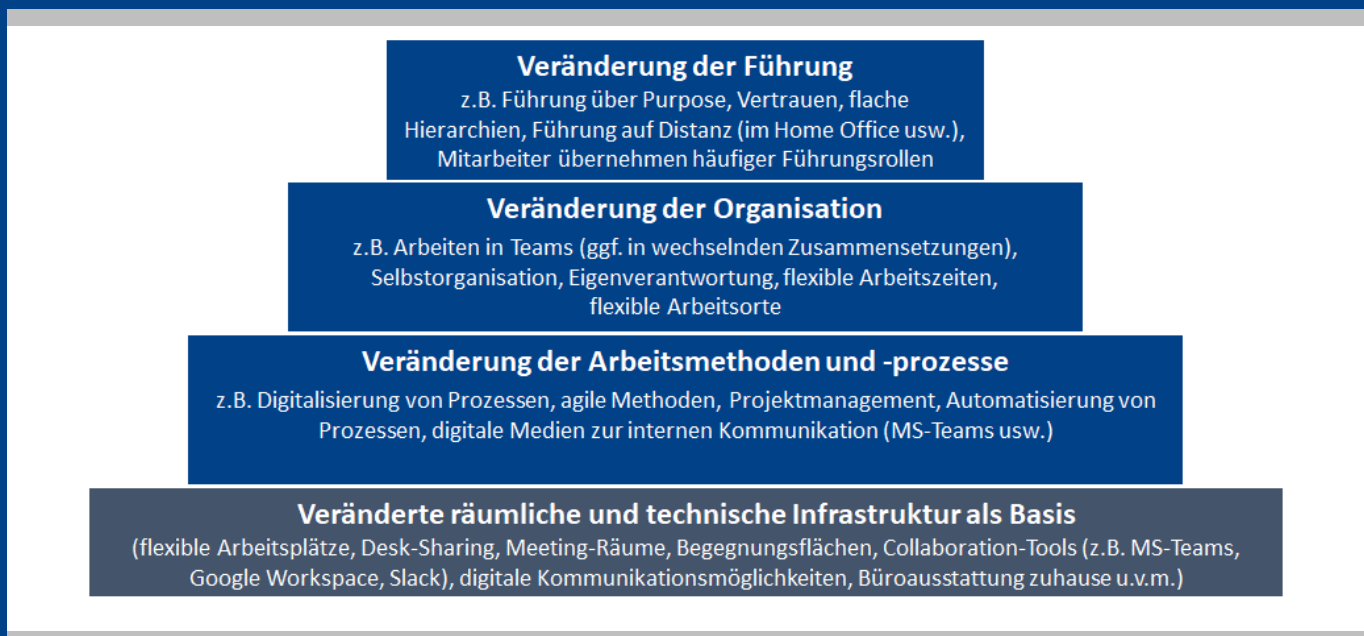
Abb. 3: Stand der Verbundgruppen bei „New Work“



Im Workshop mit den Verbundgruppenmanagern wurden deshalb gemeinsam die Kernelemente von New Work herausgearbeitet (s. Abb. 4):

- Immer wieder betont wurde, dass Desk-Sharing, Begegnungsflächen und Co-Working-Spaces nicht das wichtigste an New Work sind. Dennoch sind die richtige **räumliche und technische Infrastruktur** wichtig, um New Work umzusetzen. Das [Soennecken-WorkLab](#) ist ein gutes Beispiel für eine moderne Infrastruktur, die New Work unterstützt.
- Den Kern von New Work stellen **neue Arbeitsmethoden und -prozesse** dar. Agiles Projektmanagement, Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen, digitale Kommunikation zwischen verteilten Mitarbeitern usw. führen zu einer umfassenden Veränderung, wie künftig in den Verbundgruppen gearbeitet wird.
- Zugleich ist eine tiefgreifende **Veränderung der Organisation** notwendig, um New Work zu realisieren. Mehr Eigenverantwortung und Arbeit in selbstbestimmten Teams, die je nach Aufgabe in wechselnden Zusammensetzungen arbeiten, gehören dazu.
- Auf der obersten Ebene erfordert New Work eine **Veränderung der Führung**, einen Kulturwandel bei den Mitarbeitern und insbesondere bei den Führungskräften. Führung über Vertrauen, flache Hierarchien, Delegation von Entscheidungen und die Sinnhaftigkeit der Arbeit, der sog. „Purpose“, stehen hier im Vordergrund.

**Abb. 4: Was ist „New Work“? – Kernelemente des Konzepts**



### **Vorteile und Risiken von New Work in Verbundgruppen**

Zudem wurde von den Verbundgruppenmanagern diskutiert, warum Verbundgruppen überhaupt New Work einführen sollten. Dabei wurden in einer offenen Diskussion **wichtige Vorteile** identifiziert:

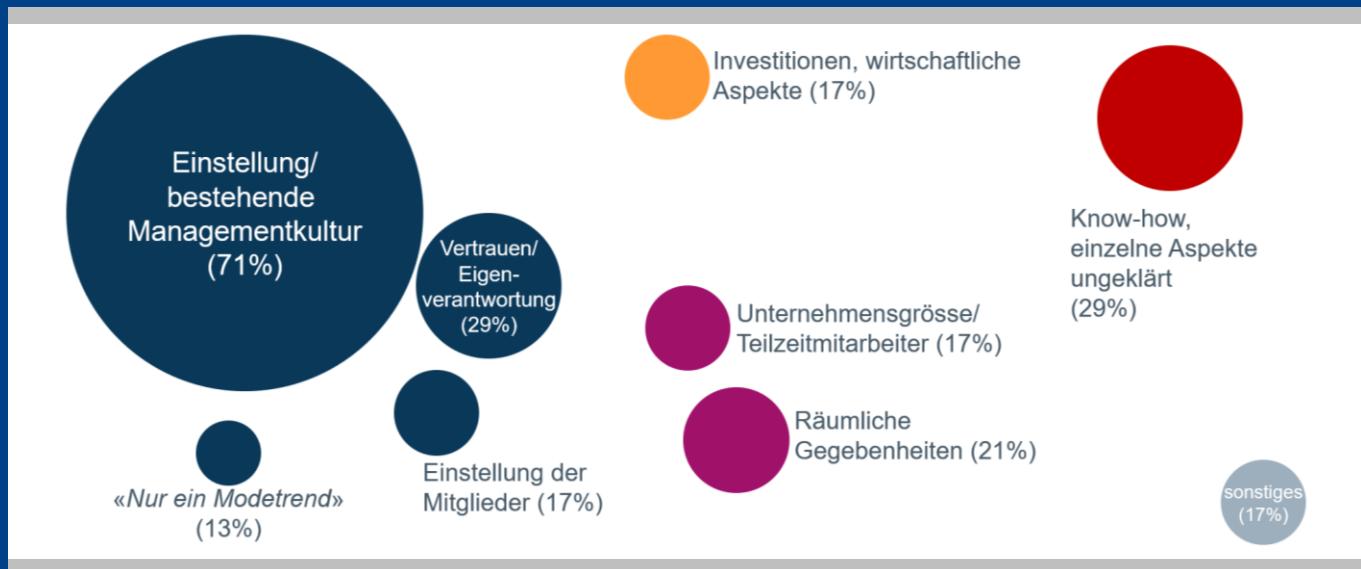
- **Effizienz und Effektivität:** Die neuen Arbeitsmethoden sind oft effizienter und effektiver als die bisherigen Methoden. Dies gilt z.B. für digitalisierte und automatisierte Prozesse, für agile Projekte, für Teamarbeit, Mobile Working, Video-Konferenzen usw.
- **Agilität:** Selbstbestimmtes Arbeiten in kleinen, autonomen Teams führt schneller zu Ergebnissen. Da sich Märkte immer dynamischer verändern, sind agile Prozesse notwendig, um schneller auf diese Marktveränderungen reagieren zu können.
- **Kreativität und Innovationskraft:** Autonome Teams setzen mehr Kreativität bei den Mitarbeitern frei und sie führen auch zu mehr Motivation.
- **Attraktivität für Mitarbeiter:** Nicht zuletzt ist New Work der Wunsch vieler Mitarbeiter. Purpose, Vertrauen, Mobile Working, Home Office, flexible Arbeitszeiten, bessere Work-Life-Balance, höhere Familienfreundlichkeit, mehr Autonomie, flachere Hierarchien usw. entsprechen dem, was heutige Arbeitnehmer von ihrem Arbeitsplatz erwarten. Und der Fachkräftemangel erfordert, dass sich Unternehmen noch stärker an den Wünschen der (potenziellen) Mitarbeiter orientieren.

Allerdings wurden in den Diskussionen auch **mögliche Nachteile von New Work** deutlich. Diese können u.a. aus dem mobilen Arbeiten, den neuen Arbeitszeitmodellen, aber auch den neuen Arbeitsmethoden und der notwendigen Eigenverantwortung einhergehen:

- **Soziale Kontakte** können durch Home Office zu kurz kommen. In einer Mitarbeiterumfrage einer der beteiligten Verbundgruppen gaben ein Drittel der Befragten an, vor allem deshalb lieber im Büro als zuhause zu arbeiten, um nicht alleine zu sein.
- Durch eine geringere Präsenz im Büro kann die **Identifikation mit dem Unternehmen** und das Wir-Gefühl mit den Kollegen zurückgehen. Team-Building kann schwieriger werden.
- Die Einführung von New Work erfordert von allen Beteiligten eine **hohe Bereitschaft zur Umstellung** und zum Fallenlassen alter Gewohnheiten. Diese ist nicht bei allen gegeben.
- **Eigenverantwortung passt nicht für jeden Mitarbeiter.** Es gibt in jeder Verbundgruppe und bei jedem Mitglied Mitarbeiter, die es bevorzugen, geführt zu werden und Anweisungen zu folgen.



**Abb. 5: Wichtigste Barrieren für die Verbundgruppenzentrale bei der Umsetzung von New Work** (Anteil der Verbundgruppen, die diesen Aspekt genannt haben)



### **Barrieren bei der Umsetzung von New Work**

In der Umfrage wurde auch erfasst, welche Barrieren die Verbundgruppen bei der Umsetzung von New Work sehen (s. Abb. 5).

Die mit Abstand größten Barrieren für schnellere und umfassendere Umsetzung von New Work in den Verbundgruppen sind – nach eigener Einschätzung der Verbundgruppenmanager – die **Einstellung und die bestehende Managementkultur**. New Work erfordert ein Umdenken, es erfordert die Delegation von Verantwortung an die Mitarbeiter. Gerade hier zeigt sich noch großer Handlungsbedarf. Allerdings sollte dieses Ergebnis nicht zu negativ für Verbundgruppen gewertet werden. Tatsächlich sind das Umdenken in den Unternehmen sowie das Aufbrechen lange etablierter Prozesse und Strukturen für alle Unternehmen eine große Herausforderung – es ist positiv, dass die Verbundgruppen dies für sich erkannt haben.

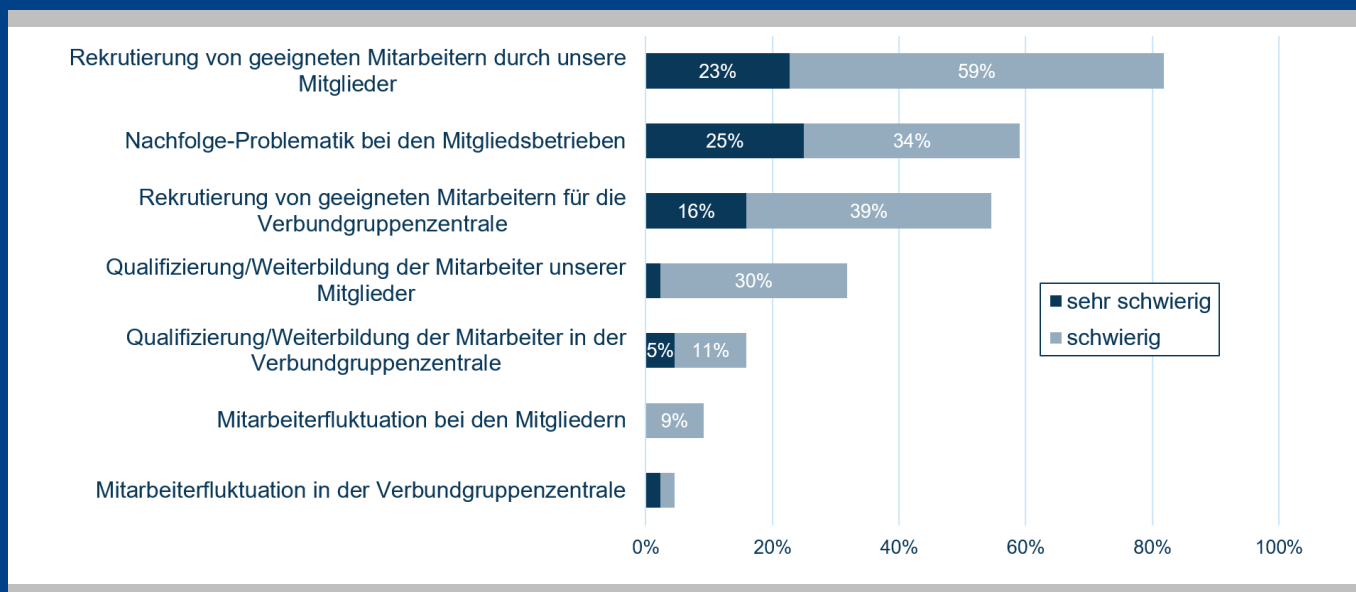
Eine weitere Barriere für die Umsetzung ist **das fehlende Know-how**. Auch dies ist wenig überraschend, da das Konzept erst im Entstehen ist. Was sich genau mit New Work verändern wird und wie, dazu müssen Unternehmen erst Erfahrungen sammeln. Das zeigt aber auch, dass es einen hohen Qualifizierungs- und Beratungsbedarf gibt, um die Einführung und Umsetzung von New Work zu begleiten. Das **fehlende Vertrauen in die Mitarbeiter** und die **fehlende Eigenverantwortung bei den Mitarbeitern** sind weitere Barrieren. Hier muss auf Ebene der Führung und den Mitarbeitern ein Umdenken stattfinden. Die räumlichen Gegebenheiten werden lediglich von 21% der Verbundgruppen als Barriere genannt.

## Mitarbeitergewinnung

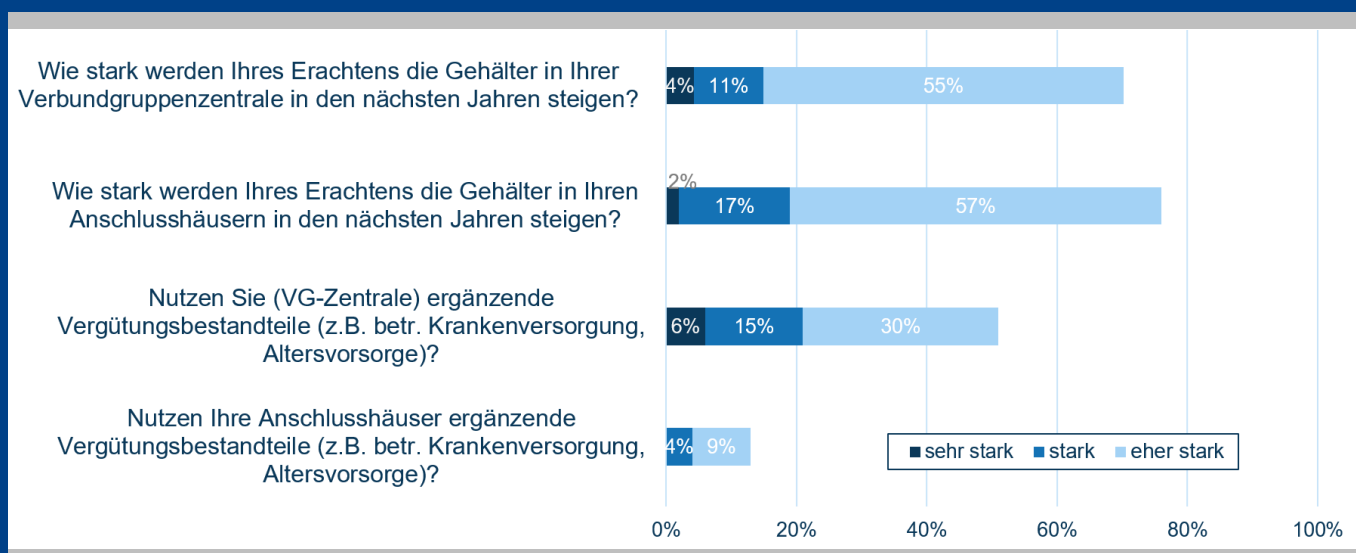
Die größten Herausforderungen der Verbundgruppen im Personalmanagement sehen diese in der Rekrutierung von geeigneten Mitarbeitern durch die Mitglieder oder die Verbundgruppenzentrale sowie in der Nachfolgeproblematik der Mitgliedsbetriebe (s. Abb. 6). Wenn die Gewinnung neuer Mitarbeiter ein Problem darstellt, müssen sich die Verbundgruppen u.a. Gedanken über ihre Gehälter machen. Obwohl häufig behauptet wird, dass das Gehalt für Mitarbeiter immer weniger wichtig wird als Entscheidungskriterium für einen Arbeitgeber, zeigen viele Studien, dass es nach wie vor relevant bleibt.

Als Konsequenz gehen 66% der Verbundgruppen davon aus, **dass die Gehälter in ihren Verbundgruppenzentralen stark bis sehr stark ansteigen werden** (s. Abb. 7). Etwa 50% der Verbundgruppenzentralen nutzen bereits ergänzende Vergütungsbestandteile. Für die Anschluss Häuser erwarten sogar noch mehr, nämlich drei Viertel der Befragten, dass die Gehälter dort künftig stark bis sehr stark steigen werden.

**Abb. 6: Herausforderungen der Verbundgruppe bzgl. der Mitarbeiter**



**Abb. 7: Gehälter und ergänzende Vergütungsbestandteile**



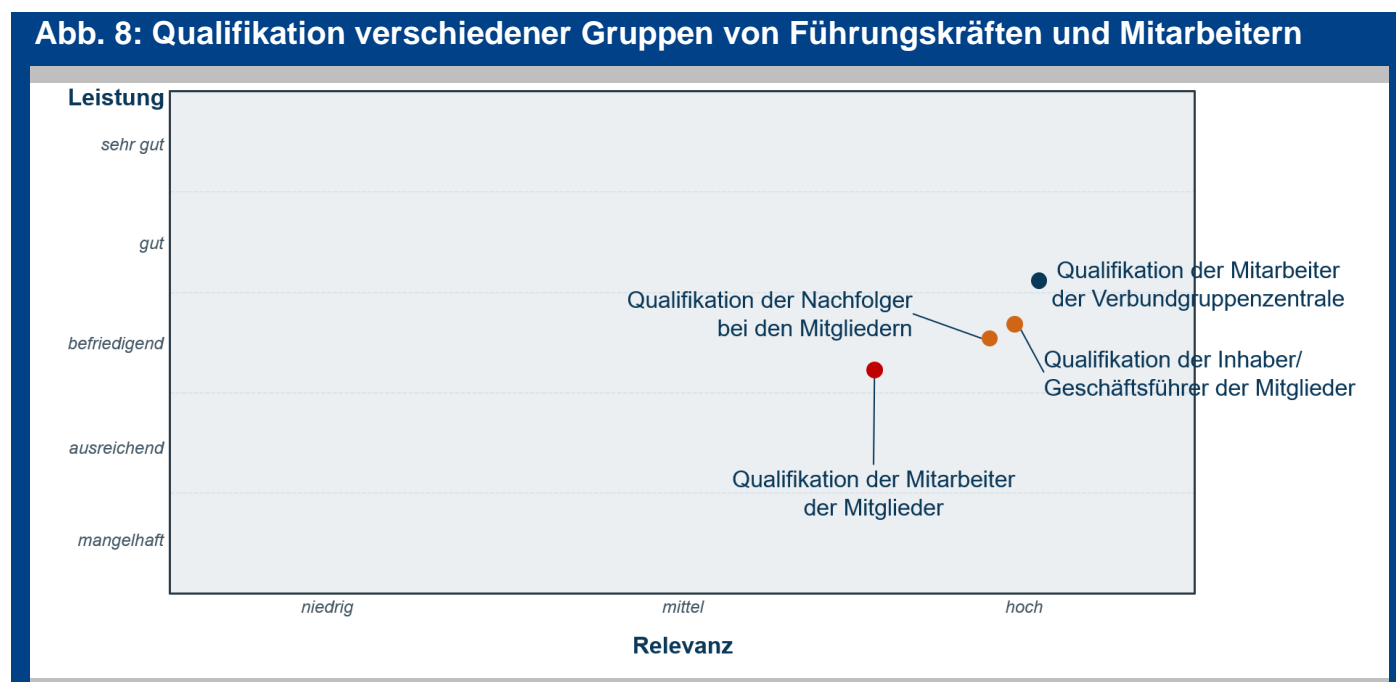
## Mitarbeiterqualifizierung

Als weniger problematisch sehen Verbundgruppen die Qualifizierung und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter und der Mitarbeiter der Mitglieder an (s. Abb. 6). Dennoch stellt dies eine permanente Aufgabe dar, die eine ständige Weiterentwicklung erfordert. Hierbei ist es bei Verbundgruppen wichtig, zwischen den verschiedenen Betrachtungsebenen zu unterscheiden (s. Abb. 8):

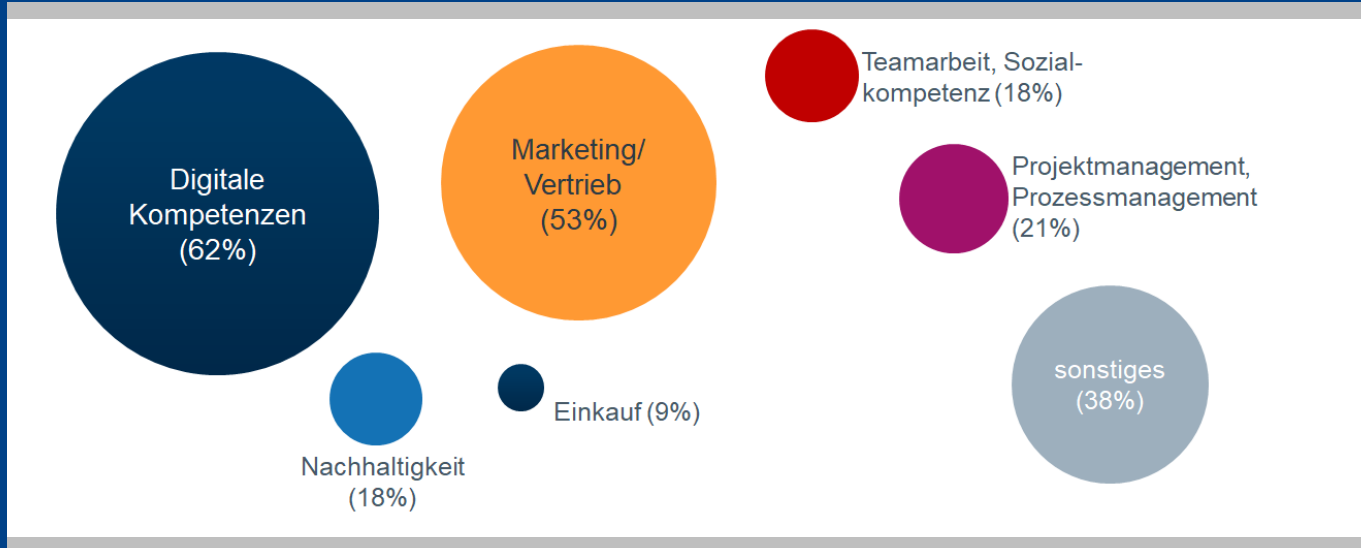
- Aus Sicht der Verbundgruppenzentralen ist es am wichtigsten, dass die Mitarbeiter in den Zentralen gut qualifiziert sind. **Mit der Qualifikation der Mitarbeiter in den Verbundgruppenzentralen sind die Verbundgruppen derzeit recht zufrieden.**
- **Etwas weniger gut beurteilt wird die Qualifikation der Inhaber und Geschäftsführer der Mitglieder.** Mit der Note „befriedigend“ zeigt sich, dass hier Handlungsbedarf besteht. Als ein Problem wurde in der Diskussion deutlich, dass die Tagesarbeit die Inhaber und Geschäftsführer sehr stark in Anspruch nimmt und für Weiterbildungen oft wenig Zeit bleibt. Ähnlich beurteilt wird auch die Qualifikation der Nachfolger bei den Mitgliedern. Über Junioren-Kreise, Nachwuchsprogramme usw. wird dieses Thema bereits von vielen Verbundgruppen adressiert.
- **Einen Engpass sehen die Verbundgruppen v.a. bei der Qualifikation der Mitarbeiter ihrer Mitglieder.** Gerade deshalb sind für diese Zielgruppe Weiterbildungsmaßnahmen dringend notwendig und die Verbundgruppenzentralen sollten ein adäquates Qualifizierungsangebot auch für die Mitarbeiter ihrer Mitglieder anbieten.

### Themen für die Qualifizierung

Die wichtigsten Themenbereiche für die Qualifizierung wurden von den Verbundgruppen in der Umfrage klar identifiziert (s. Abb. 9 bis 11).



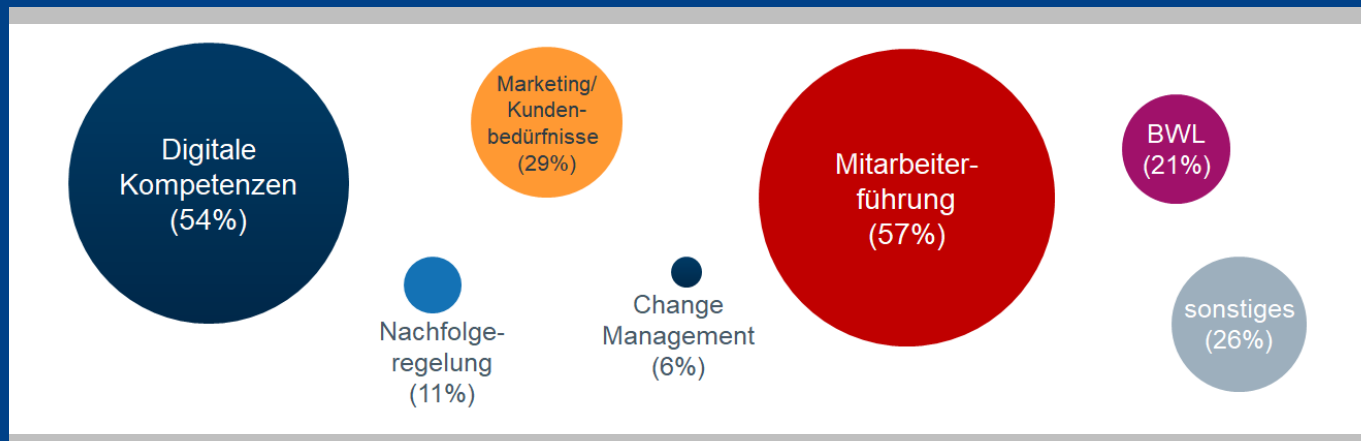
**Abb. 9: Wichtigste Themen für die Qualifizierung der Mitarbeiter der Verbundgruppenzentrale** (Anteil der Verbundgruppen, die diesen Aspekt genannt haben)



Für die Qualifizierung der Mitarbeiter der Verbundgruppenzentrale sind dies:

- **Digitale Kompetenzen**
- **Marketing/Vertrieb**
- Projektmanagement und Prozessmanagement sowie
- Teamarbeit und Sozialkompetenz

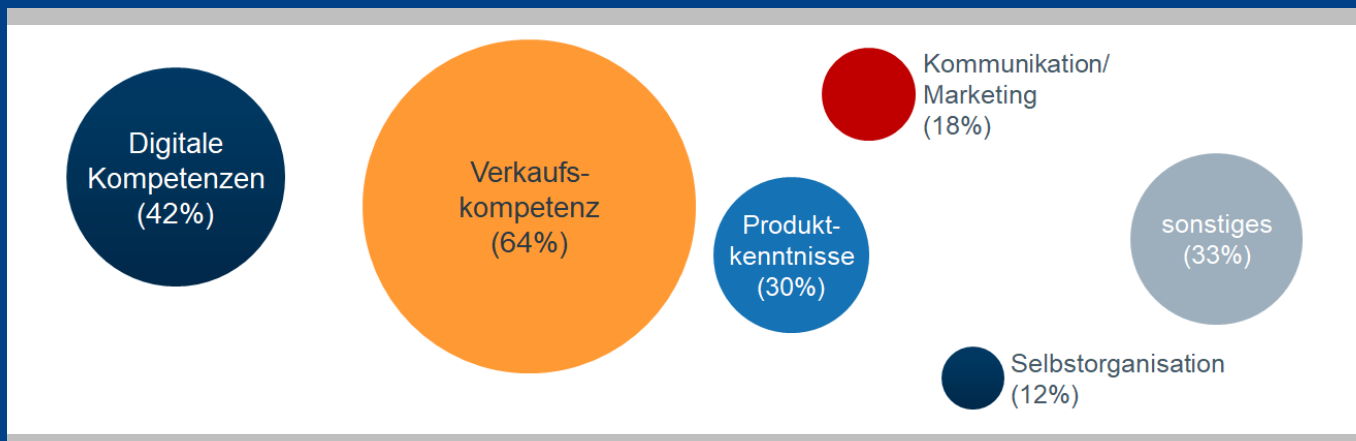
**Abb. 10: Wichtigste Themen für die Qualifizierung der Inhaber/Geschäftsführer der Mitglieder** (Anteil der Verbundgruppen, die diesen Aspekt genannt haben)



Nach Ansicht der Verbundgruppen sollten sich die Inhaber der Anschluss Häuser bzw. die Geschäftsführer vor allem in folgenden Bereichen weiterqualifizieren:

- **Mitarbeiterführung**
- **Digitale Kompetenzen**
- Marketing und Erkennen von geänderten Kundenbedürfnissen
- Betriebswirtschaftliche Kenntnisse

**Abb. 11: Wichtigste Themen für die Qualifizierung der Mitarbeiter der Mitglieder**  
(Anteil der Verbundgruppen, die diesen Aspekt genannt haben)



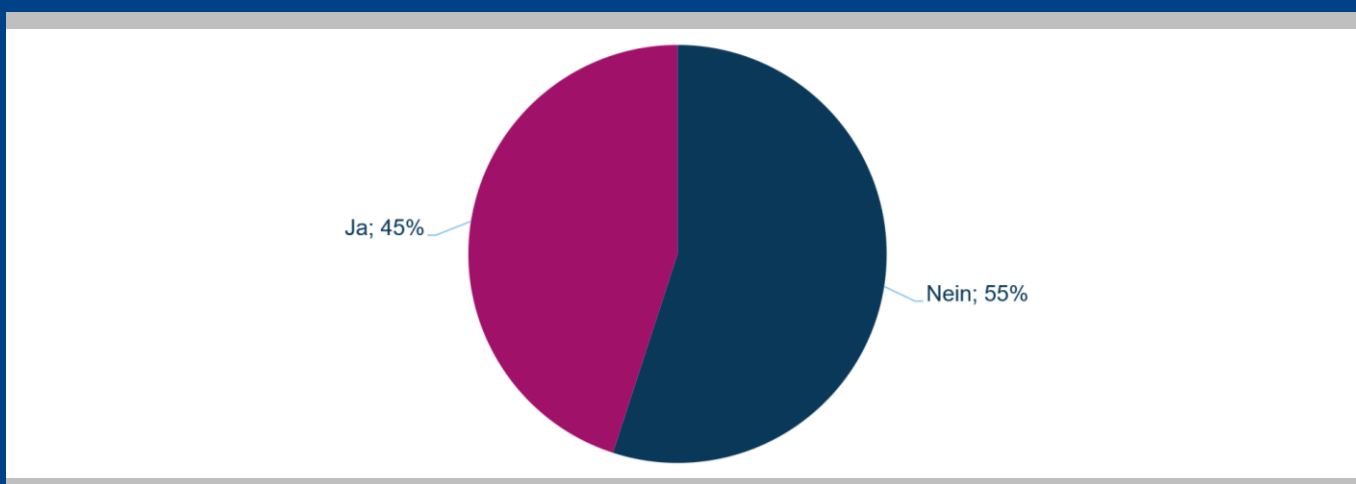
Bei den Mitarbeitern der Mitglieder sollte weiterhin vor allem auf **Verkaufskompetenz** gesetzt werden. Aber auch hier sind **digitale Kompetenzen**, Produktkenntnisse und verbesserte Kenntnisse in Marketing und Kommunikation nötig.

### **Weiterbildungsinstitutionen**

Dabei ist den Verbundgruppen bewusst, dass die Qualifizierung ihrer Mitarbeiter und aller relevanten Akteure bei ihren Anschlusshäusern eine hohe Bedeutung hat. Deshalb sind, nach den Aussagen in der Umfrage und im Workshop, viele Verbundgruppen bereit, hier in den nächsten Jahren mehr Geld zu investieren.

Bereits etabliert in vielen Verbundgruppen sind eigene Akademien und Programme (s. Abb. 12). Immerhin 45% der Verbundgruppen unterhalten bereits eine eigene Weiterbildungsinstitution.

**Abb. 12: Hat Ihre Verbundgruppe eine eigene Weiterbildungsinstitution?**



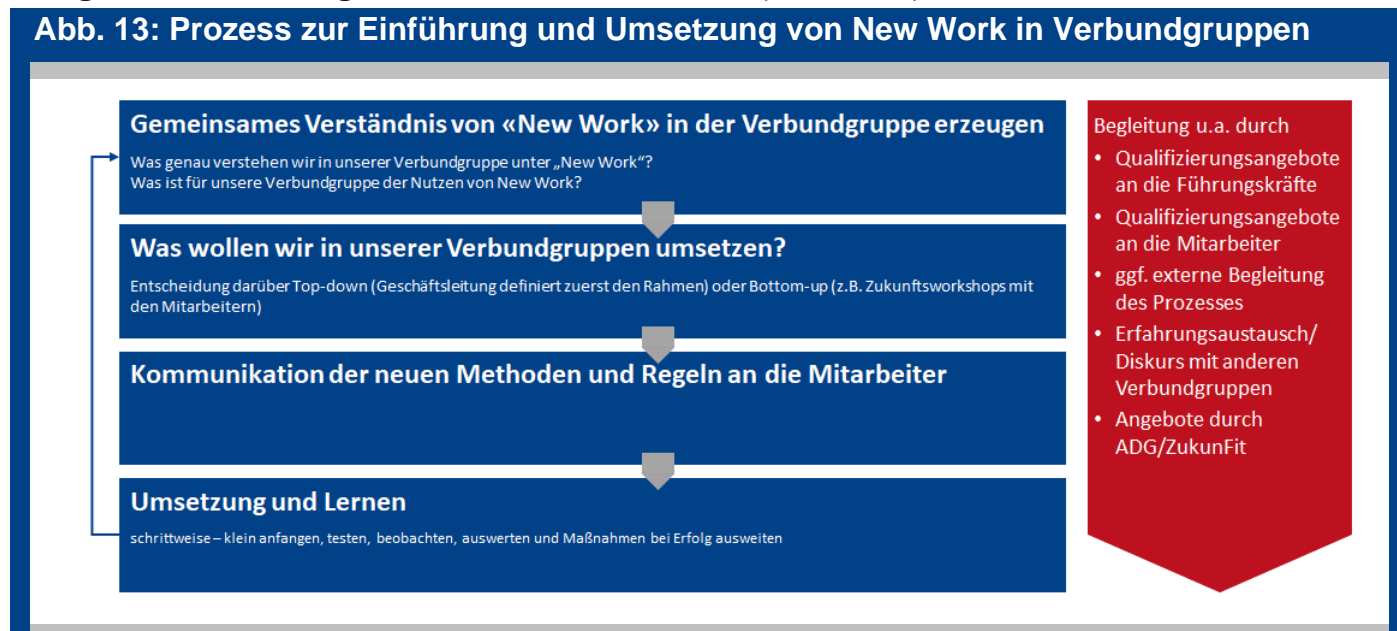


### 3. Ausgewählte Handlungsansätze

Aus den Workshops haben sich für New Work, die Mitarbeitergewinnung und die Mitarbeiterqualifizierung erste Handlungsansätze ergeben. Jedes einzelne dieser Themen könnte Seminare und Bücher füllen – die Handlungsansätze in diesem Kapitel sollen daher lediglich als erste Denkanstöße dienen. Die ServiCon wird für diese Themen, wie auch für die weiteren Zukunftsthemen, stetig aktualisierte Unterstützungsangebote erarbeiten und Informationen bereitstellen.

#### Einführung und Umsetzung von New Work

Die Umfrage hat gezeigt, dass die Verbundgruppen bereits einige Elemente von New Work umsetzen. Dennoch ist allen klar, dass sie bei New Work erst am Anfang stehen. Deshalb wurde in den Workshops **ein systematischer Prozess zur Einführung und stetigen Verbesserung von New Work entwickelt** (s. Abb. 13).



#### Gemeinsames Verständnis von „New Work“ in der Verbundgruppe aufbauen

Um mit allen Beteiligten in der Verbundgruppe New Work einzuführen und umzusetzen, **sollten zunächst ein gemeinsames Verständnis des Konzepts sichergestellt und der mögliche Nutzen diskutiert werden.** In Kap. 2 wurden die Kernelemente von New Work ebenso wie die Vorteile und Risiken präsentiert. Diese können als Grundlage für die interne Diskussion in der Verbundgruppe dienen.

Ein Kernelement von New Work ist der „**Purpose**“, **also die Frage, welchen Sinn die eigene Tätigkeit und das Unternehmen eigentlich stiften. Sinn und Zweck einer Verbundgruppe ist die Unterstützung ihrer Mitglieder, sodass Verbundgruppen dazu beitragen, den Mittelstand zu erhalten.** Dieser Auftrag bzw. dieser Sinn einer Verbund-

gruppe sollte intensiv gegenüber externen und internen Stakeholdern kommuniziert werden. Dieser Purpose eignet sich hervorragend dafür, den Mitarbeitern der Verbundgruppe den tieferen Sinn ihrer Arbeit zu vermitteln.

### ***Entscheidung, welche Elemente von New Work in der Verbundgruppe umgesetzt werden sollen***

In der Diskussion hat sich auch gezeigt, dass je nach Verbundgruppe die Veränderungen, die man bereit ist durchzuführen, mehr oder weniger weitgehend sind. Wenn man z.B. von Eigenverantwortung und Delegation von Entscheidungen an Teams und Mitarbeiter spricht, dann kann dies moderat oder radikal erfolgen. Auch wurde in den Workshops deutlich, dass man nicht unbedingt alles radikal verändern sollte, sondern auch überlegen, was man nicht verändern will: Was hat in der Vergangenheit gut funktioniert und sollte beibehalten werden? Wie mehrere Verbundgruppenmanager erklärt haben, sollte man – ggf. nach der Definition von Leitlinien durch die Geschäftsführung – **für die Definition der Rahmenbedingungen und Einführung von New Work auf eine breite Mitarbeiterbeteiligung setzen.**

### ***Kommunikation der neuen Methoden und Regeln an die Mitarbeiter***

Eine Gefahr bei der Einführung von New Work ist die entstehende Unsicherheit in der Organisation. Deshalb ist Transparenz notwendig; alle Mitarbeiter sollten wissen, woran sie sind. Zudem muss sichergestellt werden, dass die Mitarbeiter die Methoden und Begriffe kennen. Ein sehr gutes Beispiel, wie man New Work an die Mitarbeiter kommuniziert, ist das sog. „Playbook“ von Intersport.

## **Playbook von Intersport**

Im Jahr 2022 wurde Intersport für sein Playbook von DER MITTELSTANDSVERBUND mit dem Kreativpreis ausgezeichnet. Dieses Playbook ist ein sehr gutes Beispiel dafür, wie man seinen Mitarbeitern und Mitgliedern New Work vermitteln kann.



Die Motivation zur Erstellung des Playbooks wird im Vorwort erklärt: „Die Agilisierung der Intersport-Verbundzentrale und die damit einhergehende Etablierung neuer Arbeitsweisen, Methoden

und Tools ... sind unsere Ziele, um den veränderten Arbeitsrealitäten zu begegnen und die effiziente und reibungslose Zusammenarbeit zwischen Teams sicherzustellen.“

Das Playbook soll Impulsgeber für Veränderungen, Nachschlagewerk, Wertekompass und Leitfaden für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Verbundzentrale sein, um diese von einer Einkaufsorganisation zu einer Innovationsgemeinschaft neu auszurichten.

In fünf Kapiteln vermittelt es die Eckpfeiler der Intersport-Strategie, erklärt das neue Wertverständnis und die Anforderungen an ein „offenes Mindset“ als Grundlage der zukünftigen Zusammenarbeit. Es schafft ein gemeinsames Grundverständnis von neuen „Frameworks“ (z.B. Design Thinking, OKR, Projektmanagement) und deren Einsatzmöglichkeiten und erklärt zahlreiche Tools und Methoden, mit denen im künftigen Arbeitsalltag gearbeitet werden kann. Zum Abschluss werden Spielregeln für Meetings und digitale Kommunikation erklärt.

Zudem wird auf die Personalentwicklungsmaßnahmen, Schulungen und Umsetzungs-Coaches hingewiesen, welche die Führungskräfte und Mitarbeiter unterstützen sollen.

Quelle: *INTERSPORT Playbook*.

### **Umsetzen und Lernen**

Da es sich bei New Work für die meisten Unternehmen um Neuland handelt, **empfiehlt es sich, klein anzufangen**. Zuerst sollten einzelne Elemente eingeführt, getestet und beobachtet werden, damit man sieht, wie gut sich die Mitarbeiter an die neuen Bedingungen gewöhnen. Im Anschluss können dann nach und nach weitere Elemente eingeführt werden.

### **Begleitung durch Qualifizierung und Erfahrungsaustausch**

New Work bringt neue Führungsmethoden mit sich und stellt damit hohe Anforderungen an Führungskräfte. Viele Mitarbeiter werden – durch das Arbeiten in flexiblen Teams – zumindest temporär in eine Führungsrolle gebracht, was für sie neu sein kann. Daher entsteht ein hoher Qualifizierungsbedarf. **Die Einführung von New Work muss also durch entsprechende interne oder externe Qualifizierungsangebote begleitet werden, nicht nur für die neuen Arbeitsmethoden, sondern auch für die Mitarbeiter- und Teamführung.** Für Führungskräfte in den Verbundgruppenzentralen kann die Begleitung durch ein Coaching sinnvoll sein.

Viele Aspekte von New Work kann man im Austausch mit anderen Verbundgruppen lernen. Hier sind die weiter unten beschriebenen Angebote von DER MITTELSTANDSVERBUND hilfreich, um bei der Einführung von New Work von den Erfahrungen und Überlegungen der anderen zu profitieren.

## Mitarbeitergewinnung

Wie in der Umfrage deutlich wurde, liegt der größte Engpass für Verbundgruppenzentralen und -mitglieder darin, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen. Deshalb wurden in den Workshops einige Maßnahmen vorgeschlagen.

### *Employer Branding*

Verbundgruppen sollten systematisch Employer Branding betreiben. Employer **Branding bedeutet, sich am Arbeitsmarkt aktiv mit einem klaren und unterscheidbaren Profil als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.**

Beim Employer Branding geht es ausdrücklich nicht darum, sich anders darzustellen, als man ist. Ebenso geht es nicht darum, Dinge zu behaupten, die man nicht halten kann. Es geht darum, zu erkennen, was für die Arbeitnehmer wichtig ist und was zum eigenen Unternehmen passt, dies zu stärken und sich so zu einem attraktiven Arbeitgeber zu entwickeln. Damit liegt Employer Branding an der Schnittstelle von Human Resources und Marketing. Die Identität des Unternehmens muss am Arbeitsmarkt kommuniziert werden. Die Kanäle hierfür sind vielfältig, u.a. die Webseite des Unternehmens, Stelleninsetrate und die Social-Media-Kanäle des Unternehmens. Da sich auf Social Media auch die Mitarbeiter der Verbundgruppe äußern, ist es umso wichtiger, glaubwürdig und authentisch zu kommunizieren.

### *Bewerberpool erweitern – Bislang untervertretene Gruppen aktiv ansprechen*

Dem objektiven Problem der kleiner werdenden Arbeitsbevölkerung kann ein einzelnes Unternehmen nur begegnen, indem es Gruppen anspricht, die es bislang nur wenig angesprochen hat. Dies betrifft im Wesentlichen drei Gruppen:

- ältere Mitarbeiter und Führungskräfte
- weibliche Mitarbeiter und Führungskräfte
- ausländische Mitarbeiter und Führungskräfte

Jede dieser Zielgruppen hat andere Bedürfnisse. Um sie für sich zu gewinnen und dann auch zufrieden im Unternehmen zu halten, braucht es jeweils spezifische Ansätze.

Bei der Mitarbeitersuche sollten sich die Verbundgruppen **vermehrt für ältere Mitarbeiter öffnen**. Der demografische Wandel ist eindeutig, daher sollten Unternehmen versuchen, ältere Mitarbeiter länger im Unternehmen zu halten und auch vermehrt ältere Arbeitslose zu integrieren. Um für ältere Mitarbeiter attraktiv zu sein, sind gezielte Maßnahmen notwendig. So sind Modelle mit mehr Teilzeit und/oder mehr Urlaubstagen eine gute Lösung, die mehr Flexibilität erlaubt. Auch neue Lohnmodelle, ggf. mit reduzierten Löhnen und weniger Verantwortung, können für einzelne ältere Mitarbeiter interessant sein.

Um weibliche Mitarbeiter und Führungskräfte zu gewinnen und zu halten, sind **familienfreundlichere Arbeitsmodelle in den Verbundgruppen** notwendig. Trotz einer Veränderung der Familienmodelle sind in vielen Familien mit Kindern immer noch stärker die Mütter für die Kinderbetreuung zuständig. So zeigt eine aktuelle Studie des Bundesamts für Statistik, dass 65,5% aller erwerbstätigen Mütter in Teilzeit arbeiten, während es bei den erwerbstätigen Vätern lediglich 5,4% sind (Pressemitteilung des Bundesamts für Statistik, 7. März 2022). Arbeitsmodelle, die es beiden Elternteilen ermöglichen, Familie und Beruf in Einklang zu bringen, sind daher eine wichtige Maßnahme. Dies kann eine Verbundgruppe z.B. über Teilzeitarbeitsmodelle (auch im Management), über die Möglichkeit des mobilen Arbeitens, aber auch durch Angebote oder finanzielle Beteiligung an der Kinderbetreuung realisieren.

Verbundgruppen könnten auch das **Arbeitskräftepotenzial der Migration noch besser ausschöpfen**. Dies betrifft sowohl neu zugewanderte Personen als auch Personen mit Migrationshintergrund, die schon länger hier leben, aber nicht optimal in den Arbeitsmarkt integriert sind. Die erste Hürde, die es zu überkommen gilt, ist häufig die Sprache. Sprachliche Schulungen oder auch einzelne Arbeitsgruppen im Unternehmen, die nicht unbedingt auf Deutsch arbeiten müssen, sind hier mögliche Maßnahmen. Bei fehlenden Kompetenzen oder Lücken aus der Schulausbildung könnten gerade zu Beginn der Tätigkeit spezielle Förderprogramme oder Mentorenprogramme angeboten werden.

### **Mitarbeiterqualifizierung**

Auch für die Mitarbeiterqualifizierung – insbesondere in der Verbundgruppenzentrale – wurden in den Workshops einige Maßnahmen diskutiert.

#### ***Bewusstsein für permanente Personalentwicklung schaffen***

Mitarbeiterqualifizierung funktioniert nur, wenn die Mitarbeiter motiviert dazu sind und freiwillig mitmachen. Deshalb ist es wichtig, dass die Mitarbeiter und Führungskräfte mitgenommen werden („Betroffene zu Beteiligten machen“). Das heißt, dass diese den Sinn der Qualifizierungsmaßnahmen verstehen. Sie müssen die übergeordnete Vision, Mission und die Ziele des Unternehmens kennen und verstehen und daraus erkennen können, was dies für ihre eigene Qualifizierung bedeutet.

Insbesondere durch New Work wird ein Change im Unternehmen notwendig und dabei sollte allen Mitarbeitern bewusst gemacht werden, dass dieser mit einem permanenten Lernen verbunden ist.

#### ***Individuelle Lernangebote statt Gießkanne***

Im Rahmen von New Work wird es künftig immer stärker notwendig, individuelle Lernangebote zu unterbreiten. Das bedeutet, dass eine breite Palette an Schulungsmöglichkeiten angeboten wird, intern oder extern.



Dabei sollte nicht jede Schulungsmaßnahme zentral angeordnet werden, sondern **im Sinne der Eigenverantwortung sollte man es den Mitarbeitern in Zukunft verstärkt selbst überlassen zu identifizieren, in welchen Bereichen ihnen Kompetenzen für ihre Arbeit fehlen und entsprechende Schulungsmaßnahmen angehen**. Dabei können den Mitarbeitern auch individuelle Budgets für Weiterbildungen zur Verfügung gestellt werden.

### ***Zeit zur Verfügung stellen***

Die grundsätzliche Erkenntnis, dass Weiterbildung für die Mitarbeiter notwendig ist, führt in den Unternehmen nicht immer zu den notwendigen Konsequenzen. Deshalb sollte den Führungskräften (in den Verbundgruppenzentralen und bei den Mitgliedern) immer wieder klargemacht werden, dass in Zukunft mehr Zeit für Qualifizierung benötigt wird. **Permanente Personalentwicklung bedeutet, dass Führungskräfte ihren Mitarbeitern die Zeit zum Lernen auch zur Verfügung stellen müssen**. Ein permanentes Arbeiten unter Zeitdruck erlaubt dies nicht und muss daher deutlich reduziert werden.

### ***Neue, niedrigschwellige Lernformen***

Lernen ist ein permanenter Prozess und muss künftig noch stärker in die tägliche Arbeit integriert werden. Qualifizierung erfolgt nicht nur in Kursen, sondern es sollte immer stärker auch „on the job“ passieren. **Verbundgruppen und deren Mitglieder sollten versuchen, stärker auch Formen des „informellen Lernens“ zu ermöglichen und tägliches Lernen als Normalität integrieren**. Dies kann in sehr unterschiedlichen Formen passieren, z.B. durch

- E-Learning-Angebote
- Austauschplattformen und Foren
- Lunch & Learn oder Coffee Talks
- Mentoring- und Coaching-Programme

### ***Angebot unternehmens- und branchenübergreifenden Lernens***

Die wichtigste Entwicklung in Zukunft wird nach Ansicht der Verbundgruppenmanager das unternehmens- und branchenübergreifende Lernen sein. Viele Qualifizierungsthemen sind spezifisch für Verbundgruppen. Für diese Themen können mit einer verbundgruppenübergreifenden Zusammenarbeit erhebliche Synergien erzielt werden. So bietet DER MITTELSTANDSVERBUND mit seiner Initiative ZUKUNFiT den Verbundgruppen ein verbundgruppenspezifisches, modulares und praxisnahes Qualifizierungsangebot.

## Arbeitsgruppe Qualifizierung (AQua) und ZUKUNFiT im Verbund

Die Arbeitsgruppe Qualifizierung (AQua) entwickelt gemeinsam mit ihrem Bildungspartner, der Akademie Deutscher Genossenschaften (ADG), Qualifizierungskonzepte für Verbundgruppen. Die AQua-Mitglieder beauty alliance, DATEV, E/D/E, expert, GARANT Holding, hagebau, MHK Group und NOWEDA haben im Frühjahr 2022 gemeinsam die Bildungsplattform „#ZUKUNFiT im Verbund“ lanciert. Mit dieser Initiative will DER MITTELSTANDSVERBUND eine breite Aufmerksamkeit für das auf die Bedürfnisse des kooperierenden Mittelstands durch die Projektgruppe AQua zugeschnittene, praxisnahe Qualifizierungsangebot des Bildungspartners ADG erreichen.

Mit dem modularen und praxisnahen Qualifizierungsangebot wird Fach- und Führungswissen zu branchenübergreifenden Themen in Management- und Qualifizierungsprogrammen, Seminaren und Netzwerkveranstaltungen vermittelt.

Die Landingpage [www.zukunft.de](http://www.zukunft.de) verlinkt direkt auf verbundgruppenrelevante Qualifizierungsangebote der ADG, von ServiCon und DER MITTELSTANDSVERBUND sowie auf die der beteiligten Verbundgruppen selbst. Über [zukunft.de](http://zukunft.de) können die Angebote gebucht oder auch eine Beratung zu individuell gestaltbaren Inhouse-Weiterbildungsmaßnahmen angefragt werden.

Das enorme Potenzial der Akademien der einzelnen Verbundgruppen soll in Zukunft stärker genutzt werden, indem deren Angebote nicht nur für die eigenen Mitarbeiter und Mitglieder, sondern auch für andere Verbundgruppen geöffnet werden. Das heißt, weitere Bildungsangebote von Inhouse-Akademien des kooperierenden Mittelstands können sukzessive über eine Shop-Lösung eingebunden werden.

*Quelle: Kompass Mittelstand 2023.*

## 4. Leistungen von ServiCon und DER MITTELSTANDSVERBUND

---

Die ServiCon Service & Consult eG bietet vielfältige Unterstützungsleistungen zum Thema New Work, Mitgliedergewinnung und -qualifizierung für Verbundgruppen. Diese reichen von Schulungen und Qualifizierungsangeboten über Beratung zur Unternehmenskultur bis zu Beratungen zu Räumlichkeiten. Die Leistungen finden Sie hier:

<https://www.servicon.de/rahmenvertraege/new-work>

**Informationen zur Initiative ZUKUNFiT:** Vertiefende Informationen zur Initiative ZUKUNFiT finden sich hier: <https://www.zukunft.de>

**Informationen zur Initiative Sinnstifter Mittelstand:** Vertiefende Informationen zur Initiative Sinnstifter Mittelstand von DER MITTELSTANDSVERBUND finden sich hier: <https://www.mittelstandsverbund.de/verband/sinnstifter-mittelstand-ggmbh>

**Kompass Mittelstand 2023:** Der Kompass Mittelstand ist die Jahrespublikation von DER MITTELSTANDSVERBUND. Unter dem Titel „Sinnstifter!“ werden in der Ausgabe 2023 verschiedene Aspekte von New Work, Purpose und Qualifizierungsmaßnahmen beschrieben. Als E-Paper kann man den Kompass Mittelstand [hier](#) lesen.