



bayme  
vbm



vbw

# Kooperation | OnlineVeranstaltung Employer Excellence Day 2021 – Digital Leadership und vernetztes Arbeiten

---

**Donnerstag, 15.04.2021 um 13:00 Uhr**

hbw Haus der Bayerischen Wirtschaft, Europasaal

Max-Joseph-Straße 5, 80333 München

---

## Begrüßung

---

### Bertram Brossardt

Hauptgeschäftsführer

bayme – Bayerischer Unternehmensverband Metall und Elektro e. V.

vbm – Verband der Bayerischen Metall- und Elektro-Industrie e. V.

vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V.

---

Es gilt das gesprochene Wort.

Sehr geehrte Frau Professorin Marin,

sehr geehrte Frau Neuwert,

sehr geehrter Herr Attmer,

sehr geehrter Herr Frank,

sehr geehrter Herr Dr. Marquart,

meine Damen und Herren,

herzlich willkommen zum digitalen Employer  
Excellence Day 2021! Wir senden heute live aus  
dem Haus der Bayerischen Wirtschaft.

Corona hat die Unternehmen in Bayern massiv  
getroffen, einige kämpfen ums nackte Überleben.  
Ich nenne ein paar aktuelle Zahlen, die das  
verdeutlichen:

- Das bayerische Bruttoinlandsprodukt ist im  
Jahresdurchschnitt 2020 um 5,5 Prozent  
eingebrochen – also stärker als das deutsche  
BIP, das um 4,9 Prozent geschrumpft ist.

- Für das erste Quartal 2021 rechnen wir mit einem weiteren Rückgang.

Manche Branchen hat es besonders hart getroffen: Das gilt vor allem für den Tourismus, die Hotellerie und die Gastronomie. Aber auch die Industrie musste einen herben Einbruch verkraften:

- So sank die Industrieproduktion in Bayern 2020 gegenüber dem Vorjahr um 9,7 Prozent. Besonders deutlich fiel der Rückgang in der Automobil- und Zulieferindustrie mit -15,7 Prozent aus.
- In der Metall- und Elektro-Industrie, produzieren rund 70 Prozent der Unternehmen noch unter dem Vorkrisenniveau. Wir gehen davon aus, dass dieses Vorkrisenniveau erst Ende 2022 wieder erreicht werden kann.

Die Pandemie hat auch Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt. Dabei muss man allerdings

berücksichtigen, dass die Kurzarbeit eine noch schlechtere Entwicklung verhindert hat.

- Die Arbeitslosenquote in Bayern lag 2020 im Schnitt bei 3,6 Prozent, 2019 waren es noch 2,8 Prozent.
- Im März dieses Jahres hatten wir in Bayern 67.650 Arbeitslose mehr als ein Jahr zuvor, das ist ein Zuwachs von fast 30 Prozent. Die Arbeitslosenquote liegt aktuell bei 3,9 Prozent.

Die Daten zeigen: Die Lage ist ernst und wird es sicher noch einige Zeit lang bleiben.

Zur Pandemie-Zwischenbilanz gehört aber ebenso, dass Corona die Wirtschaft zwar ins Wanken gebracht, aber nicht umgehauen hat.

Trotz aller Turbulenzen kann man doch festhalten: Unser Land funktioniert. Wesentliche Bereiche der Wirtschaft laufen. Die Arbeit wird gemacht. Die Unternehmen und ihre Beschäftigten haben sich der Herausforderung

der Pandemie gestellt. Und sie haben gezeigt, wozu sie mit ihrer Anpassungsfähigkeit und Kreativität in der Lage sind.

Eine wichtige Rolle für erfolgreiches Krisenmanagement spielt der technische Fortschritt, der unser Land resistenter, stabiler macht. So hat die Digitalisierung maßgeblich dazu beigetragen, das Arbeitsleben während der Lockdowns am Laufen zu halten, Stichwort Home-Office.

Wir haben als vbw im Januar eine breit angelegte Umfrage zum mobilen Arbeiten durchgeführt. Ich will hier nur zwei Zahlen aus der bayerischen Metall- und Elektroindustrie nennen: 88 Prozent der Betriebe mit Home-Office-fähigen Arbeitsplätzen bieten dies ihren Beschäftigten auch an. Fast zwei Drittel der Mitarbeiter arbeiten bei M+E aktuell von zu Hause aus.

Als Bayerische Wirtschaft haben wir immer appelliert, in dieser Ausnahmesituation Home-Office zu ermöglichen. Unsere Devise lautet: So

viel Präsenz wie nötig, so viel Home-Office wie möglich. Das dient dem Schutz unserer Beschäftigten und schützt zugleich auch unsere Unternehmen vor Produktionsausfällen.

Zu den corona-bedingten Neuerungen zählt es auch, dass wir Veranstaltungen wie diese problemlos auch online abhalten können, anstatt uns persönlich zu begegnen. Mittlerweile finden in vielen Betrieben sogar Einstellungsgespräche online statt.

Was aber bleibt von den gemachten Erfahrungen nach der Krise? Ich will mit ein paar Thesen den Blick in die Arbeitswelt der Post-Corona-Ära wagen und darlegen, auf welche Entwicklungen sich die Führungskräfte in unserem Land einstellen müssen.

Hierzu eine kurze Vorbemerkung: Wer glaubt, es könne nach der Pandemie so weitergehen wie zuvor, der irrt sich. Es gibt kein Zurück. Es gibt nur ein Voran – voran in eine neue Normalität.

Und hier lautet meine erste These zur Zukunft der Arbeit: Hybrid ist das neue Normal.

Die neue Normalität wird in einem deutlich höheren Maß als bisher von einem Nebeneinander von digitalen und im Büro angesiedelten Arbeitsformen geprägt sein. Wir brauchen beim Arbeiten in Präsenz und Home-Office kein Entweder-Oder, sondern ein beherztes Sowohl-als-auch.

Klar ist: Das Home-Office wird eine wichtige Rolle behalten – auch weil die Beschäftigten dies wollen. Aber ganz abgesehen davon, dass es für mobiles Arbeiten faktische Grenzen etwa in der Industrieproduktion gibt, bleibt festzustellen: Das Home-Office ist kein Allheilmittel, und neben dem Licht gibt es hier auch viel Schatten.

Wir alle wissen doch: Das Gespräch auf dem Gang, das gemeinsame Mittagessen in der Kantine ist häufig die Geburtsstunde neuer Ideen. Zusammenarbeit fällt zusammen leichter als

räumlich getrennt. Es ist kein Wunder, dass laut Umfragen fast drei Viertel der Büro-Beschäftigten im Home-Office die gemeinsame Zeit mit den Kollegen am Arbeitsplatz vermissen.

Auch das Roman-Herzog-Institut, dessen Träger wir als Verbände sind, kommt in seinem aktuellen Gutachten zur *Digitalen Führung* zu dem Schluss, dass wir es mit den zwischenmenschlichen Kontakten im digitalen Raum nicht auf die Spitze treiben sollten. Führungsbeziehungen, so das RHI-Fazit, müssen vielmehr mit Leben gefüllt werden.

Wir dürfen auch nicht vergessen: Dass das mobile Arbeiten gerade so gut funktioniert, hängt eng mit der bisherigen Büropräsenz zusammen. Denn viele Arbeitsbeziehungen basieren nun einmal auf Strukturen, die zuvor im Büro herangewachsen und erlernt worden sind. Das Wissen und Können, von dem wir jetzt zehren, haben wir in Präsenz und nicht etwa online erworben!



Zumindest mittelfristig drohen den Unternehmen daher durch zu viel Home-Office Produktivitäts- und Kreativitätsverluste, die ihre Wettbewerbsfähigkeit schmälern. Deshalb gilt es, die richtige Balance aus digitalem Arbeiten und physischer Präsenz zu finden: Einen im wahrsten Sinn des Wortes gesunden Mix, denn Psychologen warnen bereits vor Isolation und Vereinsamung der Mitarbeiter im Dauer-Home-Office.

Wie dieser Mix aussieht, muss jede Führungskraft, jedes Unternehmen für sich selbst entscheiden. Eine staatliche Bevormundung durch ein Recht auf Home-Office ist jedenfalls völlig fehl am Platz. Das können die Unternehmen und ihre Beschäftigten selber besser regeln.

Hybrides Arbeiten kann ein Wachstumsmotor der Post-Corona-Zeit werden. Dazu gehört aber auch die Erkenntnis, dass die örtliche Flexibilisierung der Arbeit zwingend eine zeitliche Flexibilisierung nach sich zieht. Die gesetzlich vorgeschriebene

tägliche Höchstarbeitszeit passt überhaupt nicht mehr in die neue Realität. Wir müssen sie durch eine wochenbezogene Betrachtung ablösen. Denn auch die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wünschen sich mehr Freiheit bei der Zeiteinteilung.

Damit bin ich bei meiner zweiten These zur Zukunft der Arbeit angelangt. Sie lautet: Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser.

Wir alle wissen: Eigenverantwortliches Handeln motiviert und steigert die Leistungsbereitschaft. Deshalb zahlt Vertrauen in die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf den Unternehmenserfolg ein.

Schon vor Corona haben viele Unternehmen auf den Veränderungsdruck durch Megatrends wie die Digitalisierung reagiert. Hierarchien wurden abgebaut, Flexibilität, Partizipation, Kreativität und Mut zu Neuem gefördert – zusammengefasst unter dem Stichwort agiles Arbeiten.

Corona hat die Agilität noch gesteigert. Die Kontrollmöglichkeiten gegenüber Mitarbeitern im Home-Office sind begrenzt. Wichtiger ist, den Beschäftigten klare Aufgaben zu geben und Fristen zu setzen. Dann kann der mündige Arbeitnehmer in Abstimmung mit seinem Team in Zukunft immer häufiger selbst festlegen, wann und wo er seine Arbeit verrichtet.

Als bayerische Metall- und Elektroarbeitgeberverbände haben wir zur agilen Arbeit die *Plattform New Work* ins Leben gerufen, die unseren Mitgliedern einen schnellen und verständlichen Einstieg ins Thema bietet. Über einen QuickCheck können die Nutzer herausfinden, wie agil in ihrem Unternehmen bereits gearbeitet wird.

Wer ein gutes Ergebnis erreicht, erhält von uns das Gütesiegel „*NewWork Excellence*“ und kann dieses Label zur Rekrutierung neuer Mitarbeiter nutzen. Darüber hinaus verleihen bayme vbm im Rahmen des *Business Excellence Days* am 14. Juli

erstmals den *Agil.Award*. Frau Brenner wird darauf nachher noch intensiver eingehen.

Nach diesem kurzen Werbeblock komme ich zu meiner dritten These zur Zukunft der Arbeit mit der Überschrift: Digital ist fundamental.

Corona, ich habe es schon angesprochen, hat uns in Sachen Digitalisierung auf eine völlig neue Ebene katapultiert. Was früher Jahre dauerte, ist mit der Krise in wenigen Wochen passiert.

Unternehmen und ihre Beschäftigten haben einen digitalen Crashkurs absolviert. Seit der Verbreitung des PC vor 40 Jahren hat es keine so gravierende Umwälzung der Arbeitswelt mehr gegeben!

Schon vor Corona haben etwa Industrieunternehmen immer mehr auf Digital Engineering gesetzt, um Prozesse zu beschleunigen und Produkte zu verbessern. Diese Entwicklung wird sich weiter beschleunigen. Hinzu kommt, dass digitale Projektarbeit in Teams zunehmen wird.

Anknüpfungspunkt für diese Teams sind nicht mehr geografische Orte, sondern digitale Plattformen. Letztlich findet die Arbeit dann in der Cloud statt.

Bei all diesen digitalen Höhenflügen müssen wir aber immer auch auf den Boden der Tatsachen zurückkehren. Und dazu zählt nicht nur, dass digitale Meetings kein Ersatz für den direkten Austausch sind. Fakt ist, dass man als Unternehmen neue Geschäftspartner eher durch persönliche Begegnung als in Videokonferenzen gewinnt. Und wenn wir weiterhin deutsche Maschinen exportieren wollen, müssen wir auch die Monteure dort hinschicken, wo diese Maschinen aufgestellt werden sollen.

Trotz alledem freilich ist die digitale Kollaboration aus unserem Arbeitsalltag nicht mehr wegzudenken. Vor diesem Hintergrund will ich eine vierte und letzte These wagen. Sie lautet: Neue Arbeit – alte Werte.

Wir haben in der Corona-Krise erlebt und erleben es täglich von Neuem, dass wir in einer außergewöhnlichen Situation im Zusammenwirken aller unwahrscheinlich viel bewältigen können. Krisen sind Chancen. Corona hat uns die Chance gegeben, uns im Unternehmen gemeinsam zu bewähren. Es ist eine alte Wahrheit: Wenn es schwierig wird, kommt es darauf an. Und es kommt dann auf jede und jeden an.

Die Pandemie hat unsere Arbeitsweise verändert. Sie hat aber auch alte Werte wiederbelebt: Solidarität, Gemeinsinn, Respekt und Anstand sind in der Krise wieder zu Ehren gekommen.

Beschäftigte haben erlebt, dass Unternehmen alles daransetzten, ihren Arbeitsplatz zu erhalten. Nach einer aktuellen Umfrage der Bertelsmann-Stiftung sind 86 Prozent der Arbeitnehmer zufrieden damit, wie sich ihre Arbeitgeber ihnen gegenüber verhalten haben. Andere Umfragen besagen, dass sich zwei Drittel der Beschäftigten

in der Krise von ihrem Arbeitgeber in der Krise sogar „vorbildlich“ unterstützt fühlen.

In gut zwei Stunden wird unser Kooperationspartner *Great Place to Work* die Auszeichnung „Bayerns Beste Arbeitgeber“ verleihen. Die positiven Erfahrungen aus der Pandemie zeigen, dass wir auch einen Kollektivpreis für die vielen herausragenden Unternehmen im Freistaat vergeben könnten.

Meine Damen und Herren,

Leadership ist in Pandemiezeiten nicht einfacher geworden. Mehr denn je sind Führungskräfte heute als Wegweiser gefragt, die den richtigen Kurs aus der Krise vorgeben und dabei auch Widersprüchliches miteinander vereinen.

- Diese Wegweiser verwandeln die krisenbedingte Verunsicherung ihrer Mitarbeiter in Selbstsicherheit und machen ihren Teammitgliedern bewusst, dass sie es sind, die den Laden am Laufen halten.

- Diese Wegweiser beschleunigen den Digitalisierungsprozess, führen ihren Mitarbeitern aber auch den hohen Wert des persönlichen Austausches vor Augen.
- Diese Wegweiser schaffen es trotz des Distanzgebots, engen Kontakt zu ihren Mitarbeitern zu halten und den Zusammenhalt in den Betrieben zu stärken.

Kurzum: Die Kunst guter Führung liegt gegenwärtig darin, notwendige Veränderungsprozesse aktiv anzugehen, das Beste aus der neuen Situation zu machen und den eigenen Mitarbeitern dabei trotz aller Widrigkeiten Zuversicht zu vermitteln. In diesem Sinne danke ich Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit und hoffe, dass Ihnen der heutige *Employer Excellence Day* gute Impulse für die Führungsaufgaben in Ihrem beruflichen Alltag geben kann.