



Arbeiten 4.0

Wie werden wir in Zukunft arbeiten?

Ergebnisse des BarCamps Arbeiten 4.0

Herzlich willko

BarCamp Ar



kommen zum
arbeiten 4.0



Knowledge-Partner
des BarCamps Arbeiten 4.0 und Mitherausgeber der Dokumentation



Arbeiten 4.0

Wie werden wir in Zukunft arbeiten?

Ergebnisse des BarCamps Arbeiten 4.0



Inhalt

8	Editorial – Großer digitaler Nachholbedarf in Deutschland
12	Das BarCamp Arbeiten 4.0
14	Der Mensch steht im Mittelpunkt
17	Digitalisierung im Mittelstand
22	Was Humboldt mit Arbeiten 4.0 zu tun hat
25	Sessions
25	Diskussionspunkte und Ergebnisse
32	Sessiongeber und -titel
35	Paneldiskussion
40	Blogbeiträge
41	GUNTER DUECK Arbeiten 4.0
43	STEPHAN GRABMEIER Die Führungskultur in einer Arbeitswelt 4.0 – zwischen Wunsch und Wirklichkeit
46	ELISABETH GOOS Der Mensch 4.0 – Mitgestalter statt Mitmacher
49	CHRISTIAN EGE Wachstum durch Innovation
51	DAVID LEHMANN Arbeit 4.0 in der Praxis: Weniger Prozess – mehr Mensch
54	ULRICH KLOTZ Arbeiten ohne festen Arbeitsplatz
59	GUIDO BOSBACH Arbeiten 4.0 – Der digi-soziale Weg zu neuen Arbeitsformen
62	GUNNAR SOHN Arbeiten im Gehäuse der Hörigkeit
65	JAN WESTERBARKEY Menschen lösen Probleme
70	KLAUS BURMEISTER Jenseits der Arbeit – Plädoyer für ein Weiterdenken
75	ROLAND PANTER Die starre Unternehmensstruktur ist ein Auslaufmodell
77	THORBEN ALBRECHT Digitaler Wandel – vom arbeitenden Menschen aus gedacht
79	NADINE NOBILE Hallo Zukunft! – Oder wie wir mit „Arbeiten 4.0“ unsere (Arbeits-)Welt gestalten
82	JOHANNES KORTEN Vereinbarkeit vereinbaren! Eine persönliche Betrachtung
87	REZA MOUSSAVIAN Arbeiten 4.0 aus Sicht der Telekom
89	WINALD KASCH A fool with a tool is still a fool
93	ANDRÉ SCHLEITER Führung auf Augenhöhe
94	Anhang
97	Impressum

Editorial

Großer digitaler Nachholbedarf in Deutschland

Unsere Zukunft nachhaltig zu gestalten, ist heutzutage das übergeordnete gesellschaftspolitische Handlungsziel und eine Herausforderung auf globaler wie auch auf lokaler Ebene. Die damit verbundenen Probleme sind, nicht zuletzt durch die Globalisierung, komplexer geworden und werden durch Megatrends wie dem demographischen Wandel, der Digitalisierung und der sozialen Ungleichheit verschärft. Alle gesellschaftlichen Akteure sind gefordert, zur Sicherung der Trag- und Leistungsfähigkeit unserer ökonomischen, sozialen und ökologischen Systeme beizutragen – die Politik ebenso wie Wirtschaft und Zivilgesellschaft.

Die Digitalisierung stellt aber diese wirtschaftlichen, zivilgesellschaftlichen und politischen Institutionen und Unternehmen vor große und bisher nicht gekannte Herausforderungen. Schlagworte von der Industrie 4.0, dem Arbeiten 4.0 und der digitalen Agenda für Deutschland machen die Runde. Verschiedene Akteure wie das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), die Initiative D21, der Münchner Kreis oder auch die Treffen der IT-Industrie beim nationalen IT-Gipfel sowie bei der CeBIT stellen seit Jahren immer wieder fest, dass Deutschland sich auf die disruptiv wirkende Digitalisierung einstellen müsse. Inzwischen hinkt Deutschland aber trotz der jahrelangen Mahnungen der digitalen Vorreiter in der digitalen Infrastruktur und dem Grad der Digitalisierung der hiesigen Wirtschaft im internationalen Vergleich aber deutlich hinterher¹.

Infolge der digitalen Transformation kann auf Ebene der Unternehmen und der einzelnen Arbeitnehmer eine komplette Veränderung des Paradigmas von festen Arbeitszeiten und langfristig gültigen Geschäftsmodellen beobachtet

werden. Die Auflösung fester Arbeitszeiten, Hierarchien, Rollenzuschreibungen und sogar tradiert Vorstellungen von Unternehmen in Bezug auf ihre Rolle als „dauerhafte“ Produzenten von Gütern und Dienstleistungen erfordert eigentlich eine neue Denke über die tradierten Vorstellungen des „Wirtschaftens“ und „Schaffens“. So ist die ökonomische Dimension des „Sharens“² sowie der Nutzung von im Digitalen vorhandenen freien CC-Inhalten bisher nur schwer zu erfassen. Wir müssen so beispielsweise von einer systematischen Unterschätzung des Produktivitätsfortschritts bzw. des Wirtschaftswachstums ausgehen, da sowohl der Input wie auch der Output wertmäßig unterschätzt werden dürften. Dies reicht bis hin zu der ethischen Fragestellung, ob ein Copyright und ein Patentrecht überhaupt eine Existenzberechtigung habe, da doch jede individuelle Leistung auf der Arbeit vorheriger Generationen beruhe.

Statt sich aber angesichts dieses sich abzeichnenden neuen ökonomischen Paradigmas mit der Auflösung tradiert Werte³ offensiv zu stellen, versucht man allzu häufig den digitalen Wandel durch das Aufstellen von Regeln, Regularien und Normen – demnach veraltete Instrumente – für diese neuen Rahmenbedingungen zu „domestizieren“.

Es wird eine Kluft zwischen der jüngeren und digital affinen Generation auf der einen und der älteren, eher digital fernen Entscheidergeneration deutlich. Es müssten eigentlich Brücken zwischen den Generationen gebaut werden. Stattdessen aber werden – medial gestützt – beständig Gefahren-Narrative bemüht. Eine konstruktive und offensive Befassung mit den Chancen und den Potenzialen der Digitalisierung findet in der Breite hingegen nicht statt.

1 „Deutschland verpasst den Anschluss“. ZEIT Online 20.8.2015. <http://www.zeit.de/digital/internet/2015-08/digitale-agenda-undesregierung-breitband-wlan>.

2 <http://www.wired.com/tag/sharing-economy/>.

3 <http://motherboard.vice.com/read/endless-growth-part-1>.

Offensiver Umgang mit der Digitalisierung

Vergleichbar mit der Zielsetzung des europäischen Bankenstress-Tests wäre es eigentlich an der Zeit, einen entsprechenden „digitalen Stresstest“ auf Ebene der Unternehmen durchzuführen, mit dessen Hilfe es möglich wäre, das disruptive Potenzial digitaler Einbrüche in das gewohnte Geschäftsmodell abzuschätzen. Größere Unternehmen wie beispielsweise BMW und Klöckner gründen bereits Tochterunternehmen, deren Ziel es ist, das eigene Geschäftsmodell unter digitalen Bedingungen beständig unter Druck zu setzen. Speziell aber die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in Deutschland, die für die wirtschaftliche Infrastruktur so immens wichtig sind, drohen, das digitale Thema zu verpassen, da sie im alltäglichen Geschäft keine personellen Ressourcen aufwenden wollen oder können, um sich über die digitalen Disruptionspotenziale mit Blick auf ihr bisheriges Geschäftsmodell Gedanken zu machen.

Dabei ist aber der Umgang mit digitalen Disruptionen in erster Linie aber auch keine technische oder finanzielle Frage, sondern ein Gegenstand der tatsächlich gelebten Unternehmenskultur. Ist die Kultur vorhanden, um sich über Entwicklungen jenseits der täglichen Routinen Gedanken machen zu können (dürfen)? Ist eine Kultur vorhanden, die gegenüber Veränderungen, deren Ausgang noch nicht bis in den kleinsten und letzten Controlling-Winkel ausgeleuchtet wurde, offen ist? Ist eine Kultur vorhanden, die dem Wirken der Kreativen und Freidenker innerhalb eines Unternehmens freien Lauf lässt und diesen auch Anerkennung für deren Leistung gegenüber aufbringt? Die Auswirkungen auf die Gesellschaft als Ganzes sind ebenfalls zu diskutieren; denn wie konstituiert sich gesellschaftlicher Zusammenhalt, wenn wirtschaftliche und soziale Tätigkeiten im Kern stets nur temporären Charakter haben?

KMU und Regionen – nur zusammen denkbar

Am ehesten sollte eine Kultur der Offenheit eigentlich in den regional besonders verankerten KMU vorhanden sein, da dort die Einbettung in die Region, der Kontakt zu den Kunden und Menschen vor Ort sowie zu den regional beheimateten Arbeitnehmern ausgeprägt sind. Standortwechsel sind für diese Unternehmen nur selten eine tatsächliche

Option – nicht nur aus wirtschaftlichen, sondern aus sozialen und kulturellen Gründen. Dort herrscht deshalb eigentlich das gegenseitige Vertrauen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern, das im Gegensatz zu anonymen Großunternehmen einen Wandel voranbringen sollte.

Die von der Bertelsmann Stiftung in Auftrag gegebene Meta-Studie zum Stand der Digitalisierung in Unternehmen und KMU (siehe Seite 17 ff.) stellt im Gegensatz dazu aber einen großen Nachholbedarf bei der digitalen Transformation der deutschen Wirtschaft fest. Hierfür sind verschiedene Gründe zu vermuten: Neben der defizitären digitalen Infrastruktur in Deutschland spielt sicher auch die Demographie eine Rolle; Deutschland ist inzwischen die zweitälteste Gesellschaft der Welt. Die meisten inhabergeführten KMU gibt es schon sehr lange auf dem Markt; die Inhaber sind meist über fünfzig Jahre alt. Unter diesen Rahmenbedingungen stellt das Ausrichten auf große Veränderungen des eigenen Geschäftsmodells sicherlich eine größere Hürde dar, als wenn die Inhaber Mitte zwanzig sind.

Die größten digitalen Herausforderungen und Potenziale für KMU

Aus diesem Grund ist es sicherlich zielführend, in einer konzertierten Aktion von Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft die KMU in die Lage zu versetzen, sich offensiv der digitalen Disruption zu stellen. Auf Basis der Ergebnisse des BarCamps Arbeiten 4.0 sowie der vorliegenden Meta-Studie betrachten wir die folgenden Themenbereiche als die entscheidenden für das Überleben der KMU in der digitalen Transformation:

Mitarbeiterorientierung: Mitarbeiter sind nicht nur Kostenfaktoren, sondern auch eine unglaublich wertvolle Quelle von Ideen. In der digitalisierten Marktwirtschaft steigt der Wettbewerbsdruck. Ein Überleben ist nur möglich, wenn man sich die vielen Ideen der Mitarbeiter zur Verbesserung des Geschäftsmodells zunutze macht und sie dafür entsprechend vergütet.

Norm-Arbeitsverhältnisse: Das bestehende Arbeitszeitverständnis, das bisher durch die tradierten Interessenverbände von Arbeitnehmern und Arbeitgebern bestimmt

wurde, muss einer Prüfung und Neuausrichtung unterzogen werden. Das bestehende Arbeitsrecht, das nach wie vor vom Norm-Arbeitsverhältnis ausgeht, muss an digitale Erfordernisse angepasst werden.

Führung: Diese beiden Punkte sowie die durch die sozialen Medien vervielfachten Möglichkeiten der Kommunikation erfordern ein neues Verständnis von Führung. Moderne Führung geht einher mit fehlenden Hierarchien, temporären aufgabenbezogenen Netzwerken, situativer Kommunikation sowie einem Gleiche-unter-Gleichen-Selbstverständnis. „Entscheidungen“ sind nur noch logische Schlussfolgerungen der Bewertung von Rahmenbedingungen der Entscheidung durch das Team.

Weiterbildung: Für den geübten Umgang mit digitalen Tools und Techniken bedarf es einer Erweiterung der Bildungs- und Weiterbildungscurriculae. Während die digitalen Innovatoren eines Unternehmens sich die entsprechenden Kompetenzen selbst aneignen, bedarf es für die große Mehrheit der Angestellten einer Hinführung zur Nutzung dieser Mittel. Nicht zu vernachlässigen ist dabei die mit der Kollaboration und der Sharing Economy einhergehende Änderung des wirtschaftlichen Wertekanons weg von Egoismen und Profiten hin zur Teamorientierung und Sinnstiftung.

Vereinbarkeit: Die Digitalisierung definiert die Vereinbarkeit von Beruf und Leben sowohl kulturell als auch technisch neu. Technisch gesehen wird die Vereinbarkeit deutlich vereinfacht, da es zunehmend egal ist, wo sich der Angestellte gerade aufhält. Kulturell betrachtet scheint es zunehmend obskur, so zu tun, als wäre die Trennung in ein sinnstiftendes Leben und ein verpflichtendes Arbeiten irgendwie sinnvoll. Damit aber wird die soziale Implikation der Digitalisierung deutlich. Ein Bekenntnis zu einer sinnstiftenden Arbeit lässt die Frage nach der Vereinbarkeit obsolet werden.

Werden diese „Baustellen“ rechtzeitig angegangen, so ist die digitale Transformation der Unternehmen leichter zu erreichen, obgleich die demographischen Rahmenbedingungen der Belegschaft und der Inhaber eigentlich nicht allzu günstig für die Innovationsfähigkeit der KMU wirken.

Das Programm „Unternehmen in der Gesellschaft“⁴ der Bertelsmann Stiftung besitzt mit den Aktivitäten zum Siegel „Familienfreundlicher Arbeitgeber“⁵, dem „INQA-Audit Zukunftsfähige Unternehmenskultur“⁶ sowie dem Engagement für die Wahrnehmung der regionalen Verantwortung von Unternehmen die geeigneten Instrumente, um die Unternehmen einem digitalen Stresstest zu unterziehen und zu überprüfen, wo eventuell Nachholbedarfe in den oben genannten Handlungsfeldern bestehen.

Ole Wintermann

Senior Project Manager, Bertelsmann Stiftung

4 <https://www.bertelsmann-stiftung.de/index.php?id=479->

5 <http://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/qualitaetsiegel-familienfreundlicher-arbeitgeber/>

6 <http://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/inqa-audit-zukunftsaehige-unternehmenskultur/>



Das BarCamp Arbeiten 4.0

Auf Einladung der Bertelsmann Stiftung diskutierten am 3. Juni 2015 rund 160 Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik auf einem BarCamp in Berlin über die Zukunft der Arbeit in einer digitalisierten Welt. Zwölf Knowledge-Partner (siehe Seite 3) unterstützten die Veranstaltung.

In 35 offen geplanten Sessions ging es um Themen wie Führung, Teamarbeit, Hierarchie, Kommunikation, Wissensmanagement und Recruiting. Daneben gab es auch Raum für eine Keynote von Prof. Dr. Gunter Dueck, ein Grußwort von Liz Mohn und eine Panel-Diskussion mit Stephan Grabmeier, Jan Westerbarkey, Staatssekretär Thorben Albrecht, Nadine Nobile und Gunter Dueck.

Ausgangspunkt der Debatten in den Camp-Sessions war die Erkenntnis, dass in Deutschland noch allzu oft über Digitalisierung theoretisiert wird, ohne dass substantielle Fortschritte bei der digitalen Transformation erkennbar sind. Dadurch besteht die Gefahr, dass die Bundesrepublik als digitaler Standort im internationalen Vergleich immer weiter zurückfällt. Diese Auffassung wurde auch in der eigens für das BarCamp erstellten Meta-Studie (siehe Seite 17ff.) deutlich.

Zugleich wurde in vielen Diskussionsbeiträgen hervorgehoben, dass sich Arbeiten 4.0 nicht auf die Technisierung der Arbeitswelt im Sinne einer Industrie 4.0 reduziert. Im Zentrum der Debatte über die Arbeit der Zukunft stand der gesellschaftliche Wertewandel mit dem Wunsch nach stärkerer Partizipation, individueller Lebens- und Arbeitsgestaltung sowie Sinnhaftigkeit der Arbeit. „Den Menschen und seine Bedürfnisse in den Vordergrund stellen“ – diesen Gedanken stellte auch Liz Mohn als Leitmotiv der Debatte über die neue Arbeitswelt in den Vordergrund.

Eine weitere Erkenntnis: Um die Zukunft 4.0 zu gestalten, ist ein breiter Dialog in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft erforderlich, bei dem Prinzipien wie Vernetzung, Offenheit und Kollaboration wirksam werden.

Diesem Zweck diente nicht zuletzt das gewählte BarCamp-Format der Veranstaltung mit seinem partizipativen Ansatz.

Auch die Kommunikation rund um die Veranstaltung war darauf ausgelegt, einen Dialog auf Augenhöhe zu führen: Im Veranstaltungs-Blog kamen rund um das BarCamp zahlreiche Gastautoren zu Wort, deren Beiträge hier noch einmal nachgelesen werden können.

Im Social Web hat sich der Hashtag #arbeiten40 im Zuge des BarCamps auf Twitter etabliert. Allein am Veranstaltungstag sind rund 2.400 Tweets versendet worden, womit das BarCamp Arbeiten 4.0 am 3. Juni 2015 Platz 1 der deutschen Twitter Trends belegte.

Für die Dokumentation der Sessions wurde ein offenes Etherpad⁷ ins Netz gestellt, das allen Teilnehmern die Mitschrift bzw. Einsicht erlaubt. Via Hangout konnten Teile des BarCamps auch live miterlebt werden.⁸

Als Plattform des Austauschs und der Vernetzung ist das BarCamp Arbeiten 4.0 somit weit mehr als „nur“ eine Veranstaltung. Im Nachgang hat sich eine Google-Gruppe zum crowdbasierten Verfassen eines Positionspapiers konstituiert. Ziel der Gruppe ist, konkrete Handlungsvorschläge für den Umgang mit der Digitalisierung der Arbeitswelt zu entwickeln.

⁷ <https://etherpad.mozilla.org/niFP22ojX3>.

⁸ <https://www.youtube.com/watch?v=PsqAV23J2cs>



Der Mensch steht im Mittelpunkt

In ihrem Grußwort blickte Liz Mohn, stellvertretende Vorstandsvorsitzende der Bertelsmann Stiftung, auf die teilweise dramatische Entwicklung vieler Unternehmen in der jüngsten Vergangenheit zurück. Dabei hob sie hervor, dass sich Unternehmen im Laufe der Zeit immer wieder verändern mussten und sich auch in Zukunft weiter verändern werden, um erfolgreich sowohl Geschäftsmodelle wie Führungsstrukturen und Organisationskulturen fortzuschreiben. In jeder Phase der Geschichte haben sich Unternehmen technologischen Neuerungen, neuen Nutzergewohnheiten oder Marktumbrüchen gestellt, so aktuell dem Megatrend Digitalisierung.

Unternehmen im Wandel

Wie sehr der technologische Wandel die Arbeitswelt verändert, lässt sich an vielen Beispielen ablesen – so Liz Mohn. In Unternehmensbereichen, in denen früher Menschen arbeiteten, erledigen heute Maschinen und Computer den Job. Zu denken wäre hier nur an die Arbeitsvorbereitung oder das Marketing. Diese „Zeitenwende“ bringt viele Fragen mit sich: Wie sehen die Lebens- und Arbeitsperspektiven der Menschen in einer globalisierten, vernetzten Welt aus? Wie verändert das Web 2.0 die Kommunikation und das Verständnis zwischen Menschen und Kulturen? Wie können

„Der Mensch und seine Bedürfnisse müssen bei der Diskussion um die Zukunft der Arbeit im Mittelpunkt stehen.“ LIZ MOHN

„Geschwindigkeit ist somit fast schon der 4. Produktionsfaktor.“

LIZ MOHN

Menschen Zugang zu Bildung und Technologie erhalten? Wie verändert die Digitalisierung den Zusammenhalt in Gesellschaft, Unternehmen und auch Familien? Und die zentrale Frage, so Liz Mohn: „Was braucht der Mensch?“

Chancen und Risiken der Digitalisierung

Durch den technologischen Wandel ist die Welt flexibler, mobiler, vielfältiger, aber auch komplexer geworden. Hieraus ergeben sich Chancen als auch Risiken: Neue Arbeitszeit- und Beschäftigungsmodelle ermöglichen den Mitarbeitern flexibleres Arbeiten. Gleichzeitig sorgen sich viele Menschen um den Erhalt ihres Arbeitsplatzes. Laut aktuellen Studien wird die Hälfte der Berufe in den nächsten Jahrzehnten verschwinden. Zahlreiche namhafte Firmen, wie Nokia, Kodak, Saab oder Motorola, befinden sich im Niedergang oder sind bereits vom Markt verschwunden, da sie sich den Veränderungen nicht rechtzeitig gestellt haben.

Für viele Menschen sind aber nach wie vor das Unternehmen und der Kontakt mit den Kollegenkreis so etwas wie eine Art „Heimat“. Viele Mitarbeiter müssten daher auf dem Weg der Veränderung mitgenommen werden, denn viele hätten vor den Entwicklungen Angst. Allerdings ermöglichen gerade neue Technologien die größte Vernetzung des Wissens in der Globalisierung – mit großen Chancen für die Persönlichkeitsentwicklung über Bildung.



Potenziale beim Mittelstand

Gerade der deutsche Mittelstand hat noch viel ungenutztes Potenzial bei der digitalen Transformation – und das, obwohl 86 Prozent der Mittelständler die Digitalisierung als Wachstumschance begreifen. Unternehmen, die die neuen Technologien für ihre Geschäftsmodelle nutzen, steigern ihre Umsätze und schaffen gleichzeitig neue Arbeitsplätze. Allerdings sind rund 70 Prozent der Arbeitgeber in Deutschland gegenüber flexiblen Arbeitsformen noch zurückhaltend. Hier geht es darum, eine entsprechende Kultur im Unternehmen zu etablieren – eine Aufgabe, bei der besonders die Führungskräfte gefragt sind.

Delegation von Verantwortung und Arbeit in Netzwerken, Mitsprache am Arbeitsplatz, Beteiligung am Erfolg sowie sachbezogener Dialog sind im globalen, digitalen Zeitalter aktueller denn je. Diese Art der Führung setzt die Motivation und Kreativität der Mitarbeiter frei, die Unternehmen im globalen Wettbewerb für den unternehmerischen

„Führung war noch nie so schwierig wie heute.“ LIZ MOHN

Erfolg brauchen. Sie erhöht einerseits die Zufriedenheit, Leistungsbereitschaft und Arbeitgeberattraktivität bei den Mitarbeitern – braucht aber auch ein „Mehr“ an Führung bei Koordination und Kommunikation.

In der vernetzten, globalisierten Welt bleibt es wichtig, viele Köpfe zum Denken zu bringen, um gemeinsam erfolgreich zu sein. Wichtig dabei ist aber nach wie vor auch die Face-to-Face-Begegnung. Sie ist – auch im digitalen Zeitalter – durch nichts zu ersetzen. Denn im Mittelpunkt steht nach wie vor der Mensch.



Digitalisierung im Mittelstand

Die Studie „Digitalisierung im Mittelstand – Ein Studienüberblick“ wurde eigens für das BarCamp Arbeiten 4.0 der Bertelsmann Stiftung erstellt. Sie gibt einen Überblick über den aktuellen Status quo und die Potenziale der Digitalisierung im Mittelstand. Dabei werden wichtige und bereits in etlichen Studien vorliegende Erkenntnisse zu den erkennbaren Auswirkungen und Herausforderungen der Digitalisierung auf Arbeitsorganisation, Informationsflüsse sowie Strukturen und Prozesse in mittelständischen Unternehmen zusammengefasst.

Digitale Chancen erkannt, aber häufig nicht in bestehende Geschäftsmodelle integriert

In vielen mittelständischen Unternehmen wird die Digitalisierung bereits als Wachstumschance erkannt. In der Breite gelingt es den Unternehmen allerdings noch nicht, hieraus einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Häufig lässt sich das Phänomen erkennen, dass kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) sich zwar gut für die digitale Transformation aufgestellt wahrnehmen, häufig aber keine funktionierende digitale Strategie etabliert haben.

Einer der Hauptgründe in KMU sind fehlende zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen, die dazu führen, dass auf wichtige IKT-Elemente verzichtet wird.⁹ Häufig fehlen zudem in den Unternehmen entsprechende IT-Abteilungen. Infolgedessen wird die Digitalisierung in unstrukturierter Weise vorangetrieben.¹⁰ So verharren KMU nicht selten in gewohnten Handlungsmustern und riskieren damit, dass

⁹ eBusinessLotse Mainfranken (2014). Betriebswirtschaftliche Software / Enterprise Resource Planning. Würzburg. (Eine Umfrage in der Region Mainfranken, durchgeführt von eBusinessLotse, gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie.)

¹⁰ Batten & Company (2014). Deutscher Mittelstand: „planlos“ in die digitale Zukunft. Düsseldorf.



Die Autoren der Studie

Michael Boberach, TNS Infratest Future Research Centre
Theresa Moy, TNS Infratest Future Research Centre
Dr. Rahild Neuburger, Münchner Kreis/LMU München

Konkurrenten schneller sind und sie vom Markt verdrängen.¹¹ Eine größere Hürde für die Digitalisierung in KMU stellt die Vielzahl von Standards für unterschiedliche Anwendungsfelder dar. So lehnen die Unternehmen ihren Einsatz ab aus Angst vor dem Verwaltungsaufwand oder aus Kostengründen.

Dennoch zeigen mittlerweile immer mehr mittelständische Unternehmen konkret auf, wie sich die neuen technologischen Errungenschaften sinnvoll in ihre Geschäftsmodelle überführen und integrieren lassen. Dies wundert nicht, denn den meisten Unternehmen sind die Potenziale der Digitalisierung durchaus bewusst.

Verbesserungen in Arbeitsorganisation und Informationsflüssen

Arbeitsabläufe und -prozesse lassen sich gestützt durch den Einsatz digitaler Medien deutlich effizienter und kostengünstiger abbilden.¹² Denn bisher getrennt durchgeführte Tätigkeiten lassen sich zusammenführen und ganzheitlich durch Systeme, einzelne Mitarbeiter oder in Projektteams durchführen. So ist die Verbesserung der Arbeitsprozesse einer der größten internen Treiber der Digitalisierung.¹³

Ein weiteres großes Potenzial stellt die Verbesserung der Informationsflüsse dar. Diese lassen sich schneller, medienbruchfrei und effizient gestalten. Dadurch verliert die örtliche Gebundenheit an den Arbeitsplatz deutlich an Relevanz, da einmal im Netz abgespeicherte Inhalte ortsunabhängig abrufbar und aktualisierbar sind. Die Vorteile der Echtzeitsteuerung werden aktuell vor allem durch die Nutzung von E-Mail-Diensten genutzt, während Programme zur Parallelbearbeitung von Dokumenten, Chat-Programmen,

Video-Conferencing und Videotelefonie nur sehr verhalten eingesetzt werden.¹⁴

Globale Zusammenarbeit am digitalen Schreibtisch

Durch den Einsatz digitaler Technologien lässt sich die Zusammenarbeit entlang der gesamten Wertschöpfungskette effizienter und zielorientierter gestalten. So sind mithilfe von digitalen Technologien Kommunikationsprozesse innerhalb des Unternehmens deutlich einfacher durchführbar, Teams können ortsunabhängig miteinander kommunizieren.¹⁵ Das Potenzial standortübergreifender Zusammenarbeit wird bereits deutlich erkannt, das Leben und Arbeiten an unterschiedlichen Standorten sollte mit Unterstützung digitaler Medien kein Hemmnis mehr darstellen und kann deutlich flexibler gestaltet werden.¹⁶ Genutzt werden die neuen Errungenschaften allerdings nur sehr verhalten. Dies gilt v. a. auch für Konzepte wie Partner Collaboration, Enterprise Collaboration sowie Crowd Sourcing, die noch deutlich etabliert werden müssen.¹⁷

Durch den Einsatz digitaler Technologien werden Informations-, Kommunikations- und Transaktionsprozesse mit Kunden, Lieferanten und anderen Partnern deutlich erleichtert.¹⁸ Deshalb ist es nicht verwunderlich, dass Faktoren wie die effiziente Erreichbarkeit von Partnern laut Vertretern von KMU weltweit einer der Hauptgründe für den Einsatz von Technologien bei der Gründung von Unternehmen ist.¹⁹ Auch wenn zwar über die Hälfte der Unternehmen die wichtige Rolle verstärkter Kooperation mit Wertschöpfungspartnern erkennt, sind nach aktuellem Stand lediglich unter einem Viertel der horizontalen und vertikalen Wertschöpfungskette digitalisiert.²⁰

11 Münchener Kreis (2015) Digitalisierung. Achillesferse der deutschen Wirtschaft? Wege in die digitale Zukunft. München.

12 GfK Enigma GmbH (2014). Umfrage in mittel-ständischen Unternehmen zum Thema Digitalisierung - Bedeutung für den Mittelstand im Auftrag der DZ Bank. Wiesbaden.

13 Deloitte (2013). Digitalisierung im Mittelstand. München.

14 Antrieb Mittelstand (2013). Situation des Mittelstands bei Informations- und Telekommunikationsthemen. Bonn/Berlin.

15 Capgemini (2014). IT-Trends 2014. Berlin.

16 Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2014). Nationaler IT-Gipfel. Berlin. <http://www.bmwi.de/DE/Themen/Digitale-Welt/Digitale-Agenda/nationaler-it-gipfel.html>.

17 Otto-Friedrich Universität Bamberg (2013). Digitalisierung im Mittelstand. Ergebnisbericht einer Online-Umfrage. Bamberg.

18 Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2015). Mittelstand Digital. IKT-Anwendungen in der Wirtschaft. Berlin.

19 Wirtschaftsrat Deutschland (2014). Fortschritt durch Digitalisierung - Chancen für den Mittelstand. Berlin.

20 TNS Emnid (2014). Industrie 4.0 - Chancen und Herausforderungen der vierten industriellen Revolution. Bielefeld.

Kollaborations-Tools und Cloud-Dienste – die Stiefkinder der Digitalisierung

Durch Kollaborations-Tools ermöglichen Unternehmen ihren Mitarbeitern, sich aktiver in das Unternehmen einzubringen, Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln oder zu konfigurieren und Prozesse mitzugestalten. Sie eignen sich vor allem zur Beschleunigung des Informationsflusses und zum Austausch von Know-how zur Generierung von Innovationen. Dennoch gehen über drei Viertel einer Gruppe befragter Top-Manager davon aus, dass schnelle interne Kommunikation und Wissenstransfer eine der größten Herausforderungen im digitalen Zeitalter sein werden. Aktuell nutzt beispielsweise nicht einmal ein Fünftel der KMU Social-Media-Tools zur internen Kommunikation.²¹

Cloudbasierte Anwendungen zeichnen sich durch ihren enormen Vorteil aus, dass Anwender ihre dort gespeicherten Daten von jedem Ort aus abrufen können. Sie stellen außerdem Tools zur Verfügung, welche von Anwendern bedarfsgerecht genutzt werden können, wodurch die Ausgaben für anderweitig verwendete Soft- und Hardware gedrosselt werden können. Hiervon können vor allem mittelständische Unternehmen profitieren, welche anders nicht die notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen zur Verfügung stellen könnten. Diesem enormen Nutzen stellen viele Skeptiker die Gefahr durch Datenschutzrisiken und Anbieterabhängigkeit entgegen.²² Deshalb nutzen aktuell KMU die Cloud nur sehr verhalten. Nach Angaben von IKT-Entscheidern in KMU stellen die Haupttreiber für die weitere Etablierung von Cloud Services Professionalisierung der Datensicherung, Aktualität der Hard- und Software sowie die Vermeidung von hohen IKT-Investitionskosten dar.²³ Eine weitere Möglichkeit bietet die Etablierung unternehmensinterner Cloud-Lösungen. Gründe dafür sind eine

bessere Kontrolle über die eigene IT sowie die Reduzierung von Datenschutzrisiken.²⁴

Fazit

Unternehmen, die die neuen technologischen Errungenschaften zur Unterstützung und Verbesserung ihrer inner- und zwischenbetrieblichen Wertschöpfungsprozesse und ihrer internen Informations- und Arbeitsprozesse einsetzen, werden erhebliche Effizienz- und Kostenvorteile generieren. Gelingt es ihnen zudem, ihre Geschäftsmodelle und jetzigen Stärken digital abzubilden bzw. in die digitale Welt zu transformieren, werden sie im digitalen Wettbewerb langfristig profitieren. Dies erfordert allerdings auch Mut u. U. zur Selbstkannibalisierung und Mut zur Veränderung. Zur Unterstützung benötigen KMU deutlich mehr Transparenz und Wissen darüber, welche Kraft die Digitalisierung hat und wie sie Arbeit und Unternehmen verändert.

²¹ InterSearch Executive Consultants (2015). Digitale Transformation und ihre Auswirkung auf die Führung im Mittelstand. Hamburg.

²² Capgemini 2014.

²³ Antrieb Mittelstand 2014.

²⁴ Capgemini 2014.

Verwendete Studien

- Accenture und Die Welt (2015). Mut, anders zu denken: Digitalisierungsstrategien der deutschen Top500. <http://www.accenture.com/de-de/Pages/service-deutschlands-top-500.aspx>
- Antrieb-Mittelstand (2013). Situation des Mittelstands bei Informations- und Telekommunikationsthemen. Bonn/Berlin. <http://events.mittelstand-die-macher.de/presse.html?file=files/mittelstand/presse/materialien/Antrieb-Mittelstand-%20Studie.pdf>
- Sander, Björn, Christian von Thaden und Kadir Dogan (2014). Deutscher Mittelstand: „Planlos“ in die digitale Zukunft. Hrsg. Batten & Company GmbH. Düsseldorf. http://www.batten-company.com/uploads/media/Digitale_Zukunft.pdf
- BITKOM (2015). ECM im Mittelstand. Berlin. http://www.bitkom.org/files/documents/ECM_im_Mittelstand_2015.pdf
- BITKOM und KPMG (2015). Cloud Monitor 2015. Berlin. http://www.bitkom.org/files/documents/Cloud_Monitor_2015_KPMG_Bitkom_Research.pdf
- TNS Infratest (2014). IT-Sicherheitslage 2014 in Deutschland. Hrsg. Bundesministerium des Innern. Berlin. https://www.sicher-im-netz.de/sites/default/files/media/dsin_sicherheitsmonitor_2014_web.pdf
- Boston Consulting Group (2013). Ahead of the Curve. Lessons on Technology and Growth from small-business leaders. Boston, MA. http://www.bcg.com.cn/en/files/publications/reports_pdf/BCG_Ahead_of_the_Curve_Oct_2013.pdf
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2013). Mittelstand-Digital. IKT-Anwendungen in der Wirtschaft. Berlin. <https://www.mittelstand-digital.de/MD/Redaktion/DE/PDF/mittelstand-digital-broschuere.property=pdf,bereich=md,sprache=de,rwb=true.pdf>
- Capgemini (2014). IT-Trends 2014. Berlin. <https://www.de.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/capgemini-it-trends-studie-2014.pdf>
- Deloitte (2013). Digitalisierung im Mittelstand. Düsseldorf. <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/Mittelstand/Digitalisierung-im-Mittelstand.pdf>
- Dimension Data und Crisp Research (2015). Digital Business Readiness. Wie deutsche Unternehmen die Digitale Transformation angehen. Bad Homburg. <http://www.dimensiondata.com/de-DE/Downloadable%20Documents/Digital%20Business%20Readiness%20Crisp%20Research%20Article.pdf>
- Europe Ricoh (2013). „KMU fortschrittlicher bei Digitalisierung als große Unternehmen“. Hannover. http://www.ricoh.de/ueber-ricoh/news/2013/europaeische_KMUs_liegen_bei_digitalisierung_vor_grossen_unternehmen.aspx
- eBusinessLotse (2014). Betriebswirtschaftliche Software. Enterprise Resource Planning. Gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. Würzburg. <http://www.mittelstanddigital.de/MD/Redaktion/DE/PDF/betriebswirtschaftliche-software.property=pdf,bereich=md,sprache=de,rwb=true.pdf>
- eBusinessLotse(2014). Betriebswirtschaftliche Software. Enterprise Resource Planning. Eine Umfrage in der Region Mainfranken. Gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. Würzburg. http://ebl-mainfranken.de/wp-content/uploads/2014/10/Enterprise-Resource-Planning_Umfrage_eBusiness-Lotse-Mainfranken.pdf
- Fraunhofer IAO und BITKOM (Hrsg.) (2013). Industrie 4.0 – Volkswirtschaftliches Potenzial für Deutschland. Berlin. https://www.bitkom.org/files/documents/Studie_Industrie_4.0.pdf
- Freudenberg IT und Pierre Audoin Consultants (2014). IT Innovation Readiness Index. Weinheim. <http://www.freudenberg-it.com/de/it-innovation-readiness-index-2014/ueberblick-2014.html>
- GfK Enigma GmbH (2014). Umfrage in mittelständischen Unternehmen zum Thema Digitalisierung – Bedeutung für den Mittelstand im Auftrag der DZ Bank. Frankfurt am Main. https://www.dzbank.de/content/dam/dzbank_de/de/library/presselibrary/pdf_dokumente/DZ_Bank_Digitalisierung_Grafiken.pdf
- Alexander von Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft (HIIG) (2014). Online mitmachen und entscheiden. Durchgeführt durch TNS Infratest. Berlin. http://www.hiig.de/wp-content/uploads/2014/06/20140609_Studie_DIGITAL.pdf
- IDC Central Europe GmbH (2015). FUTURE BUSINESS WORLD 2025. Wie die Digitalisierung unsere Arbeitswelt verändert. Gefördert von TA Triumph Adler. Frankfurt am Main. <https://www.talking-future.de/>
- InterSearch Executive Consultants (2015). Digitale Transformation und ihre Auswirkung auf die Führung im Mittelstand. Hamburg. <http://www.intersearch-executive.de/news.asp?news=57>
- IT Emsland (2014). 3. IT-Klima Studie im Emsland. Lingen. <http://www.it-emsland.de/startseite/archiv/wettbewerbsvorteil-it-ndash-ergebnisse-der-3-it-klima-studie.html>
- MÜNCHNER KREIS (2015). Digitalisierung. Achillesferse der deutschen Wirtschaft? Wege in die digitale Zukunft. Durchgeführt durch TNS Infratest. München. <http://zuku14.de/>
- MÜNCHNER KREIS (2013). Innovationsfelder der digitalen Welt. Bedürfnisse von übermorgen. Durchgeführt durch TNS Infratest. München. http://zuku14.de/media/2015/01/2013_Innovationsfelder_der_digitalen_Welt.pdf
- Otto-Friedrich Universität Bamberg (2013). Digitalisierung im Mittelstand. Ergebnisbericht einer Online-Umfrage. Bamberg. http://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/sowi_lehrstuehle/unternehmensfuhrung/Download-Bereich/BBB_192_Digitalisierung_Online_Umfrage.pdf
- SCM, Kuhn und Kammann & Kuhn (2014). Instrumente der internen Kommunikation – Ergebnisse der Kurzumfrage von SCM, Kuhn und Kammann & Kuhn. Berlin. <http://interne-kommunikation.net/index.php/puls-check-interne-kommunikation/>
- TNS Emnid (2014). Industrie 4.0 – Chancen und Herausforderungen der vierten industriellen Revolution. Gefördert durch PWC. Bielefeld. <https://www.pwc-wissen.de/pwc/de/shop/publikationen/Industrie+40+Chancen+und+Herausforderungen/?card=12820>

Prof. Dr. Gunter
dueck@omnisophie
www.omnisophie.com
Wilddueck @Twitter



Was Humboldt mit Arbeiten 4.0 zu tun hat

„Was Humboldt mit Arbeiten 4.0 zu tun hat – oder: Warum wir seit 200 Jahren nicht lernen anders zu denken“, so lautete der Titel der Keynote Speech von Gunter Dueck.

Gesellschaft fit machen für den digitalen Wandel

Für den Autor und Ex-IBM-Manager sind die Beschäftigten in Deutschland nicht auf die Arbeitswelt der Zukunft vorbereitet. Und so war die Ausgangsfrage seiner Keynote Speech: Was ist zu tun, damit wir unsere Gesellschaft fit machen können für die Anforderungen der digitalisierten Welt und Arbeiten 4.0?

Steigende Anforderungen der Arbeitswelt

Für Gunter Dueck steht fest, dass die Mitarbeiter in einer Wissensgesellschaft vor allen Dingen eines benötigen: mehr Bildung. Denn im digitalen Zeitalter nimmt die Komplexität der Arbeit stark zu, während einfache Routinetätigkeiten in allen Berufen wegfallen. Es bleiben nur die komplexen Aufgaben – was von vielen Menschen als stressig empfunden wird.

Wir brauchen einen Humboldt 4.0

Nur mit Bildung lassen sich die komplexer werdenden Aufgaben in den Unternehmen bewältigen. Das Manko: Unsere derzeitigen Bildungs- und Ausbildungssysteme produzieren systematisch Mitarbeiter für das „vordigitale“ Zeitalter. Kategorien wie Ordnung, Fleiß, Mitarbeit und Betragen sind nicht dazu geeignet, die Herausforderungen der zukünftigen

Arbeitswelt erfolgreich zu meistern. Für Gunter Dueck braucht es „neue Erziehungs- und Bildungsziele, neue Erziehungsnormen und eine neue Balance zwischen der Gemeinschaft und dem Individuum“ – kurz einen „Humboldt 4.0“.

Metakompetenzen stärken

Das bedeutet, dass Schulen und nicht zuletzt die Eltern zusätzlich zum Fachwissen diese übergeordneten Metakompetenzen vermitteln:

„Lernen lernen, Verstehen lernen, Analysieren lernen, Erkennen lernen, Forschen lernen, Lehren lernen, Coachen lernen, Probleme und Konflikte lösen lernen, Menschen verstehen und lieben lernen, Verkaufen lernen, Managen lernen, Projektleiten lernen, Organisieren lernen, Führen lernen, Erziehen lernen, Menschen Entwickeln lernen, Motivieren lernen, Unternehmen lernen, Initiieren lernen, Wollen lernen, Kreieren lernen, Politisches Durchsetzen lernen, Storytelling und Reden lernen, Überzeugen lernen. Selbsterkenntnis.“

„Jeder Beruf verliert seine einfachen Routineanteile an den Computer.“ GUNTER DUECK



Damals wie heute ist Veränderungsbereitschaft gefragt

Weil diese Fähigkeiten nicht gelernt und gelehrt werden, geht die Schere in der Gesellschaft immer weiter auseinander. Hinzu kommen Widerstände gegenüber jeglichen Veränderungen – wie schon bei Einführung der allgemeinen Schulpflicht im 18. Jahrhundert.

Herausforderungen annehmen

In eine pessimistische Haltung zu verfallen, hilft indes nicht weiter, auch wenn „achtzig Prozent der Change-Projekte scheitern“, so Dueck. Vielmehr gilt es, die Herausforderungen der Arbeitswelt anzunehmen. Hier eröffnen sich ein enorme Handlungsbedarfe für Gesellschaft, Staat und Wirtschaft. Aber auch große Chancen.²⁵

*„Ich träume von Managern,
die ihre Mitarbeiter wie Freiwillige
führen und zu First-Class-
Leistungen bringen ... Stell dir vor,
sie wollen arbeiten und etwas
bewirken! Wäre das so utopisch?“*

GUNTER DUECK²⁶

²⁵ Keynote auf youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=bGX-H6zDUVg>

²⁶ Dueck, Gunter (2015). Schwarmdumm: So blöd sind wir nur gemeinsam. Frankfurt/Main, New York, S. 324.



www.bertelsmann-stiftung.de

www.bertelsmann-stiftung.de

Bertelsmann
Ellen Kuder

Sessions

Diskussionspunkte und Ergebnisse

Im Tagesverlauf fanden 35 Sessions in fünf aufeinanderfolgenden Sessionrunden statt. Die Teilnehmer konnten, je nach persönlichem Interesse, immer eine von sieben parallel stattfindenden Veranstaltungen besuchen.²⁷ Zentrale Diskussionspunkte und Ergebnisse sind auf Basis der Protokolle²⁸ im Folgenden thematisch zusammengefasst.

Unternehmen stehen vor neuen Herausforderungen

In den Sessions wurde über die Auswirkungen und Herausforderungen des digitalen Wandels für die Arbeitswelt diskutiert. Seine disruptiven Effekte bedeuten neue Herausforderungen, aber auch neue Möglichkeiten für Unternehmen. Ausgangspunkt für die Diskussionen war die Erkenntnis, dass die bisherigen Bemühungen, den technologischen Wandel aufzugreifen, bisher zu eng auf Effizienzsteigerung und Kosteneinsparung in den bestehenden Strukturen fokussiert waren. Industrie 4.0 ermöglicht zwar die Beschleunigung bestehender Produktions- und Kommunikationsprozesse, schafft darüber hinaus aber auch ganz neue Arbeits- und Wertschöpfungsprozesse durch Vernetzung von Maschinen und Werkstoffen, automatisierte Arbeitsabläufe, Einsatz innovativer Softwarelösungen und das Internet der Dinge.

Nicht allein der Einsatz von Robotern für Routinetätigkeiten zeichnet bereits das Unternehmen 4.0 aus, es sind darüber hinaus modernisierte Geschäftsmodelle, Unternehmensstrukturen und Managementprozesse. In diesem Sinne braucht Industrie 4.0 auch ein Arbeiten 4.0.

BarCamp-Regeln

Im Unterschied zu „klassischen Konferenzen“ gehören zu einem BarCamp immer eine Vorstellungsrunde und die gemeinsame Sessionplanung.

In der Vorstellungsrunde stellen sich alle Teilnehmer kurz mit Namen, Firma bzw. Organisation, Twitter-Account (sofern vorhanden) und drei Schlagwörtern, den sog. Hashtags, vor.

Bei der Sessionplanung präsentieren die Sessiongeber dem Plenum ebenfalls in aller Kürze ihre Sessionidee. Dann wird abgestimmt und die Session auf dem Sessionboard platziert.

Damit ist das BarCamp ein Format, das die „Teilgeber“ mit Inhalten füllen. Die Veranstaltung „gehört“ damit den Teilgebern.

²⁷ <https://etherpad.mozilla.org/niFP22ojX3>.

²⁸ Stimmen zum BarCamp auf youtube:
<https://www.youtube.com/watch?v=AX4qq1pLoY>



Modell des festen Arbeitsplatzes stirbt aus

Die Verfügbarkeit digitaler Infrastrukturen löst die räumliche und zeitliche Gebundenheit von Arbeit auf. Das Modell des festen Arbeitsplatzes stirbt aus. Stattdessen häufen sich atypische Arbeitsverhältnisse und neue Formen wie Homeoffice oder Jobsharing. Zentrale Diskussionspunkte aus den Sessions dazu waren:

- Für den Arbeitnehmer wird Arbeit flexibler und ermöglicht mehr Selbstbestimmung – sowohl zeitlich als auch räumlich. Es bedarf einer modernen Personalpolitik, die in puncto Arbeitszeit und Arbeitsort auf das Vertrauensprinzip setzt.
- Die Grenze zwischen Berufs- und Privatleben verschwimmt. Dies erfordert Verantwortungsbewusstsein

vonseiten des Arbeitgebers, aber auch mehr Eigenverantwortung der Beschäftigten, um die Balance zwischen Mitarbeiterbedürfnissen und den Herausforderungen der Digitalisierung zu halten.

- Die Arbeitswelt und den Beruf wird es in Zukunft nicht mehr geben. Erwerbstätige müssen im Verlauf ihres Arbeitslebens immer häufiger ihren Betrieb und ihre Tätigkeit wechseln.
- Hybride Jobkonstruktionen sind ein Zukunftsmodell, von dem Arbeitgeber und Beschäftigte gleichermaßen profitieren können. Die Kombination aus Selbstständigkeit und (Fest-)Anstellung setzt allerdings eine entsprechende Organisationskultur voraus.

Der Wandel der Arbeit erfordert aus Sicht der Teilnehmer einen Paradigmenwechsel zu einem erweiterten Arbeitsbegriff, der neben der klassischen Erwerbstätigkeit auch Ehrenamt, Erziehungs- und Pflegearbeit usw. mit einbezieht. Und ein Verständnis von Arbeit, das neben Existenzsicherung auch Raum für Sinngabe und Selbstentfaltung lässt. In diesem Zusammenhang wurde auch über das Modell des bedingungslosen Grundeinkommens diskutiert.

Hierarchien werden flacher, Partizipation wichtiger

Einigkeit bestand unter den BarCamp-Teilnehmern, dass klassische Führung im Kontext von Arbeiten 4.0 nicht mehr zeitgemäß ist. Starre Hierarchien hemmen effektive Zusammenarbeit, Kreativität und Innovationspotenzial. Stattdessen sollte die Personalstrategie auf flachere Führungsstrukturen sowie dezentrale Entscheidungsprozesse ausgerichtet werden, die offene Kommunikation und Netzwerkbildung ermöglichen. Partizipation, Verantwortung und Selbstmanagement der Mitarbeiter treten stärker in den Vordergrund.

Doch wie kann der Wandel von klassischen, hierarchisch geführten Unternehmen zu agilen Organisationen gestaltet werden? Welche Fähigkeiten müssen Führungskräfte mitbringen, um ein Unternehmen und seine Beschäftigten in die digitale Zukunft führen zu können? Braucht es in Zukunft überhaupt noch Führungskräfte oder stellt sich

die Frage nach dem Chef 4.0 gar nicht mehr, da die Zukunft von Organisationen hierarchielos sein wird? Diese Fragen waren Gegenstand diverser Sessions. Folgende Lösungsansätze wurden diskutiert:

- Neue Denkweisen und kulturelle Modelle (Corporate Culture) sind nötig. Die digitale Transformation kann nicht mit den Managementmethoden der Vergangenheit gelöst werden.
- Unternehmen sollten auf die Stärken von Mitarbeitern und Führungskräften setzen. Kompetenzanalysen können dazu beitragen, Aufgaben und Kompetenzen bzw. Interessen der Beschäftigten besser zu matchen und für mehr Zufriedenheit und bessere Arbeitsergebnisse zu sorgen.
- Informelle Hierarchien bestehen auch in modernen Netzwerkorganisationen – z. B. aufgrund der Spezialkenntnisse einzelner Netzwerkmitglieder. Es gilt, je nach Aufgabenstellung, eine Balance zwischen Hierarchie und Netzwerkorganisation zu finden.
- Nach einer abweichenden These sind selbstorganisierende Netzwerke durchaus entscheidungsfähig und können als Substitut für Hierarchien funktionieren.
- Top-Down-Strukturen abschaffen bedeutet nicht, dass keiner mehr entscheiden soll. Was sich ändert; ist die Art und Weise, wie es zu Entscheidungen kommt, indem die Mitarbeiter nicht mehr nur Empfänger einer Top-down-Kommunikation sind, sondern ihre Fähigkeiten kreativ und produktiv einbringen.
- Führungskräfte sollten sich weniger als Leader denn als Enabler verstehen. Das setzt Vertrauen in die Fähigkeiten und das Potenzial der Mitarbeiter voraus.
- Der Weg zu Arbeiten 4.0 muss unternehmensindividuell und partizipativ gestaltet werden. Die Mitarbeiter sollen angeregt werden, ihre Arbeit nicht nur als Teilnahme am Prozess zu verstehen, sondern sich aktiv zu beteiligen (teilzugeben).
- Dabei müssen genügend Frei- und Spielräume für den lösungsorientierten (und nicht schon vorher festgelegten) Entwicklungsprozess gelassen werden.
- Unternehmenskulturen müssen sich ändern, um mittlenkende, verantwortungsvolle und gestaltende Belegschaften zu fördern.





Kommunikation ist Bestandteil und Treiber des Wandels

Der Wandel von hierarchischen, Top-down- oder Command-and-Control-Organisationsstrukturen geht einher mit einer veränderten, offeneren Unternehmenskommunikation. Hierzu wurden in den Sessions folgende Thesen formuliert:

- Arbeiten 4.0 heißt, auf Augenhöhe gemeinsam und transparent kommunizieren und agieren.
- Die Organisationen müssen Strukturen und eine Kultur entwickeln, in denen Mitarbeiter vertrauensvoll und produktiv arbeiten können.
- IT-Tools (wie z. B. Slack) können partizipative, interne und externe Dialogprozesse unterstützen. Das setzt allerdings die Beteiligung der Mitarbeiter voraus. Bei Einführung von Tools nach dem Top-down-Prinzip ist keine Verbesserung der Kommunikationskultur zu erwarten.
- Das Social Web muss als integraler Bestandteil und nicht nur als „add on“ der Unternehmenskommunikation gedacht werden.
- Ein Format wie das betriebsinterne BarCamp dient der gemeinsamen Bottom-up-Erfahrung und wirkt im besten Falle kulturverändernd. Beispiele für den Einsatz von BarCamps finden sich beispielsweise bei der Telekom, bei Vodafone, Bosch oder den Genossenschaftsbanken.
- Zentral für das Teilen von Informationen sind Informations- und Umsetzungskompetenz.

Bereitschaft zur kontinuierlichen Entwicklung erforderlich

In der digitalen Arbeitsorganisation, Führung und Kommunikation ist von entscheidender Bedeutung, die Voraussetzungen für einen ständigen Lernprozess zu schaffen.

Denn Arbeiten in Zukunft erfordert von den Unternehmen kontinuierliches Anpassen an interne und externe Veränderungen. Für die Mitarbeiter heißt das vor allem: Bereitschaft zum kontinuierlichen, lebenslangen Lernen. Neben fachlicher Qualifikation ist auch soziale Kompetenz gefragt. In den Sessionrunden wurden folgende Aussagen dazu getroffen:

- Arbeiten in Zukunft erfordert Mut, Risikoabwägung, Entscheidungsfähigkeit, Selbstvertrauen und eine positive Einstellung zu Veränderungen.
- Lebenslange Lernbereitschaft ist für Organisationen und Mitarbeiter essenziell.
- Das Beherrschen von Fremd- und Programmiersprachen sowie der Umgang mit Tools (z. B. zur Umsetzung des „papierlosen Büros“) werden immer wichtiger.
- Arbeitgeber sollten informelles Lernen durch Social Media bzw. spezielle Lerntools wie MOOC fördern und aktiv unterstützen.
- Im Umgang mit dem Überangebot an Informationen und Daten müssen wir lernen zu priorisieren. Intuition ist eine häufig unterschätzte Arbeitsguideline, die dabei hilft, Entscheidungen zu treffen.
- Im Zuge der Arbeitszeitflexibilisierung muss neben Nutzerkompetenz auch Verantwortung geschult werden. Um ein Burnout-Syndrom zu vermeiden, müssen die Menschen lernen, Grenzen zu setzen und die eigenen Bedürfnisse zu berücksichtigen.
- Die Entwicklung des positiven psychologischen Kapitals der Mitarbeiter und Führungskräfte trägt dazu bei, die fortlaufenden Innovationen und Veränderungen in der Arbeitswelt besser bewältigen zu können.
- Im Sinne einer vielfältigen Unternehmenskultur gehören Empathiefähigkeit für „Offliner“ und die Offenheit für Randgruppen (z. B. Menschen mit Handicap) ebenfalls zu den erforderlichen Skills.

Neues Bewerbermanagement oder neue Organisationen?

Ein weiteres Diskussionsfeld lag im Bereich „Recruiting 4.0“: Wie lässt sich in Zeiten eines knapper werdenden Fachkräfte-Reservoirs und gesteigener Erwartungen an den Job überhaupt noch geeignetes Personal finden? Als Lösungsansätze wurden Social Media basierte Recruiting-Tools vorgestellt, mit denen auch ein Matching der Soft Skills problemlos durchgeführt werden kann. Darüber hinaus diskutierten die Teilnehmer über die Vorteile neuer Formate wie dem HR Hackathon. Darüber hinaus gehend wurde die Ansicht



vertreten, dass sich in erster Linie die Organisationen einer „Sanierung“ unterziehen müssten. Statt zu überlegen, wie sich neue Mitarbeiter ins Unternehmen „integrieren“ lassen, sollte die Frage im Vordergrund stehen, wie sich das Unternehmen an die neuen Mitarbeiter anpassen kann.

Transformation 4.0

In mehreren Sessions wurde thematisiert, wie das Thema Arbeiten 4.0 den Debattenstatus verlassen und die Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft gelingen kann. Dazu gab es folgende Aussagen:

- Ein zentraler Ausgangspunkt für konkrete Schritte in Richtung Arbeiten 4.0 liegt darin, die Prinzipien 4.0 selbst zu repräsentieren und anzuwenden. Anders ausgedrückt: Mit 1.0-Ansätzen (wie z. B. statischen Websites) lässt sich 4.0 kaum umsetzen.

- Auch etablierte Strukturen – seien es das Weltwirtschaftsforum in Davos oder auch die re:publica – haben die digitale Transformation in Deutschland bislang nicht zum gewünschten Erfolg gebracht.

- Damit die Transformation im Mittelstand gelingen kann, müssen kulturelle Gräben zwischen „Offlinern“ und „Onlinern“, „Establishment“ und „Netzgemeinde“ usw. überwunden werden.

- Silomaßnahmen und -strukturen müssen durch kollaborative Ansätze (z. B. Hangouts) geöffnet werden.





Sessiongeber und -titel

(Sessiongeber in alphabetischer Reihenfolge)

JÖRN HENDRIK AST

@jormason

<http://www.ffluid.de>

Reinventing Organisations

MORITZ AVENARIUS

@iMo

www.zukunftslotse.de

**Das Beste aus beiden Welten.
Gleichzeitig fest angestellt und
selbstständig tätig sein**

SARAH BANSEMER

@orangeplaty

www.sarah-bansemer.de

**Status-Beziehungen am Arbeits-
platz – theaterpraktische Session**

GUIDO BOSBACH

@bosbachmobi

<http://www.bosbach.mobi/index2.html>

**Grundprinzipien von Arbeiten 4.0 –
universelle Grund- und Glaubens-
sätze / Small Steps – Big Impact.
Welche kleinen Schritte führen zur
Veränderung?**

ANDREAS DITTES

@dittes

www.talentwunder.com

Recruiting 4.0 und Big Data

RIKE DOEPGEN

www.coachissima.com

Intuition als Arbeits-Guideline

STEFAN EVERTZ

@hirnrinde

www.cortexdigital.de

**Barcamps in Unternehmen/
Dialog organisieren – Brainstorming**

KATRIN FAENSEN

@KatrinFaensen

www.partizipativ-gestalten.de

**Partizipation – langfristige
Kollaborationsprozesse**

ERIK FRÖMDER

@efrmdr

Informelles Lernen mit Social Media

MICHAEL GRETH

@MichaelGreth

Video und Audio im Unternehmen

LARS HAHN

@DerLarsHahn

www.systematischkaffeetrinken.de

**Jobs die verschwinden,
Jobs die entstehen, Skills, die wir
brauchen / XING für Behörden**

KAI-UWE HELLMANN

www.kaiuwehellmann.de

**Seniorenarbeit 4.0. Gibt es Konzepte
für Erwerbsarbeit im Alter via 4.0?**

WINALD KASCH

@winald

www.organeo.de

**Wie hilft ein neues Verständnis
von Organisationsphysik bei
Arbeiten 4.0? / Arbeiten 4.0 im Kontext
des unternehmerischen Erfolgs**

ELLEN KUDER

@EllenKuder

**Out of Office. New Work
in Unternehmen**

EIKE LEONHARDT

@ec_leo

www.omd.com

Kommunikation 4.0, Arbeiten 4.0

JIMMY LÜDTKE

@whatdaeff

Interne Kommunikations-Tools

LENA-SOPHIE MÜLLER

@LSMueller

www.initiativeD21.de

FAQ des Arbeiten 4.0

ROLAND PANTER

@pant3r

www.rolandpanter.de

Die agile Organisation

**KARLHEINZ PAPE**

@khpape

<https://khpape.wordpress.com>

Lernen von Kollegen aus anderen Unternehmen / Twitter – eigene Erfahrungen

GUNNAR SOHN

@gsohn

<http://ichsagmal.com>

APO-Netzwerke für die digitale Revolte statt Davoser Seilschaften mit Kanapees

JAN THEOFEL

@jantheofel

www.theofel.com

**Das papierlose Büro
Persönliches und Arbeiten 4.0 –
Die Welt um die Arbeit drum herum**

NICO ROSE

@DrNicoRose

www.mappalicious.com

Was und warum ist psychologisches Capital (PsyCap) Positive Psychologie

MIRIAM SPECHT

@MiriamSpecht

www.yellow-frog.de

Unternehmen brauchen starke, autonome und agile Mitarbeiter

JAN VOLLMERwww.arbeitsagentur.de

**Weiterbildung & Recruiting 4.0
Welche Skills braucht Arbeit 4.0?
Wohin sollte qualifiziert werden?**

ULRIKE ROSINA

@Ulrike_R

www.Ulriekommuniziert.com

**Fachkräfte? Brauchen wir nicht!
Diskussion um Bewerbermanagement**

SARAH STAFFEN

@CapgeminiDE

www.de.capgemini.com

Chef 4.0 – wie machen wir unsere Führungskräfte fit für die Digitalisierung?

JAN WESTERBARKEY

@westaflex

www.westaflex.com

Unternehmen brauchen starke, autonome und agile Mitarbeiter

WILLI SCHROLL

@wschroll

www.strategiclabs.de

Work-Robot-Balance – der Elefant im Raum Blockchain Revolution

BJÖRN STECHER

@be_stecher

www.initiativeD21.de

FAQ des Arbeiten 4.0

OLE WINTERMANN

@olewin

<http://globaler-wandel.blogspot.de>

Dialog organisieren – Brainstorming

KATHARINA SIMON

@katharina01099

Informelles Lernen mit Social Media

RENÉ STERNBERG

@renesternberg

www.ezweinull.de

Welche Rolle spielen Hierarchien beim Arbeiten 4.0?

BarCamp Arbeiten 4.0



Paneldiskussion

Ziel der abschließenden Diskussion war es, die Herausforderungen der digitalisierten Arbeitswelt auf betrieblicher, gesellschaftlicher sowie politischer Ebene noch einmal aus ganz unterschiedlichen Blickwinkeln zu beleuchten. Entsprechend bunt war die Besetzung des von Stephan Grabmeier moderierten Panels.²⁹

Die Panelisten

Thorben Albrecht (@ThorbenAlbrecht), Staatssekretär im Bundesministerium für Arbeit und Soziales und verantwortlich für den Dialogprozess „Arbeiten 4.0“ des BMAS (<http://www.arbeitenviernull.de>).

Gunter Dueck (@wilddueck), ehemals Chief Technology Officer bei der IBM und heute freischaffender Autor, Business Angel und Speaker.

Nadine Nobile (@Amalfitana75) von der Stiftung „Haus der kleinen Forscher“ und engagiert im Projekt „AUGENHÖHE – Film und Dialog“.

Jan Westerbarkey (@westerbarkey), Familienunternehmer bei der Westflex und in zahlreichen Projekten mit der RWTH Aachen sowie dem IAO Fraunhofer zu Industrie 4.0 tätig.

Stephan Grabmeier (@trill_stephan), Gründer und Geschäftsführer der Innovation Evangelist GmbH und einer der gefragtesten Experten der Digitalen Transformation nach innen.

Politische Rahmenbedingungen

Staatssekretär Thorben Albrecht fasste zusammen, was seitens der Politik getan werden müsse, um den digitalen Wandel erfolgreich zu gestalten. Hier gehe es darum, den Wandel in seiner Vielfältigkeit in unterschiedlichen Unternehmen, Branchen und Berufen zu gestalten. Dabei gehe es nicht allein um Technisierung und ökonomische Kennziffern, sondern vor allem um den Menschen. Daran knüpft sich für Thorben Albrecht eine Agenda, die Antworten auf folgende Fragen geben muss: Was bedeuten Robotik und Automatisierung für die Belegschaften? Welche Auswirkungen hat die Digitalisierung auf Qualifizierung oder auf den Arbeitsschutz? Wie funktionieren unsere sozialen Sicherungssysteme bei den neuen Arbeits- und Wertschöpfungsformen?

Neben der Verantwortungsübernahme von Sozialpartnern und der Eigenverantwortung von Personalverantwortlichen für die Gesunderhaltung und Motivation der Mitarbeiter hält Thorben Albrecht regulierende Rahmenbedingungen auch in Zukunft für erforderlich.

²⁹ Stimmen vom Abschlusspanel auf youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=lup2KZ0mu18>

Innovationskultur

Für weniger Regulierung und mehr Mut zum Experimentieren plädierte dagegen Jan Westerbarkey aus seiner Perspektive als Familienunternehmer. Für ihn sind diejenigen Betriebe, die sich am sichersten fühlen, von den Risiken der disruptiven Veränderungen am meisten gefährdet. Um als Unternehmen erfolgreich zu bleiben, müsse man alte Gewohnheiten und Denkmuster durchbrechen.

Im betrieblichen Alltag heißt das: einen offenen Dialog mit den Mitarbeitern führen, ihnen die Chance zur Weiterentwicklung geben und auch informell erworbene Kompetenzen anerkennen, um das kreative Potenzial der Belegschaft freizulegen und nutzbar zu machen. „Denn im kreativen Bereich sind wir den Maschinen voraus“, so das Fazit von Jan Westerbarkey.

„Man muss Augen und Ohren offen halten und sich dauernd selber in Frage stellen“.

JAN WESTERBARKEY



Augenhöhe

Für eine mitarbeiterorientierte Unternehmensführung und einen Dialog auf Augenhöhe plädierte Nadine Nobile in ihren Diskussionsbeiträgen. Für sie braucht es im Unternehmen Führungskräfte, die freies Arbeiten zulassen und fördern, aber auch Mitarbeiter, die die Veränderungen mitzugehen bereit sind. Eine gegenseitige Wahrnehmungskultur könne dazu beitragen, das Burnout-Risiko in der Arbeitswelt zu senken. Um für das Arbeiten auf „Augenhöhe“ zu sensibilisieren, sind ein zweiter AUGENHÖHE-Film und die Gründung eines Vereins geplant.

„Konkrete Ergebnisse sind wichtiger als Initiativen oder Leuchtturmprojekte. Wir brauchen digitale Tipping points.“

GUNTER DUECK





Digitale Tipping points

Weil Deutschland inzwischen international sehr weit zurückgefallen ist, sind für Gunter Dueck sichtbare Resultate (wie z. B. der Ausbau des Internets) wichtiger als einzelne Initiativen oder Leuchttürme. „Man muss die digitale Infrastruktur schaffen, um mit dem Arbeiten überhaupt anfangen zu können“, lautete seine Forderung an die Politik. Die Unternehmen ihrerseits seien gefragt, mit „Tipping Points“ den digitalen Wandel in der Fläche umzusetzen. Das könnten auch mal unkonventionelle Maßnahmen sein wie die Bezahlung nach Werkleistung statt nach Stunden.

Zukunft gestalten

Bei allen Differenzen hinsichtlich des „Ob“ und „Wie viel“ an Regulierung bestand in der Runde Einigkeit darüber, dass wir nicht abwarten können, was die nächsten ein, zwei Jahre an Veränderung bringen, um darauf reagieren, sondern die zukünftigen Veränderungen selbst gestalten.

„Gesetzliche Standards sind weiterhin notwendig, damit die Chancen und weniger die Risiken der Digitalisierung zum Durchbruch kommen.“

TORBEN ALBRECHT





Blogbeiträge

BarCamp Arbeiten 4.0

Die nachfolgenden Beiträge wurden zwischen April und Juli 2015 auf dem Blog zum BarCamp Arbeiten 4.0 veröffentlicht.

Die 16 Autoren beleuchten das Thema aus unterschiedlichen Perspektiven und mit verschiedenen Schwerpunkten, was die Breite und Vielfalt von Arbeiten 4.0 deutlich macht.



Gunter Dueck arbeitete als Chief Technology Officer bei der IBM und ist heute freischaffender Autor, Business-Angel und Speaker.

GUNTER DUECK

Arbeiten 4.0

Heute zählt man die kurz aufeinanderfolgenden Zeitalter der Menschheit in Release-Versionen. Arbeiten war früher, nun ist Arbeiten 2.0 angesagt, also das Arbeiten mit allen seinen digitalen Möglichkeiten und Techniken. Vor einiger Zeit kam das Modewort von der Industrie 4.0 auf, eine Bezeichnung für die totale Vernetzung der Maschinen und Produktionsplattformen, jetzt fragt man sich, was in dieser Welt das Arbeiten 4.0 bedeuten könnte. 3.0 ist irgendwie ausgefallen, weil man sich nicht so genau vorstellen konnte, was 3.0 überhaupt sein könnte, und deshalb spricht man jetzt gleich von 4.0; das ist damit so weit weg, dass es noch kein Fehler sein kann, wenn es keine genauen Vorstellung geben kann. Hemmungslose Spekulation ist jetzt verzeihlich!

Ich probiere dann aber doch, eine konkrete Aussage zu machen, die gefällt leider den meisten von Ihnen nicht. Hilft nichts. Ich bitte Sie: Ich sage doch nur, was wirklich kommt – und nicht, was ich will, wünsche oder was Ihnen in Ihr Konzept passt.

Das Arbeiten 4.0 wird von zwei ganz verschiedenen Bewegungen eingeleitet, die heute mit immer dringlicherem Ton in allen betrübten Varianten in der Presse beklagt werden. Man liest von Bildungsproblemen, von der großen Schere zwischen Arm und Reich, von einer sich abkoppelnden Elite, vom Ende unseres Wirtschaftssystems. Aha, der Kapitalismus stirbt jetzt und die Globalisierung ist schuld. In Wirklichkeit aber rationalisieren Computer und Netz unsere Arbeitsplätze – nicht weg, aber sie übernehmen von jedem unserer Berufe den einfachen Teil. Manche Berufe verschwinden natürlich ganz: Taxifahrer bei selbstfahrenden Autos zum Beispiel, dann auch Verkehrspolizisten und so weiter. Die Bankberater werden durch Robo-Advisors (siehe Wikipedia) ersetzt, das sind Computeralgorithmen, die jedermann im Internet für seine Vermögensanlage nutzen kann: Wir antworten dem Robo-Advisor einfach im Netz auf genau die Fragen, die uns der menschliche Berater heute noch stellt, dann drücken wir selbst „enter“ am Computer und lesen das, was uns der Mensch (in seiner Rolle als Computersklave) als „seinen persönlichen Rat“ gibt (eigentlich nur als Flachbildschirmrückseitenberater vorliest), nun einfach ohne Kosten selbst.

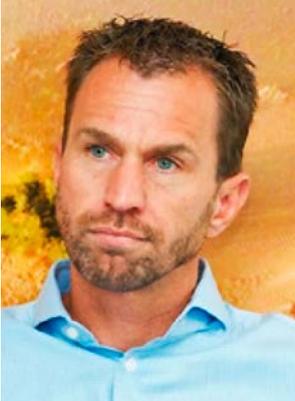
Diese fatale Entwicklung, dass eben Computer immer besser mithalten können, entwertet unendlich viele Arbeiten und vernichtet viele ganz. Die Arbeiten an sich sind weiter wertvoll, aber der Anteil, den der Mensch heute noch gegen gutes Geld dazu leistet, wird kleiner und kleiner. Damit sinken die Löhne, die Zahl der Unqualifizierten ohne Arbeit steigt. Sie finden kaum noch Jobs, die Armutsnähe droht heute im Niedriglohnbereich aller Couleur – und wer heute schon an der Armut „vorbeischrämmt“, ist im Alter bei der heutigen Rentenlage und der Nullzinszeit dann wirklich arm dran.

Wo ist ein Ausweg? Der Mensch muss einen Mehrwert gegenüber „dem Internet“ und „den Robotern“ bieten. Was muss der Mensch der Zukunft können? Lassen Sie mich einmal formulieren, was in „High-End-Berufen“ heute verlangt wird:

„Arbeit in international vernetzten Projekten in einem örtlich verstreuten Team aus verschiedenen Kulturen. Verhandeln mit Einkäufern, Managern, Projektleitern, Ingenieuren. Erstellen und Verkaufen von neuen Zukunftskonzepten in einem Klima, das Change eher ablehnt. Empathie für Kunden, Kommunikation auf vielen Kanälen. Sinn für Erfolg. Talent, Dinge voranzutreiben und andere dabei motivierend mitzunehmen.“

Das sind die Breitenanforderungen an solche Menschen, die über den Maschinen alles regeln. Ja, und dann gibt es noch fast unendlich viele sehr spezielle Berufe wie „Ingenieur für Gleichgewichtssensoren“ etc. Unsere Gesellschaft ist auf beides, das Breite und das Spezielle, nicht so gut vorbereitet. Verhandeln, Führen, Verkaufen & Co. gehören zur Persönlichkeitsentwicklung, die aber so weder in der Schule noch an der Universität Thema ist. Dort ist der Gedanke 4.0 noch nicht angekommen. Auf der anderen Seite braucht die Industrie sehr viele Spezialkräfte der Art „zehn Jahre Hydraulikerfahrung“, die findet sie nicht, weil unsere Gesellschaft all diese Berufe während der Bildungsphase gar nicht thematisiert. Jungen Menschen werden die Perspektiven gar nicht aufgezeigt... Und weil das Bildungssystem versagt, kommen besonders diejenigen jungen Menschen in neuen Berufen groß raus, die die Gnade berufener Eltern zu haben, die das können – ihre Kinder 4.0 nahezubringen. Das Bildungssystem 1.0 erzeugt die Ungleichheit, weil es Rückständigkeit vermittelt.

Alle reden nur blasenhaft vom LLL, vom Lebenslangen Lernen, aber das Bildungssystem lernt eigentlich nicht selbst. Es tut so, als würde sich nur der zu lernende „Stoff“ verändern, es geht aber um einen anderen Menschen in einer ganz anderen Welt 4.0.



Stephan Grabmeier ist Gründer und Geschäftsführer der Innovation Evangelist GmbH und einer der gefragtesten Experten der Digitalen Transformation nach innen.

STEPHAN GRABMEIER

Die Führungskultur in einer Arbeitswelt 4.0 – zwischen Wunsch und Wirklichkeit

Die Frage, wie wir in Zukunft arbeiten werden, beinhaltet auch die Frage, wie wir in Zukunft zusammen arbeiten werden. Wie werden sich die Beziehungen zwischen Kollegen verändern? Wie werden sich die Beziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern verändern? Werden sich Hierarchien am Ende ganz auflösen – zugunsten einer immer stärkeren Vernetzung und Kooperation? Welche Rolle spielt dabei die Digitalisierung – wird sie nachhaltigen Einfluss auf die Führungskultur haben? Und: Was davon ist Wunsch, was ist Wirklichkeit?

Die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) des Bundesarbeitsministeriums für Arbeit und Soziales fand im vergangenen Jahr heraus, dass sich 77 Prozent der Führungskräfte einen Wandel in der Führungskultur wünschen. Unter dem Titel „Forum Gute Führung“ wurden die Ergebnisse veröffentlicht: Die Führungskräfte wünschen sich zwar den Wandel weg von einer hierarchiebetonten, auf Shareholder Value und Profitmaximierung ausgerichteten Führungskultur hin zu einer Führungskultur, die auf Unterstützung, Vertrauen, Kooperation und Werteorientierung setzt. Sie sehen diesen Wandel aber noch lange nicht verwirklicht. Sich selbst sehen sie zudem kaum in der Lage, diesen Wandel der Führungskultur proaktiv voranzutreiben. Ein Widerspruch: Schließlich sind es die Führungskräfte selbst, die die notwendigen Ressourcen und Einflussmöglichkeiten haben, um in Sachen Führungskultur etwas zu bewegen. Thomas Sattelberger einer der profiliertesten Vordenker der HR Szene hält die Studienergebnisse deshalb sogar für „schizophren“.

Das Forum „Gute Führung“ konzentriert sich auf die Werte, auf denen Führungskulturen aufbauen und auf die sich Führungskräfte in ihrer täglichen Arbeit stützen. Die Agentur Nextpractice(<http://www.nextpractice.de/nextexpertizer.html>), die die Studie leitete, führte dazu 400 Tiefeninterviews mit Führungskräften verschiedener Unternehmen. Dabei wurde darauf geachtet, dass sich die Unternehmen in den Merkmalen Größe, Branche und Ort unterschieden. Bei den Führungskräften achtete man auf die sozialstrukturellen Merkmale wie Alter und Geschlecht. Die Studienergebnisse weisen also eine gute qualitative Tiefe auf. Aufgrund der großen Zahl der Interviews sind aber auch die Allgemeingültigkeit und die Vergleichbarkeit der Ergebnisse garantiert. Mathematisch identifizierte die Studie fünf Führungstypen:

1. Eine **traditionelle Führungskultur** (13,50 %) basiert auf natürlicher Autorität. Mitarbeiter sind loyal und zufrieden, weil sie in ihrem Vorgesetzten ein Vorbild sehen, das Verantwortung übernimmt – gewissermaßen der Patriarch. In dieser Führungskultur zielt alles auf die langfristige Erhaltung des Bestehenden.
2. In der **profitorientierten renditemaximierenden Führungskultur** (29,25 %) sind Strategie, Zielemanagement und zahlengestütztes Controlling die Mittel, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu fördern. Ziel ist der maximale Profit und damit eine attraktive Rendite für die Shareholder.
3. Die **kooperative Führungskultur** durch Coaching (15,50 %) setzt auf Teamwork: Informationen werden transparent zur Verfügung gestellt, alles wird im Team reflektiert und besprochen. Die Nutzung von Synergiepotenzialen soll neue Ideen und die Zusammenarbeit fördern.
4. Die **Führungskultur der Netzwerkdynamik** (24 %) schafft Rahmenbedingungen, damit sich Mitarbeiter vernetzen und eigeninitiativ arbeiten können. Kooperation statt Hierarchie lautet das Motto – und zwar zwischen allen Akteuren im Unternehmen. Flexible, dynamische Netzwerke sind die Antwort auf die steigende Komplexität der Märkte.
5. Die **solidarisch werteorientierte Führungskultur** (17,75 %) motiviert die Mitarbeiter über die empfundene Sinnhaftigkeit der Aufgabe und das Leben von Werten. Führung in der werteorientierten Führungskultur ist partizipativ: Die Mitarbeiter sollen sich an Entscheidungen beteiligen. Alle Interessen sollen in Entscheidungen einfließen.

Die Zukunft der Führungskultur verorteten die befragten Führungskräfte bei den Typen 3, 4 und 5. Sich selbst allerdings sahen sie eher bei 1 und 2. Auch ihre Zukunftsprognose war eher pessimistisch: Die Chancen, den Fokus stärker auf Kooperation, Teamwork, Vernetzung und Werte zu legen schätzten sie eher gering ein. Und das, obwohl sie von einem Wandel der Führungskultur die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen abhängig machten.

Hier muss ich absolut zustimmen: Nur Unternehmen, denen es gelingt, flexible und vernetzte Prozesse zu implementieren, können sich den schnell innovierenden Märkten anpassen. Alles andere ist viel zu träge, um mit den aktuellen Entwicklungen Schritt halten zu können. Zentraler Aspekt bei all dem ist natürlich auch die digitale Vernetzung. Flexibles Arbeiten in Teams unabhängig von Zeit und Ort funktioniert nur mittels digitaler Tools. Digitalisierung ist dabei viel mehr als ein IT-Thema. Digitalisierung ist eine Lebenseinstellung: Denn Web-2.0-Technologien, die wir im Privaten schon lange und ganz selbstverständlich anwenden, werfen die althergebrachten Beziehungsmuster zwischen Führungsriege und Mitarbeitern über den Haufen. Denn ein Netz zeichnet sich nun mal nicht durch Stufen aus – sondern durch Knotenpunkte. An diesen Knotenpunkten treffen Ideen, Impulse, Wissen, Innovationen, Mitarbeiter, Kunden und Unternehmen aufeinander und tauschen Informationen aus. Informationen, die sich nur noch schwer kontrollieren lassen. Die Essenz einer solchen werteorientierten, vernetzten und

digitalen Führungskultur ist deshalb: Vertrauen. Denn Kontrolle ist zum einen nicht mehr möglich. Zum anderen ist sie auch gar nicht mehr gewünscht – weil sie Innovationen verhindert. Wie sollte eine solche zukunftsorientierte Führungskultur also aussehen?

1. **Wissen teilen.** Wissen ist kein exklusives Gut mehr, Informationsvorsprünge dienen nicht mehr dem Machterhalt. Wissen ist eine Ressource, die sich vermehrt, wenn man sie teilt: Durch neuen Input, durch neue Perspektiven und durch Diskussionen. Der Cheffilter, der Innovationen oftmals verhindert, wird damit ausgehebelt.
2. **Vernetzung ermöglichen.** Führungskräfte werden von Befehlsgebern zu Moderatoren: Sie schaffen die Rahmenbedingungen, damit sich ihre Mitarbeiter optimal untereinander, aber auch außerhalb des Unternehmens vernetzen können. Das erfordert Vertrauen und Loslassen, denn die Kontrolle der Informationsströme wird damit unmöglich. Aber es lohnt sich: Denn Netzwerkstrukturen ermöglichen Wissenstransfer. Und sie tragen dazu bei, dass sich die Öffentlichkeit ein authentisches Bild des Unternehmens machen kann – das meist viel sympathischer ist, als ein Fake-Ideal aus dem Werbebotschaft.
3. **Agile Führungsmethoden und Iteration.** Entscheidungen trifft man auch in Unternehmen künftig demokratisch. Dabei wird kollektive Intelligenz eine wichtige Rolle spielen: Neuerungen kommen schnell auf den Markt, damit sie sich bewähren können. Agile Software Devices wie Scrum ermöglichen ein Projektmanagement, das mit dem Schlagwort „Always Beta“ bezeichnet wird: Jede neue Version wird sofort getestet, überarbeitet, wieder getestet und so weiter. So spart man die Kosten langer Tests – und weiß gleich, was ankommt und was nicht. Keine Angst vor Fehlern! Denn, so großväterlich es klingt: Aus Fehlern wird man klug!

Unternehmen und Führungskräfte, die proaktiv einen Wandel der Führungskultur und der Unternehmenskultur vorantreiben, können nur gewinnen: Nicht nur haben ihre Unternehmen bessere Chancen, am Markt zu bestehen. Sondern sie haben auch „die Nase vorn“ im Wettbewerb um junge Talente: Denn für die werden gelebte Unternehmenswerte immer wichtiger, wenn es um die Wahl des Arbeitsplatzes geht. Gehalt und Statussymbole haben schon lange ausgedient. Zeit für die Manager, das nicht nur theoretisch zu verstehen – sondern auch praktisch umzusetzen.



Elisabeth Goos, Capgemini Deutschland GmbH, ist Expertin in der strategischen Beratung und Umsetzung von Veränderungsvorhaben in der Wirtschafts- und Arbeitsmarktpolitik.

ELISABETH GOOS

Der Mensch 4.0 – Mitgestalter statt Mitmacher

Ein Arbeitsalltag ohne digitale Technik ist nicht mehr vorstellbar, denn auch im täglichen Arbeitsleben vieler Beschäftigter ist die Digitalisierung Realität geworden. An Werkbänken, in Produktionsstraßen, in Sprechzimmern, in Klassenräumen oder an der Supermarktkasse ist der Umgang mit digitaler Technik selbstverständlich. Während die aktuelle, politische Diskussion zu Industrie 4.0 in Deutschland noch um Fragen der Infrastruktur, der Sicherheit und der Standardisierung kreist, ist die digitale Revolution im (Berufs-)Alltag in vollem Gange.

Aber was bedeutet die digitale Revolution für die Menschen und die Art und Weise, wie wir arbeiten werden? Die Frage nach den Auswirkungen der Revolution für Unternehmen und jeden einzelnen Beschäftigten, produziert beeindruckende Zahlen und schürt Ängste. So schätzt der Bereich Robotik und Automation des Verbandes Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA), dass 2015 weltweit mehr als 1,5 Millionen Industrieroboter im Einsatz sein werden. Laut einer Studie der University of Oxford könnten durch computergestützte Verfahren allein in den USA fast die Hälfte (47 %) der Arbeitsplätze gefährdet sein.³⁰ Aber es gibt auch andere Zahlen. Zum Beispiel zu den Chancen für neue und bessere Arbeitsplätze und zur steigenden Produktivität, die mit der Digitalisierung verbundenen ist. So hat die fortschreitende Digitalisierung allein in Deutschland nach dem Verband BITKOM bereits rund 1,46 Millionen neue Arbeitsplätze geschaffen. Ein Trend, der sich fortsetzen wird: Bis 2018 erwartet der VDMA mindestens 10.000 weitere neue, hoch qualifizierte Arbeitsplätze allein in der Industrie. Aber nicht nur die Hochqualifizierten werden profitieren. Denn auch in automatisierten Fertigungsprozessen werden in Zukunft Menschen gebraucht, die sie steuern, kontrollieren und zum flexiblen Einsatz bringen. So wird die „smart factory“ entgegen vieler Angstsznarien in Zukunft nicht menschenleer sein.

Wie Unternehmen und Mitarbeiter gleichermaßen von der Digitalisierung profitieren können

Mehr Flexibilität durch neue Arbeitsplatzkonzepte. Digitale Technologien ermöglichen vernetzte, räumlich und zeitlich unabhängige Arbeits- und Lebenswelten. Damit werden Konzepte wie Jobsharing, Employee Sharing, flexible Arbeitszeitmodelle und bedarfs-

30 Frey, Carl Benedict, und Michael A. Osborne (2013). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? Retrieved September, 7, 2013. Oxford: Oxford University Press.

gesteuerte Personaleinsatzplanungssysteme möglich, die für Mitarbeiter bessere Voraussetzungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familienaufgaben bieten.

Mehr Entscheider durch cyber-physikalische Systeme. Auch wenn die Produktionsprozesse durch Automation, Robotik, Selbstoptimierung, Selbstkonfiguration, Selbstdiagnose und Kognition an Komplexität zunehmen, bieten cyber-physikalische Systeme auch neue Möglichkeiten, um solche Informationen zu erfassen, aufzubereiten und sie zu visualisieren. Der Mitarbeiter wird durch diese Unterstützung zum informierten, aktiven Entscheider und übernimmt im Produktionsprozess mehr Verantwortung. Das wirkt sich wiederum positiv auf die Qualität der Arbeit, die Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit aus.

Mehr Demokratie durch bessere Mitsprachemöglichkeiten im Betrieb. Die fortschreitende Digitalisierung erhöht auch die Transparenz der Unternehmensinternen Prozesse. Gleichzeitig nimmt allerdings auch die Komplexität zu, weil Vorgänge vermehrt dezentralisiert werden. Dies provoziert nicht nur das unmittelbare Feedback und die Mitgestaltung der Mitarbeiter, sondern macht sie zwingend erforderlich. Das gilt vor allem dann, wenn es um die Einführung neuer digitaler Technologien in Produktions- und Arbeitsprozesse, beispielsweise um Optimierungspotenzial geht. Die Digitalisierung erleichtert durch ihren Netzwerkgedanken die Mitsprache über Unternehmensgrenzen hinweg.

Mehr Unterstützung bei der Arbeit

Letztlich profitiert der Mitarbeiter auch körperlich vom digitalen Wandel. Zum einen bietet intelligente Technik mehr Sicherheit im Arbeitsablauf, zum anderen dienen Assistenzsysteme als „Fähigkeitsverstärker“ und unterstützen die physische und kognitive Leistung der Mitarbeiter. Sicheres und gesundes Arbeiten wird so bis ins hohe Alter möglich, was in Zeiten des demographischen Wandels von strategischer Bedeutung für Unternehmen ist.

Die Zukunft der Arbeit gemeinsam gestalten

Gerade aufgrund dieser Chancen ist es von entscheidender Bedeutung, die direkt Betroffenen in den Betrieben zu Mitgestaltern der Revolution zu machen. Während die Unternehmer und die Politik Rahmenbedingungen setzen, gilt es in erster Linie, die Mitarbeiter selbst, die Betriebsräte und Gewerkschaften, die Arbeitgeber- und Industrieverbände sowie gemeinnützige Organisationen einzubeziehen. Nur wenn alle Beteiligten sich von Betroffenen hin zu aktiv gestaltenden Akteuren wandeln, kann eine digitale Revolution gelingen, von der alle profitieren.

Auf Ebene des Gesamtunternehmens gilt es, den Wandel im Rahmen einer langfristigen Unternehmens- und Digitalisierungsstrategie zu gestalten. Es muss ein Gesamtsystem entwickelt werden, das Automatisierungssysteme und menschliche Operatoren gleicher-

maßen einbezieht. Durch intuitive Mensch-Maschine-Schnittstellen ist eine effektive Kommunikation zwischen beiden sicherzustellen. Aufgabe der Personalentwicklung ist es, Kompetenzmanagementsysteme zu entwickeln, die auf die veränderten Prozesse und Anforderungen abgestimmt sind. Nicht nur die Funktionen der Mitarbeiter werden sich ändern, auch Rollen und Führungsaufgaben sind vom Wandel betroffen. Herkömmliche Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehungen lösen sich immer weiter auf, Teams arbeiten zunehmend projektorientiert und virtuell miteinander. Damit besteht die Gefahr, dass Mitarbeiter sich immer weniger einem Unternehmen zugehörig fühlen. Durch gezielte Mitarbeiterbindung und die Anpassung der Unternehmenskultur können Loyalität und innerbetriebliches Engagement aufrechterhalten werden. Die verbesserten Möglichkeiten der Vernetzung sollten zum Wissensaustausch und -management und effizienter Kooperation genutzt werden.



Dr. Christian Ege ist Gründer der Innovationsmanagement-Beratung empower.

CHRISTIAN EGE

Wachstum durch Innovation

Was sich Unternehmen von der Politik abschauen können

Wirtschaft braucht Wachstum, Innovationen sollen es schaffen. So der gängige Wunsch. Das bedeutet immer auch Vorstoß in eine ungewisse Zukunft und damit Veränderung. Die meisten Menschen mögen aber keinen Wandel. Sie lassen Innovationen dann zu, wenn eine klar erkennbare Verbesserung ihrer (Lebens-)Umstände damit einhergeht oder wenn keine Alternative mehr besteht.

An guten Ideen herrscht kein Mangel, es hapert an der Umsetzung

Innovationen florieren dort am besten, wo es gelingt, die Urkräfte der Kooperation von Mitarbeitern, Partnern und Kunden zur Entfaltung zu bringen, erfolgreich Quervernetzungen zu aktivieren und das eigenverantwortliche Handeln der Beteiligten auf ein Ziel hin zu synchronisieren. Neuerungen brauchen viele Unterstützer, die motiviert an die Arbeit gehen, zeigen wollen und dürfen, zu was sie imstande sind.

Innovationsstandort Deutschland in der Effizienzfalle

In vielen Unternehmen passiert genau das Gegenteil. Die Strukturen sind auf Effizienz, „Null-Fehler“ und Kontrolle getrimmt. Produktions- oder Logistiksysteme werden längst so gemanagt: mit Zielen, Plänen, Quoten. Maschinen stellen keine Fragen. Unternehmen wollen Innovationsprozesse gern genauso effizient gestalten. Das kann nicht gelingen.

Wer Wachstum durch Innovation will, muss gerade die Strukturen hinterfragen, die Mitarbeiter durch Verantwortungsentzug heute dazu bringen, „das Hirn an der Garderobe mit abzugeben“, Abwanderungspläne zu schmieden oder Verantwortung durch „Frei-schreibprozesse“ so zu verteilen, dass organisierte Verantwortungslosigkeit und immer neue Regeln entstehen. Das verhindert Fortschritte.

Was sich Unternehmen von der Politik abschauen können

Die Politik ist nicht eben als „Innovationsrakete“ bekannt, als Innovationslabor hingegen spannend. Unternehmen können sich von politischen Entscheidungs- und

Umsetzungsprozessen etwas abschauen. Dort beginnt jedes Vorhaben mit einer Diskussion, das Ziel immer im Blick. Je grundlegender geplante Neuerungen, desto umfassender der Abstimmungsprozess. Viele individuelle Überzeugungen und Interessen werden so auf ein Ziel hin gelenkt, Fehler dabei korrigiert. Jeder weiß, dass im demokratischen Verfahren Kompromisse geschlossen werden müssen, auch die Führungsspitze. Sie lässt bewusst los, will überzeugen, kalkuliert Auswirkungen auf eigene Machtpositionen mit ein.

Im politischen Prozess sind Vorstellungskraft und unterschiedliche Erfahrungswelten wertvoller als Wissen oder renommierte Hochschulabschlüsse. Aus diesem Grund kann nicht nur die viel gerühmte „Creative Class“ mit Talent, Technologie und Teilhabe solche Aufgaben lösen. Wer mehr Innovationen will, muss auch die „normalen Mitarbeiter“ mit ihren Ideen, Informationen, Intuition, aber auch Interessen dafür gewinnen. Sie warten darauf, ihre Erfahrungen einzubringen, sich weiterentwickeln zu dürfen und bei schwierigen Schritten auch einmal geführt zu werden. Sind sie es doch, die mit der Umsetzung beschlossener Maßnahmen gerne allein gelassen werden – und die dann neue Regeln fordern.

Und letztlich: Treffe die wichtigsten Entscheidungen gemeinsam mit den Beteiligten statt sie „einfach“ überzustülpen. Sicherlich gibt es dabei ökonomische Grenzen. Doch es ist die Kunst der Führungskräfte, diesen Prozess so zu moderieren und das Ergebnis so zu begründen, dass es selbst „unterlegene“ Mitstreiter mittragen. Auch die Verantwortung im Scheitern. Hierarchisch geprägte Manager mag das vor Herausforderungen stellen.

Ein solches System aufzubauen erfordert Zeit. Gern wird darauf verwiesen, dass der Wettbewerb das nicht zulasse. Doch es geht um viel mehr als nur einen Wohlfühlfaktor: Innovation braucht Vertrauen und erst Verantwortung entfacht Leidenschaft.



David Lehmann leitet bei JUNG MUT die Unternehmensberatung und hilft Mittelständlern, den digitalen Wandel erfolgreich zu bewältigen.

DAVID LEHMANN

Arbeit 4.0 in der Praxis: Weniger Prozess – mehr Mensch

Als junge Kommunikationsagentur und Unternehmensberatung ist Digital Teil unserer Unternehmens-DNA. Wir bei JUNG MUT setzen uns tagtäglich mit digitalen Trends, Technologien und Tools auseinander. Für unsere Kunden, aber auch für unsere eigene Organisationsentwicklung, beschäftigen wir uns regelmäßig auch mit der digitalisierten Arbeitswelt. Ein Thema, das aktuell besonders den deutschen Mittelstand vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels umtreibt.

Von der Dampfmaschine zur Digitalisierung

Um besser nachzuvollziehen, was in diesem Bereich derzeit passiert, ist ein kurzer Exkurs in die Industrielle Revolution hilfreich. In der Zeit um die vorletzte Jahrhundertwende wurde das Zeitalter der industriellen Massenproduktion eingeläutet. Statt der individuellen Fertigung in kleinen Handwerksbetrieben wurde die Arbeit tayloristisch in kleine, standardisierte Schritte unterteilt und mithilfe von Maschinen und Fließbändern so effizient wie möglich umgesetzt. Das Ideal der Arbeit orientierte sich an der Maschine: Arbeitskräfte mussten planbar, beherrschbar und ersetzbar sein. Effizienzgewinne wurden vor allem in die Erhöhung der Produktivität reinvestiert.

Etwas mehr als ein Jahrhundert später befinden wir uns nun mitten in der nächsten Revolution, der digitalen Transformation. Heute sind die Industriearbeiter in vielen Bereichen durch Roboter abgelöst worden. Computer und das Internet haben die Arbeitswelt stark verändert. Innovative Internet-Startups wachsen rasant und werden innerhalb von wenigen Jahren zu hochbewerteten Unternehmen an der Börse. In diesem Zeitalter der Wissensarbeiter kann Arbeit in vielen Bereichen nicht mehr standardisiert und in kleine Einheiten unterteilt werden, die Bedeutung des einzelnen Mitarbeiters in der Organisation nimmt zu. Die Innovationskraft von Unternehmen drängt die Effizienz als wichtigsten Erfolgsfaktor zurück.

Digitale Infrastruktur ermöglicht Arbeit 4.0

Auch die technische Infrastruktur für Wissensarbeiter hat sich in den letzten Jahrzehnten radikal geändert. Laptops, Smartphones und Tablets sowie mobiles Internet ermöglichen in vielen Bereichen ortsunabhängige Arbeit. Daten lassen sich einfach „in der Cloud“ ablegen, Software kann über den Webbrowser als Service gemietet werden. Neue

Projektmanagement- und Kollaborations-Tools lassen die Online-Teamarbeit immer reibungsloser werden und sorgen für eine schnelle Abstimmung über ehemalige Hierarchiegrenzen hinweg.

Was bedeutet diese Entwicklung für die Führung eines Unternehmens, gerade wenn es – wie JUNGMUT – eine besonders kreative und innovative Dienstleistung erbringen muss? Die Hierarchiepyramide muss umgekehrt werden. Die Geschäftsleitung dient den Mitarbeitern und nicht anders herum. Statt mit Autorität und Kontrolle zu arbeiten, sollte sie Mitarbeitern ermöglichen, ihr Potenzial zu entfalten. Hierzu muss sie davon ausgehen, dass Mitarbeiter etwas leisten wollen und intrinsisch motiviert sind. Dabei unterstützt die Führung eine selbstverantwortliche Arbeitsweise, Mitarbeiter sollen über sich selbst hinauswachsen können. Arbeitnehmer suchen heute Autonomie, Kompetenz und Sinn bei der Wahl ihres Arbeitgebers.

So arbeiten Digital-Teams

Im Arbeitsalltag macht sich das folgendermaßen bemerkbar: Im Team herrscht eine flache Hierarchie. Die Mitarbeiter duzen sich untereinander. Projektteams werden flexibel nach Kompetenzen und Verfügbarkeit zusammengestellt. Berater, Designer, Programmierer und andere Kreative verplanen sich dabei entweder selbst auf die Projekte oder überlassen dies wahlweise den Projektmanagern. Trainees erhalten einen fachlich passenden Betreuer. Regelmäßig nehmen Teammitglieder an Konferenzen oder Schulungen teil. Wer eine Fortbildung besucht hat, präsentiert die wichtigsten Erkenntnisse danach im Büro in lockerer Runde den übrigen Kollegen.

Für innovative und kreative Unternehmen ist das Arbeitsklima besonders wichtig. Die oftmals jungen Mitarbeiter verbringen häufig deutlich mehr als nur die Arbeitszeit miteinander, viele sind miteinander befreundet. Es ist keine Seltenheit, dass im Büro bei Kaltgetränken gemeinsam Serien geschaut werden oder gespielt wird. So verschwimmt durch die Digitalisierung die Grenze zwischen Arbeit und Privatleben mit allen Vor- und Nachteilen. Mitarbeiter tragen somit eine größere Eigenverantwortung bei der Gestaltung ihres (Arbeits-)Lebens. Bei Neueinstellungen lassen wir Bewerber gerne ein bis zwei Tage probearbeiten, damit möglichst viele Teammitglieder die Kandidaten kennenlernen. Sollte jemand aus unserem Team das Gefühl haben, dass es nicht passt, kann gegen die Einstellung ein Veto eingelegt werden. Unterstützt wird das Teamgefühl bei uns zusätzlich durch regelmäßige Events, wie zum Beispiel gemeinsame Ausflüge.

Neben dem wöchentlichen „Weekly Crunch“, bei dem jeder Mitarbeiter seine Wochenplanung vorstellt, findet die Teamkommunikation hauptsächlich in kurzen Projektmeetings sowie Chat- und Ticket-Systemen statt. E-Mails schreiben wir nur an Externe, beispielsweise an Kunden oder Partner. In manchen Fällen sind aber auch diese bereits an unsere Systeme angeschlossen und kommunizieren auf „kurzem Wege“ mit uns. Dies ist besonders wichtig, da wir über verschiedene Standorte hinweg arbeiten: In unserem Fall hat JUNGMUT Communication den Sitz in der Medienstadt Köln, während JUNGMUT

Consulting in der Nähe von Startup-Szene und Politik in Berlin sitzt. Auch bieten wir unseren Mitarbeitern eine Homeoffice-Regelung, sodass sie nach Wunsch oder wenn einmal ein Handwerker kommt flexibel von zu Hause arbeiten können. So ist bei nahezu jedem Projektmeeting mindestens ein Mitarbeiter per Videostream zugeschaltet.

Rahmenbedingungen in Deutschland verbesserungswürdig

Interessant wird es, wenn diese neue Arbeitswelt auf Regulierungen mit dem Mindset der Industrialisierung trifft. So ist unser Modell von Arbeit beispielsweise flexibler, als es die Dokumentationspflicht zum Mindestlohngesetz und das Arbeitszeitgesetz vorsehen. Oder auch wenn zukünftig Arbeitgeber sicherstellen sollen, dass Arbeitsplätze auch außerhalb des Büros normgerecht ausgeleuchtet sind. Vielleicht muss der Mitarbeiter dann zukünftig, bevor er im Café seinen Laptop öffnet, zunächst ein geeichtes Lichtmessgerät verwenden.

Wir glauben, dass die neue Arbeitswelt voller positiver Entwicklungen für Arbeitnehmer und Arbeitgeber ist. Insbesondere der in Deutschland einzigartige Mittelstand könnte hiervon profitieren. In vielen Unternehmen steckt die Digitalisierung jedoch noch in den Kinderschuhen. Auch die gesetzlichen Vorgaben orientieren sich noch stark an den Herausforderungen der Industrialisierung. Die digitale Transformation fördert, dass das Potenzial des einzelnen Mitarbeiters und die Innovationskraft des Unternehmens im Vordergrund stehen. Weniger Prozess, mehr Mensch – das ist für uns Arbeit 4.0.



Ulrich Klotz beschäftigt sich seit Jahrzehnten mit dem Thema „Zukunft der Arbeit“, zuletzt als Mitglied der gleichnamigen Expertengruppe beim Bundeskanzleramt.

ULRICH KLOTZ

Arbeiten ohne festen Arbeitsplatz

Ulrich Klotz im Interview mit der Computerwoche zu zukünftigen Arbeitsweisen:

Frage: Wie wird das Internet unsere Arbeitswelt weiter verändern?

KLOTZ: Ohne die Bindung an Ort und Zeit werden viele Arbeiten zu einer Ware, die weltweit gehandelt werden kann. Was wir heute als „Outsourcing“, „Offshoring“ oder allgemeiner als „Globalisierung“ kennen, sind erst die Anfänge neuer Formen grenzenloser Arbeitsteilung, denn das Netz ermöglicht auch vollkommen neuartige Unternehmensmodelle.

Frage: Was meinen Sie damit?

KLOTZ: Ein Beispiel: Ein globaler IT-Konzern plant eine „Verflüssigung“ seiner Arbeitsstrukturen durch weitgehenden Verzicht auf festangestellte Mitarbeiter. Künftig sollen Projekte in kleine Arbeitspakete zerlegt und diese via Internet weltweit ausgeschrieben werden. Um diese globalen Minijobs kann sich jeder bewerben, auch die ehemaligen Angestellten des Konzerns. Die weltweit verstreuten Auftragnehmer kooperieren dann über das Internet in „Talent Clouds“. Bei dieser Art von „Crowdsourcing“ verschwindet nicht die Arbeit, aber der feste Arbeitsplatz. Dabei werden sozialpartnerschaftliche Modelle und nationalstaatliche Einwirkungsmöglichkeiten, etwa beim Arbeitsrecht, durch die Spielregeln privater Konzerne ersetzt. Ob das alles so funktionieren wird, sei dahingestellt. Auf jeden Fall sollten wir solche Entwicklungen sehr aufmerksam beobachten. Es ist klüger, sich beizeiten mit der Konstruktion von Brunnen zu befassen, als hinterher über die hineingefallenen Kinder zu jammern.

Frage: Arbeit ohne Arbeitsplatz – ist das die neue Arbeit?

KLOTZ: Wir befinden uns in einer Übergangsphase, in der verschiedene Arbeitsformen und unterschiedliche Kulturen von Arbeit nebeneinander koexistieren. Die Situation ist ähnlich wie zu Beginn der Industrialisierung: Damals ließen neue Techniken wie Dampfmaschine, Eisenbahn oder später das Fließband ganz allmählich das Entstehen, was wir heute als „Arbeit“ kennen – mit allem, was dazugehört: Arbeitsplatz, Arbeitszeit, Arbeitsort, Ausbildungs- und Entlohnungsformen usw.

Frage: Und nun ist alles wieder auf Anfang?

KLOTZ: Seit dem Aufkommen der Computer in den siebziger Jahren wird Arbeit wiederum neu definiert: Immer mehr Menschen können überall und jederzeit arbeiten,

dabei verschwimmen die Grenzen zwischen Arbeits- und Freizeit, zwischen Arbeits- und Wohnort, zwischen Arbeit und Lernen, zwischen Abhängigkeit und Selbstständigkeit, zwischen Produzenten und Konsumenten. Arbeit bezeichnet wieder das, was man tut, nicht wohin man geht. Die Arbeitswelt wird vielfältiger, die Ausnahmen werden zur Regel, das „Normalarbeitsverhältnis“ und die „Normalbiographie“ sind auf dem Rückzug.

Frage: Und wie würden Sie das bewerten?

KLOTZ: Das alles ist zwiespältig, denn die aus den bürokratischen Unternehmenszwängen unfreiwillig Entlassenen werden oft zu Wander-Wissensarbeitern, denen die Fesseln neuer Freiheiten umgelegt werden: ein Höchstmaß an Eigenverantwortung und Selbstorganisation kombiniert mit minimalen Absicherungen und Planbarkeiten.

Frage: Übernimmt also der Computer die Kopfarbeiten?

KLOTZ: Früher war vor allem in Gewerkschaftskreisen die Meinung verbreitet, dass diese Maschine – man sprach ja vom „Elektronengehirn“ – uns das Denken abnimmt. Tatsächlich ist das Gegenteil der Fall. Der Computer übernimmt Routinetätigkeiten und das Vorhersehbare – kurz gesagt: Alles was planbar, regelhaft und programmierbar ist. Menschen werden dann vor allem noch für die Bewältigung von Ausnahmesituationen gebraucht. Hierzu zählen allerdings auch viele Arbeiten, die gar nicht so einfach sind, wie es auf den ersten Blick scheint – zum Beispiel im Haushalt, im Gesundheitssektor, in der Pflege usw. Hingegen werden wir sehen, dass aufgrund der rapiden Fortschritte beim automatischen Verstehen menschlicher Sprache zahllose routinehafte Tätigkeiten etwa in Call-Centern, Banken, Versicherungen oder Anwaltskanzleien „unter die Räder“ kommen.

Frage: Was tun wir dann in Zukunft, was bleibt übrig?

KLOTZ: Was immer hier oder dort an menschlicher Arbeit übrig bleibt, wird intellektuell anspruchsvoller, erfordert eine immer bessere Ausbildung und permanente Weiterbildung. Dies auch, weil infolge der Informatisierung vor allem die Informationsmenge exponentiell anwächst. Diese gigantische Lawine an Informationen und neuem Wissen kann man nur durch stärkere Spezialisierung bewältigen. Für diese Spezialisten hat der Management-Papst Peter F. Drucker vor gut fünfzig Jahren den Begriff „Wissensarbeiter“ geprägt. Ein Wissensarbeiter ist jemand, der mehr über seine Arbeit weiß als jeder andere im Unternehmen. Ich behaupte, dass bei uns inzwischen die Mehrzahl der Menschen Wissensarbeiter sind, wir finden sie heute überall, egal ob im Blau- oder Weißkittel.

Frage: Vor welchen Problemen stehen diese neuen Wissensarbeiter?

KLOTZ: Wissensarbeiter brauchen Strukturen, in denen sie ihr Know-how optimal mit dem anderer Spezialisten verbinden können. Tatsächlich arbeiten Wissensarbeiter aber meist in Organisationen, die noch immer vom hierarchischen Modell der Industrieära geprägt sind: Oben wird entschieden, unten wird ausgeführt. Wissen ist aber nicht hier-

archisch strukturiert, sondern situationsabhängig relevant oder irrelevant. Hier entsteht ein Dilemma: „Die da oben“ entscheiden über Dinge, von denen sie meist weit weniger verstehen als „die da unten“. Die Folgen sind bekannt: Demotivation, Reibungsverluste, Fehlentscheidungen und Frust. Entscheidungsträger glauben meist, sie wüssten etwas besser, weil sie eine bestimmte Position innehaben – das traf zu Taylors Zeiten vielleicht noch zu, ist aber heutzutage eher absurd. Die erschreckenden Ergebnisse von Umfragen über Arbeitszufriedenheit und Motivation sind eine direkte Folge der Tatsache, dass bei uns zu viele Manager noch immer an den hundert Jahre alten Konzepten eines Frederick Taylor festhalten, die im Zeitalter der Wissensarbeit schlichtweg kontraproduktiv sind.

Frage: Wie sollte dann die neue Wissensarbeitswelt aussehen?

KLOTZ: Ein gutes Beispiel liefert die Welt der Open-Source-Gemeinschaften. Das sind weltweite Netzwerke freiwilliger Programmierer, die komplexe Projekte wie etwa Linux, Firefox oder Wikipedia oder auch wesentliche Teile des Internets realisieren. Die Menschen arbeiten in solchen Projekten mit hoher Motivation, oft Begeisterung – und das alles ohne Bezahlung. Warum tun sie das? Weil hier Menschen anders miteinander umgehen als in der hierarchisch-bürokratischen Arbeitswelt, denn hier basiert Wertschöpfung auf gegenseitiger Wertschätzung. Die Beteiligten arbeiten auf Augenhöhe miteinander, deshalb wird Wissen nicht als Herrschaftswissen missbraucht, sondern bereitwillig mit anderen geteilt, daher auch der Name: Open Source = Offene Quelle. Anerkennung, Vertrauen, Respekt, Toleranz und Fairness sind hier nicht bloße Sonntagsreden, sondern gelebte Realität. Führungsfunktionen basieren auf Sachkompetenz und nicht auf formaler Autorität. Im Netz zählt nicht das größere Büro, sondern die tatsächliche Leistung. Neue Ideen haben hier viel bessere Chancen als in den alten bürokratischen Strukturen. Deshalb sind viele Open-Source-Produkte der kommerziellen Konkurrenz oft schon nach kurzer Zeit voraus.

Frage: Warum setzen sich dann diese Ideen nur so langsam durch?

KLOTZ: Wo Organisationen noch auf dem alten Prinzip „Wissen ist Macht“ basieren, wird neues Wissen oft als Bedrohung empfunden und zunächst bekämpft. Zwar wird überall von Innovation geredet, aber wirkliche Veränderungen sind oft gar nicht gewollt – das habe ich im Verlauf meiner Berufstätigkeit sehr häufig erlebt. Innovationen sind Bottom-up-Prozesse, die sich mit Top-down-Strukturen nun einmal schlecht vertragen. In den klassisch hierarchischen Organisationspyramiden – oben die Würdenträger, unten die Innovationsträger und dazwischen jede Menge Bedenkenträger – ist Loyalität wichtiger als Leistung. Den Entscheidungsträgern geht es zuerst um Machterhalt und danach um Inhalte, da können Ideen noch so gut sein. Wo bevorzugt pflegeleichte Ja-Sager Karriere machen und Opportunismus als Qualifikationsersatz dient, gibt es kaum noch Weiterentwicklung, weil andere Meinungen – und neue Ideen sind anfänglich stets Minderheitenmeinung – keine Fürsprecher mehr finden. Aus diesem Grund wurden schon zahllose Firmen, ja ganze Branchen, Opfer ihrer internen Strukturen und Innovationsbremsen – wie zum Beispiel die gesamte deutsche Computerindustrie, die Unterhaltungselektronik, die Fotoindustrie und einiges mehr.

Frage: Wie sieht ihr Lösungsvorschlag aus?

KLOTZ: Mich treibt die Frage um, wie wir endlich die innovationsfeindlichen Kommandostrukturen der Industriegesellschaft überwinden können – hin zu einer Arbeitskultur, die von gegenseitiger Wertschätzung, Respekt und Toleranz geprägt ist. Von den Open-Source-Communities können wir eine Menge über zeitgemäße Arbeitsgestaltung lernen. Die junge Generation, die mit Wikis, Blogs und Social Networks groß geworden ist, lebt ohnehin eine neue Kultur des Wissensaustauschs. Viele dieser „Digital Natives“ werden sich nicht mehr in eine graue Sachbearbeiterwelt einsperren lassen, wo sie zwischen Karriereleitern, Gehaltsgittern, Planstellen und Dienstwegen viel Zeit und Energien mit internen Machtspielen vergeuden. Unsere Unternehmen werden von diesen Internet-Communities lernen müssen, weil sie andernfalls diese Generation nicht als kreative Mitarbeiter werden gewinnen oder halten können. Natürlich wird unsere Welt keine Open-Source-Welt werden. Aber ich bin davon überzeugt, dass sich intelligentere Formen der Zusammenarbeit und offene Innovationskulturen langfristig durchsetzen und künftig zu einem neuen Verständnis von Arbeit führen werden. Unternehmen, die hingegen zu lange an den überkommenen Arbeitsstrukturen der Industrieära festhalten, werden aufgrund ihrer internen Innovationsbarrieren untergehen.

Frage: Wie weitreichend werden diese Veränderungen sein?

KLOTZ: Wenn sich Kommunikationsformen ändern, dann wandelt sich das Fundament einer Gesellschaft. Wenn sich die Art und Weise verändert, wie Menschen ihre Fähigkeiten verbinden und weiterentwickeln, dann wirkt sich das auf jeden Aspekt unseres Denkens aus: Wahrnehmung, Gedächtnis, Sprache, Vorstellungsvermögen, Kreativität, Urteilskraft, Entscheidungsprozesse und vieles mehr.

In der neuen Gesellschaft wird nicht nur Arbeit neu definiert. Auch das Bild des Menschen wandelt sich. Wenn Menschen nicht mehr wie Maschinenteile arbeiten müssen, dann zählt das, was uns von Maschinen unterscheidet: Kreativität, Emotionen und Intuition. Menschen können Informationen in Bedeutung und Erfahrungen in Wissen verwandeln, das kann man Computern (noch?) nicht beibringen – wie auch unsere Fähigkeit, intelligent mit Unvorhersehbarem umzugehen. Weil wir künftig mehr kreative Individuen brauchen als brave, angepasste Ausführer, müssen wir vor allem unser industriegeprägtes Bildungssystem radikal umkrempeln. Fleiß, Ausdauer und das Erlernen von Fertigkeiten allein reichen nicht mehr, denn irgendwo wird irgendwer immer noch fleißiger sein. Im Wettbewerb von morgen zählen vor allem gute Ideen.

Hier ist Eile geboten, denn die soziale Kluft zwischen den Gewinnern und Verlierern dieses Strukturwandels wird immer größer. Die zunehmende Spreizung bei den Einkommen ist eine direkte Folge der Informatisierung in der Arbeitswelt. Kolonnenhafte Vervielfältigungsarbeiten werden mehr und mehr technisiert und/oder in andere Länder verlagert. Auf der anderen Seite werden kreative Unikatarbeiten immer bedeutsamer und besser bezahlt, hier ist das Einkommen aber oft nicht mehr an Arbeitszeit usw. gekoppelt. Denken wir an einen Romanautor: Um erfolgreich zu sein, kommt es nicht darauf

an, wie schnell er wie viele Zeilen schreibt, sondern wie gut seine Ideen sind. Ideen von heute sind das Geld von morgen. Bei allen Gütern, die man digitalisieren kann, zählt nur die Idee, das Design, die Entwicklung usw. – also ein Unikat. Die Vervielfältigung und weltweite Verteilung des Endprodukts, also das, was heute noch Industriearbeit ist, übernimmt die Technik.

Frage: Ist das das Ende der Industriegesellschaft?

KLOTZ: Die Produktion materieller Güter wird natürlich nicht verschwinden, genauso wenig wie die Landwirtschaft beim Übergang zur Industriegesellschaft verschwand. Doch in allen hochentwickelten Ländern wird Innovation und Wertschöpfung mit immateriellen, digitalisierbaren Geistesprodukten immer wichtiger. Das gilt auch bei Industrieprodukten – bei Mobiltelefonen, aber etwa auch bei Autos kommt es mehr und mehr auf die Qualität der Software und des Designs an, um erfolgreich zu sein. Wer auf diesen Feldern nicht ganz vorne mitspielen kann, wird auch bei der Produktion von materiellen Gütern existenzielle Probleme kriegen. Wir Europäer müssen deshalb verdammt aufpassen, um nicht im Zangengriff zwischen innovativen US-High-Tech-Konzernen und nachrückenden asiatischen Massenproduzenten zerquetscht zu werden. Dafür müssen wir den Ideenreichtum der gesamten Gesellschaft zur Entfaltung bringen. In unserer starren Arbeitswelt liegen viele Fähigkeiten brach, weil bei uns Menschen oft nicht das tun dürfen, was sie können und wollen. Wir vergeuden heute viel mehr menschliche Potenziale, als wir tatsächlich nutzen. Diese Verschwendung können wir uns in Zukunft nicht mehr erlauben.

Anmerkung: Das Interview wurde 2014 von Hans Königes von der Computerwoche (Text-Lizenz: CC BY-NC-SA 4.0 creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0) geführt. Bereits in den Jahren 1999 und 2000 schrieb Ulrich Klotz in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung eine Serie genau zu diesem Thema. Die Inhalte haben fünfzehn Jahre später an Aktualität nichts eingebüßt!



Guido Bosbach ist Unternehmensmentor und Organisationsvisionär. Als „DerOrgaMentor“ begleitet er Unternehmen auf ihrem Weg in die Zukunft.

GUIDO BOSBACH

Arbeiten 4.0 – Der digi-soziale Weg zu neuen Arbeitsformen

Die positiven Wirkungen neuer Arbeitsformen auf Unternehmen und die Gesellschaft werden Tag für Tag offensichtlicher. Die Erkenntnis wächst, dass „Arbeiten 4.0“ notwendig und überfällig ist – und doch tun wir uns schwer diesen Weg zu gehen. Arbeiten 4.0 ist „digi-sozial“

Arbeiten 4.0, Industrie 4.0, digitale Transformation – viele dieser Begriffe klingen nach einem fokussierten Wandel von Arbeitsstrukturen, Abläufen und Prozessen. Nicht anders also, als das, was wir in den letzten Jahren und Jahrzehnten in Change-Projekten immer wieder versucht haben. Und obwohl dieser Ansatz damit so wohlvertraut klingt, kommen wir mit der Umgestaltung unserer Arbeitswelt nicht in Gang.

Vielschichtiger Wandel

Das, was gerade um uns herum passiert, besitzt eine Komponente, die uns unbewusst aufschrecken lässt. Der anstehende Wandel ist nicht nur getriggert durch neue Formen der Kommunikation, durch wachsende Dynamik der Märkte, durch das „Internet der Dinge“ oder ein wachsendes Bewusstsein für unsere Umwelt. Er wird gleichzeitig auch getrieben von einem Wertewandel in der Gesellschaft.

Nach den Aufbau- und Gründerjahren, mit ihren prägenden Verhaltensmustern, leben wir heute in einer Welt, die vielen erlaubt, bewusster mit sich selbst umzugehen und damit auch in Hinblick auf ihre Arbeit mehr einzufordern. Galt Arbeit (das Wort leitet sich aus dem germanischen Wort für „Mühsal“ und „Plage“ ab) früher als etwas, das Besitz und damit Status ermöglichte, so geht es heute dabei vermehrt um deren Sinn und ausgewogenes Work-Life-Blending. Aus „mein Haus, mein Boot, mein Auto“ ist „mein Leben“ geworden.

Der Weg zu Arbeiten 4.0 ist nicht nur „digitaler“ oder technologischer, es ist auch sozial ein neuer Weg. Wie groß die Diskrepanz zwischen Arbeit und dem privaten Leben bereits geworden ist, macht ein Blick auf die „Tages-Zeitreisenden“ deutlich, also jene, die jeden Morgen aus ihrem Leben im 21. Jahrhundert – mit dessen Werten und Technologien – in eine im 20. Jahrhundert zurückgebliebene Arbeitswelt wechseln. Wie gelingt der gemeinsame Schritt ins 21. Jahrhundert?

Grundlagen für erfolgreiches Arbeiten 4.0

In den Diskussionen im Kontext „new work“ tauchen oft die große Konzepte wie „Demokratisierung“, „Selbstorganisation“, „Holokratie“ oder „Employees first, customers second“ auf. Diese großen Ideen bedeuten umfassende Veränderungen in Kultur und Führung und sind damit – obwohl organisationsindividuell ggf. richtig und gut – für die meisten eher abschreckend. Im Kern setzten diese Konzepte dabei auf ein paar immer wieder genannte Glaubenssätze und Grundverständnisse auf. Interessanterweise gelten diese fast universell für die meisten Unternehmen, die erfolgreich Arbeiten 4.0 praktizieren. Menschen werden hier als vertrauenswürdig, verantwortungsvoll, verlässlich, verantwortlich, selbstmotiviert, intelligent und einzigartig wahrgenommen. Allein auf Basis dieser Grundlagen, ergibt sich schnell eine Vielzahl von Ansätzen, wie Zusammenarbeit sinnvoller und erfolgreicher gestaltet werden kann. Dabei erleichtern oft viele kleine Schritte den Weg zu einem veränderten Miteinander.

Um den eigenen Weg zu identifizieren, bietet es sich an, einen Zyklus solcher kleinen Schritte zu implementieren. Sie sollten immer wieder anregen, die „comfort zone“ zu verlassen, um sukzessive zu realisieren, dass man dabei keine „panic zone“, sondern viel öfter die „magic zone“ betritt.

Partizipation und Selbstorganisation

Ein erster Erfolg ist oft schon, echte Partizipation zu gestalten. Die Mitarbeiter anzuregen, ihre Arbeit nicht nur als Teilnahme am Prozess zu verstehen, sondern auch sich aktiv einzubringen (teilzugeben) und damit sichtbar am Erfolg teilzuhaben. Einen guten Startpunkt dafür bieten interne BarCamps, um die eigene Situation offen anzusprechen und dabei Ideen für weitere Schritte sammeln.

Am Anfang des angesprochenen Entwicklungszyklus steht eine sehr bewusste und oftmals extern unterstützte Reflektion des Status quo. Vor allem in Bezug auf die kulturelle, organisationale und technologische Basis ist der Erkenntnisgewinn hier oft richtungsweisend für den weiteren Prozess.

Während dieser Analyse finden sich immer auch Schwachstellen, die gemäß „it’s not a bug, it’s a feature“ als (im positiven Sinn) Experimentierinseln und Lernumgebung dienen können. Hier können Entwicklungsoptionen erprobt und aus Fehlentwicklungen gemeinsam gelernt werden. Denn, wie immer auf neuen Wegen, werden Fehler auf dem später erfolgreichen Weg dazugehören. „Smart failure“ sind ein Ansatz, die Fehler aktiv und positiv als verarbeiten.

Auch hier gilt: Partizipation und Selbstorganisation sind die Mittel der Wahl, um gemeinsam die Chancen zu nutzen und die Macken frühzeitig zu erkennen.

Den richtigen Weg für sich selbst finden

Ein weiteres wichtiges Element sind kontinuierliche Dialoge aller Stakeholder zu Vision, Werten und der gelebten Kultur. Sie helfen vielen Organisationen, auf dem Weg die Richtung beizubehalten und zu justieren, denn sie verstärken die Verbundenheit und verbessern die Vernetzung.

Am Ende geht es weniger darum, gute Ideen und Konzepte zu entwickeln. Davon gibt es in der Welt und in jeder Organisation, wenn man sie hören will, genug. Die eigentliche Herausforderung ist es, aus der Vielzahl der Optionen die richtigen zu identifizieren. Der Weg hin zu Arbeiten 4.0 ist komplex.

Um ihn zu gehen braucht es die Unterstützung aller Beteiligten. Er muss „von oben“ gewollt und getragen sein – darf aber nicht von dort eingesteuert oder verordnet werden. Gelingt es die Stakeholder für den Weg zu begeistern, ihr Wissen, ihre Kompetenz und ihre Intuition für den Weg zu nutzen, ist der Zyklus der kleinen Schritte die sicherste Option.

Der digi-soziale Weg zur neuen Arbeit beginnt in unseren Köpfen und wir alle sind bereits gestartet. Er ist Teil des kulturellen Wandels unserer Gesellschaft und muss nur noch unsere Arbeitsplätze erreichen. Dies umzusetzen ist unsere Aufgabe.



Gunnar Sohn ist freiberuflich als Wirtschaftspublizist, Buchautor, Blogger, Medienberater und Chefredakteur des Onlinemagazins Neue Nachricht tätig.

GUNNAR SOHN

Arbeiten im Gehäuse der Hörigkeit

Ich sitze im Büro, also bin ich? Diesen Mythos verbreiten vor allem Konzerne mit allerlei Bespaßungsmaßnahmen, um zu kaschieren, dass das Angestelltendasein immer noch in einem „Gehäuse der Hörigkeit“ stattfindet, wie es die „Wirtschaftswoche“ mit Verweis auf Max Weber beschreibt. Freiheit am Arbeitsplatz sei nur ein anderes Wort für Dressur.

„Die Welt dreht sich schnell und immer schneller, verraten uns die Soziologen, nur im Büro steht alles still. Kein Fortschritt nirgends, weit und breit. Der Mensch hat im vergangenen Jahrhundert den Fernseher erfunden, den Mond besucht und das Genom entschlüsselt, allein sein Angestelltenleben innoviert, das hat er nicht“, so die „Wirtschaftswoche“. Noch immer rieche die Büroluft nach Anonymität und Organisation, nach Funktionalität und Vergemeinschaftung, nach Kreativitätswüste und liniertem Denken:

„Ganz gleich, ob eingepfercht in blickgeschützten Boxen oder lichtdurchfluteten Aquarien, in milchverglasten Vorzimmern oder verschließbaren Zellen, ob Seit an Seit im Metropolenloft oder eingelassen in die Weite einer aufgelockerten Bürolandschaft mit Kaffee-Vollautomat und Schallschutz-Stellwänden – im Büro beschleicht einen, frei nach Jean-Jacques Rousseau, das Gefühl: ‚Der Mensch ist frei geboren, und liegt doch nine-to-five in Ketten.‘“

Je kühner Architektur-Avantgardisten und Management-Gurus die Perfektionierung des arbeitsteiligen Miteinanders auch vorantrieben – heraus komme immer nur eine weitere Mode der humanen Käfig- und Kleingruppenhaltung.

Fließband-Effizienz

Letztlich versteckt sich hinter den modernen Lichtsuppen-Fassaden die alte Ideologie des industriekapitalistischen Taylorismus, der auch die Büroabläufe auf Fließbandeffizienz trimmt. Was an Freiheiten im Bürokomplex zugelassen wird, sind reine Simulationsübungen, um die Mitarbeiter bei Laune zu halten.

„Die Pauschalunterwerfung des Arbeitnehmers ist so groß wie eh und je“, bemerkt der Soziologe Dirk Baecker. Das dürfe man allerdings nicht mit einer Totalunterwerfung verwechseln. Innerhalb der sogenannten Indifferenzzone sind Mitarbeiter bereit, Anweisungen zu befolgen, die der Arbeitsvertrag und die Stellenbeschreibung vorab nur zum Teil definieren können. „Die Details und Entwicklungen des täglichen Arbeitslebens sind umfangreicher und unbestimmter, als sie formal festgehalten werden können“,

sagt Baecker. Diese Indifferenz-Zone, die Chester I. Barnard in der Blütezeit der Industrialisierung vor rund 80 Jahren definiert hat, sei heute wesentlich größer. Die Anforderungen, sich außerhalb der eigenen Kompetenzen zu bewegen, seien deutlich gestiegen. Was Karl Marx so schön das „Engagement mit Haut und Haaren“ genannt hat, ist nach Aussagen von Baecker mittlerweile Realität. Das ist ein dauerndes Spiel zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer um die Frage, was der eine noch erwarten darf und der andere noch leisten kann. „Für dieses Spiel gibt es keine ethischen, moralischen, ethischen oder kulturellen Grenzen mehr“, führt Baecker aus.

Die BWL weiß wenig

Wo die Schmerzgrenze für Mitarbeiter liegt, kann niemand so genau sagen. Die BWL mit ihrem Kennzahlen-Fetischismus tut nur so, diese Kompetenz in der Steuerung zu haben. Es geht nach Meinung von Baecker nur darum, die Mitarbeiter so weit zu schonen, um sie schonungslos ausbeuten zu können. Was ist das Ergebnis dieser Gemengelage? Der Soziologe Niklas Luhmann hat Fragen dieser Art beantwortet, indem er darauf hinwies, dass in Organisationen typischerweise zwei Sprachen parallel gesprochen werden, eine offiziöse Sprache mehr oder minder leerer Floskeln und eine zynische Sprache der mehr oder minder folgenlosen Offenlegung dieser Floskeln. Das sind die üblichen Schönwetter-Formulierungen des Managements, die aus nicht ablehnungsfähigen positiven Vokabeln wie Ziel, Strategie, Innovation, Motivation, Kundenorientierung, Mitarbeiterbindung, Kollaboration oder offene Kommunikation bestehen. Sie können im Bullshit-Bingo der Unternehmensführung beliebig kombiniert werden. „Das kann so mit der Realität einer Organisation nicht übereinstimmen. Keine Organisation der Welt ist nur positiv. Deshalb entsteht ein riesiger grauer oder gar schwarzer Bereich an nicht formulierten Negativeindrücken. Und die braucht ein Ventil, und das ist der Zynismus“, so Baecker. Zynismus sei eine Form der extrem intelligenten Beobachtung. Der zynische Kommentar ist in der Regel der letzte Kommentar zu einem Sachverhalt. Vorher schaltet man auf den Modus „Dienst nach Vorschrift“, was nach Analysen von Gallup bei 70 Prozent der Beschäftigten der Fall sein soll. „Der Zynismus ist die Form der Rede und die innere Kündigung ist die Form des Handelns“, konstatiert Baecker.

Knetmasse in Motivationsseminaren

Da helfen auch die mehr oder wenigen originellen Einfälle des Personalmanagements zur Erheiterung der Mitarbeiter nicht weiter. Etwa die „ganzheitlichen“ Konzepte, die in speziellen Motivationsseminaren eingepflegt werden. Die lieben Kolleginnen und Kollegen stellen sich im Kreis auf, greifen zum feuchten Händchen des Nachbarn und rufen im Chor: „Es beginnt ein kreativer Tag und ich fühle mich gut. Just great.“

Gestresste Mitarbeiter können ihren Frust in albernem Rollenspielen abbauen. Managementaufgaben werden danach mit Knetmasse nachgestellt, weil man ja alles etwas spielerischer angehen will. Meinen Ex-Kollegen von o.tel.o dürfte der erste Auftritt

unseres neuen Chefs – nennen wir ihn Mister K. – noch gut in Erinnerung sein. Mit seinen Autoverkäufersprüchen brachte er in wenigen Minuten die Motivation der kompletten Kommunikationsabteilung auf eine Raumtemperatur von minus 20 Grad Celsius.

Wenn schöpferische Innovationen in holistischen Trauma-Bewältigungs-Workshops mit figurativen Knetgebilden nicht helfen, sollten es die karrierebewussten Büroarbeiter mit „Brainwriting“ probieren oder gleich die „Kaizen-Methode“ anwenden und danach ordentlich Teamgeist und ganz viel „Commitment“ entwickeln. „Synergien“ müssen am Schluss herauskommen, sonst leidet das „Shareholder-Value-Prinzip“.

Die Komik des Top-Managements

Die leeren Hurra-Plattitüden der Top-Manager überdecken nur die Realität einer bürokratischen Mikroherrschaft. Übrig bleibt eine höchst unfreiwillige Komik von Vorgesetzten, die sich mit dümmlichen Managementphrasen über Wasser halten.

Zu bewundern in dem legendären Film „Office Space“ in der Rolle des Vorgesetzten Bill Lumbergh, der blöd grinsend mit aufgekrepelten Hemdsärmeln und einem Becher Kaffee durch die Büroetagen stolpert, um Untergebene an das letzte Memo und die Pflicht zu erinnern, den TPS-Bericht mit einem Deckblatt zu versehen. Bei alldem ist es wohl egal, wie Arbeitsplätze gestaltet werden und wie viele Obstteller für Mitarbeiter zur Verfügung stehen. Gerade im Kontext der kreativen und dienstleistungsgetriebenen Arbeitsinhalte ist es an der Zeit, sich von der lemminghaften Arbeitsorganisation zu verabschieden. Die Internettechnologien ermöglichen nicht nur verteiltes und dezentrales Arbeiten, sondern Tätigkeiten, die sich nicht an der Präsenz eines Mitarbeiters, sondern am Arbeitsergebnis orientieren – ohne den Firlefanz von Motivationslehrgängen und Teambuildingmaßnahmen am Hochseil des Siebengebirges. Einen Anfang könnte man machen, wenn die Personalentwicklung in Unternehmen nicht mehr als Kostenfaktor, sondern als Investition verbucht wird, fordert Heiko Fischer von Resourceful Humans. Es reiche nicht aus, Organisationen nur auf Profit auszurichten: „Mir widerfuhr die traurige Ehre, dass ich nur drei Tage Personalchef von Groupon war und mit den Samwer-Brüdern zusammengearbeitet habe, bis ich mich mit einem dieser Typen so anlegte, dass ich in der Mittagspause gegangen bin“, erläutert Fischer³¹.

Den Führungsstil solcher Karrieristen müsste man aufbrechen.

31 „Drei Tage Personalchef im Rendite-Imperium der Samwer-Brüder #Kompetenzgespräche #Groupon #dld15.“ Ich sag mal 20.1.2015. <http://ichsagmal.com/tag/groupon/>.



Jan Westerbarkey ist Familienunternehmer bei der Westflex und in zahlreichen Projekten mit der RWTH Aachen sowie dem IAO Fraunhofer zu Industrie 4.0 tätig.

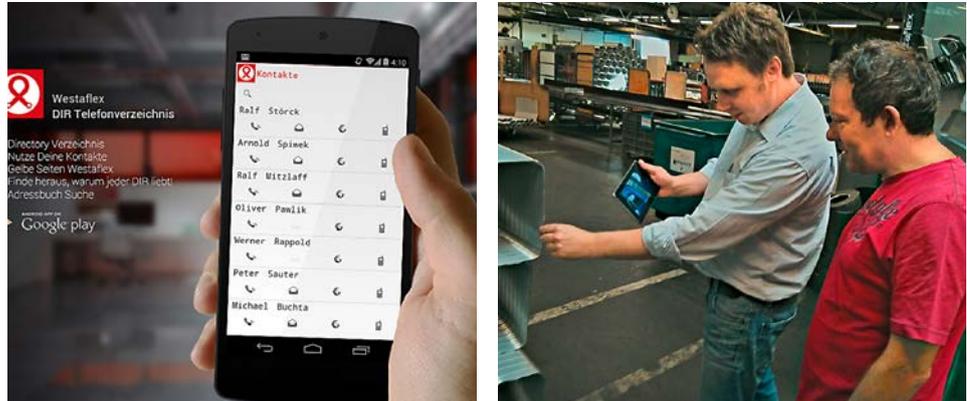
JAN WESTERBARKEY

Menschen lösen Probleme

Globalisierung der Märkte, internationale Konkurrenz, immer kürzer werdende Produktlebenszyklen und ein verstärkter Technologiewettbewerb zwingen etablierte Unternehmen zum Überdenken ihrer Digitalstrategie. Gefordert ist eine Echtzeit-Anpassung der Organisation an Veränderungen. Dies bedeutet für viele Unternehmen, schneller als bisher mit neuen Innovationen am Markt zu sein, bestehende Geschäfte komplett infrage zu stellen oder in neue Märkte vorzudringen sowie eine effiziente Allokation der vorhandenen, knappen Ressourcen. Für die notwendige Flexibilität sind Strukturen notwendig, die durch Dezentralisierung, flache Hierarchien, kurze Entscheidungsprozesse und kürzere Entscheidungswege gekennzeichnet sind. Lernen auf allen Hierarchieebenen wird zum strategischen Erfolgsfaktor.

In der digitalen Arbeitsorganisation, Kommunikation und Führung gilt es, die Voraussetzungen für einen ständigen Lernprozess zu schaffen. Dies wird durch die Erkenntnis unterstützt, dass die meisten Systemprobleme den „menschlichen Faktor“ betreffen und dass Probleme effektiver gelöst werden, wenn den beteiligten Mitarbeitern mehr Gelegenheit zu Entwicklung und Wachstum für den digitalen Wandel gegeben wird. Damit rückt der Mensch als Problemlöser zur Bewältigung der gestiegenen Komplexität wirtschaftlicher Leistungserstellungsprozesse in den Mittelpunkt. Gefordert und gefördert werden muss der mitdenkende, kreative und gestalterisch begabte Mitarbeiter – selbstverständlich mit erweiterten Verantwortungs- und Freiräumen der digitalen Neuzeit.

Digitalisierung: Assistenz-Tätigkeiten nehmen zu, umzusetzende Arbeitsaufgaben ab. Ein Unternehmen muss daher den verschiedenen Zielrichtungen der direkt oder indirekt mit dem Unternehmen verbundenen Interessengruppen gerecht werden. Die (digitalen) Anforderungen der Kunden an das Unternehmen ist die Bereitstellung von qualitativ hochwertigen Produkten innerhalb kurzer Lieferzeiten (als Selbstauskunfts-App) zu möglichst niedrigen (Web-transparenten) Preisen. Demgegenüber steht das unternehmerische Formalziel der (Open Book) Einkommens- und Gewinnerzielung. Eine weitere Interessengruppe bilden die mit der Leistungserstellung betrauten Mitarbeiter. Darüber hinaus gewinnen vor dem Hintergrund des sich vollziehenden Wertewandels (qualifizierte) Tätigkeiten, die interessante (sinnvolle) und abwechslungsreiche (erfüllende) Arbeitsinhalte bieten, an Bedeutung. Es ist davon auszugehen, dass der (Generation-Y) Mitarbeiter das Unternehmen verlassen wird, wenn die von ihm erbrachten Leistungen nicht durch entsprechende Gegenleistungen (Loyalität) mindestens ausgeglichen werden. Die Zufriedenheit ist ein weiteres Kriterium, das die Leistungsmotivation der (Nerd-)Mitarbeiter beeinflusst. Forderungen der Fachkräfte an das neu zu definierende digitale Unternehmen sind:



Wandel als Organisationsprinzip

Die Arbeitsaufgaben sollten der Selbsteinschätzung und dem neuen Rollenverständnis (BYOD) des Mitarbeiters gerecht werden. Mit dem generell steigenden Bildungsniveau und dem Wertewandel ergeben sich daraus ständig steigende Anforderungen an die Gestaltung der Arbeitsaufgaben und die konsequente Automatisierung (Industrie-Roboter) von Arbeitsplätzen für ungelernete Facharbeiter.

Dem Wissensarbeiter müssen Handlungsspielräume auch in dispositiven Entscheidungsbereichen gegeben werden. Bei Veränderungen, die seine Arbeit betreffen, ist er daher in Planungs-, Umsetzungs- und Kontrollprozesse mit einzubeziehen. Die neue Arbeitsform (stationär; mobil) muss dem Mitarbeiter abschätzbare persönliche Entwicklungsmöglichkeiten, also Lernmöglichkeiten und Erhöhung der Qualifikation, ermöglichen. Interne und externe Veränderungen erfordern ein kontinuierliches Gestalten und Lenken, was eine permanente Zielanpassung (Zielvereinbarung) ermöglicht. Digital erfolgreiche Unternehmen besitzen die Fähigkeit, kurzfristige Veränderungen der traditionellen Strukturen vorzunehmen, als Wandel zum Zweck der Anpassung und Steigerung der Effizienz herbeizuführen. Dies setzt ein kontinuierliches Reflektieren, Experimentieren und Verändern voraus, das heißt, Grundlagen für das Lernen zu lernen. Unternehmen lernen dabei nicht durch sprunghafte Digitalisierung, sondern in kleinen Schritten, indem im Sinne einer evolutionären Entwicklung permanent neue Möglichkeiten getestet werden und durch kurze Rückkopplungswege Kurskorrekturen der verfolgten Digital-Vision vorgenommen werden.

Digitalisierung und als Folge das Arbeiten-4.0-Prinzip kann definiert werden als die Fähigkeit zur Problemerkennung und -analyse sowie die Entwicklung und Umsetzung von Lösungsmöglichkeiten. Die Fähigkeiten der Mitarbeiter beschränken sich nicht nur auf ihre fachliche Qualifikation, sondern umfassen darüber hinaus auch ihre sozialen Kompetenzen. Der Impuls zur Veränderung erfolgt nicht autonom, also durch die Organisation, sondern fremdgesteuert. Die Umwelt bestimmt die Struktur des Arbeitens-4.0, dessen Handlungsmaxime Überleben heißt, so gesehen das Lernen vom Kunden. Standen früher der Preis und die Produktqualität im Vordergrund, so wandeln sich heute die



Präferenzen der Kunden in Richtung kürzere Lieferzeiten und höhere Servicequalität. Digitalisierung ist eine Funktion der Kundenzufriedenheit und der Kundenbindung. Nicht nur das aktuelle Wissen der Mitarbeiter steht bei diesem Konzept im Vordergrund, sondern auch die permanente Aktualisierung dieses Wissens ist Gegenstand von Digitalisierung und von Lernprozessen. Dies wirft die Frage der Verfügbarkeit und des Zugriffs von Wissen innerhalb einer Arbeiten-4.0-Organisation auf. Eine digitale und lernende Organisation ist in der Lage, sich als gesamtes Unternehmen schneller an Veränderungen auszurichten, sodass sich die verfügbaren Ressourcen an Anlagekapazitäten, Mitarbeitern und Kapital effektiv einsetzen lassen. Zeitverzögerungen bei der digitalen Anpassung an veränderte Kundenanforderungen führen zu einer umsatz- und kostenwirksamen Verschwendung von Ressourcen. So werden Produkte in Mengen produziert, für die keine Nachfrage mehr vorhanden ist, oder vorhandene Marktpotenziale lassen sich nicht ausschöpfen und es besteht die Gefahr, dass die (weltweite) Konkurrenz Marktanteile schneller besetzt.

Zentrale Koordination von Verbesserungen

Gefordert ist ein integriertes Innovationsmanagement, das alle Verbesserungsaktivitäten im Unternehmen koordiniert und auf eine einheitliche digitale Zielrichtung ausrichtet. Damit lassen sich Doppelaktivitäten, suboptimale Lösungen oder Basisverbesserungen, die durch strategische Projekte überholt werden, verhindern. Dem Kostenaspekt wird in der Regel höhere Priorität eingeräumt als dem Zeitaspekt. Damit entsteht die Gefahr, dass nur die Verbesserungsaktivitäten bearbeitet und umgesetzt werden, die zu messbaren Kostenreduzierungen führen. Unberücksichtigt bleibt, dass Zeiten ebenfalls einen starken Einfluss auf die digitale Wettbewerbsposition ausüben. Insbesondere die Verkürzung der Lieferzeiten (EDIFACT) und die Erhöhung der Lieferflexibilität haben in den letzten Jahren als Erfolgsfaktoren im Wettbewerb stetig an Bedeutung zugenommen.

Dies bedeutet konkret, dass alle Arten von Verschwendung und Blindleistung, wie Überproduktion, Bestände, Warten, Materialtransport, Qualitätseinbußen, Rüstzeiten und mangelnde Einhaltung von Standards, durch konsequente Digitalisierung beseitigt oder

zumindes reduziert werden. Zielsetzung ist eine effizientere Abwicklung des (papierlosen) Materialflusses durch einen verbesserten Methodenansatz anstelle eines vermehrten Ressourceneinsatzes. Durch Digitalisierung und als Folge Verringerung des Inputniveaus werden Probleme und Schwachstellen im Materialflussprozess offensichtlich und führen zu der Notwendigkeit, Verbesserungsaktivitäten umgehend durchzuführen.

Eine Lösungsspirale wird angestoßen

Prinzipfehler, bei denen unzuweckmäßiges Layout, unnötiges Handling, störungsanfällige Anlagen, Qualitätsprobleme und fehlende Mitarbeiterqualifikation ersichtlich werden, müssen zur Erreichung des vorgegebenen Arbeiten-4.0-Leistungsniveaus behoben werden. Über eine graduelle Senkung des Ressourceneinsatzes wird nach dem Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung (KVP) eine Lösungsspirale angestoßen. Indikatoren für die Verbesserungsaktivitäten im Materialfluss sind Prozessgrößen, wie der Anlagennutzungsgrad, der Flussgrad sowie der Standardisierungsgrad der Abläufe. Ein Instrument hierzu bietet der Benchmarking-Ansatz im Zuge der Digitalisierung.

Die bislang erforderliche Koordination (durch den Menschen) der Teilbereiche und Stellen führte zu einer hierarchischen Aufbauorganisation, innerhalb derer Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungsverteilung häufig nicht deckungsgleich sind. Gesamtziele wurden entsprechend der Funktionsspezialisierung aufgespalten und Teilziele gebildet. Die isolierte Verfolgung dieser Teilziele führt jedoch nicht zur Maximierung des insgesamt möglichen Digitalisierungsgrades. Kommunikationsschwierigkeiten durch eine große Anzahl von Schnittstellen und das Entstehen von Bereichsegoismen setzen die Führbarkeit der Organisation (Arbeiten 2.0) und die Reaktionsgeschwindigkeit beim Auftreten veränderter Unternehmensziele (Arbeiten 4.0) deutlich herab. Aufgabe im Rahmen des Digitalisierungsprozesses ist es, die relevanten Geschäftsprozesse im Unternehmen zu identifizieren und Effizienz Kennzahlen festzulegen. Ansatzpunkt für eine Effizienzsteigerung durch das Arbeiten-4.0-Prinzip bildet die konsequente Vermeidung von Verschwendung und Blindleistung in Form von Arbeitersplitterung. Informationsdefiziten, langen Informationsdurchlaufzeiten, Doppelarbeiten, fehlenden und nicht eingehaltenen Standards sowie unzureichender Mitarbeiterqualifikation. Zeitverkürzung im Bereich der administrativen Geschäftsprozesse setzt eine wertanalytische Betrachtung der Prozesszeiten voraus. Weiterhin lässt sich eine Effizienzsteigerung durch Digitalisierung in administrativen Geschäftsprozessen erreichen, indem vormals voneinander getrennte Tätigkeiten und Aufgaben zusammengefasst werden. Integrierte Arbeiten-4.0-Prozesse führen zur Beseitigung von Schnittstellen und in der Folge zur Eliminierung von Übergabeprozeduren. Schnittstellen, die häufig Quellen von Fehlern, Verzögerungen und Nacharbeiten sind, können vermieden werden. Digitale Prozesse verursachen insgesamt geringere Verwaltungsgemeinkosten.

Verantwortung für die Beteiligten

Entscheidungen werden nicht mehr von der eigentlichen Arbeit abgekoppelt, sondern sind vielmehr Bestandteil des Arbeiten-4.0-Prinzips. Mitarbeiter treffen nun selbst Entscheidungen, die in der Vergangenheit den Führungskräften vorbehalten werden. Denn die gleichzeitige vertikale und horizontale Integration der Arbeit bietet eine Reihe von Vorteilen, wie weniger Liegezeiten, niedrigere Gemeinkosten, schnellere Reaktion auf Kundenwünsche, sowie Wissensarbeiter, die durch ihre weitreichende Entscheidungsbefugnis selbstverantwortlich und unternehmerisch handeln. Die Digitalisierung unterstützt das organisatorische Lernen durch die Förderung von selbstverantwortlichem Handeln (aufgrund transparenter Wissensgrundlage) und schneller Rückkopplungsprozesse (Enterprise 2.0). Durch eine laufende Verbesserung des Arbeiten-4.0-Prinzips werden die marktrelevanten Erfolgsfaktoren derart positiv beeinflusst, dass zusätzliche Beschäftigung geschaffen und damit eine Produktivitätserhöhung verwirklicht wird. Notwendig zur Produktivitätssteigerung ist nicht ein bloßes „Mehrarbeiten“, sondern eine intelligentere Aufgabenabarbeitung, die dauerhaft die Produktivität durch konsequente Digitalisierung verbessert. Durch die Formulierung zukunftsgerichteter Digital-Vision weckt die Arbeiten-4.0-Strategie den Optimismus und die Motivation der Organisation. Erforderlich hierzu ist eine verstärkte Marktsicht der Digitalisierung im Sinne eines Reverse Engineering, das die Marktanforderungen in differenzierte Produktivitätsgrößen überträgt.

Zumindest hat es bei Westaflex genauso funktioniert ...



Klaus Burmeister ist Gründer der Z_punkt GmbH. Seit zwei Jahrzehnten beschäftigt er sich mit zukünftigen Herausforderungen und Innovationen für Wirtschaft und Gesellschaft.

KLAUS BURMEISTER

Jenseits der Arbeit – Plädoyer für ein Weiterdenken

Es ist eine Frage der Perspektive, wie über das Thema Arbeit 4.0 gesprochen wird. Zunächst gibt es die, die das Thema professionell aufgreifen und managementgerecht Ableitungen treffen. Dann gibt die, die querdenken, gegen den Mainstream argumentieren und neue Sichtweisen eröffnen. Wie fast immer, gibt es auch die Warner, die die Herrschaft der Technologie in den Mittelpunkt stellen. Und es gibt die Brückenbauer, die dazwischen liegen, grundsätzliche Fragen stellen und versuchen, in einem mittel- bis langfristigen Zeithorizont weiterzudenken; zur Letzteren zähle ich mich. Jede Perspektive hat ihre Berechtigung.

Die aktuellen Diskussionen über „Industrie 4.0“³² und im Gefolge über die Zukunft der Arbeit sind deutliche Hinweise auf eine tiefgreifende gesellschaftliche Umbruchsituation. Im Kern geht es darum, dass im Postfordismus oder der Zweiten Moderne die Arbeit ihren zentralen Stellenwert für den sozialen Zusammenhalt zu verlieren droht. Wenn diese These zutreffend ist, benötigen wir eine gemeinsame Arbeit an einem neuen Fundament. Vor diesem Hintergrund reicht es nicht, Führungskonzepte kooperativer, dynamischer und werteorientierter zu gestalten. Auch wird „smart working“ nicht zum Paradies für die global vernetzten Wissensarbeiter. Das gebetsmühlenartig im trauten Konsens der Sozialpartner vorgetragene Mantra des „lebenslangen Lernens“ (LLL) ist ebenfalls kein Allheilmittel. Auch wird es nicht so sein, dass Roboter und Algorithmen quasi automatisch menschliche Arbeit substituieren. Es sind die reibungsvollen Übergänge zu einer Post-Arbeits- oder Tätigkeitsgesellschaft, um die es geht. Sie werden zu wenig thematisiert und benötigen eine vorausschauende gesellschaftliche Diskussion und vor allem Mitgestaltung.

Historisch gesehen, wurde die Arbeitsgesellschaft durch die Industrielle Revolution³³ konstituiert. Sie war ihr Fundament. Mit der Vierten Industriellen Revolution wird ihr Abschied eingeläutet. Wer von der Revolution spricht, sollte im Blick haben, dass das gesellschaftliche Gefüge danach grundsätzlich anders aussehen wird. Mit der Industrialisierung haben wir, vereinfacht gesagt, drei Automatisierungsphasen erlebt: Erstens die der Produktion (von Union Stock Yards, den Chicagoer Schlachthöfen, bis zu Tin Lizzy), zweitens die der Dienstleistung (von Frank Lloyd Wrights „Johnson Wax Building“ mit seinen ersten Großraumbüros über den Bankomat bis zum High Speed Trading) und

³² Erst im Oktober 2012 übergab die Forschungsunion der Bundesregierung ihre Umsetzungsempfehlungen des Arbeitskreises Industrie 4.0.

³³ Einen unkonventionellen und erhellenden Blick hierzu vermittelt: Harari, Yuval Noah (2013). Eine kurze Geschichte der Menschheit. München.

drittens die des Wissens.³⁴ Hier, in dieser Phase, die unser Selbstverständnis als Homo Faber im Kern trifft, finden die Debatten über die Zukunft der Arbeit statt.

Wir erleben aktuell Diskussionen, die noch im Fundament der alten Arbeitsordnung verhaftet sind, aber im Kontext der digitalen Transformation schon über sie hinausweisen. Das Neue zu denken ist immer spekulativ. Deshalb lohnt ein exemplarischer Blick auf Befunde, die für einen Umbruch der Arbeitsgesellschaft sprechen. Die Voraussetzungen hierfür hat maßgeblich das Internet als neue digitale Infrastruktur geschaffen – eine radikale (Basis-)Innovation, die paradigmatisch zeigt, dass erfolgreicher technologischer Wandel immer sozioökonomisch und soziokulturell flankiert ist. Heute sprechen wir vom „Internet of Things“ und „Social Machines“³⁵ als neuartigen Mensch-Maschine-Systemen. Es sind diese „cyber-physischen Systeme“³⁶ der Industrie 4.0, die die künftigen Produktions- und Arbeitsprozesse prägen werden. Menschliches Produktionswissen verbindet sich in die Social Machines mit dem Maschinenwissen und schafft damit die Basis für das Arbeiten in der Smart Factory. „In einer Smart Factory wird die Produktionslogistik auf den Kopf gestellt. In ihr arbeiten Menschen, Maschinen und Ressourcen zusammen wie in einem sozialen Netzwerk“³⁷, so brachte es Henning Kagermann, einer der Architekten des forschungspolitischen Leitprojektes „Industrie 4.0“, auf den Punkt. Sie ist die Blaupause für den Übergang in ein angestrebtes „Digital Manufacturing and Engineering“, wie er auf der Agenda der internationalen wissenschaftlich-technischen Produktionsintelligenz³⁸ steht. Man kann lange über den Begriff „Industrie 4.0“ debattieren, letztlich steht er für den Versuch der Bundesregierung, im Verein mit der deutschen Industrie und Wissenschaft sowie der IG Metall den Produktionsstandort Deutschland in einer global integrierten Wirtschaft wettbewerbsfähig zu erhalten.

Im Ergebnis soll es, erfolgreicher als das CIM-Konzept (Computer Integrated Manufacturing) von Mitte der 80er Jahre, Fertigungsprozesse so flexibilisieren, dass kundenspezifische Produkte bis zur Losgröße 1 in Deutschland hergestellt werden können. Das Konzept „Industrie 4.0“ – und das ist die Krux in der bisherigen Diskussion – greift jedoch zu kurz. Deutschland blickt immer durch die Brille eines Maschinenbauers und unterschätzt dabei den Transformationsprozess hin zu einer digitalen Ökonomie. Längst schieben sich zwischen die gewachsenen Kundenbeziehungen von kleinen und mittelständischen Unternehmen globale Plattformkonzerne, wie Google, ebay, Lin & Fung oder Alibaba. Neue Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsnetzwerke entstehen, die die traditionellen Unternehmen herausfordern. Deutschlands Fertigungskompetenz als zentraler Wettbewerbsvorteil gerät in die Defensive, wenn, über Plattformen vermittelt überall weltweit beauftragt und dezentral gefertigt werden kann. Mittlerweile treten Startups, wie Local Motors³⁹, das auf Crowdsourcing-Basis in rasant kurzer Zeit ein Auto entwickelt hat, in Konkurrenz zur den globalen Original Equipment Manufacturers (OEMs). Der

34 Vgl. hierzu die umfassenden Beiträge des KRC e.V. c/o Lehrstuhl Wirtschaftsinformatik Dresden: <http://www.krc-dresden.de/zukunft-der-wissensarbeit/>.

35 Vgl. hierzu: <http://www.maschinenmarkt.vogel.de/themenkanale/produktion/umformtechnik/articles/413041/index2.html>.

36 Vgl. hierzu: http://www.acatech.de/fileadmin/user_upload/Baumstruktur_nach_Website/Acatech/root/de/Material_fuer_Sonderseiten/Industrie_4.0/druck_einzelseiten_290912_Bericht.pdf.

37 Vgl. hierzu: <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2014-11/henning-kagermann-zukunft-arbeit-interview>.

38 Vgl. hierzu: http://www.diginova-eu.org/content/dam/diginova/en/documents/Digital_Fabrication_eBook.pdf.

39 Vgl. hierzu: <http://www.sueddeutsche.de/auto/local-motors-strati-und-es-faehrt-doch-1.2314397>.

Strati, der in diesem Jahr auf der Detroitener Automesse vorgestellt wurde und dort mittels modernster 3-D-Printing-Technologie in Echtzeit vor Ort fast vollständig „ausgedruckt“ werden konnte, soll in 100 Mikrofabriken ab 2016 produziert werden. Es verbinden sich Open-Innovation-Ansätze, neue Antriebssysteme und Produktionstechnologien mit einem community- und internetbasierten Geschäftsmodell. Apple zeigt weiterhin exemplarisch, wie sich der Begriff des Unternehmens und dessen Funktion selbst wandelt, u. a. mit der Auftragsfertigung beim Elektronikriesen Foxconn.

Arbeiten 4.0 findet in neuen Business-Ökosystemen und Wertschöpfungsnetzwerken statt. Sie basieren auf standardisierten und optimierten Prozessabläufen in branchenübergreifenden Produktions-, Logistik- oder Enterprise-Resource-Planning-(ERP-) Systemen, die vernetzt interagieren und über das Internet mit den Kunden verbunden ihren disruptiven Charakter entfalten. Der neue „Dash-Button“ von Amazon⁴⁰, der beispielsweise auf der Waschmaschine angebracht ist und mit dem sich per Knopfdruck Waschmittel nachbestellen lässt, ist nur vor diesem Hintergrund denk- und machbar. Entscheidungen fallen in solch elaborierten Systemen maschinell gestützt und entscheidungsoptimiert. Klassische Managementaufgaben widmen sich deshalb stärker Aufgaben wie dem Coaching oder der kulturellen Organisation reibungsloser Prozesse der Arbeitsorganisation, denn Produktionsentscheidungen übernimmt präziser und rationaler „das Systemwissen“. Die Inhalte der Arbeit werden von den Notwendigkeiten vernetzter Systeme vorgegeben. Nur dort, wo sich der Einsatz von Maschinen oder Algorithmen nicht rentiert, bleibt der (Fach-)Arbeiter oder Angestellte notwendig.

Nicht zuletzt deshalb findet keine Diskussion mehr über die Inhalte von Arbeit statt. Die Arbeit folgt zwar längst nicht mehr dem rhythmischen Takt der Maschinen, wie es noch in „Metropolis“ (1929) von Fritz Lang oder Charly Chaplins „Moderne Zeiten“ (1936) anschaulich zu sehen war, sondern den Nullen und Einsen digitaler Produktionssteuerungsprogramme. Die Qualität der Arbeit war noch Anfang der 70er Jahre Gegenstand hitziger Tarifaueinandersetzungen („Lohnrahmentarifvertrag II“ von 1973) und politischer Gestaltungsprogramme („Humanisierung der Arbeit“ von 1974). Sie mündete, angetrieben durch die damalige „Mikroelektronische Revolution“, in eine breite Debatte über die „Zukunft der Arbeit“ und den „Abschied von der Arbeitsgesellschaft“, wie ihn Ralf Dahrendorf 1982⁴¹ postulierte. Der politische Handlungsdruck war so groß, dass sich die Politik veranlasst sah, eine Enquete-Kommission⁴² einzusetzen und eine sogenannte „Meta-Studie“ zu finanzieren, an der alle relevanten arbeitswissenschaftlichen und soziologischen Forschungsinstitute beteiligt waren. 1988 wurden die Ergebnisse von Egon Matzner unter dem Titel „Beschäftigungsrisiko Innovation – Arbeitsmarktwirkungen moderner Technologien“ vom Wissenschaftszentrum Berlin publiziert. Die Arbeitswissenschaften waren nicht zu klaren Befunden in der Lage. Die Erwartungen, wie sie der Titel der Studie nährte, wurden enttäuscht. Die Gründe hierfür lagen in Fragen der Ressourcenverteilung sowie in der Gesamtkonstruktion des Forschungsverbundes.

40 Vgl. hierzu: <http://www.heise.de/newsticker/meldung/Homeshopping-auf-Knopfdruck-Amazon-stellt-Dash-Buttons-vor-2592870.html>.

41 Siehe: <http://www.zeit.de/1982/49/wenn-aus-arbeit-sinnvolles-tun-wird>

42 Neue Informations- und Kommunikationstechniken von 1981 bis 1986

Im Ergebnis haben sich die Arbeitswissenschaften seit diesem Zeitpunkt von den Inhalten und der „Zukunft der Arbeit“ verabschiedet. Geblieben sind vor allem Diskussionen in den 90er und Nuller Jahren um Teilaspekte, wie die Flexibilisierung von Arbeitszeiten oder atypische und prekäre Beschäftigungsverhältnisse.

Mit dem Hype-Thema „Industrie 4.0“ könnte eine Debatte über die Zukunft der Arbeit neu erwachen, aber bislang bleibt sie kleinen Zirkeln vorbehalten. Symptomatisch ist, dass es nicht die Gewerkschaften sind, die das Thema neu besetzen, oder deutsche Arbeitswissenschaftler und Industriesoziologen, soweit es sie überhaupt noch gibt, sondern technikaffine Querdenker aus dem Kontext des Chaos Computer Clubs, wie beispielsweise Constanze Kurz und Frank Rieger, haben das Thema neu und grundsätzlicher aufgerollt.⁴³ Es ist ihr Verdienst, neben Autoren wie Brynjolfsson und McAfee⁴⁴ oder auch Frey und Osborne⁴⁵ darauf hingewiesen zu haben, dass unsere Vorstellungen über die Arbeit hinter den realen wissenschaftlich-technischen Entwicklungen hinterherhinken.

Wenn man anfängt darzustellen, wie Roboter, aus ihren Käfigen befreit, im neuen Werk von BMW in nordamerikanischen Spartanburg mit ihren menschlichen Kollegen kooperieren,⁴⁶ dass auch Foxconn jetzt den Einsatz von Robotern in der Produktion forciert, dass deutsche Verlage in der Testphase von Systemen sind, die automatisiert Texte verfassen, dass Watson, ein mächtiger Algorithmus von IBM, nach seinem Sieg bei der Fernseh-Quizshow Jeopardy nun für die Auswertung von Patienten- und Kundendaten – Stichwort „Big Data“ – genutzt wird, dass Google und Facebook sich der Grundlagenforschung im Bereich Cognitive Computing positionieren, dass autonomes Fahren The Next Big Thing sein wird, dass die Wissenschaftler des „Human Brain Project“ nebst ihren Partnern in den USA, Japan oder China an den übernächsten Rechnerarchitekturen und dem Verständnis von Denkvorgängen forschen und weltweit mit Nachdruck die digitale Produktion à la Industrie 4.0 zum Leitbild avanciert ist, ... dann wird man schnell in die Science Fiction-Ecke geschoben. Wobei es tatsächlich um Science im eigentlichen Sinne geht. Günther Anders hat es 1956 in seinem Werk über „die Antiquiertheit des Menschen“ treffend so formuliert: „Wir Menschen sind in der Lage, mehr herzustellen, als wir uns vorstellen können.“ Übertragen auf das Thema Arbeiten 4.0 zeigt sich, dass vielen Diskussionen eine gewisse Trägheit des Denkens oder, wie es Robert Jungk schon Anfang der 60er Jahre so plastisch formulierte, eine gewisse „Zukunftsblindheit“ inneohnt. Dies ist insofern auch erklärlich, weil das Phänomen Arbeit 4.0 komplex vernetzt mit Fragen der Technik, der Kultur oder der Verfasstheit der Gesellschaften, beispielsweise deren Steuer- oder Sozialsystemen, analysiert und betrachtet werden muss. Diskurse über die Zukunft der Arbeit sind sehr voraussetzungsvoll, selbst die Fachdisziplinen hinken einem interdisziplinär geführten Diskurs hinterher. Bislang hat vor allem der Dortmunder Industriesoziologe Hartmut Hirsch-Kreinsen⁴⁷ den Kontext zwischen dem disruptiven Charakter des stattfindenden Technologieschubs und einer nachhaltigen

43 Constanze Kurz und Frank Rieger: Arbeitsfrei, 2013

44 The Second Machine Age: Wie die nächste digitale Revolution unser aller Leben verändern wird, 2012 (engl. Ausgabe)

45 The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerisation? Oxford 2013

46 Vgl. hierzu den eindrücklichen BMW Marketingfilm: <https://www.youtube.com/watch?v=UYYVceUPUhs0>

47 Vgl. hierzu Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2014). Wandel von Produktionsarbeit – „Industrie 4.0“. Soziologisches Arbeitspapier Nr. 38/2014. Dortmund.

Strukturveränderung von Arbeit sowie industrieller Produktion differenziert herausgearbeitet und die Grundlinien für ein umfassendes Forschungskonzept entworfen – 25 Jahre nach der oben erwähnten Metastudie!

Wir sind in unserem Denken immer noch zu stark im Gehäuse der alten Arbeitswelt verhaftet. Die neuen Arbeitswelten, würde man dem Gros der Veröffentlichungen folgen, scheinen jungen Wissensarbeitern vorbehalten. Merkwürdig ist doch, dass der grundlegende Wandel in den Arbeitswelten, von der des Facharbeiters in der Fertigung oder der Angestellten im Büro, in den zahlreichen Artikeln und Beiträgen zum Thema Industrie 4.0 praktisch nicht vorkommt. Auch sind Fragen nach dem Sinn und den Inhalten der Arbeit nicht en vogue. Unausgesprochen wird unterstellt, dass gut ausgebildete Wissensarbeiter stets sinnerfüllt und inhaltsreich arbeiten. Intensiv wird hingegen das Führungsthema diskutiert, die gleiche Entlohnung von Frauen und Männern und die Anforderungen der Generation Y an die neue Jobwelt.⁴⁸

Damit keine Missverständnisse aufkommen, all dieses sind wichtige Themen. Nur wir benötigen auch Debatten, die Fragen wie diese diskutieren:

1. Was hält die Gesellschaft zusammen, wenn es nicht mehr die Arbeit ist?
2. Wie kann sich ein politisches System auf eine Post-Arbeitsgesellschaft vorbereiten und wie können die Übergänge gestaltet werden?
3. Kann das Ende fremdbestimmter Arbeit nicht der Einstieg zu einer selbstbestimmten Tätigkeitsgesellschaft sein?

Wir sollten die Chancen erkennen und ergreifen, die uns die Vierte Industrielle Revolution in die Hand gibt. Es geht nicht darum, bewahrend den „Heizer auf der E-Lok“ zu fordern. Was wir brauchen, ist soziale Fantasie, um an dem Reichtum technologischer Entwürfe zu partizipieren. „Der Ausgangspunkt sollte eine positive Definition davon sein, wie wir leben wollen“, sagte Frank Rieger bei der Eröffnung der re:publica am 6. Mai diesen Jahres in Berlin.⁴⁹ Hilfreich bei der anstehenden Diskussion könnte ein Rückblick auf die Klassiker sein, von Marx über Arendt bis Gorz, auf Konzepte wie das der „Collaborative Commons“ von Rifkin, das Konvivialistische Manifest⁵⁰ oder die Diskussionen über das Bürgergeld, das bedingungslose Grundeinkommen und die negative Einkommens- oder Maschinensteuer.

48 Vgl. hierzu den interessanten Artikel in der Wirtschaftswoche zur vermeintlich flexiblen Generation Y: <http://www.wiwo.de/erfolg/beruf/generation-y-von-wegen-superflexibel/11767032.html>.

49 Vgl. <http://www.heise.de/newsticker/meldung/re-publica-15-Die-Netzgemeinde-in-der-Mitte-der-Gesellschaft-2634723.html>.

50 Vgl. hierzu: http://www.changex.de/Article/auszug_konvivialistisches_manifest.



Roland Panter ist strategischer Berater und Interims Manager für Kommunikation und Unternehmensentwicklung.

ROLAND PANTER

Die starre Unternehmensstruktur ist ein Auslaufmodell

Kinder, Küche, Haushalt – das sind die großen Drei bei unserer privaten Suche nach einer verlässlichen und effizienten Struktur. Große Teile unseres Lebens beschäftigen wir uns mit der Suche danach oder zumindest der Optimierung. Immer, wenn wir uns irgendwie eingerichtet haben, passiert irgendetwas, das alles wieder auf den Kopf stellt. Sei es eine bestreikte Kita, ein geschlossener Lieblingssupermarkt oder ein neues Reinigungsmittel. Eine stete Herausforderung, vom Wandel geprägt. Nicht schlimm, aber spürbar. Auf der anderen Seite leben wir erlebnisorientiert und suchen immer wieder gezielt das Neue – ein Widerspruch?

Es menschelt

Ein Unternehmen plant in formalen Funktionen und Zusammenhängen. Diese Planung besteht aus Zielen, Hierarchien, Abhängigkeiten und Zuständigkeiten. Die Funktion dient der Erledigung einer Aufgabe. Genau da kommt der Faktor Mensch ins Spiel. Wir nehmen Aufgaben mit unserer ganz persönlichen Kompetenzen wahr. So planbar eine Funktion erscheint, so unplanbar ist am Ende unsere Art der Umsetzung. Nicht im Allgemeinen, aber dazwischen. Selbst, wenn die menschliche Erstbesetzung einer neu geschaffenen Funktion perfekt darauf passt, spätestens bei der nächsten Beförderungswelle wird alles anders.

Im Mittelstand wird beispielsweise nur ungefähr jede zweite Führungsposition mit einem Mitarbeiter aus dem Unternehmen besetzt. Rund die Hälfte der neu besetzten Positionen wird entsprechend zu einer kulturellen Achterbahnfahrt für das Unternehmen. Jeder neue Mitarbeiter bringt eine eigene Persönlichkeit, eigenes Talent, persönliche Erfahrungen und kulturelle Eindrücke aus anderen Unternehmen mit. Das wirkt sich natürlich auch auf die Interpretation der Funktion aus. Verändert sich diese, ist – je nach Schweregrad – die gesamte umgebende Struktur gezwungen, sich an die neuen Bedingungen anzupassen. Selbst die sorgsamst geplante funktionale Struktur wird damit zu einer Momentaufnahme degradiert.

Leitplanken statt Strukturen

Große Unternehmen schauen oft neidisch auf die Lösungskreativität und Agilität von Startups. Selbst Industriedampfer wie Daimler Benz wünschen sich die Flexibilität und

Spritzigkeit junger Unternehmen zurück, um sich den neuen Herausforderungen des Marktes stellen zu können. Darin verborgen ist eine wesentliche Frage der Positionierung: Eine Reaktion auf den Markt heißt, dass jemand anderes den Markt anführt. Hier denke ich gerne an die Erfolgsgeschichte von Apple mit dem iPhone, die einen neuen Markt geschaffen haben. Aber kommen wir zurück auf den Wunsch, sich den Anforderungen der Märkte stellen zu wollen. Dazu versuchen sie allerlei Experimente. Microsoft hat im vergangenen Jahr beispielsweise die Wahl des Arbeitsortes flexibilisiert – Homeoffice ist dort ganz ausdrücklich erwünscht und nicht nur mit Bauchweh erlaubt. Ein klares Signal an den Arbeitnehmermarkt, aber auch an die eigene Struktur.

Möglich wird so eine gravierende Veränderung durch meist digitale Kollaborations-Tools, die es uns erlauben, uns in reduzierten Strukturen zuverlässig auszutauschen – Kommunikation, Daten, Wissen. Dieser Austausch findet Idealerweise im Zusammenspiel mit ausgesprochen motivierten und hochtalentierten Kollegen statt. Harald Schirmer von der Continental AG berichtet in diesem Zusammenhang von einer Begriffsänderung bei sich im Haus. Aus Human Resources wird Human Relations. Eine perfekte Beschreibung.

Die Belohnung für Unternehmen, die solch einen Wandel hinbekommen, ist am Ende die Fähigkeit, sich agil an Veränderungen anzupassen. Auch das ist eine Eigenschaft, die wir als Mensch in ganz vielen Fällen ziemlich gut hinbekommen. Ein gebrochenes Bein hält einen Geistesarbeiter schließlich nicht vom Denken ab. Auch, wenn es unter diesen Umständen manchmal etwas schwerer fällt, sich zu konzentrieren – wir arrangieren uns damit.

Anpassungsfähigkeit, die Superkompetenz

Starre Strukturen und Anpassungsfähigkeit können nicht gegensätzlicher sein. Dennoch benötige ich ein Mindestmaß an Struktur, um überhaupt anpassungsfähig zu sein. Beispiele, wie das funktionieren kann, liefert die Musik, die mit Improvisationen (PDF) ganz wunderbare Muster liefert, die sich auf Unternehmen übertragen lassen.

Dazu müssen die Leitplanken klar sein. Dazwischen aber ist ausreichend Platz für die Schaffenskraft qualifizierter, motivierter und zur Kultur des Unternehmens passender Mitarbeiter. Führung wird dabei zu einer eigenen Kompetenz mit großer Bedeutung. Ein Team setzt sich dabei aus verschiedenen Personen und Talenten zusammen, die sich gegenseitig ergänzen. Es entstehen schlagkräftige Gemeinschaften.

Unternehmen die es schaffen, viele solcher Gemeinschaften zu bilden und diese maximal auf Wissens- und auf Schaffensebene miteinander zu vernetzen, werden in Zukunft das Marktgeschehen bestimmen. Diese Unternehmen hören ihren Kunden besser zu und sind schneller, besser und innovativer als ihre Wettbewerber.



Thorben Albrecht ist Staatssekretär im Bundesministerium für Arbeit und Soziales und verantwortlich für den Dialogprozess „Arbeiten 4.0“ des BMAS.

THORBEN ALBRECHT

Digitaler Wandel – vom arbeitenden Menschen aus gedacht

An Prognosen zur Zukunft der Arbeit besteht aktuell kein Mangel. Vom euphorischen „New Work“ bis zum dystopischen „Ende der Arbeit“ lässt sich vielleicht ein kleinster gemeinsamer Nenner festhalten: „Things gonna change“. Die neuen technologischen Möglichkeiten, die gemeinhin mit dem Schlagwort „Digitaler Wandel“ überschrieben werden, werden unsere Wirtschaft, unsere Arbeit und unser Leben verändern. Das gibt uns die Chance, Arbeit besser, menschengerechter zu machen. Aber damit diese Chancen Wirklichkeit werden, dürfen wir den digitalen Wandel nicht auf technische oder wirtschaftliche Fragen verengen, sondern müssen konsequent vom arbeitenden Menschen aus denken.

Die modernen Informations- und Kommunikationsmittel erlauben mehr Selbstbestimmung bei der Wahl von Arbeitsort und Arbeitszeit. Sie helfen dabei, Familie und Beruf besser „unter einen Hut“ zu kriegen. Andererseits machen sie aber auch die Grenzen zwischen Job und Privatleben durchlässiger. Dann wird schnell aus dem „anytime and anyplace“ ein „always and everywhere“. Hier müssen wir neue, kluge Flexibilitätskompromisse zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern entwickeln.

Fortschritte in der Robotik bieten neue Möglichkeiten, den Menschen monotone und ungesunde Tätigkeiten abzunehmen. Dadurch werden altersgerechte Arbeitsbedingungen – angesichts älter werdender Belegschaften ein höchst relevantes Thema – erst ermöglicht. Zugleich wollen wir nicht, dass der Mensch zum bloßen Anhängsel der Technik wird. Deshalb brauchen wir eine „soziale Technik“, die den Menschen in den Mittelpunkt stellt. Das fördert nicht nur die Gesundheit und Motivation der Beschäftigten, sondern auch die Innovativität der Unternehmen – und führt so zu „gesunden Unternehmen“ im doppelten Sinne.

Manche behaupten, die vermeintlich starren Strukturen unseres deutschen Wirtschafts- und Sozialmodells stünden dem digitalen Wandel im Wege. Ich sage: Das Gegenteil ist der Fall. Wir können selbstbewusst auf die Erfolge blicken, die unser Modell gebracht hat. Die Institutionen unserer Sozialen Marktwirtschaft bieten – wenn wir sie auf der Höhe der Zeit halten – den idealen Rahmen, um den digitalen Wandel in eine innovative, wettbewerbsfähige und humane Arbeitsgesellschaft zu übersetzen.

Kreativität und Risikobereitschaft benötigen nicht nur geistige Freiheit, sondern auch materielle Sicherheit. Und die Zuversicht, dass man auch im Falle des Scheiterns aufgefangen wird. Veränderung braucht Gestaltung. Erst wenn wir die Übergänge und Brüche

im Erwerbsleben absichern, ermutigen wir zum Risiko und fördern damit letztlich die Innovationskraft des deutschen Wirtschafts- und Sozialmodells. Wer welchen Schutz und welche Förderung benötigt und wie wir diese Absicherung organisieren, dafür müssen wir einen neuen sozialen Kompromiss finden.

Für mich steht der Begriff Arbeiten 4.0 für eine Arbeitswelt von morgen, die politisch und gesellschaftlich gestaltet werden muss. Damit die Arbeit der Zukunft gute Arbeit ist, müssen wir heute darüber reden, wie wir arbeiten wollen und welche Gestaltungschancen es für Unternehmen, Beschäftigte, Sozialpartner und Politik gibt. Diesen Dialog wird das Bundesministerium für Arbeit und Soziales in den nächsten Monaten voranbringen. Ich freue mich sehr, dass die Bertelsmann Stiftung mit einem BarCamp zu diesem Dialog beiträgt und lade alle Teilnehmenden herzlich ein, sich auch auf www.arbeitenviernull.de aktiv zu beteiligen.



Nadine Nobile ist bei der Stiftung „Haus der kleinen Forscher“ tätig und engagiert sich im Projekt „AUGEN-HÖHE – Film und Dialog“.

NADINE NOBILE

Hallo Zukunft! – Oder wie wir mit „Arbeiten 4.0“ unsere (Arbeits-)Welt gestalten

Unsere Arbeitswelt ist im Umbruch! Digitale Nomaden strömen aus, um aus der Welt ein Dorf zu machen. Menschen vernetzen sich über den gesamten Globus, um an einer gemeinsamen Idee zu arbeiten. Technologische Fortschritte verschieben für uns täglich die Grenzen des Machbaren. Und nahezu vollständige Transparenz über Informationen führen uns dabei die Konsequenzen unseres Handelns jeden Tag vor Augen. Globalisierung, Digitalisierung und Technologisierung sind die Treiber dieser Veränderung und sie erfüllen diese Funktion mit Bravour. Doch wer steuert das Vehikel, das da angetrieben wird? Und wohin geht die Reise?

Mit Begrifflichkeiten wie „Arbeiten 4.0“, „neue Arbeitswelt“ oder „New Work“ wird derzeit versucht, dieser Expedition ins Unbekannte einen Namen zu geben. Und diese Expedition bewegt derzeit eine immer größer werdende Anzahl von Menschen. Zum einen, weil wir die Möglichkeiten auszuschöpfen versuchen, die uns durch die Globalisierung, Technologisierung und Digitalisierung eröffnet werden. Zum anderen erleben wir bereits alle hautnah die Auswirkungen dieser Innovationen, die uns immer wieder an unsere persönlichen Grenzen führen und immer öfter auch überfordern.

So ist es kein Zufall, dass das BarCamp der Bertelsmann Stiftung „Arbeiten 4.0“ am vergangenen Mittwoch innerhalb weniger Tage bereits ausgebucht war. Frei werdende Tickets wurden via Twitter innerhalb weniger Minuten weitergereicht. So war bei der Eröffnung des BarCamps auch wirklich jeder Stuhl besetzt. Selten habe ich im Vorfeld einer Veranstaltung so viele Tweets über die Veranstaltung gelesen, wie bei dieser. Am Tag selbst gehörte der Hashtag #Arbeiten40 zu den Tophemen in Twitter-Deutschland.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer reisten dabei mit ganz unterschiedlichen Bildern in den Köpfen zum BarCamp in die Hauptstadtrepräsentanz von Bertelsmann. Das zeigte sich bereits auf dem Sessionplan. Von Recruiting und Weiterbildung über Kommunikation und Führung bis hin zu Organisationsstrukturen, die Teilgeber hatten einige Themen und Fragestellungen mitgebracht. Eines hatten die 35 Sessions jedoch gemein – die Neugierde und den Drang der Teilnehmenden und Teilgeber, die aus ganz Deutschland angereist waren, um besser zu verstehen und vorzudenken, wie wir in Zukunft zusammenarbeiten werden. Mich bewegen seit einigen Monaten vor allem zwei Fragen. Erstens: Wie gestalten wir die Zusammenarbeitskultur so, dass Menschen ihr Potenzial entfalten können? Und zweitens: Welche Voraussetzungen und Lernerfahrungen benötigen wir für diese Art der Zusammenarbeit?

Die erste Frage versuchen wir derzeit mit dem Projekt „AUGENHÖHE – Film und Dialog“ zu beantworten. Gemeinsam mit vielen Unterstützern und Mitmachern haben wir in den vergangenen Monaten einen Film über Crowdfunding finanziert und gedreht. Unser Ziel war dabei stets zu zeigen, wie Arbeit gelingt, wenn sich Menschen auf Augenhöhe begegnen. Der Film alleine war uns aber nicht genug. Wer bereits Veränderungs- und Lernprozesse begleitet hat, weiß, der Schlüssel zum Erfolg ist der Dialog mit und zwischen den Menschen. Ideen, Überzeugungen und Bilder werden dabei abgeglichen, hinterfragt und weiterentwickelt. Aus diesem Grund gehörte von Anfang an zu unserem Film auch das Format von Dialogveranstaltungen.

Gestartet sind wir mit einer Idee auf einem BarCamp im Dezember 2013. Aus der Idee entstanden ein Vorhaben und bald auch die Überzeugung dafür, dass es dieses Projekt braucht. Denn wir werden nur zu Gestaltern unserer Arbeitswelt, wenn wir ein klares Bild davon haben, wie diese Zusammenarbeit aussieht und sich anfühlt. Hierfür braucht es den Dialog der Beteiligten. 130 Tage nach der Premiere unseres Films in Hamburg haben in Deutschland, Österreich, der Schweiz, Italien und Belgien bereits mehr als 140 Dialogveranstaltungen mit AUGENHÖHE stattgefunden. Aber das ist uns nicht genug. Denn wir sind erst am Anfang einer breiten gesellschaftlichen Diskussion darüber, wie wir all die Möglichkeiten, die uns in der neuen Arbeitswelt gegeben sind, so ausnutzen, dass wir zufrieden und erfolgreich arbeiten und leben. Wer diesen Dialog beginnt, wird ihn nicht mehr abschließen können, denn die Märkte verändern sich ebenso beständig wie die Lebensumstände und Lebensziele jedes einzelnen Menschen. Unser nächstes Ziel lautet deshalb: 365 Veranstaltungen in 365 Tagen! Wer die Arbeitswelt mitgestalten will, hat mit diesem Film die Gelegenheit einen ersten Impuls zu setzen. Eine weitere Möglichkeit bietet der Verein „Augenhöhe Community e. V.“, den wir in den nächsten Wochen gründen werden und der genau diesen Dialog mit vielen Gleichgesinnten weiterführen wird.

Arbeiten auf Augenhöhe ist aber kein Ponyhof. Und das gleich aus mehreren Gründen. Wo Menschen ihre Zusammenarbeit selbst aushandeln, treffen unterschiedliche Bedürfnisse, Vorstellungen und Weltbilder aufeinander. Konflikte und Auseinandersetzung sind hier nicht nur die Folge, sondern auch die Voraussetzung für ein gelingendes Miteinander. Wer von uns fühlt sich aber wahrlich kompetent, wenn es um die Bewältigung von Konflikten geht?

Die nächste Herausforderung erwartet uns bei der Entfaltung unserer Potenziale. Denn wer sein eigenes Potenzial entfalten will, muss nicht nur erkennen, wo die eigenen Stärken liegen, sondern auch seine Grenzen kennen. Diese dann mutig auszutesten und zu überwinden, ist eine der größten Herausforderungen. Großes kann nur dann entstehen, wenn wir das Durchhaltevermögen und Selbstbewusstsein haben, es auch ein drittes, viertes und fünftes Mal zu versuchen und uns nicht von Rückschlägen entmutigen zu lassen. Aber wie entfaltet sich diese Zuversicht in uns?

Wenn ich auf Augenhöhe arbeite muss ich außerdem Verantwortung für mich und mein Handeln übernehmen. Ersteres klingt erst mal harmlos und geradezu selbstverständlich. Die zunehmende Zahl von Burnout-Patienten zeigt aber, dass es vielen Menschen nicht

gelingt, Grenzen zu setzen und ihre eigenen Bedürfnisse ausreichend zu berücksichtigen. Welche Erfahrungen muss ich gemacht haben, damit mir das gelingt? Auch die Verantwortung für das eigene Handeln klingt wie ein bereits allgemeingültiges Gedankengut. Wenn es aber darum geht Entscheidungen zu treffen, werden diese in allen Arten von Organisationen gerne mal nach oben, unten oder in ein anderes Team delegiert. Wie gelingt es, Menschen nicht nur zum Treffen von Entscheidungen zu befähigen, sondern ebenfalls die Konsequenzen (er-)tragen zu können?

Der Frage, der ich mich hauptberuflich bei der Stiftung „Haus der kleinen Forscher“ widme, schließt daran sehr passend an. Welche Lernerfahrungen braucht es, damit Kinder die Kompetenzen erlernen, die sie dabei unterstützen, die Anforderungen der Zukunft möglichst erfolgreich zu meistern? Auch Gunter Dueck schloss den Impuls am Vormittag des BarCamps mit der Feststellung: „Arbeiten 4.0 benötigt Bildung 4.0!“ Der Ansatz der Stiftung „Haus der kleinen Forscher“ ist dabei das „forschende Lernen“. Erwachsene fungieren als Lernbegleiter, die Kinder dabei unterstützen, ihren eigenen Fragen nachzugehen und selbst Antworten und Lösungen zu finden und zu erarbeiten. Hier gibt es vor allem in den Schulen noch einiges zu tun. Die Bildungspläne in allen Bundesländern weisen bereits dieses Bild von Pädagogik auf. Die Schlüsselfragen lauten hier: Welche Veränderungen in Schule und Schulverwaltung braucht es, damit sich dieses Idealbild von Bildung entfalten kann? Wie muss dieser Veränderungsprozess angelegt sein, damit sich ein Wandel in den nächsten zehn bis fünfzehn Jahren vollziehen kann?

Diese und viele Fragen sind nach diesem BarCamp Arbeiten 4.0 unbeantwortet geblieben. Das offenbarte auch das rundum positive Feedback am Ende der Veranstaltung. So kamen auch die Fragen auf, wie wir alle gesellschaftlichen Gruppen in den Diskurs über Arbeiten 4.0 einbeziehen können oder an welcher Stelle und durch wen der Dialog weitergeführt werden kann. Denn die Notwendigkeit des weiteren Austauschs und Dialogs war Konsens unter allen Teilnehmern. Wichtig dabei ist: jeder Einzelne ist Gestalter dieser (seiner) Arbeitswelt und für den Austausch darüber braucht es oft nicht viel. In der Regel reicht eine Frage, ein Dialogpartner und der Mut, Ideen in die Welt zu tragen.



Johannes Korten ist Marken-coach und Online-Verantwortlicher bei der GLS Bank in Bochum, Blogger und Vater von zwei Kindern.

JOHANNES KORTEN

Vereinbarkeit vereinbaren! Eine persönliche Betrachtung

Die ersten Zeilen dieses Artikels, der an der einen oder anderen Stelle durchaus etwas emotionaler ausfallen könnte, schreibe ich im Zug. Das wäre an sich nichts Erwähnenswertes, wenn es um die Entstehung meiner Blogtexte angeht, doch diese Zugfahrt steht in enger Verbindung mit dem, worum es im Folgenden wird: Vereinbarkeiten. Und zwar vor allem jene, die den schmalen und fragilen Grat zwischen Berufs- und Familienleben betreffen.

Ich wollte in dieser Woche eigentlich auf der re:publica, Deutschlands größter Netzkonferenz, sein. Am Stand meines Arbeitgebers, der GLS Bank, hätte ich gern Menschen für sozial-ökologisches Banking begeistert und vor allem zahlreiche Menschen, mit denen ich online von lose bis eng vernetzt bin, erstmals getroffen oder wiedergesehen. Doch kaum in Berlin angekommen, erreichte mich der Anruf, dass meine 15 Monate alte Tochter überraschend in die Klinik musste. Binnen Minuten galt es eine Entscheidung zu treffen, die da hieß: Bleiben oder Abreisen.

Ich entschied mich für Letzteres. Wohl wissend, dass die Bank diese Entscheidung ohne Wenn und Aber mittragen und voll und ganz unterstützen würde. Dankbar sitze ich nun also im letzten ICE in Richtung Heimat vor dem morgen beginnenden Bahnstreik. Dieser Rückhalt mag zwar gesetzlich formuliert sein, ist aber in vielen Fällen, wie ich weiß, nicht immer selbstverständlich. Aber was ist schon selbstverständlich, wenn es um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, oder noch genereller, von Privat- und Berufsleben geht? Es gibt so viele Faktoren, die eine Rolle spielen, so viele Unbekannte in einer Gleichung mit zahlreichen Variablen.

Systematische Vereinbarkeithemmnisse

Einige dieser Faktoren sind systemischer Art. Angefangen bei guten Kinderbetreuungsangeboten vom Kleinkind- bis weit hinein ins Schulkindalter. Auch die Möglichkeiten zur Pflege älterer oder erkrankter Angehöriger spielen eine immer größere Rolle in diesem Kontext.

Ein weiterer, ebenso wichtiger Aspekt sind flexible Arbeitszeitmodelle und innerbetriebliche Unterstützungsangebote, die eine gesunde Balance zwischen Familien- und Berufsleben ermöglichen. Sie sollten die Basis bilden, damit Menschen gut und erfüllt ihren Berufen nachgehen können, ohne deswegen auf Kinder und Familie verzichten zu müssen. Doch genau hier krankt es schon gewaltig.

In vielen Regionen sind Betreuungsangebote absolute Mangelware. Das fängt bei viel zu wenigen Kindergartenplätzen im U3-Bereich an, geht über nicht berufskompatible Betreuungszeiten bis hin zu schlechten und nicht in ausreichender Zahl zur Verfügung stehenden nachschulischen oder pflegerischen Betreuungsangeboten. In allen genannten Bereichen gibt es seit Langem deutlichen Handlungsbedarf. Derweil wird überall vom (angeblichen) Fachkräftemangel und dem sogenannten „War of Talents“ berichtet. Berater und Politiker aller Fraktionen betonen gebetsmühlenartig, dass Unternehmen sich neu aufstellen müssen, um den hohen Ansprüchen der „Generation Y“ künftig zu genügen. Was genau diese Ansprüche sind, darüber gehen die Meinungen und empirischen Erkenntnisse weit auseinander. Fest steht: das Thema Arbeitszeiten und Kinderbetreuung wird in diesem Wettbewerb eine zentrale Rolle spielen.

Aus Sicht der Betroffenen ist es nicht nachzuvollziehen, dass sich hier so wenig tut. Sowohl politisch – wo bei einem Zukunftsfähigkeitsthema ernsthaft mit Sparzwängen argumentiert wird – als auch unternehmerisch, wo in vielen Unternehmen immer noch die Kopf-in-den-Sand-Strategie dominiert. „Für unser Unternehmen lohnt das nicht“, „Unsere Abläufe und Prozesse lassen das nicht zu“ oder „Unsere Mitarbeiter wollen das gar nicht“, sind Sätze, die man landauf, landab immer wieder zu hören bekommt, wenn man mit Managern ins Gespräch kommt.

Vereinbarkeit familiär vereinbaren

Ein weiterer, nicht minder wichtiger Aspekt, liegt abseits des Systemischen in der Privatsphäre. Seltsamerweise wird er nur selten thematisiert, doch ich halte ihn in vielen Fällen für nicht minder wesentlich. Es geht um die Elternebene, auf der oftmals nicht ausreichend geklärt wird, wie man sich den Umgang mit Kindern oder anderen zu betreuenden und versorgenden Personen vorstellt. Vereinbarkeit muss auch vereinbart werden. In unzureichend geklärten Situationen liegt mitunter großes Konfliktpotenzial, das nicht minder schwere Folgen hat als die systemischen Unzulänglichkeiten. Ich will nicht verhehlen, dass das eine oft eng mit dem anderen verknüpft ist. So sind die Entlohnungsunterschiede zwischen den Geschlechtern sowie die immer noch an vielen Stellen vorherrschenden, tradierten Rollenverständnisse sicher ein starker Einflussfaktor, ob Vereinbarungen zwischen Elternteilen am Ende auf gleicher Augenhöhe getroffen werden.

Es ist kompliziert

Um mit den Worten eines bekannten deutschen Bloggers zu sprechen, der auch Familie, Bloggerdasein und eine Arbeit im Angestelltenverhältnis unter einen Hut bringen muss: „Es ist kompliziert“. Komplexe Herausforderungen lassen sich daher auch nicht holzschnittartig und standardisiert lösen, zumal sich bei jedem Menschen die gefühlte Unvereinbarkeit an einem anderen Punkt einstellen wird. Was ist also zu tun?

Zunächst einmal können die politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen verbessert werden. Die setzen schon an, bevor Kinder überhaupt das Licht der Welt erblickt haben. So müssten Mitarbeiterinnen, die schwanger sind, konsequent vor jeglichen Repressalien ihrer Arbeitgeber geschützt werden, auch wenn diese durch die Schwangerschaften mitunter vor organisatorische Herausforderungen gestellt sind. Der Staat könnte hier durch finanzielle Entlastungen gerade kleineren Unternehmen entgegenkommen und so Druck aus dem System nehmen.

Zudem sollte das gesellschaftlich ohnehin mit wenig Ansehen gestartete Betreuungsgeld zurückgenommen und für andere, sinnvollere Zwecke eingesetzt werden. Es schafft falsche Anreize. Zum einen entlastet es den Staat von der Verpflichtung, in ausreichendem Umfang für Kinderbetreuungsangebote zu sorgen, und zum anderen werden Kinder, die dringend einer frühkindlichen Förderung bedürfen, weil sie aus prekären Verhältnissen stammen, von ebendieser Möglichkeit ausgeschlossen. Beides können wir als alternde und schrumpfende Gesellschaft nicht wollen.

Vereinbarkeit gibt es nicht umsonst

Vereinbarkeit hat ihren gesellschaftlichen Preis. Entweder wir zahlen ihn heute, indem wir für ausreichende und vor allem qualitativ gute Betreuungsangebote sorgen, oder wir werden ihn später zahlen, weil wir genau dies nicht getan haben und mit den stetig wachsenden Kosten für eine alternde und nicht mehr fortschrittsfähige Gesellschaft leben müssen. Allein der Begriff „Betreuungsangebote“ führt schon auf den falschen Pfad, denn es handelt sich, wenn man ehrlich ist, um Bildungsangebote. Längst sind Kindertagesstätten und Kindergärten mehr als reine Betreuungs- und Verwahrorte. Hier werden die Grundlagen gelegt für das, was unsere Gesellschaft, will sie zukunftsfähig bleiben, mehr denn je braucht: Bildung. Es gilt also, den bislang gesetzlich formulierten Betreuungsauftrag explizit in einen Bildungsauftrag umzuwandeln. Dafür braucht es gute Verhältnisschlüssel zwischen erziehendem Personal und zu betreuenden Kindern, aber eben auch eine qualifizierte Ausbildung und nicht zuletzt eine wertschätzende Bezahlung. Hier besteht dringender Handlungsbedarf seitens der Politik. Eltern und die, die es noch werden wollen, sollten das mit lauter Stimme parteiübergreifend einfordern.

Schaut man sich die aktuellen Betreuungszeiten in Kindergärten und Kindertagesstätten an, so muss man feststellen, dass sich diese nur in den seltensten Fällen an der Arbeitswelt der Eltern orientieren. Es gibt kaum Einrichtungen wie die Kita Nidulus in Schwerin, die Betreuungsangebote für Eltern in Schichtarbeit bieten. Für berufstätige Eltern, die im Schichtbetrieb arbeiten, wird die Organisation so zu einer schier unlösbaren Aufgabe.

Doch nicht nur bei der frühkindlichen Bildung besteht Handlungsbedarf. Oft ist es so, dass die organisatorischen Schwierigkeiten erst mit dem Erreichen des Schulalters beginnen. Gerade im Grundschulbereich, aber auch darüber hinaus fehlt es an Ganztages-Angeboten. Eltern sehen sich auf einmal erneut vor die Herausforderung gestellt, sich, ihre Arbeit und die Kinder neu organisieren zu müssen. Das Buhlen um die wenigen

verfügbaren Plätze führt zudem zu sozialen Konflikten, die so keineswegs gewünscht sein können.

Ein weiteres Thema, das politisch gelöst werden muss, ist die ungleiche Bezahlung von Frauen und Männern bei gleicher Arbeit und Qualifikation. Solange dieses strukturelle Problem nicht gelöst wird, werden tendenziell eher die Frauen beruflich kürzer treten und den Männern den Vortritt bei der finanziellen Absicherung der Familien lassen. Aktuelle Statistiken zeigen, dass Mütter im Alter von 25 bis 49 Jahren im Schnitt rund 27 Stunden pro Woche arbeiten. Das sind gut zehn Stunden weniger als gleichaltrige Frauen ohne Kind und sogar 15 Stunden weniger als die gleichaltrigen Väter. Neben dem Ausgleich bei der Entlohnung braucht es aber auch einen kulturellen Wandel hin zu einer anderen Teilzeitkultur. Diese ist allerdings viel mehr unternehmerisch als politisch zu denken und gestalten.

Vereinbarkeit unternehmerisch gestalten

Viele Schlüssel, um Beruf und Familie besser miteinander vereinbaren zu können, liegen auf Ebene der Unternehmen. Diese sollten sich viel mehr als Arbeitgeber von Familien begreifen und weniger als Arbeitgeber einzelner Menschen. Erste Unternehmen begreifen sich mittlerweile so und versuchen, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer Doppelrolle mit Familie und Beruf bestmöglich zu unterstützen. Sie schaffen entweder, wie zum Beispiel ThyssenKrupp oder VOITH, selbst betriebsinterne Kinderbetreuungsangebote oder sie kooperieren mit externen Trägern und vermitteln entsprechende Plätze.

Auch die fortschreitende Digitalisierung von Arbeitsplätzen ist ein wesentlicher Gestaltungsfaktor, wenn es um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf geht. Es wird immer einfacher und zunehmend auch ökonomisch attraktiver, Heimarbeitsplätze einzurichten. Durch die Nutzung moderner Videokonferenzsysteme können in Unternehmen mit weit verstreuten Standorten national wie international Reisetätigkeiten verringert werden. Dies dient am Ende nicht nur der Umwelt, sondern vor allem auch den Familien, die durch Über-Nacht-Abwesenheiten oftmals stark belastet werden.

Was Unternehmen zu leisten in der Lage sind, wenn sie denn wollen und der Druck ausreichend groß ist, haben in den letzten Wochen die bundesweiten Streiks der Erzieherinnen und Erzieher gezeigt. In vielen Unternehmen, so auch bei uns in der GLS Bank, durften Eltern ihre Kinder mit ins Büro bringen, konnten außer der Reihe von zu Hause arbeiten oder sie wurden bei der Organisation temporärer Betreuungsangebote unterstützt. Auf einmal war Raum für kreative und pragmatische Lösungen. Den sollten alle Betroffenen nicht so schnell wieder auf- und hergeben.

Die Streiks haben aber auch hervorgebracht, dass Eltern selbst gemeinsam vieles in Bewegung setzen können. Nicht immer muss die Politik für die Lösungen sorgen. Schaut man sich an, wie schnell solidarische Betreuungsangebote organisiert wurden, so ist das

abseits aller staatlichen Strukturen ein tröstliches Zeichen, wie viel möglich ist, wenn wir Menschen nur wollen.

Fazit

Das Thema der Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird öffentlich und medial viel diskutiert. Doch wenn es um die Umsetzung oder Schaffung der oben genannten Rahmenbedingungen geht, wird es schnell „mau“. Hier und da gibt es gute Ansätze. Doch über den „Leuchtturmstatus“ kommen viele davon nicht hinaus. Und das muss sich dringend ändern.

Mich persönlich hat es sehr betroffen gemacht, dass das Thema der Vereinbarkeit in der Vorstellungsrunde beim BarCamp Arbeiten 4.0 zwar öfter als eines der drei wichtigen Hashtags genannt wurde, jedoch keine einzige Session explizit dazu stattfand. Es wurde allenfalls allgemein über die sogenannte „Work-Life-Balance“ gesprochen, doch die Herausforderung, Beruf und Familie in ein ausgewogenes und für alle Beteiligten fruchtbares Verhältnis zu bringen, wurde dabei allenfalls am Rande gestreift. Auch das zeigt auf frappierende Weise, wie lang der Weg noch ist.



Dr. Reza Moussavian arbeitet bei der Deutschen Telekom, wo er als Vice President den 2013 neu gegründeten Bereich „Shareground“ im Personalressort leitet.

REZA MOUSSAVIAN

Arbeiten 4.0 aus Sicht der Telekom

Auch die Telekom steht wie alle Unternehmen vor der Herausforderung, den Wandel hin zum Arbeiten 4.0 zu gestalten. Darüber sprach Catarina Specht von der Initiative D21 mit Reza Moussavian.

Was sind die bedeutendsten Veränderungen am Arbeitsmarkt/-umfeld durch die Digitalisierung?

„Wir haben hierzu gemeinsam mit der Hochschule St. Gallen eine umfangreiche Delphi-Studie mit Experten weltweit unternommen, um ganz wertfrei und unvoreingenommen die wichtigsten Trends zu erfassen. Es wurde bewusst diese Forschungsarbeit betrieben, um auch Extrempositionen zu erfahren. Diese Studie werden wir in Kürze veröffentlichen, aus der sich bereits beispielhaft einige Thesen ableiten lassen. Ich möchte betonen, dass diese weder die Positionen noch die Stellung oder Strategie der Telekom widerspiegeln:

Wir bewegen uns in eine digitale Welt: Es wird automatisierte (Backend-)Prozesse in Unternehmen geben, in denen zwischen Prozessschnittstellen und Verantwortungsbereichen zukünftig auch intelligente und lernende Maschinen miteinander kommunizieren und autonome Entscheidungen fällen. Man wird Self-Services an der Kundenschnittstelle nutzen, statt in einen Shop oder zu einer Behörde zu gehen. So wird das meiste über entsprechende Applikationen gelöst werden. Produkte erhält man virtuell, bekommt sie per Drohne zugestellt oder erschafft sie selbst mittels eines 3D-Druckers.

Dies bedeutet, dass die hinter einem Unternehmen stehende Aufbau- und Ablauforganisation sich grundlegend verändern wird: Mitarbeiter werden aus den repetitiven Tätigkeitsbereichen verschwinden und durch Maschinen ersetzt. Menschen werden nur dort benötigt werden, wo es um die Entwicklung von Strategien und Innovation, das Verproben neuer Produkte, nicht lineare und kreative Tätigkeiten geht. Organisationen werden ‚liquide‘, was bedeutet, dass der Anteil des fixen Personalkörpers reduziert wird.

Arbeiten wird unabhängiger von Ort und Zeit. Das „digitale Profil“ und die Kongruenz mit der Realität (,Facebook Profilbild versus Echtbild‘) wird ein zentraler Reputationsanker werden. Gleichzeitig werden hierdurch Herausforderungen in den Bereichen der Vertragsgestaltung, Arbeitssicherheit, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Besteuerung etc. auf uns zukommen, die möglicherweise dann auch zu den wichtigsten Standortfaktoren werden.

Personalentwicklung und Führung werden sich grundlegend ändern müssen: Führung wird sich stark auf Vernetzung, Coaching und Strategieentwicklung fokussieren, da

inhaltliche Führung nicht mehr möglich sein wird. Maschinen und die Crowd haben stets mehr und bessere Lösungen als die individuelle Führungskraft.

Das intelligente ‚Füttern‘ der Maschinen durch Algorithmen, das Auslesen schier unendlicher Daten zu allen Lebens- und Arbeitskontexten wird zur wichtigsten Qualifikation wachsen. Die ‚Datenleser‘ werden den Qualitätsunterschied und Wettbewerbsvorteil ausmachen.“

Was bedeutet das für die Belegschaft, müssen Arbeitnehmer neue Skills erwerben oder Ihre Haltung ändern? „Das ist schwer und nicht pauschal zu beantworten. Die Meinungen und Forschungen reichen von digitalem Taylorismus hin bis zur Vier-Stunden-Woche bei vollem Lohnausgleich. Es ist davon auszugehen, dass durch die Digitalisierung der Arbeitswelt die Anforderungen an Arbeitnehmer bzgl. Flexibilität und Bereitschaft zu multiplen Arbeitsverträgen in einigen Funktionen und Bereichen steigen wird, aber nicht pauschal. Die Delphi-Studie, aber auch andere Forschungen erwarten, dass eine Grundbildung in den MINT-Fächern neue Berufsbilder hervorbringen wird als in anderen Disziplinen. Gleichzeitig werden nicht lineares Denken und Kreativität immer wichtigere Skills werden.“

Wie gehen Sie in Ihrem Haus damit um?

„Wir setzen uns mit den Zukunftsprognosen natürlich auseinander und versuchen, eine Balance zwischen Mitarbeiterbedürfnissen und Herausforderungen der Digitalisierung zu erreichen. Mit der Future-Work-Initiative gehen wir den Weg von der Präsenz- zur Ergebniskultur, was sich auf Führung, Zusammenarbeit und physische sowie auch virtuelle Arbeitsplatzgestaltung auswirkt. Mit meinem Bereich Shareground tragen wir zu einer neuen Arbeitswelt – über neues kreatives Arbeiten – bei. Wir setzen ein neues Führungsverständnis ‚Lead to Win‘ um, damit auch unsere Führungskräfte auf die Herausforderungen von stetiger Innovation, virtueller Zusammenarbeit und disruptivem Wandel vorbereitet werden. Ich freue mich aber auch, dass wir eine sehr proaktive Mitbestimmung haben, die sich mit dem Thema Innovation und Mitbestimmung einerseits und den Folgen der Digitalisierung andererseits auseinandersetzt. Dies sind nur einige Beispiele. Es sind und werden vielfältige Initiativen sein, mit denen wir an den verschiedenen Stellschrauben die Herausforderung der Arbeit 4.0 annehmen und mitgestalten werden.“

Die Initiative D21 misst mit der Studie D21-Digital-Index seit 2013 die Entwicklung des Digitalisierungsgrads der deutschen Bevölkerung – ihren Zugang, ihre Kompetenz, ihre Offenheit sowie ihre Nutzungsvielfalt bezogen auf digitale Medien und das Internet. Mit rund 33.000 Befragten ist der D21-Digital-Index die umfangreichste und aussagekräftigste Studie zum Internetnutzungsverhalten der Deutschen. Er ermöglicht es, die Auswirkungen von Innovationen und Ereignissen für Wirtschaft und Gesellschaft detailliert, nachhaltig und im Zeitverlauf aufzuzeigen. In 2014 waren die Schwerpunkte „Digitales Arbeiten“ und die Frage nach der „Strukturellen Benachteiligung“.



Als Mitbegründer von ORGANEO begleitet Winald Kasch Unternehmen auf dem Weg zu zeitgemäßen und modernen Formen der Organisation und Führung.

WINALD KASCH

A fool with a tool is still a fool

Oder: „In Dösbaddel mitn warktүү is immer noch Dösbaddel“, wie man bei uns im Norden sagt.

Gut, ich kann diese Feststellung auch nicht mehr hören. Ich dachte bis vor einigen Jahren, dass ich sie aus meinem Gebrauch streichen könnte. Zu sehr wurde das in meinem Umfeld inflationär eingesetzt. Jetzt muss ich feststellen, dass der Ausdruck im Umfeld von Arbeiten 4.0 für mich wieder größere Bedeutung bekommt.

Viele Einträge dieses Blogs zum Thema Arbeiten 4.0 beschäftigen sich mit der Dynamisierung von Märkten, Kundenanforderungen und Mitarbeiteranforderungen, hervorgerufen durch dem Wunsch nach digitaler Transformation und Industrie 4.0, durch Wettbewerbs- und Innovationsdruck, durch den demographischen Wandel, Generation XYZ, Digital Natives usw. Und egal wie wir das nennen, was da draußen ist. Die wirklich wichtige Erkenntnis ist, dass es da draußen ist und das Drinnen, nämlich alles hinter der Unternehmensgrenze beeinflusst. Und dass, wenn Unternehmen hier nicht antizipieren können, ihr Erfolg endlich sein wird.

Damit Unternehmen erfolgreich ihren Zweck erfüllen, haben sie sich eine Organisation geschaffen, die mit Strukturen, Werkzeugen und Methoden ausgestattet ist. Die sind so gestaltet und implementiert, dass die Organisation möglichst effizient ihren Zweck erfüllen kann. Dabei benutzt die überwiegende Anzahl von Unternehmen ein tayloristisch geprägtes Denkmodell ihrer Organisation. Die Wissenschaftler Glas und Lievegoed nennen es das „differenzierte“ Modell, denn es teilt die Arbeit auf in Abteilungen, Bereiche, Stellen und vergibt Verantwortungen in die definierten Teile. Es ist das, was wir gemeinhin unter einer Hierarchie, einem Top-Down- oder Command-and-Control-Modell kennen. Auch die Matrixorganisation gehört dazu. Wesentlich ist die Idee, dass durch die Aufteilung von Arbeit und Verantwortung effizient gearbeitet werden kann. Das heißt, möglichst ohne Interessenkonflikte, ohne Entscheidungsstau, ohne Verantwortungswirrwarr, ohne dauernde Überlastung einzelner Teile, ohne nicht erfüllbare Kundenwünsche, ohne Mangel an Kapazitäten und Mitarbeitern. Es lässt sich aber feststellen, dass genau diese Punkte immer häufiger in Organisationen anzutreffen sind und dass sie sehr oft als Dauerzustand akzeptiert werden. Das geht soweit, dass die Organisation mehr mit sich selbst beschäftigt ist, als sich um den Erfolg am Markt zu kümmern. Glasl und Lievegoed stellen die Erstarrung der Organisation fest.

Die Erstarrung der Organisation behindert den möglichen Erfolg am Markt und damit auch direkt alle Beteiligten der Organisation. Der Sinn der Tätigkeiten geht verloren, Bezug zur Wertschöpfung verschwindet, Frust wächst, Überarbeitung steigt, Schuld-

zuweisungen und Verantwortungsrängeleien nehmen zu. Es gibt einen Mangel an passenden Mitarbeitern, Mangel an Wettbewerbsfähigkeit, Mangel an Innovationskraft, Mangel an Anpassungsfähigkeit und Mangel an „Kultur“.

Das äußert sich dann in z. B. folgenden Problemen:

1. „Unsere Mitarbeiter tun sich schwer, Entscheidungen selbst in die Hand zu nehmen und sich was zu trauen. Wir im Management haben vor einigen Monaten beschlossen, dass wir den Mitarbeitern mehr Freiräume geben müssen. Und dass wir die Motivation aller fördern müssen, da eine interne Umfrage ergeben hat, dass nur sehr wenige sich wirklich mit dem Unternehmen identifizieren. Viele machen hier nur ihren Job.“
2. „Unser Unternehmen ist nicht in der Lage, die passenden Mitarbeiter für unsere Teams zu gewinnen. Wir betreiben zwar mit viel Aufwand Employer Branding, haben unseren Rekrutierungsprozess konzernweit modernisiert und standardisiert und kommen dadurch zu vielen Kontakten und Neueinstellungen. Aber im Laufe der Zeit stellt sich heraus, dass die neu eingestellten Mitarbeiter nicht in die Teams passen. Das führt zu Frustration, Performanceverlusten innerhalb der Teams, Trennungen während der Probezeit und erhöhten HR-Aufwänden.“
3. „Die Digitalisierung innerhalb unserer Branche führt dazu, dass wir laufend neue Kundenanforderungen erhalten. Um diese schnell zu befriedigen, müssten unsere Abteilungen besser miteinander kommunizieren und wir müssten interne Synergien besser nutzen. Dazu haben wir ein Projekt aufgesetzt, das eine verbesserte Kommunikation von Teams aus unterschiedlichen Bereichen zum Ziele hat. Das aber nicht den gewünschten Erfolg hat. Zwar wird zwischen den Abteilungen mehr kommuniziert, aber die Entscheidungen werden dennoch immer wieder an das Management „eskaliert.“

Diese Problembeschreibungen lassen sich natürlich noch weiter analysieren. Letztlich springt einem die Lösung aber quasi ins Gesicht, oder?

1. Damit die Mitarbeiter selbstständiger entscheiden braucht es bestimmte Incentives, um dies zu fördern. Um die Motivation zu erhöhen, könnte man über Goodies nachdenken, die man den Mitarbeitern zur Verfügung stellt. Sie können einen Teil der Arbeitszeit mit eignen Projekten verbringen. Oder man könnte mehr interne Veranstaltungen planen.
2. Die Kommunikation zwischen den Fachbereichen und der HR-Abteilung muss verbessert und intensiviert werden, damit HR besser versteht, was die Fachbereiche benötigen. Dazu werden Kompetenzprofile erstellt und in Assessments mit den Bewerbern abgeglichen.
3. Hier braucht es ein besseres Change-Management. Anscheinend ist den Abteilungen noch nicht klar geworden, wie wichtig es ist, dass sie besser kommunizieren und eigenständige Entscheidungen treffen.

Bingo! Bäm! Geht doch! Mitnichten geht das! Nix Bingo und Bäm! Alle Vorschläge werden, wenn überhaupt, nur zu kümmerlichen Veränderungen, geschweige denn Verbesserungen führen. A fool with a tool is still a fool.

Organisationen, deren Umfeld sich von „planbar und übersichtlich“ (Industrialisierung) auf „überraschend und wenig vorhersehbar“ (Digitalisierung und Wissensgesellschaft) geändert hat, kann man nur verbessern, indem man neue „Tools“ anwendet. Und diese Tools entspringen einem anderen, differenzierteren Bild von Organisation und Führung. Einem Bild, dass die Arbeit in Organisationen in formal-planbare Teile (werden immer weniger) und komplex-überraschende Teile (werden immer mehr) aufteilt. Und das in den komplex-überraschenden Teilen eine integrierte, sich in vielen Teilen selbstorganisierende Organisation mit einer hohen Transparenz in das Marktgeschehen und die Anerkennung von Veränderung als etwas im positiven Sinne Unabdingbares fördert. Glas/Lievegoed nennen es das integrierte Modell. Etwas moderner kann man von einem dynamikrobusten Unternehmen sprechen.

Mit diesem Modell im Kopf sehen die beschriebenen Probleme und damit deren Lösung anders aus:

1. „Unsere Mitarbeiter tun sich schwer, Entscheidungen selbst in die Hand zu nehmen und sich was zu trauen. Es war ein Fehler, dass wir die Entscheidung des Managements zu mehr Freiräumen isoliert von allen anderen Mitarbeitern getroffen haben. Ich habe den Eindruck, dass dadurch mehr Demotivation entstanden ist. Wir haben es versäumt, mit den Menschen im Unternehmen in den Dialog zu treten. Im Weg steht uns dabei immer wieder die fehlende Zeit.“
2. „Unser Unternehmen ist nicht in der Lage, die passenden Mitarbeiter für unsere Teams zu gewinnen. Unser Rekrutierungsprozess ist zu zentralisiert und standardisiert. Für die Vertragsarbeit ist das o. k. Aber die Entscheidungen werden zu weit weg vom Team getroffen. Es entscheidet nicht die Person mit der höchsten Dringlichkeit und Nähe zum Problem. Damit können wir auch nicht schnell genug auf die Anforderungsänderungen der Teams Rücksicht nehmen und es kommt zu Fehleinstellungen.“
3. „Die Digitalisierung innerhalb unserer Branche führt dazu, dass der Wettbewerb härter wird und wir laufend neue Kundenanforderungen erhalten und Kunden schneller beim Wettbewerber kaufen. Die Kollegen im Vertrieb sind damit überfordert und versuchen, den Kunden einfach das, was wir haben, zu verkaufen. Oder sie werden unsicher und halten viel Rücksprache mit den Teams. Das verzögert den Vertriebsprozess und hemmt die Innovation, die wir eigentlich dringend brauchen. Wir haben im Vertrieb eine eher parasitäre Haltung und sind noch weit davon entfernt, die Nähe zum Kunden für Innovationen zu nutzen. Hier müssen wir die Teams mehr in den Kontakt mit den Kunden bringen und uns die Frage stellen, was „Vertrieb“ für uns bringt.“

Durch die Beschreibung der Probleme mithilfe eines Denkmodells und Lösungsraumes, der Dynamik und Selbstorganisation in den Vordergrund stellt, entstehen Lösungsan-

sätze, die in einer dynamischen Unternehmensumwelt eine deutlich höhere Chance auf Erfolg haben. Die Basis dieses Denkmodells und Lösungsraumes sind eine hohe Transparenz in die Bedürfnisse und Reaktionen der Märkte, der Kunden und aller Stakeholder, eine Unterscheidung von Arbeit in formal-planbar und komplex-überraschend sowie eine daraus resultierende Orientierung zu Selbstorganisation autonomer Teams. Nicht Einzelleistung, sondern Teamleistung kann erfolgreich mit Überraschungen umgehen. Nicht Stellenbeschreibungen und klassische Karrierepfade zeigen den Weg durch die Organisation, sondern flexible Rollen und eine Orientierung an der Wertschöpfung. Wertschätzung und Wertschöpfung müssen dicht beieinanderstehen.

Wir sollten uns zum Thema Arbeiten 4.0 und vor allem zu den Themen der Umsetzung immer wieder die Frage stellen, welche Tools aus welcher Denkwelt wir gerade einsetzen. Wir brauchen weniger Dösbaddels und mehr Ticks, Tricks und Tracks.



André Schleiter ist Projektmanager im Kompetenzzentrum Führung und Unternehmenskultur der Bertelsmann Stiftung.

ANDRÉ SCHLEITER

Führung auf Augenhöhe

Wie verändert die Digitalisierung das Verhalten und die Rolle von Führungskräften? Wird die Bedeutung von Hierarchien in einer stärker vernetzten Arbeitswelt schwächer werden?

Eine Befragung unter rund 300 Managern, die die Bertelsmann Stiftung in Zusammenarbeit mit der Führungskräftevereinigung United Leaders Association (ULA) im Mai 2015 durchgeführt hat, zeigt deutlich, wie stark die Digitalisierung schon heute die Arbeit von Führungskräften verändert.

81 Prozent der befragten Führungskräfte bestätigen, dass sie in einer vernetzten Arbeitsorganisation stärker auf Augenhöhe kommunizieren, statt Vorgaben von oben zu machen. Offensichtlich wird die Arbeit von Führungskräften mit der Digitalisierung anspruchsvoller: Für sechs von zehn Managern wächst der Entscheidungs- und Handlungsdruck. Zwei Drittel der Befragten geben an, dass sich die Prozesse mit der Digitalisierung beschleunigen, sodass sie straffer führen müssen. Die wachsende Informationsmenge durch E-Mails, Social-Media-Nachrichten und interne Informationen raubt – so bestätigen annähernd drei von vier Managern – die Zeit für die eigentlichen Führungsaufgaben.

Ein persönliche Interpretation: Hierarchien in Unternehmen verlieren an Bedeutung. In vielen Organisationen werden sie durch Formen der horizontalen Projektarbeit mit Experten aus anderen Unternehmensbereichen und externen Netzwerken ergänzt. Dies macht Führungsaufgaben nicht überflüssig – im Gegenteil, Führung wird anspruchsvoller! Organisationen sind gut beraten, ihre Führungskräfte bei der Bewältigung ihrer Anforderungen nicht allein zu lassen.

Eine persönliche Prognose: In einer digitalen Wirtschaftsordnung mit Plattform-Geschäftsmodellen und einer Vielzahl von Anbietern und Nachfragern werden Manager mit einem autoritären „Command und Control“-Stil so anachronistisch erscheinen, wie es heute das Bild des beliebten Unternehmers mit Zylinder aus den frühen Tagen des Kapitalismus ist. Doch Bedingungen für gute Führungsarbeit zu schaffen und den Missbrauch von Machtpositionen zu verhindern – das wird uns auch in dieser neuen Arbeitswelt beschäftigen.

Anhang

Ablauf des BarCamps

- 8:30 Uhr Einlass / Anmeldung / Begrüßungskaffee
- 9:00 Uhr Begrüßung durch den Veranstalter,
Vorstellungsrunde, Sessionplanung
Birgit Riess, Bertelsmann Stiftung
Dr. Ole Wintermann, Bertelsmann Stiftung
Stefan Evertz (Moderation), Cortex digital
- 10:30 Uhr Keynote Speech
Was Humboldt mit Arbeiten 4.0 zu tun hat –
oder: Warum wir seit 200 Jahren nicht lernen
anders zu denken
Prof. Dr. Gunter Dueck
- 11:00 Uhr Erste Sessionrunde (Slots 1 – 7)
11:45 Uhr Zweite Sessionrunde (Slots 8 – 14)
- 12:30 Uhr Mittagspause
- 13:00 Uhr Dritte Sessionrunde (Slots 15 – 21)
14:00 Uhr Vierte Sessionrunde (Slots 22 – 28)
15:00 Uhr Fünfte Sessionrunde (Slots 29 – 35)
- 15:50 Uhr Grußwort der Gastgeberin
Liz Mohn, stellvertretende Vorstandsvorsitzen-
de der Bertelsmann Stiftung
- 16:00 Uhr Paneldiskussion
Staatssekretär Thorben Albrecht, Gunter Dueck,
Jan Westerbarkey, Nadine Nobile, Moderation
Stephan Grabmeier
- 17:00 Uhr Verabschiedung / Ausklang
- 19:00 Uhr Ende



BarCamp Arbeiten 4.0 Organisationsteam

Sabrina Bode @sabs_bode
 Katja Evertz @katjazwitschert
 Stefan Evertz @hirnrinde
 Julia Held @Heldjukee
 Anke Hoffmann @Hoffmann_Anke
 Susanne Kreft
 Nicola Peschke @NicolaPeschke
 Birgit Riess @merlkawa
 Dr. Alexandra Schmied @AISchmied
 Dr. Julia aus der Wiesche @JWiesche
 Birgit Wintermann @win_bee
 Dr. Ole Wintermann @olewin

1. Sessionrunde

Starke Mitarbeiter und autonome, agile Teams	Kommunikation 4.0, Arbeiten 4.0	Wie hilft ein neues Verständnis von Organisationsphysik bei Arbeiten 4.0?	BarCamp im Unternehmen	Recruiting 4.0	Die agile Organisation	Reinventing Organisations
--	---------------------------------	---	------------------------	----------------	------------------------	---------------------------

2. Sessionrunde

Jobs, die verschwinden, Jobs die entstehen, Skills, die wir brauchen	Arbeiten 4.0 im Kontext des unternehmerischen Erfolgs	Interne Kommunikations-Tools	OutOfOffice – New Work im Unternehmen und Mitgestaltung	Video und Audio im Unternehmen	Status-Beziehungen am Arbeitsplatz – theaterpraktische Session	Work-Robot-Balance: Der Elefant im Raum
--	---	------------------------------	---	--------------------------------	--	---

3. Sessionrunde

FAQ des Arbeitens 4.0	Partizipation: langfristige Kollaborationsprozesse	Welche Rolle spielen Hierarchien beim Arbeiten 4.0?	Intuition als Arbeitsguide-line – Fähigkeiten in der Digitalisierung	Informelles Lernen	Das papierlose Büro	Grundprinzipien von Arbeiten 4.0 – universelle Grund- und Glaubenssätze
-----------------------	--	---	--	--------------------	---------------------	---

4. Sessionrunde

Chef 4.0 wie machen wir unsere FK fit für die Digitalisierung	Xing für Behörden	Seniorenarbeit 4.0	Lernen von Kollegen aus anderen Unternehmen	APO-Netzwerke für die digitale Revolte statt Davoser Seilschaft	Fachkräfte? Brauchen wir nicht! Diskussion um Bewerbermanagement	Small Steps – Big Impact. Welche kleinen Schritte führen zur Veränderung?
---	-------------------	--------------------	---	---	--	---

5. Sessionrunde

Dialog organisieren. Brainstorming	Weiterbildung und Recruiting 4.0	Persönliches und Arbeit 4.0. Die Welt um die Arbeit drum herum	„Das Beste aus beiden Welten.“ Gleichzeitig fest angestellt und selbstständig tätig sein	Blockchain Revolution	Was und warum ist psychologisches Capital (PsyCap) Positive Psychologie?	Twitter – Eigene Erfahrungen
------------------------------------	----------------------------------	--	--	-----------------------	--	------------------------------

Impressum

© 2015 Bertelsmann Stiftung
Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
www.bertelsmann-stiftung.de

Mitherausgeber

Accenture GmbH
Brandwatch GmbH
Bundesverband Community Management e. V.
Capgemini Deutschland Holding GmbH
Die jungen Unternehmer – BJU
Initiative D21 e. V.
Internet & Gesellschaft Collaboratory e. V.
Microsoft
Omnicom Media Group Germany GmbH
Social Media OWL e. V.
the Hundert NKF Media GmbH
XING AG

Verantwortlich

Dr. Ole Wintermann

Redaktion

Dr. Julia aus der Wiesche

Lektorat

Rudolf Jan Gajdacz, München

Gestaltung

Dietlind Ehlers, Bielefeld

Bildnachweis Creative Commons

Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons
Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen
4.0 International Lizenz

Barcamp-Fotos

Katja Evertz, Cortex digital
Ole Wintermann





Kontakt

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
Postfach 103
33311 Gütersloh

Dr. Julia aus der Wiesche
Project Manager
Telefon: +49 5241 81-81328
Mobil: +49 173 2070729
Fax: +49 5241 81-681328
julia.aus.der.wiesche@bertelsmann-stiftung.de

www.bertelsmann-stiftung.de