

Expedition:

Werte | Arbeit | Führung | 4.0

Band 2 – 2021

Nach Corona:
Zwei Schritte vor – einer zurück?

Mehrdimensionale Expertisen
und Perspektiven von Insidern
aus Unternehmen, Wissenschaft
und Gesellschaft

Markus Dohm
André Große-Jäger
Dr. Klaus Rüffler
Jörg Staff



Expedition:

Werte |

Arbeit |

Führung | 4.0

Band 2 – 2021

Nach Corona:

Zwei Schritte vor – einer zurück?

**Mehrdimensionale Expertisen
und Perspektiven von Insidern
aus Unternehmen, Wissenschaft
und Gesellschaft**

Markus Dohm

André Große-Jäger

Dr. Klaus Rüffler

Jörg Staff

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

Markus Dohm, André Große-Jäger, Dr. Klaus Rüffler, Jörg Staff

| 9

Kapitel 1

Die neue Arbeitswelt: Digitale Transformation, Unternehmenskultur und Eigenverantwortung

Pandemie – und danach bleibt alles anders?

Christine Albrecht

| 17

Mitbestimmung in der digitalen Transformation – Agiles Arbeiten gestalten

Andrea Baukrowitz und Karl-Heinz Hageni

| 24

Der Wandel beginnt im Kopf: Vom Vertrauen und Glauben an die eigene Wirksamkeit

Martina Brückner und Markus Stelzmann

| 35

Führung 4.0 – Kulturelle Initiativen der Audi IT im Kontext „hybrid-agil“

Heiner Eibel und Petra Herrmann

| 46

Kontextability – Zusammenhänge erkennen entscheidet Future Business Skills für die Next Generation of Business

Stephan Grabmeier

| 53

Digitale Arbeitswelt ohne Wertediskurs – klappt das?

Andreas Greve und Frank Schomburg

| 65

Glaubhaft sein oder Arbeiten spielen?

Andrea Grudda

| 71

Corona als Schubkraft für ein neues Verständnis von Führung und Verantwortung	75
Dr. Renate Hauser	
Normalität 4.0 – alles neu oder zurück auf Anfang	84
Ralf Holtkötter	
Talent-Strategien für Innovation im New Normal	92
Gina Lacroix	
Transformation in ein agiles Zusammenarbeitsmodell während der Pandemie – ist das möglich?	103
Martina Prinz	
Die Neue Normalität in der Arbeitswelt – Die 7 * 3er-Regel	111
Prof. Dr. Jutta Rump	
Die „goldenen 2020er Jahre“	120
Jennifer Schmitz-Hehmann	
„Gute - Basisarbeit“ entwickeln und stärken!	127
Martina Schönborn-Waldorf	
Ohne Basis keine Spitze! Oder sind wir doch verzichtbar? Gegenwart und Zukunft von Basisarbeit	131
Dr. Thomas Wind	
Identifikation, Motivation und Höchstleistung in rapide wandelndem Arbeitsumfeld	139
Clemens Siegfanz	

Kapitel 2

Homeoffice: Mobiles Arbeiten und hybrides Führen

Homeoffice – wohin geht die Reise?

| 146

Prof. Dr. Lutz Bellmann

Flexibles Arbeiten und Homeoffice – Analyse einer Langzeitumfrage

| 153

Prof. Dr. Wolfgang Prinz

Mit Holacracy ins Homeoffice: Von Führung zu Selbstführung

| 166

Timon Vielhaber

Kapitel 3

Gesundheit

Psychische Gesundheit – was uns umtreibt, was uns voranbringt

| 173

André Große-Jäger, Dr. Oliver Lauenstein, Dr. Jana May-Schmidt, Matthias Merfert und Franziska Stiegler

Alle gleich, aber einer trifft die Entscheidung? Zwischen Hierarchie und Selbstorganisation in der Krankenversorgung

| 181

Carla Eysel und Vera Starker

Social Health – Auswirkungen zunehmender Flexibilisierung der Arbeitswelt und konkrete Handlungsansätze für Führungskräfte

| 189

Marco Henn

Gesundheitsmanagement im New Normal – und was Einstein damit zu tun hat

| 197

Dr. Andreas Tautz

Kapitel 4

Traditionelle Bildung vs. Kompetenzen für die Zukunft

Auf dem Weg „Ausbildung 4.0“ – Stellschrauben und Konzepte in Zeiten der digitalen Transformation

| 206

Stefan F. Dietl

Digitale Bildung als Kernstück digitaler Anwender- und Wertschöpfungskompetenz

| 218

Markus Dohm und Ruth Werhahn

Strukturwandel und Weiterbildung

| 224

Prof. Dr. Werner Eichhorst

Weiterbildungsbeteiligung steigern durch Transparenz, Motivation und Zugang

| 231

Hans-Björn Glock

Flexible Arbeit im Miteinander zwischen Praxis und Wissenschaft gestalten: Gesellschaftspolitische Anforderungen – Projekte – Herausforderungen

| 239

Thomas Hetz und Florian Keppeler

Was COVID-19 uns über digitale Bildung lehrt

| 250

Dr. Hans Jörg Stotz

Mit QuartaVista Unternehmen in die Zukunft navigieren | 257
Reiner Bildmayer, Christian Hiß und Dr. Jenny Lay-Kumar

**KI-basierte Software Robots: Potentiale und
Anwendungsszenarien für die menschenzentrierte
Gestaltung des Arbeitsplatzes der Zukunft** | 266
Dr. Ulrich Gnewuch, Prof. Dr. Alexander Mädche und Anja Seiffer

Herausgeber | 274

Autoren | 275

Impressum

Herausgeber: Markus Dohm, André Große-Jäger, Dr. Klaus Rüffler, Jörg Staff
Konzeption: Dr. Peter Jeutter, Ralf Karabas, Michael Schmidt
Titel: Expedition: Werte, Arbeit, Führung 4.0 | Band 2 – 2021
ISBN: 978-3-7406-0652-7
Gesamtproduktion: TÜV Media GmbH, Köln
Druck: Medienhaus Plump GmbH, Rheinbreitbach
Gedruckt in Köln 2021

Vorwort

Mehrdimensionale Expertisen und Perspektiven von Insidern aus Unternehmen, Wissenschaft und Gesellschaft

Markus Dohm / André Große-Jäger / Dr. Klaus Rüdler / Jörg Staff



Unsere Publikation „Expedition: Werte Arbeit Führung 4.0“ (www.tuv.com/expedition) vom März 2020 ist auf ein vielfältiges Echo gestoßen und hat dazu beigetragen, die Diskussion zu den dort aufgeworfenen Themen Werte, Zukunft der Arbeit und Führung weiter zu entwickeln.

Unsere daran anschließenden Aktivitäten – Dialogveranstaltungen im 14-tägigen Rhythmus (die natürlich mit Erscheinen dieses Band 2 fortgesetzt werden), weitere hybride Expeditionen – führten nicht nur zu der Überlegung, eine neue Zwischenbilanz unter Einbeziehung all der mit der Corona-Pandemie gemachten Erfahrungen und Herausforderungen zu ziehen, sondern es zeichneten sich immer stärker die Fragestellungen ab:

- Wenn die Pandemie überwunden ist, was kommt dann eigentlich nach Corona?
- Und wie sollen die künftigen Herausforderungen gemeistert werden?
- Wie werden die gemachten Erfahrungen der Krisenbewältigung und der Transformation künftig genutzt, etwa in neuen Organisationsformen?
- Wie wird der neue Arbeitsalltag aussehen?
- Wie können bei Homeoffice-Arbeitsplätzen und bei mobilem Arbeiten die nach wie vor notwendigen Sozialkontakte organisiert werden, um Effizienz und Wissensaustausch zu gewährleisten, aber auch, um Kreativität und Produktivität zu ermöglichen?

- | Was ist zu tun, um den nach wie vor aktuellen Ansprüchen gerecht zu werden, nämlich auch weiterhin innovativ zu bleiben bzw. es zu werden?
- | Und wie können die durch Corona deutlich sichtbaren Defizite – von der Digitalisierung der Gesundheitsämter bis hin zum generellen Modernisierungsbedarf in der öffentlichen Verwaltung – überwunden werden?

Wir alle wissen: Corona hat so vieles, was 2019 noch als „nicht vorstellbar“ galt, in kürzester Zeit verändert – Quarantäneregeln, keine persönlichen Begegnungen, der erzwungene oder für manche auch willkommene Wechsel ins Homeoffice mit der Notwendigkeit, sich selbst zu organisieren und flexibel zu sein, Reisebeschränkungen, leere Büros und stattdessen permanente Videokonferenzen und für manche Projekte ein erheblich umfangreicherer Planungsaufwand. Und nicht zuletzt: Millionen Menschen in Kurzarbeit mit den damit verbundenen Einkommenseinbußen, Zunahme der Arbeitslosigkeit, der Verlust von fast einer Million Minijobs bis hin zum beruflichen Aus von Freiberuflern und Soloselbständigen. Firmen und ganze Branchen – Gastronomie, Tourismus, Handel, Kultur, Veranstaltungswirtschaft – kämpfen ums Überleben. Dieser rasante Wandel der Arbeitswelt sowie der coronabedingte Zwang zum Umdenken und die erlebte neue Lebens-, Geschäfts- und Arbeitswirklichkeit gehen auch mit neuen psychischen Belastungen einher und führen zu Fragen nach der beruflichen Zukunft – gerade bei jungen Menschen – bis hin zur Angst um die eigene Existenz.

Was die Auswirkungen dieser Pandemie betrifft, so kann ein erstes Fazit gezogen werden:

Corona hat allen vor Augen geführt, wie viel Zeit in der Vergangenheit bei der Digitalisierung von Staat und Wirtschaft verloren wurde und wie groß jetzt der Nachholbedarf ist.

Zum Zweiten hat sich gezeigt, dass die schon vor Corona für erforderlich gehaltenen Kompetenzen noch notwendiger geworden sind – also Veränderungsfähigkeit, Offenheit für neue Arbeitsweisen und Agilität im Miteinander, Proaktivität, Kundenorientierung, Digitalisierungskompetenzen sowie Wissensvermittlung und Zugangsmöglichkeiten für den Kompetenzerwerb und vieles mehr. Und nicht zuletzt wurden sehr unterschiedliche wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen in einer Geschwindigkeit vorangetrieben, die ein Jahr zuvor für unvorstellbar gehalten worden wären, aber in der Folge – sowohl für die Gewinner als auch die Verlierer dieser Entwicklung – zur Verunsicherung und zu völlig neuen Anforderungen führten, sei es für die Wirtschaft und Gesellschaft, sei es für jeden Einzelnen. Tatsächlich er-

leben wir eine Innovationsdynamik in sich ändernden Ökosystemen mit geänderten Produktionsabläufen, neuerfundenen Produkten, Dienstleistungen, Geschäftsmodellen und neuen Arbeitsprozessen. Damit verbunden ist eine Neugestaltung der Arbeitswelt einschließlich zunächst ungewohnter Führungs- und Entscheidungsmechanismen. Hieraus ergeben sich ganz neue Fragestellungen.

Und zum Dritten sind die nach wie vor wichtigen Zukunftsthemen wie Nachhaltigkeit, Klimawandel, Demographie und Flüchtlingskrise durch Corona medial und politisch in den Hintergrund getreten.

Unsicherheit und Ungewissheit werden in nächster Zukunft weiter zunehmen, Mut zum Risiko ist gefragt. Erfahrungen aus der Vergangenheit taugen längst nicht mehr uneingeschränkt als Grundlage für die Gestaltung der Zukunft. Das bedeutet für die Unternehmen nicht nur die Notwendigkeit, neue Denkmuster und Perspektivwechsel zu ermöglichen und diese entsprechend umzusetzen sowie sich mehr als bisher auf Risiken einzulassen, sondern auch einen neuen Blick auf ihre Kerngeschäftsprozesse zu werfen und in vielen Fällen auch eine geänderte Risikobewertung ihrer Geschäftsmodelle vorzunehmen.

Viele – eigentlich fast alle – der in den bisherigen Expeditionen diskutierten Themen müssen jetzt in einem anderen Licht betrachtet werden als vorher: Wertewandel und Arbeitskultur, Diversität von Arbeitsnormen, Einfacharbeit und Arbeitsgesundheit, neue Kompetenzerfordernisse und die Rolle von Human Resources (digitales onboarding, digitale Auswahlprozesse, Virtualisierung von HR-Prozessen), Aus- und Weiterbildung, Mitgestaltung und Selbstorganisation, Corporate Governance, Nachhaltigkeit in der digitalen Arbeitskultur, mobiles Arbeiten, Führungskultur generell und Führen auf Distanz, eine kritische Betrachtung der Digitalisierung in Bezug auf Datensicherheit und Datensouveränität.

Eine der bisherigen Erfahrungen bleibt aber konstant und verstärkt sich weiterhin: Wir müssen viel mehr als bisher Erfahrungen teilen und voneinander lernen, auch z. B. darüber, wie es gelingen kann, Wissen, beispielsweise auch systemimmanentes Wissen, transparent zu machen, zu erhalten und weiterzugeben.

Wesentlich bleibt, dass einzelnen Menschen im Mittelpunkt dieser Überlegungen zu behalten und die zu treffenden Entscheidungen auch an ihm auszurichten:

- | Wie kann er in all diese Veränderungsprozesse eingebunden werden?
- | Wie werden sein neuer Arbeitsplatz und sein neuer Arbeitsalltag aussehen, wenn es den alten nicht mehr geben wird?
- | Wie kommt er mit agileren Strukturen klar?
- | Welche Regeln und Strukturen sind hilfreich und förderlich für die weitere Entwicklung?
- | Wenn künftig feste Stellen sich auflösen: Welche neuen Rollen kann er sich aneignen und anschließend auch ausfüllen?
- | Welcher Lerntyp ist er und wie muss angesichts der sich weiter verändernden Kompetenzbedarfe – etwa im Bereich digitaler Technologien und Arbeitsweisen – das Angebot zur Weiterbildung auf ihn didaktisch und technisch zugeschnitten werden?

Darüber hinaus muss nüchtern analysiert werden, welche Entwicklungstrends durch Corona gestoppt (etwa durch die Unterbrechung der globalen Lieferketten), welche verstärkt wurden (etwa die Bedeutung nicht-routinemäßiger Tätigkeiten und das Krisenmanagement) und welche sich ganz neu gebildet haben (z. B. die Erkenntnis, dass durch Corona plötzlich viele Prozesse vereinfacht werden konnten). Dabei wird sichtbar, dass Corona als Katalysator durchaus auch positive Entwicklungen verursacht hat, die erkennbar aber noch nicht überall „angekommen“ sind – etwa im Gesundheitswesen, in der Bildung und in den Organisationsstrukturen der Wirtschaft und im öffentlichen Sektor. Dabei besteht auch durchaus die Gefahr, dass einiges von dem, was eigentlich positiv zu werten ist, wieder verschwindet, etwa wenn der Druck von außen nachlässt und der vermeintlich bequeme Weg zur Rückkehr des Bewährten eingeschlagen wird. Diesem „kollektiven Vergessen“ müssen wir entgegenwirken.

Für uns stehen für die Zeit nach Corona drei Fragen aktuell im Vordergrund:

- | 1. Was haben wir erreicht, was nicht und wo stehen wir heute?
- | 2. Wo liegen die offensichtlichen bzw. die bisher noch nicht zutage getretenen Probleme und wo ergeben sich die Chancen?
- | 3. Was wollen wir von der Corona-Zeit behalten und was nicht? Und was dürfen wir auf keinen Fall verlieren?

In diesem 2. Band „Expedition: Werte – Arbeit – Führung 4.0“ haben wir bewusst einige thematische Schwerpunkte gesetzt, und zwar:

- | Die neue Arbeitswelt: Digitale Transformation, Unternehmenskultur und Eigenverantwortung
- | Homeoffice: Mobiles Arbeiten und hybrides Führen
- | Gesundheit
- | Traditionelle Bildung vs. Kompetenzen für die Zukunft

Die Autorinnen und Autoren haben diese und weitere Themen in bewährter Weise aus ganz unterschiedlichen Perspektiven betrachtet. Wir bedanken uns für Ihre Bereitschaft und freuen uns auf den weiteren Austausch.

Kapitel 1 |

Die neue Arbeitswelt:

**Digitale Transformation, Unternehmens-
kultur und Eigenverantwortung**

Pandemie – und danach bleibt alles anders?

Christine Albrecht

Mit ihren knapp 6.000 Beschäftigten ist die Berliner Stadtreinigung (BSR) eines der größten kommunalen Entsorgungsunternehmen Europas. Als modernes Dienstleistungsunternehmen bietet sie das Know-how, die Kapazität und die Flexibilität, um die abfallwirtschaftlichen Ziele und den Sauberkeitsanspruch der Hauptstadt zu gewährleisten.



Die BSR ist, wie alle Unternehmen, von der Corona-Krise überrascht worden. Schnelles Handeln und wirksame Maßnahmen waren gefragt. Neben dem Schutz der Beschäftigten ging es auch darum, die Handlungsfähigkeit der BSR als systemrelevantes Unternehmen für Berlin aufrecht zu erhalten. Umgehend wurde ein Krisenstab ins Leben gerufen, der die Koordination sämtlicher coronabezogener Maßnahmen festlegt. In einem zunächst täglichen „Krisencall“ wurden die einzelnen Maßnahmen sowie die Kommunikation bereichsübergreifend abgestimmt. Die vorhandenen Pandemiepläne wurden an die neue Situation angepasst. Arbeitsabläufe und -zeiten wurden geändert, um die direkten Kontakte zwischen den Beschäftigten möglichst weitgehend zu reduzieren. Die betrieblichen Kantinen wurden geschlossen und stellten ihr Essensangebot auf Essen-to-go um, um damit das Beisammensitzen und das teamübergreifende Treffen in den Pausen zu verhindern. Alle Beschäftigten in den Büros wurden dazu aufgefordert, so viel wie möglich von zu Hause aus zu arbeiten. Dort, wo noch wenige Wochen zuvor darüber diskutiert wurde, wie man näher zusammenrückt, sich auch persönlich besser kennenlernt und vernetzt, gab es nun eine komplette Kehrtwende. Abstand lautete die Devise, in allen Bereichen – und zwar konsequent.

Was hat sich nun konkret alles verändert im letzten Jahr? Welche der Änderungen werden uns erhalten bleiben, wenn wir wieder in unser altes Leben zurückkehren? Und wird es unser „altes Leben“ dann so überhaupt wieder geben?

„Mobiles ortsunabhängiges Arbeiten“ forever?

Auf das Arbeiten im Homeoffice war die BSR sehr gut vorbereitet. Bereits 2018 haben Vorstand und Personalrat eine Vereinbarung zum „Mobilen ortsunabhängigen Arbeiten“ abgeschlossen. Dadurch war die BSR technisch bereits bestens gerüstet und der Vorstand konnte schon im März 2020 alle Angestellten, deren Tätigkeit das zuließ, dazu auffordern, von zu Hause aus zu arbeiten. Trotz der unschönen Umstände waren und sind viele Beschäftigte davon begeistert. Der manchmal sehr lange Anfahrtsweg zur Arbeit fällt weg und bietet so ein Mehr an Freizeit. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie scheint sich schlagartig deutlich zu verbessern, da sich die Arbeit oft flexibler über den Tag verteilen lässt. Viele Beschäftigte mussten auch erst „lernen“, diese gewonnene Flexibilität zu nutzen. Schließlich ist es kein Problem, die Arbeit für ein gemeinsames Familienessen zu unterbrechen, wenn man von zu Hause arbeitet, um dann weiterzuarbeiten.

Schnell wurden jedoch auch die Schattenseiten dieses neuen Arbeitsmodells sichtbar. Die technische Ausstattung zu Hause entsprach häufig nicht dem, was die Beschäftigten am Arbeitsplatz vorfinden, insbesondere, wenn sie es gewohnt waren, mit zwei Bildschirmen zu arbeiten. Oder es waren einfach nicht genug technische Geräte vorhanden, um zwei zuhause arbeitende Elternteile inklusive der im Homeschooling lernenden Kinder auszustatten – von der Aus- bis Überlastung der heimischen Internetverbindung mal ganz abgesehen. Bei einigen Beschäftigten besteht die Problematik des Arbeitens von zu Hause aus schlicht darin, dass sie keinen Arbeitsplatz in ihrer Wohnung haben und auch keinen Platz, um diesen einzurichten. Die Arbeit wird also am Küchen- oder Wohnzimmerisch erledigt. Auch der Trugschluss, dass das Arbeiten zu Hause Müttern und Vätern ermöglicht, ihre Kinder aufgrund von Schul- oder Kitaschließungen „nebenbei“ noch zu betreuen und zu beschulen, hat sich schnell aufgeklärt. Zugleich zeigte sich auch, wie schwierig es einigen Beschäftigten fällt, mit zunehmender Arbeit von zu Hause zwischen Privatem und Beruf zu trennen. Insbesondere dann, wenn wie oben geschildert, kein richtiger Platz für das Arbeiten von zu Hause aus vorhanden ist und die Arbeit dadurch nicht aus dem Blick gerät. Auch fehlt der physische Weg von der Arbeit nach Hause, der häufig zum ersten Abschalten genutzt wird. Und natürlich spielt auch das persönliche Umfeld eine große Rolle. Wer alleine lebt, merkt in Zeiten des Arbeitens von zuhause mit einem Mal, wie spürbar ihm die sozialen Kontakte, das tägliche soziale Miteinander, im Büro fehlen.

Mit dem notgedrungenen umfassenden Arbeiten im Homeoffice setzte zudem eine große Digitalisierungswelle ein. Vom simplen Einscannen des Posteingangs, um ihn von zu Hause aus bearbeiten zu können, bis zur kurzfristigen

Einführung von Prozessdigitalisierungen war auf einmal (fast) alles möglich. Die Corona-Pandemie sorgte „ganz nebenbei“ auch dafür, dass alle Führungskräfte, Interessenvertretungen und die Beschäftigten an einem Strang zogen und ein Ziel verfolgten: Die Prozesse und Abläufe trotz umfassender Arbeit von zu Hause aus bestmöglich am Laufen zu halten.

Eine erste Bilanz zum Thema „Lernen aus Corona“, einem beteiligungsorientierten Prozess, an dem Fokusgruppen aus allen Bereichen und die Top 100 Führungskräfte der BSR teilnahmen, zeigte, dass Beschäftigte wie Führungskräfte das ausgeweitete ortsunabhängige Arbeiten als neuen Standard sehr begrüßen. Die damit einhergehende konsequente Digitalisierung der Arbeitsabläufe wurde ebenfalls als eine sehr positive Auswirkung auf die Leistungsfähigkeit der einzelnen Organisationseinheiten bewertet. Insbesondere die neue Akzeptanz, digital BSR-weit und bereichsübergreifend in Arbeitsgruppen zu arbeiten, wird als großes Potential gesehen.

Natürlich werden die Auswirkungen der überwiegenden Arbeit im Homeoffice durch die Führungskräfte in Teilen auch skeptisch betrachtet. So wird darin beispielsweise eine Gefahr für den Teamzusammenhalt gesehen. Die Steuerung der Arbeit wird schwieriger und aufwändiger durch die Distanz, ebenso wie die Zusammenarbeit an sich. „Führung auf Distanz“ bedeutet für Führungskräfte, noch aufmerksamer gegenüber ihren Beschäftigten zu sein, um keinen zu verlieren. Es bedeutet auch, den Mitarbeiter*innen noch mehr Vertrauen entgegenzubringen und ihre Selbstverantwortung zu stärken. Unmittelbares Feedback ist unverzichtbar, um die durch den räumlichen Abstand entstehende Distanz zu überwinden. Neue Formate sind notwendig, um virtuell zueinander zu finden. Dies bietet gleichzeitig auch große Chancen. So sind bereichsübergreifende Zusammenkünfte mit sehr vielen Teilnehmenden digital deutlich leichter zu organisieren und durchzuführen als ein vergleichbares Live-Event. So gab es im vergangenen Jahr zum ersten Mal eine digital durchgeführte Weihnachtsfeier des gesamten Personalbereichs mit so viel Teilnehmenden wie noch nie zuvor und es finden mittlerweile monatliche digitale Treffen des gesamten Personalbereichs statt, um über den Stand interner Projektfortschritte zu informieren. Als Live-Veranstaltung wäre das nicht möglich.

Die Regelungen zum mobilen ortsunabhängigen Arbeiten werden bei der BSR wohl auch nach der Corona-Krise weiterhin in hohem Maß in Anspruch genommen werden. Allerdings eher als flexible Ausgestaltungsform des Arbeitsalltages, die es auch erlaubt, im Büro zu arbeiten. Es wird aber bei einer deutlichen Flexibilisierung der Arbeitsweise bleiben. Hybride Arbeitsformen mit einem Mix aus an- und abwesenden Kolleg*innen werden die Regel werden.

Diese Erkenntnis wird wohl auch bei der Planung eines neuen BSR-Standortes Berücksichtigung finden, denn flexible Arbeitsformen benötigen auch flexible Raumgestaltungsmöglichkeiten.

Kommunikation in Zukunft nur noch online?

Bereits vor einigen Jahren hat die BSR sich auf den Weg gemacht, ihre interne Kommunikation auf neue Beine zu stellen. Hintergrund war, dass zwar alle Angestellten mit PC-Zugang zeitnah Informationen über das Intranet oder per Mail bekamen, der Kontakt und die Anbindung des überwiegenden Teils der Beschäftigten bei Müllabfuhr und Straßenreinigung sowie diverser anderer gewerblicher Beschäftigtengruppen fehlte jedoch. Der Zugang dieser Beschäftigten via Intranet war zwar möglich, wurde aber nur sehr spärlich genutzt. Daher wurde eine Unternehmens-App eingeführt, die „myBSR“-App. Diese App bietet mehrere Kanäle, wie z. B. den Kanal „Unternehmensnachrichten“, in dem Vorstand, Führungskräfte, die Unternehmenskommunikation etc. relevante Informationen posten können. Daneben gibt es einen „Offenen Kanal“, in dem alle Nutzer*innen der App Beiträge posten können. Darüber hinaus kann sich auch jeder Bereich einen eigenen Kanal einrichten, der dann nur für die jeweilige festgelegte Benutzergruppe nutzbar ist. Auch Kanäle von Interessengruppen wie beispielsweise der Betriebssportgemeinschaft sind möglich. In allen Kanälen kann von allen Beschäftigten kommentiert und gelikt werden. Daneben gibt es die Möglichkeit von Einzel- und Gruppenchats. Außerdem können u. a. die Speisepläne der Kantinen, wichtige Telefonnummern, Standorte und Kontakte, das Jobportal und FAQs zur Corona-Krise angesehen werden.

Mit Beginn der Corona-Krise hat die „myBSR“-App als Kommunikationskanal und als ein das ganze Unternehmen verbindendes Element nochmals an Bedeutung gewonnen. Dies zeigt sich auch in den Anmeldungen: Im März 2020, also mit Beginn der Pandemie in Deutschland, haben sich viermal so viele neue Nutzer*innen bei der „myBSR“-App angemeldet wie durchschnittlich sonst in einem Monat. Mittlerweile nutzen immerhin über 50 % aller Beschäftigten die „myBSR“-App. Daher war es auch nur konsequent, dass Vorstand und Krisenstab seit Beginn der Pandemie neben E-Mail-Verteilern vorrangig die „myBSR“-App für ihre Kommunikation nutzten.

Um die Beschäftigten gut über die Situation in der BSR auf dem Laufenden zu halten, begann der Vorstand bereits im März 2020, wöchentliche Posts an alle Beschäftigten zu schreiben. Neben Fakten zu dem Stand der Corona-Infektionen und wesentlichen Neuerungen in Bezug auf die Pandemie-Prävention appelliert der Vorstand regelmäßig an Vernunft, Solidarität und Umsicht der

Beschäftigten in Bezug auf die AHA-Regeln und mahnt zur Vorsicht und Achtsamkeit im Unternehmen. Gleichzeitig versucht er, den Beschäftigten Mut in dieser schwierigen Zeit zu machen. Parallel dazu postet das Gesundheitsmanagement der BSR wöchentlich den sogenannten „Coronalotsen“. Dieser gibt den Beschäftigten Tipps und Ideen, wie sie gut durch die schwierige Zeit kommen. So gab und gibt es beispielsweise Tipps für die Ferien zu Hause, für die eigene Gesundheit oder auch für das Homeschooling. Aber auch im „Offenen Kanal“ geben sich die Beschäftigten gegenseitig Hinweise und Hilfestellung, um gemeinsam durch die Zeit der Pandemie zu kommen.

Die Kommunikation spielt in Zeiten der Pandemie eine besonders wichtige Rolle. Entstehenden Unsicherheiten und Ängsten muss begegnet werden, Zusammenhalt muss noch mehr gefördert und es muss vor allem Mut gemacht werden, die Einschränkungen und Hygienemaßnahmen durchzuhalten. Dies stellt auch die Führungskräfte vor neue Herausforderungen. In dem Format „Lernen aus Corona“ waren sich die Führungskräfte einig, dass aufgrund der gestiegenen Digitalisierung der Zusammenarbeit ergänzende Formate für den persönlichen Austausch im Arbeitsalltag etabliert werden müssen. Neben den rein technischen Anwendungen, die solche Formate zur Zusammenarbeit bereitstellen können, wie z. B. Mural, sind hiermit auch Formate gemeint, welche die alltägliche Kommunikation, die eher zufällig und nebenher geschieht, ein Stück kompensieren. Man trifft sich eben nicht mehr zufällig auf dem Gang, dem Parkplatz oder in der Teeküche. Sätze wie „Ach, wo ich dich gerade sehe...“ können nicht gesagt werden, wenn man nur zu den verabredeten Zeiten mit den verabredeten Kolleg*innen zusammentrifft. Hier sind Formate wie eine digitale Kaffeepause, eine gemeinsame digitale Mittagspause oder gar gemeinsamer digitaler Sport hilfreich. Dadurch treffen auch digital Beschäftigte aufeinander, die sich sonst nicht unbedingt in einem Meeting getroffen hätten. Gleichzeitig erfüllen diese digitalen Kommunikationsformate auch eine soziale Funktion, denn es ist sogar ausdrücklich erwünscht, darin auch mal über private Dinge zu reden. Bei all den Formaten und bei aller technischen Unterstützung ist jedoch klar, dass jeder gefragt ist, aktiv an der Kommunikation mit- und untereinander zu arbeiten. Das ist anstrengend und erfordert für den einen oder die andere auch ein großes Maß an Überwindung. Gleichzeitig birgt es ein hohes Risiko, wenn Beschäftigte sich dem gänzlich entziehen. Hier sind vor allem die Führungskräfte gefragt, aufmerksam zu sein und keinen Beschäftigten aus den Augen zu verlieren – trotz der Distanz.

Inwieweit sich diese veränderte Kommunikation nachhaltig auf unseren Umgang und die Kommunikation miteinander auswirken wird, bleibt wohl abzuwarten. Insbesondere, wenn das Arbeiten in der Zeit nach Corona eher in

hybriden Formaten stattfinden sollte, wird ein Überdenken der sinnvollsten Kommunikationsformen ein laufender Prozess werden. Viele Beschäftigte sehnen sich bereits jetzt nach Meetings mit physischer Präsenz zurück und danach, alle Kolleg*innen endlich wieder „live“ zu sehen. Klar ist jedoch, dass die technischen Errungenschaften und digitalen Formate, die einfachere orts-unabhängige Zusammenkünfte auch zwischen vielen Beschäftigten ermöglichen, nicht verschwinden werden. Sie werden zukünftig wohl eher ausgebaut und in hybrider Form angeboten werden. Langfristig wird dies Auswirkungen auf die bauliche Gestaltung und Ausstattung von Büro- und Besprechungsräumen haben.

Digitalisierung – das Zauberwort für die Zukunft?

Wie in vielen anderen Unternehmen hat die Pandemie auch bei der BSR für einen massiven Digitalisierungsschub gesorgt. Nicht nur die schnelle Reaktion der IT mit entsprechender Software (z. B. ausreichend GoToMeeting-Lizenzen) hat diese Digitalisierung vorangetrieben, sondern auch die sehr große Bereitschaft der Beschäftigten, sich auf diese digitalen Formate einzulassen. Für viele war das sicher nicht einfach. Hätte man einen solchen Prozess ohne den „Druck“ der Pandemie durchsetzen wollen, so hätte sich die Gewöhnung der Beschäftigten an die neuen Formate sicherlich über einen sehr langen Zeitraum gezogen. So aber gab es diese Gewöhnungszeit nicht oder nur deutlich verkürzt. Von heute auf morgen mussten die Beschäftigten zu Hause bleiben, sich mit ihren größtenteils privaten PCs und Laptops mit VPN-Zugängen und Webcams auseinandersetzen, um ihre Arbeit von zu Hause aus zu erledigen und an digitalen Meetings teilnehmen zu können. In diesen wurden auch andere digitale Formate ausprobiert wie Mentimeter (Abstimmungsformat), Mural (digitales Whiteboard) und anderes mehr. Auch hier war die Bereitschaft sehr groß, sich auf diese Formate einzulassen und sie auszuprobieren. Auf diese Weise konnten Bedenken bezüglich neuer Arbeitsformen abgebaut werden, die Digitalisierung erfolgte fast „nebenbei“. Unterstützt wurde das Ganze von der Personalentwicklung, die weitreichende Qualifizierungsmaßnahmen anbot, um einen erfolgreichen Übergang in das virtuelle Arbeiten zu ermöglichen.

Neben den virtuellen Formaten für Meetings und Zusammenarbeit wurden auch andere, bisher absolut papiergesteuerte Prozesse, digitalisiert. Die große allgemeine Bereitschaft im Unternehmen, durch größtmögliche Digitalisierung pragmatische Lösungen zu finden, bot hier eine große Chance. Zumal allein aufgrund der Pandemiepläne auch das Worstcase-Szenario „Was passiert, wenn wirklich keiner mehr physisch in das Unternehmen kann?“ durchdacht werden musste. Dies hat Entwicklungen im Unternehmen ange-

stoßen, die auch durch ein Ende der Pandemie nicht mehr aufgehalten werden können. Selbstverständlich wird auch die digitale Kompetenz, welche die Beschäftigten durch die massive Digitalisierung während der Corona-Krise erlangt haben, nicht mehr verlorengehen. Bereits jetzt ist spürbar, dass neue Prozesse und Aufgaben deutlich digitaler gedacht und bearbeitet werden als vor der Pandemie. Ein Ende der Digitalisierung ist noch lange nicht in Sicht und es gibt noch viel zu tun. Aber die Corona-Krise hat an dieser Stelle einen riesigen Schwung in die richtige, zukunftsweisende Richtung mitgegeben.

Bleibt also alles anders?

Die Pandemie hat weitreichende Veränderungen unserer Arbeitswelt mit sich gebracht. Sie werden auch nach dem Ende der Krise nicht wieder vollständig revidiert werden. Die weitreichenden Regelungen für das mobile ortsunabhängige Arbeiten werden auch in Zukunft in der Arbeitswelt der BSR eine große Rolle spielen. Sicherlich nicht in der Absolutheit, in der sie zurzeit – also mitten in der Pandemie – gelebt werden. Gleichzeitig wird sich der Digitalisierungsschub durch Corona nicht zurückdrehen lassen. Ganz sicher werden andererseits persönliche Treffen wieder zunehmen, sobald sie wieder möglich sind. Dass diese dann die digitalen Meetingformate wieder komplett ersetzen, ist aber eher unwahrscheinlich, wenn man davon ausgeht, dass das mobile Arbeiten vorrangig bleiben wird. Eher werden hybride Formate ausgebaut werden.

Bis das Ende der Pandemie erreicht ist, werden wir noch alle einen langen Atem beweisen müssen. In Bezug auf die Kommunikation und den Umgang miteinander wird sich wohl dann erst zeigen, welche Spuren diese Zeit der Isolation und des Abstands auf unser tägliches Miteinander hat. Es bleibt zu hoffen, dass ein achtsamerer Umgang miteinander und das aktive Zugehen aufeinander, welches das Arbeiten während der Pandemie von uns allen einfordert, erhalten bleibt. Spannend bleibt, ob das traditionelle Händeschütteln zur Begrüßung und Verabschiedung bei der BSR, welches pandemiebedingt derzeit nicht stattfindet, wiederaufleben wird. Wie auch immer man darüber denkt, es wäre ein Zeichen dafür, dass wir es geschafft und die Pandemie überstanden haben.

Mitbestimmung in der digitalen Transformation – Agiles Arbeiten gestalten

Andrea Baukrowitz und Karl-Heinz Hageni

Agiles Arbeiten in der digitalen Transformation

Das Thema Agile hat sich in den letzten Jahren über alle Branchen hinweg zu einem Hype-Thema entwickelt. Agile Arbeitsformen wie Scrum (Sutherland 2015) haben mittlerweile große Fangemeinden und werden breit eingesetzt. Agile Organisationsmodelle wie das Spotify Modell (Kniberg/Ivarsson 2012), die Schwarmorganisation bei Daimler oder die Holokratie (Robertson 2016) werden als organisatorische Lösungen für Unternehmen diskutiert und umgesetzt.

Dabei sind die zentralen Ideen, die heute unter dem Stichwort Agile transportiert werden, nicht einmal neu. In der Softwareentwicklung wurden spätestens seit den 1980er Jahren zyklische Projektmodelle und Entwicklungsmethoden wie Prototyping, Rapid Prototyping, Extreme Programming gegen vorherrschende hierarchische und bürokratische Projektmanagementmethoden auf Basis des Wasserfall-Modells in Stellung gebracht. Sie wurden Ende der 1990er Jahre mit agilen Methoden und einem agilen Selbstverständnis von Entwicklern wieder aufgegriffen. Unternehmen haben in den 1990er Jahren „Lean Production“ bzw. das „Lean Management“ entdeckt, das Effizienz und Flexibilität versprach. Elemente dieses Organisationskonzepts finden sich heute auch in agilen Konzepten wieder, wie z. B. der Abbau von Hierarchien, Selbstorganisation, Teamarbeit, Fließprinzip und synchrone Taktung, Pull-Prinzip und durchgängige Orientierung am Kundenauftrag (Boes et al. 2018; Hageni 2017). Und auch verschiedene Flexibilisierungsmaßnahmen, die bereits seit längerem verfolgt werden, werden heute unter dem Stichwort Agil und „New Work“ neu interpretiert: flexible Arbeitszeiten, mobiles Arbeiten, Homeoffice, flexible Raumkonzepte und andere (aus rechtlicher Perspektive: Redman 2017).



Es stellt sich also die Frage: Ist Agile eigentlich etwas Neues oder lediglich ein künstlich von Berater*innen und Visionär*innen der „New Work“ gepushtes Thema? Doch bei aller Ähnlichkeit mit Altbekanntem: Agilität steht heute als Lösungsansatz für die Herausforderungen der digitalen Transformation an Gesellschaft, Wirtschaft und Arbeitswelt im Raum. Denn die Digitalisierung ist in eine neue Phase eingetreten, in der sie ein gesellschaftliches Veränderungspotential entfaltet, das mit der Industriellen Revolution im ausgehenden 19. Jahrhundert vergleichbar ist.

Auf Basis des Internets entsteht ein globaler „Informationsraum“ (Baukrowitz/ Boes 1996), der für alle gesellschaftlichen Bereiche zur dominanten Bezugsebene wird. Wirtschaft und Unternehmen vollziehen damit einen paradigmatischen Sprung in die „Informationsökonomie“ (Boes et al. 2019), in der sie sich an neuen Spielregeln orientieren müssen – wie Märkte funktionieren, wie in Wertschöpfungsketten kooperiert wird, wie Unternehmen agieren und wie gearbeitet wird. Unternehmen mit hierarchischen Strukturen und tiefer Arbeitsteilung geraten durch neue Player wie Google und Co. in ihren angestammten Märkten und Branchen unter Druck. Für sie gilt es, sich auf disruptive Innovationen und dynamische Veränderungen im Informationsraum einzustellen und dabei mit einer bisher unbekannten Konsequenz bisher fest verankerte und als unveränderlich geltende Prinzipien von Unternehmensorganisation und Arbeit zur Disposition zu stellen (Boes/Ziegler 2018). Mit Empowerment (Boes et al. 2020) und Selbstorganisation der Beschäftigten sowie Unternehmensstrukturen und -prozessen, die nicht nur mit weniger Führungsebenen auskommen, sondern neuen, auf ein effizientes organisationales Lernen ausgerichteten Prinzipien folgen, soll die Basis für Innovations- und Veränderungsfähigkeit, Flexibilität und Schnelligkeit geschaffen werden (Robertson 2016; Häusling 2018).

Auch die Mitbestimmung gerät in den Sog dieser Umbrüche und der mit ihnen verbundenen Risiken, aber auch neuen Chancen für Beschäftigte. Der Betriebsrat steht vor der Herausforderung, einerseits oft unter hohem Handlungsdruck zu agieren und Details einer sich wandelnden Arbeitswelt zu regeln, sich andererseits aber auch der Notwendigkeit einer strategischen Neuorientierung auf die Umbruchsituation im Unternehmen zu stellen (Baukrowitz/Hageni 2020). Denn es gilt, die digitale Transformation von Unternehmen und Arbeit mitzugestalten. Welche Kriterien sind an gute agile Arbeit anzulegen? Welche neuen Spielregeln und Strategien braucht eine wirksame Mitbestimmung in der neuen Arbeitswelt? Für diese Fragen gibt es bisher keine Blaupausen. Die Akteure der Mitbestimmung stehen vor der Herausforderung, sich konzeptionell und strategisch auf neue Handlungsfelder und Vorgehensweisen einzustellen.

Beschäftigte zwischen Chancen und Risiken

Agile Arbeits- und Organisationsformen sind mit einem grundlegenden Wandel von Arbeit verbunden. Sie wird aus den bisher weitgehend stabilen hierarchischen Strukturen und tayloristischen Formen der Arbeitsteilung und Steuerung herausgelöst und in allen Dimensionen neugestaltet: Arbeitsaufgaben, Arbeitsteilung, Prozesse und Zusammenarbeit sowie die dafür benötigten Qualifikationen und Kompetenzen, aber auch die Arbeitsbeziehungen und der bisher geltende Regelungsrahmen stehen damit zur Disposition und werden in Unternehmen neu gefasst.

Beschäftigte schauen aus ganz unterschiedlichen Perspektiven auf diesen Wandel und fragen sich, was er für sie persönlich und die Zukunft ihres Unternehmens bzw. ihres Arbeitsbereichs bedeutet:

Vor allem junge Beschäftigte und Berufseinsteigende stehen den weitreichenden Versprechungen agilen Arbeitens, wie sie z. B. für Scrum (Sutherland/Schwaber 2017) formuliert werden, sehr positiv gegenüber. Die Generation Y und andere „Digital Natives“ sind mit Social Media und den damit verbundenen Veränderungen in den Kommunikations- und Informationsprozessen aufgewachsen und tragen nicht nur neue Ansprüche an Arbeit in Unternehmen hinein, sie bringen auch andere Wertvorstellungen und Kompetenzen mit (vgl. Hurrelmann/Albrecht 2014). Ihre Forderung nach „New Work“ und einem grundlegenden Wandel der Arbeitswelt findet Gehör im Kampf um qualifizierte, junge Fachkräfte und macht agile Arbeitsformen auch zu einem Instrument, die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber zu steigern.

Vor allem mehr Autonomie in der Arbeit und Beteiligung an Entscheidungen, nicht nur im unmittelbaren Arbeitsbereich, sondern bis hin zu übergreifenden Unternehmenszielen, gehören zu den Chancen agilen Arbeitens. Denn Unternehmen wollen und müssen ineffiziente Entscheidungsprozesse in verkrusteten Silos aufbrechen und mehr Entscheidungskompetenz an die Mitarbeiter*innen übergeben. Aufgaben, die bisher als Führungsaufgaben galten, werden neu verteilt, um Entscheidungen zu dem Zeitpunkt und an dem Ort zu treffen, an denen sie handlungsrelevant sind und zu einer Beschleunigung von Prozessen beitragen können.

Darüber hinaus befreit interdisziplinäre Zusammenarbeit aus der funktionalen Isolation in abgeschotteten Unternehmensbereichen und Abteilungen und kann die für den Taylorismus typische Vereinzelung der Beschäftigten aufheben und eine neue Grundlage für kollektives Handeln und gemeinsame Interessenvertretung schaffen. Hinzu kommt, dass Belastungsfaktoren, die durch hierarchische Steuerung und Kontrolle der Arbeit sowie durch tiefe Arbeits-

teilung begründet sind, welche die (ausführende) Arbeit zu einem standardisierten Rädchen im Uhrwerk reduziert, überwunden werden können. In agilen Teams kann die Einheit von Planen, Ausführen und Bewerten im Sinne „Vollständiger Tätigkeiten“ (Hacker 1986) wieder hergestellt werden. Arbeit kann so befriedigender werden, da Ideen zu Innovationen und Verbesserungen des Produkts unmittelbar wirksam werden können. Die Komplexität der Aufgaben und ihre Sinnhaftigkeit nehmen zu und verbessern die Rahmenbedingungen für Lernen und persönliche Entwicklung im Team.

Den Beschäftigten, die agiles Arbeiten für sich begrüßen, stehen aber auch viele gegenüber, für die das Thema vor allem mit Sorge um die Zukunft verbunden ist. So mag sich die alleinerziehende Mutter fragen: „Wie soll das gehen? Ich arbeite jetzt schon am Anschlag und habe gerade mit Kollegen und Vorgesetzten ein Arrangement gefunden, in dem ich Arbeit und Familie unter einen Hut bekommen kann. Jetzt setzt mir das Team zu, die Sprint-Ziele zu erreichen.“ Berechtigte Sorgen, denn das Thema Leistung ist ein zentraler Knackpunkt dieser Arbeitsform. Der bisher geltende Leistungskompromiss, der die Frage „Wie viel und auf welchem Leistungsniveau muss ich arbeiten?“ halbwegs stabil beantwortet hat, steht mit dem Übergang in eine agile Arbeitswelt zur Disposition. Arbeitszeitregelungen verlieren an Griffigkeit. Individuelle Zielvereinbarungen verlieren ihren Sinn. Die Leistungskultur im Unternehmen verändert sich und auch der informelle, individuell ausgehandelte Leistungskompromiss mit Vorgesetzten und Kolleg*innen verliert an Geltung. So wird die Leistungsregulation in der agilen Arbeitswelt zu einer riskanten Herausforderung, die sehr schnell zu einer selbstorganisierten Leistungsverdichtung führen kann – mit schwerwiegenden Folgen für die Work-Life-Balance und Gesundheit.

Visionen und Konzepte agilen Arbeitens sehen zwar vor, dass agile Teams in die Lage versetzt werden, Leistung im Sinne guter Arbeit und unter Berücksichtigung unterschiedlicher Leistungsvoraussetzungen im Team zu regulieren. Doch ob dies im agilen Arbeitsalltag gelingt, hängt von der konkreten Ausgestaltung des „Empowerment“ der Teams (Gül et al. 2020) ab. Im Übergang zu agilen Arbeits- und Organisationsformen wird mit der Beschreibung und Regelung von Rollen, Prozessen und Governance darüber entschieden, ob es vor allem um ein Empowerment im Sinne der Steigerung der Effizienz des agilen Teams geht oder ob das agile Team tatsächlich in die Lage versetzt wird, Interessen an guter agiler Arbeit (z. B. Lernen, Zugang zu Ressourcen, Work-Life-Balance) mit dem Engagement für Unternehmensziele auszutarieren.

Beschäftigte müssen sich darüber hinaus fragen: „Werde ich als Führungskraft oder als Fachkraft mit meinen Kompetenzen überhaupt noch gebraucht?“. In der agilen Arbeitswelt verlieren die alten Karrieresysteme ihre Grundlage, oder aber Beschäftigte in agilen Projekten oder Unternehmensbereichen können an ihnen nicht mehr in gleichem Maße partizipieren. Hinzu kommt, dass die interdisziplinäre Zusammenarbeit in agilen Teams neue Qualifikationsanforderungen stellt und unklar ist, ob und wie individuelle Qualifizierungsinteressen in selbstorganisierten Teams durchgesetzt werden können. Zudem wird die bisher exklusive Expertise von Expert*innen tendenziell entwertet und eine Spezialisierung auf bestimmte Aufgaben ist nur begrenzt möglich. Was dies für Beschäftigte bedeutet, die bereits viel in ihre Fach- und Expertenkarrieren investiert haben, ist bisher unklar. Es ist jedoch davon auszugehen, dass die Qualifikationsentwicklung sowie die Verwertbarkeit von Qualifikation und Karriere auf dem internen und externen Arbeitsmarkt in der Haltung von Beschäftigten zu agilen Arbeits- und Organisationsformen eine zentrale Rolle spielen.

Blaupausen für eine lineare Umsetzung agiler Arbeits- und Organisationsformen, anhand derer im Vorfeld eine fundierte Abwägung von Chancen und Risiken erfolgen könnte, gibt es bisher nicht. Der Übergang in eine agile Arbeitswelt stellt sich vielmehr als offener Transformations- und Lernprozess dar, in dem Unternehmen in Auseinandersetzung mit einer Vielzahl spezifischer Transformationskräfte und Blockaden agiles Arbeiten im Spannungsfeld zwischen mehr Autonomie und Selbstorganisation einerseits und „Arbeiten wie am Fließband“ andererseits gestalten. Dabei sind die Beschäftigten gefordert, sich mit einer hohen Veränderungsbereitschaft aktiv an der Ausgestaltung der agilen Arbeitswelt zu beteiligen und ihre Potentiale für mehr Effizienz, Innovation und Flexibilität im Arbeitsalltag zu entfalten. Angesichts der Offenheit der Transformation sollen sie damit einen erheblichen Vertrauensvorschuss leisten, denn für sie ist nicht vorab abzusehen, ob die Veränderungen eher Chancen oder eher Risiken mit sich bringen. Die Sicherheit des Arbeitsplatzes, verlässliche Unterstützung etwa durch Qualifizierungsmaßnahmen sowie eine Vorgehensweise, in der die skizzierten Chancen und Risiken transparent adressiert und Ansprüche an gute agile Arbeit in den Transformationsprozess eingebracht und verhandelt werden, werden so aus Beschäftigtensicht zu zentralen Erfolgsfaktoren nicht nur der Einführung agiler Arbeitsformen, sondern der digitalen Transformation insgesamt.

Strategische Neuorientierung der Mitbestimmung

Das Thema agile Arbeit ist eng verbunden mit der Frage nach der Zukunft der Mitbestimmung. Werden Betriebsräte angesichts des Empowerments der Be-

schäftigten noch gebraucht? Können sie in der agilen Arbeitswelt, in der Themen wie Arbeitszeit, Leistung oder Qualifikation in selbstorganisierten Teams verhandelt und entschieden werden, noch etwas ausrichten? Auf den ersten Blick kann der Betriebsrat in der agilen Arbeitswelt als Relikt alter Zeiten erscheinen und ein kurzsichtiges Management dazu verleiten, ihn in der Transformation außen vor zu halten.

Auf den zweiten Blick allerdings wird man auf die Frage stoßen, ob agiles Arbeiten und eine erfolgreiche digitale Transformation überhaupt ohne Betriebsrat gelingen kann (Sonnen-Aures 2020). Denn in der Transformation zu agilen Unternehmen geht es vor allem um Arbeitsgestaltung, um die Bereitschaft der Beschäftigten, Unternehmensziele aktiv und selbstorganisiert zu verfolgen, und um einen neuen Ordnungsrahmen, der transparent und verlässlich ist. Die Gestaltung guter agiler Arbeit und die Schaffung von Sicherheit, die den erforderlichen Vertrauensvorschuss, den die Beschäftigten leisten müssen, rechtfertigen, machen den Betriebsrat für eine erfolgreiche Transformation zu agilen Arbeitsformen und letztendlich zu einer agilen Organisation unentbehrlich. Und auch Betriebsvereinbarungen und ihr Potential, neue und für alle verbindliche Spielregeln im agilen Unternehmen zu vereinbaren, bieten für Unternehmen und Beschäftigte viele Vorteile und können zu einem wichtigen Transmissionsriemen der Transformation werden.

Dreh- und Angelpunkt aus Beschäftigtensicht ist die Frage, wie gute agile Arbeit aussehen kann – im Sinne von Autonomie und Selbstorganisation, Lern- und Entwicklungsförderlichkeit und im Umgang mit kritischen Aspekten wie Arbeitszeit, Leistung, Qualifizierung oder auch Konfliktmanagement. Der Betriebsrat steht dabei vor der Herausforderung, zu einem Experten nicht nur der Gestaltung guter agiler Arbeit im engeren Sinne zu werden, sondern auch die Organisationsentwicklung als Teil der Arbeitsgestaltung zu begreifen und mitzugestalten. Denn für gute agile Arbeit muss er tief eintauchen, z. B. in:

- Rollenbeschreibungen wie Product Owner und Scrum Master bei Scrum,
- Prozessmodelle für die Zusammenarbeit in Teams sowie die Einbettung agiler Teams in die Gesamtorganisation,
- Konstruktionsprinzipien für neue Unternehmenseinheiten (z. B. Cluster, Kreise oder Squads und Tribes),
- Governance-Regeln (z. B. im Sinne einer neuen „Unternehmensverfassung“ in der Holokratie oder anderer transparent beschriebener und verbindlicher Regeln, Werte und Leitorientierungen der Unternehmensführung),
- das Change-Management, insbesondere in die Personalentwicklung und in Maßnahmen zur Veränderung bzw. Weiterentwicklung der Unternehmenskultur (etwa mit Blick auf Vertrauenskultur und Leistungskultur), sowie

- die Beteiligung der Beschäftigten am Lernen der Organisation, an Unternehmenszielen und Umsetzungsstrategien.

In den Details dieser Regelungen und Vorgehensweisen wird über gute agile Arbeit und das Empowerment der Beschäftigten, das Ansprüchen an gute Arbeit im agilen Alltag Gewicht verleihen kann, entschieden.

Der Betriebsrat, der von Beginn an aktiv an der Gestaltung der agilen Arbeitswelt beteiligt ist, kann in die Rolle des Experten hineinwachsen, in der Transformation die Lern- und Entwicklungsprozesse für gute agile Arbeit mit initiieren, zu einem Wissenstransfer beitragen und so für die Beschäftigten einen Rahmen schaffen, in dem Vertrauen und Veränderungsbereitschaft erhalten bleibt. Ohne aktive Beteiligung als Mitgestalter muss sich der Betriebsrat aber auf die Aufgabe konzentrieren, reaktiv und im Nachhinein einen Bauplan für die agile Arbeitswelt zu bewerten und dann seine Mitbestimmungsrechte dafür zu nutzen, aus Beschäftigtensicht kritische Aspekte zu verhindern – ein langsames und für den Erfolg der Transformation riskantes Vorgehen, in dem Vertrauen in die Perspektiven der agilen Arbeitswelt auf Beschäftigtenseite verspielt wird und die Gefahr der Spaltung der Belegschaft besteht.

Hinzu kommt, dass Veränderungsprozesse mit dieser Reichweite zwangsläufig eine Vielzahl von Konflikten und Problemen in einzelnen Themen, Bereichen oder auch bei einzelnen Beschäftigten aufwerfen, insbesondere im Kontext der Beschäftigungssicherung und notwendiger personeller Maßnahmen. Es wird zu einer zentralen Herausforderung im Transformationsprozess werden, diese Einzelfälle zu integrieren, in regeltem Rahmen zu thematisieren und aus ihnen für die Ausgestaltung der agilen Arbeitswelt zu lernen. Diese Aufgabe obliegt vor allem dem Betriebsrat mit seinen Mitbestimmungsrechten, aber auch -pflichten. Er steht vor der Herausforderung, wo möglich zwischen konflikthaften Einzelfällen und dem Ziel einer auch aus Beschäftigtensicht erfolgreichen Transformation zu vermitteln. Gelingen kann das nur, wenn in der Transformation in einer fortlaufenden vertrauensbasierten Zusammenarbeit von Arbeitgeber und Betriebsrat frühzeitig Probleme und Konflikte erkannt und gelöst werden können und nicht zu immer wieder neuen Blockaden werden.

Die Transformation selbst und die neue Arbeitswelt brauchen neue Regeln, damit sie funktionieren können. Für Rollen, Prozesse sowie alle Themen, die auch bisher in Betriebsvereinbarungen geregelt wurden, braucht eine erfolgreiche Transformation verlässliche und transparente Regeln, die kohärent und systematisch an den Werten und Prinzipien der Agilität ausgerichtet sind. Wichtig sind sie nicht nur, weil sie für die Beschäftigten Sicherheit und die

Grundlage für Vertrauen und Engagement schaffen. Es geht auch darum, den Wiedereinzug hierarchischer Mechanismen durch die Hintertür sowie eine unproduktive Konkurrenz zwischen Teams und Bereichen zu verhindern und so die Potentiale agilen Arbeitens in der Gesamtsicht des Unternehmens nachhaltig zu entfalten. Dieser Aspekt wird insbesondere in dem Konzept der Holokratie betont, in dem eine „Unternehmensverfassung“ (HolacracyOne LLC 2015) eine zentrale Rolle spielt, also ein Regelwerk für Strukturen (Rollen und Kreise) und Prozesse (Governance Prozesse und operative Prozesse) im Unternehmen. Auch wenn die Frage nach neuen Regeln nicht in allen Transformationsprozessen mit dieser Konsequenz gestellt und beantwortet wird, so steht sie doch für alle Unternehmen mit agilen Arbeits- und Organisationsformen auf der Tagesordnung.

Damit diese anspruchsvolle Rolle des Mitgestalters der agilen Arbeitswelt vom Betriebsrat übernommen werden kann, ist eine strategische Neuorientierung der Mitbestimmung erforderlich. Denn in der agilen Transformation verlieren viele Leitplanken, Zielvorstellungen und auch der rechtliche Rahmen, an denen sich betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertreter*innen bisher orientieren, an Gültigkeit. Sie stammen weitgehend aus einer tayloristischen, industriellen Ära, in der sich die Mitbestimmung in hierarchisch strukturierten Unternehmen mit tiefer Arbeitsteilung und damit verbundenen Entscheidungsprozessen bewegte und auf die für diese Phase typischen Risikofaktoren für die Beschäftigten fokussierte. Für Betriebsratsgremien stehen daher mit dem Thema Agilität grundlegende Fragen der Handlungsorientierung und Strategieentwicklung auf der Tagesordnung, wie etwa Fragen nach der Rolle des Betriebsrats zwischen Treiber/Gestalter und reaktiver Gegenmacht, nach tragfähigen Leitorientierungen für die Mitgestaltung der Transformationsstrategie des Unternehmens, nach Gestaltungskriterien guter agiler Arbeit sowie nach dynamischen Ansätzen der Interessenvertretung, die auch in offenen Lern- und Gestaltungsprozessen im Unternehmen handlungsfähig machen.

Wird diese strategische Neuorientierung und Einstellung auf Rolle und Aufgaben des Betriebsrats in der agilen Arbeitswelt nicht in Angriff genommen oder sogar aktiv durch ein Management, das Beteiligungsangebote ablehnt und damit den Betriebsrat an den Rand der Transformation drängen will, verhindert, bleibt für den Betriebsrat lediglich die Konzentration auf Einzelfälle und die Wahrnehmung einer reaktiven Schutzfunktion für Beschäftigte. Die Chancen der Mitgestaltung einer neuen Arbeitswelt werden so nicht genutzt – mit hohem Risiko für alle Akteure.

Denn der Betriebsrat begibt sich so möglicherweise dauerhaft in die Zwickmühle, zum Störfaktor einer Transformation zu werden, die von vielen Beschäftigten begrüßt wird. Potentiale für die Verbesserung der Arbeitssituation aller Beschäftigten werden nicht genutzt, da der Betriebsrat als Experte für gute agile Arbeit im Transformationsprozess fehlt und seine Mitbestimmungsrechte nicht dafür einsetzt, auch in konflikthaftern Einzelfällen Lösungen zu finden, die die Transformation vorantreiben und nicht blockieren. Aber nicht nur die Potentiale guter agiler Arbeit stehen auf dem Spiel, sondern auch die erfolgreiche Transformation des Unternehmens und die Entwicklung eines agilen, wettbewerbsfähigen Geschäftsmodells in der Informationsökonomie, die nur mit der aktiven Beteiligung und dem Commitment der Beschäftigten und einem Betriebsrat, der sich auf die erforderlichen Experimentierphasen und Lernprozesse einlässt, möglich werden.

Management und Mitbestimmung

Der Betriebsrat in Unternehmen, die sich auf die Suche nach agilen Arbeits- und Organisationsformen begeben, steht vor der Herausforderung, sich strategisch in einer Arbeitswelt neu zu orientieren, die sich in grundlegenden Aspekten immer weiter von den Vorstellungen entfernt, die in den Einschätzungen von Betriebsräten, den erprobten Strategien und Vorgehensweisen in der Betriebsratsarbeit und in den rechtlichen Grundlagen der Mitbestimmung verankert sind. Ob und in welcher Form Betriebsräte diese Herausforderung bewältigen, ist auch davon abhängig, wie im Unternehmen mit der Transformation umgegangen wird. Ein strategisch vorausschauendes Management wird den Betriebsrat frühzeitig einbinden. Es wird ihm die Entwicklung der notwendigen Kompetenzen durch Beratung und Qualifizierung ermöglichen und Prozesse für eine verlässliche und vertrauensvolle Zusammenarbeit schaffen – für einen Wandel, der nicht in wenigen Monaten „ausgerollt“ wird, sondern das langfristige Lernen der gesamten Organisation erfordert. Es wird gemeinsam mit dem Betriebsrat für die Beschäftigten einen sicheren Rahmen für ihr Engagement in der Transformation schaffen und dafür insbesondere eine konzeptionelle Neuorientierung und strategische Einbettung der Personalarbeit initiieren.

Literatur

Baukrowitz, A./Boes, A. (1996): Arbeit in der »Informationsgesellschaft« – Einige grundsätzliche Überlegungen aus einer (fast schon) ungewohnten Perspektive. In: Schmiede, R. (Hrsg.): Virtuelle Arbeitswelten – Arbeit, Produktion und Subjekt in der »Informationsgesellschaft«, Berlin: Edition Sigma, S. 129-158.

- Baukrowitz, A./Hageni, K.-H. (2020): Agiles Arbeiten mitgestalten: Strategie und Handlungsfelder der Mitbestimmung. Hans-Böckler-Stiftung, [https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=8899] (abgerufen am 11.03.2021).
- Boes, A./Ziegler, A. (Hrsg.) (2018): Der Aufstieg des Internet of Things. Disruptiver Wandel für die deutsche Wirtschaft? Forschungsreport des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung, München.
- Boes, A./Kämpf, T./Langes, B./Lühr, T. (2018): »Lean« und »agil« im Büro: Neue Organisationskonzepte in der digitalen Transformation und ihre Folgen für die Angestellten, Bielefeld: Transcript.
- Boes, A./Gül, K./Kämpf, T./Lühr, T. (Hrsg.) (2020): Empowerment in der agilen Arbeitswelt: Analysen, Handlungsorientierungen und Erfolgsfaktoren, Freiburg: Haufe.
- Boes, A./Langes, B./Vogel, E. (2019): Die Cloud als Wegbereiter des Paradigmenwechsels zur Informationsökonomie. In: Boes, A./Langes, B. (Hrsg.): Die Cloud und der digitale Umbruch in Wirtschaft und Arbeit: Strategien, Best Practices und Gestaltungsimpulse. Freiburg: Haufe, S. 115-144.
- Boes, A./Langes, B. (Hrsg.) (2019): Die Cloud und der digitale Umbruch in Wirtschaft und Arbeit: Strategien, Best Practices und Gestaltungsimpulse, Freiburg: Haufe.
- Hacker, W. (1986): Arbeitspsychologie: psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten, Berlin: Dt. Verl. d. Wiss.
- Hageni, K.-H. (2017): Alles schlank und beweglich. In: Benner, C./Barth, V./Hageni, K.-H. (Hrsg.): Agiles Arbeiten gestalten. IG Metall Vorstand, S. 6-8.
- Häusling, A. (Hrsg.) (2020): Agile Organisationen: Transformationen erfolgreich gestalten Beispiele agiler Pioniere (2. Auflage), Freiburg: Haufe.
- HolacracyOne LLC (2015): Holacracy Verfassung 4.1, [<https://www.holacracy.org/constitution>] (abgerufen am 11.03.2021).
- Hurrelmann, K./Albrecht, E. (2014): Die heimlichen Revolutionäre: Wie die Generation Y unsere Welt verändert, Weinheim: Beltz.

- Kniberg, H./Ivarsson, A. (2012): Scaling Agile @ Spotify with Tribes, Squads, Chapters & Guilds, [<https://blog.crisp.se/wp-content/uploads/2012/11/SpotifyScaling.pdf>] (abgerufen am 11.03.2021).
- Redmann, B. (2017): Agiles Arbeiten im Unternehmen: Rechtliche Rahmenbedingungen und gesetzliche Anforderungen, Freiburg: Haufe.
- Robertson, B. J. (2016): Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt, München: Vahlen.
- Schwaber, K./Sutherland, J. (2017): Der Scrum [<https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-German.pdf>] (abgerufen am 11.03.2021).
- Sonnen-Aures, K.-T. (2020): Selbstorganisiert und selbstbestimmt: Die DB Systel auf dem Weg in die neue Arbeitswelt. In: Boes, A./Gül, K./Kämpf, T./Lühr, T. (Hrsg.): Empowerment in der agilen Arbeitswelt: Analysen, Handlungsorientierungen und Erfolgsfaktoren. Freiburg: Haufe, S. 79-91.
- Sutherland, J. (2015): Die Scrum Revolution. Management mit der bahnbrechenden Methode der erfolgreichen Unternehmen, Frankfurt: Campus.

Der Wandel beginnt im Kopf: Vom Vertrauen und Glauben an die eigene Wirksamkeit

Martina Brückner und Markus Stelzmann

Unsere moderne, digitalisierte und globalisierte Arbeitswelt verlangt ein immer dynamischeres, flexibleres und zukunftsfähigeres Wirtschaften. Unternehmen sind gezwungen, ihre Abläufe zu beschleunigen und diese noch stärker an ihren Kund*innen und deren Bedürfnissen auszurichten: Nach einer Studie von Microsoft haben bereits 92 % aller Unternehmen (mindestens) einen Transformationsprozess hinter sich gebracht. Wobei der Begriff „Prozess“ in vielen Fällen wohl besser durch das Wort „Experiment“ ersetzt werden könnte, wie ein Blick ins Wörterbuch bestätigt: „Experiment = gewagter Versuch, mit einem Risiko verbundenes Unternehmen“. So haben viele dieser „Veränderungs-Experimente“ nicht nur tiefe Spuren in Organisationen hinterlassen, sondern vor allem auch bei den darin beteiligten Menschen: Enttäuschung, Verunsicherung und „konformer“ Enthusiasmus sind die vorherrschenden Gefühlslagen, die diese Prozesse kennzeichnen. Selbst der viel beschworene „Lerneffekt im Scheitern“ hinterlässt einen faden Nachgeschmack.



Doch nicht nur in den Unternehmen, sondern auch außerhalb erkennen wir eine gesellschaftliche Überforderung angesichts stetig steigender Komplexität und Unplanbarkeit – die sich nicht erst seit der Corona-Pandemie in großem Unmut, Unsicherheit und Unzufriedenheit äußert. Auf die drängenden Fragen der Zukunft gibt es aber nun mal keine einfachen Antworten oder Lösungen, auch wenn sich das viele Unternehmen und Menschen/ Mitarbeitende (immer noch) wünschen. Vielmehr zeigt sich jetzt überdeutlich, dass zu kurz(-fristig) gedachte Ansätze nicht in eine erfolgreiche Zukunft führen, sondern vielmehr direkt in einer Sackgasse enden werden: Die verheißungsvolle „bunte und agile“ Zukunft lässt sich nun mal nicht mit Blaupausen der Vergangenheit gestalten. Flexibilität und Anpassungsfähigkeit sind elementare Voraussetzungen in einer sich stetig verändernden (Arbeits-)Welt. Doch um agil handeln zu

können, braucht es auch eine Orientierung an agilen Prinzipien und Werten. Aber noch immer wird sowohl in Unternehmen als auch innerhalb der Gesellschaft eine ernsthafte, gemeinsame Kultur- und Bewusstseinsarbeit als nicht notwendig angesehen. Stattdessen wird verbissen flächendeckend bewahrt, rückwärts argumentiert und im Nachhinein „geschlaumeiert“

Nur schmerzhaft Erfahrungen ermöglichen einen wirklichen Wandel

Den größten Teil dieser Zustände und Transformations-Nebenwirkungen durchleben wir bei der TELE Haase Steuergeräte Ges.m.b.H. mit Sitz in Wien als Menschen/Mitarbeitende und Organisation seit ungefähr zehn Jahren – seitdem wir uns auf den Weg gemacht haben, uns mit einer radikal veränderten Organisationskultur und völlig neuen Strukturen der Zusammenarbeit zum „Unternehmen der Zukunft“ weiterzuentwickeln: Weg von der klassischen Hierarchie hin zu einer Prozessorganisation, die von der Verantwortung jedes Einzelnen und demokratischen Entscheidungen geprägt ist.

Mit seiner nachhaltigen Unternehmensausrichtung zählt TELE seit Beginn der ersten Transformationsphase 2011 zu einem europäischen Vorreiter in Sachen New Work. Obwohl die Anfänge alles andere als einfach waren, hatten wir nichts weniger vor, als die Arbeitswelt in einem klassischen, mittelständischen Familienbetrieb mit fast 60-jähriger Tradition komplett zu revolutionieren. Gefühlt haben wir bei dieser Transformation als Unternehmen so ziemlich jeden Fehler gemacht, der möglich war – und wahrscheinlich werden auch in Zukunft noch eine Vielzahl an Korrekturen und Learnings nötig sein. Nur mit dem Unterschied, dass es mittlerweile nicht mehr als ganz so schmerzhaft empfunden wird, sich permanent an sein Umfeld anzupassen. Nach drei Organisationsadaptionen und -veränderungen in den letzten Jahren – und derzeit mitten in der vierten steckend – hat sich inzwischen fast schon so etwas wie ein professionelles Verständnis für die Veränderungen im Unternehmen etabliert.

Grundsätzlich haben wir bei TELE gelernt, dass sich Menschen/Mitarbeitende nicht grundlegend verändern, wenn man das Neue lediglich in alte Formen packt. Es braucht eine komplette Neugestaltung der Arbeitswelt und keine Reformierung. Und es geht auch nicht darum, Mitarbeiter*innen besser auszustatten – etwa mit neuesten technischen Tools, hippen Chill-Areas oder gestylten Kaffee-Ecken mit exotischen Obstkörben – es geht um nichts weniger, als das ganze System Arbeit und sämtliche Prozesse in Frage zu stellen. Und das ist kein Strandspaziergang, sondern ein harter, steiniger Weg für alle Beteiligten. Es fällt niemandem leicht, tiefgreifende Veränderungen für sich zu akzeptieren und auch noch als etwas Positives anzunehmen. Des-

halb ist ein wirklicher Wandel nur dann möglich, wenn schmerzliche Erfahrungen einkalkuliert werden und die Unzufriedenheit über Veränderungen als normal akzeptiert wird. Und erst dort, wo sich die Selbstwahrnehmung durch Fremdwahrnehmung ergänzt bzw. verändert, kann auch eigene Wirksamkeit entstehen: Durch die Arbeit in zeitlich begrenzten, projektorientierten Teams erfolgt Kooperation, Kollaboration und Netzwerken über alle Stufen hinweg mit unterschiedlichsten Partnern aus diversen Disziplinen und mit unterschiedlichen Skills – was eine ganz neue Reflexion über das eigene Tun und seine persönliche Rolle mit sich bringt. Das Unternehmen ist nicht mehr Vehikel für meine eigene Karriereplanung, sondern ich bringe meinen Fähigkeiten für den Erfolg meines Teams bzw. Unternehmens ein und profitiere in Zukunft persönlich von dem gemeinsam Erlernten.

Jede*r, die*der sich auf den Weg begibt, seine Organisationsstruktur für die Anforderungen der Zukunft fit zu machen, muss wissen: Es wird erst einmal nicht einfacher, sondern schwerer, es wird nicht planbarer, sondern unplanbarer und für eine lange Zeit wird man auch nicht glücklicher, sondern unzufriedener. Erst wenn man sowohl als Mensch und Mitarbeitender als auch als Unternehmen akzeptieren kann, permanent mit einer noch höheren Komplexität konfrontiert zu werden, besteht eine große Chance, dass über die notwendige Transformation die relevanten Antworten auf die Fragen der Zukunft gefunden werden können.

Alle wissen Bescheid, aber keiner warum?

Jeder weiß, dass die Frage nach dem „Warum?“ am Anfang jedes Veränderungsprozesses stehen sollte. Doch nun werfen Sie selbst einmal einen kritischen Blick in den letzten Foliensatz Ihres Unternehmens zum Thema Veränderung – und versuchen jetzt für sich persönlich, Ihren Transformationsbeitrag im Sinne des Ganzen zu definieren. Schnell wächst die Erkenntnis, dass es hier nicht viel zu definieren gibt. Entweder ist es mühsam oder es bringt keinen schnellen persönlichen Benefit. Eigentlich sollen die anderen doch mal beginnen und ich entscheide dann vom Spielfeldrand aus, wann bzw. ob es für mich lohnend ist, mitzuspielen.

Als wir 2011 bei TELE mit der Transformation begonnen haben, waren Christoph Haase und Markus Stelzmann (als damals „klassisches“ Geschäftsführer-Duo) beseelt von einem Gedanken: Schaffen wir eine Organisation, basierend auf gesundem Menschenverstand, in die wir und viele andere Mitarbeitende gerne zur Arbeit kommen. Jeden Morgen aufstehen und sich bewusst dafür entscheiden, in diesem Unternehmen einen wichtigen Beitrag für dessen Zukunftsfähigkeit leisten zu wollen. Es ging uns nicht um „Work-Life-Balance“,

sondern vielmehr darum, die intrinsische Motivation für die Arbeit zu fördern, die letztlich die Grenze zwischen Berufs- und Privatleben aufhebt.

Dabei waren wir fest davon überzeugt, genau zu wissen, was das Unternehmen der Zukunft inklusive seiner Mitarbeitenden braucht. Was wir aber bei all unserer Euphorie in den ersten Jahren tatsächlich installierten, waren vor allem Frustration und Unzufriedenheit. Der anfängliche sinnhafte Zauber der Erneuerung wurde relativ schnell durch persönlichen Frust auf allen Ebenen ersetzt. Bei der gemeinsamen Ausrichtung der Organisation sowie der Konsensbildung in der Gruppe wurden uns schnell die Grenzen unserer Vision aufgezeigt – spätestens beim Budget folgten endlose und fruchtlose Diskussionen. Zu viele Meetings, in denen Ressourcen gebunden waren, und viel zu wenig faktischer Output am Ende waren die Folge.

Desorientierung und Werte-Crash

Dieser Zustand demotivierte die Mitarbeiter*innen und führte zu einem Rückstau bei der konkreten Umsetzung von Projekten. Auch die an und für sich gut gewachsene Feedback-Kultur wurde zunehmend durch kontraproduktives „Motzen in der Kaffeeküche“ ersetzt. Und leidet erst einmal die Kommunikation auf Augenhöhe, dann schrumpft auch die Transparenz: Obwohl es von jedem Meeting ein Protokoll gab, wurde es immer schwieriger, alle Mitarbeitenden auf einen Informationsstand zu bringen. Aber gerade in einer Prozessorganisation ist es enorm wichtig, dass immer alle wissen, wer gerade an was arbeitet und wie der aktuelle Stand zu jedem einzelnen Thema ist, bzw. wo die letztgültigen Infos darüber abgelegt sind. Transformation funktioniert nur über den offenen und gleichberechtigten Austausch von Informationen bzw. deren vertrauensvolle und transparente Weitergabe.

Die steigende Desorientierung führte auch dazu, dass unsere Kultur und das bis dahin in mehr als 50 Jahren Unternehmensgeschichte gereifte „Wir sind TELE“-Gefühl ernsthaft bedroht waren: TELE war als Gesamtbild nicht mehr für alle greifbar, die Mitarbeitenden begannen, Eigeninterpretationen der Organisation „TELE“ zu leben und es drohte ein allgemeiner Werte-Crash. Viele der 80 Mitarbeitenden, zum Teil schon in dritter Generation bei der „TELE-Familie“ beschäftigt, waren mit unseren idealistischen Transformations-Vorstellungen ebenso hoffnungslos überfordert wie mit der Herausforderung, im Sinne von New Work Verantwortung zu übernehmen und sich selbstbestimmt zu organisieren. In diesem Klima wurde es immer schwieriger, innovative Produkte und Services im Kerngeschäft zu entwickeln. Auch wurde es nahezu unmöglich, neue Geschäftsfelder wie den Factory Hub Vienna – eine Co-Creation bzw. ein Co-Working-Space mitten im Unternehmen – oder „The Organisation Playground“ mit seiner Academy und Consulting, sinnhaft einzubinden. Es

fehlte schlichtweg an einem gemeinsamen Zukunftsbild, in das die unterschiedlichen Geschäftsfelder ihre zukünftige Wirksamkeit für die gesamte Organisation einbringen konnten.

Strategische Neujustierung als Anstoß zur Veränderung

So standen wir 2020 vor der bitteren Erkenntnis, dass die Organisation trotz permanenter Überarbeitung in den letzten fünf Jahren nicht mehr in der Lage war, die notwendigen Veränderungen aus sich selbst heraus aktiv zu gestalten. Deshalb war an diesem Punkt nichts weniger als eine weitere kleine Revolution notwendig. Diesmal initiiert durch die Regie (früher „Geschäftsleitung“), die – nach mehreren durch die Mitarbeitenden angestoßenen Veränderungen – nun die Zeit gekommen sah, einen entscheidenden Impuls für ein neues Rahmenkonzept zu geben: Dabei wurden die Leitplanken des Unternehmens so adaptiert, dass es den breiter aufgestellten Geschäftsmodellen in Zukunft besser Rechnung tragen konnte. Das bedeutete aber keineswegs wieder eine Kehrtwende zurück zum alten Modell „Vorgesetzte und Hierarchie“ – vielmehr war es eine klassische, strategische Neujustierung, die eine breit über das ganze Unternehmen angelegte Transition beinhaltete: Die Mitarbeiter*innen organisierten sich in vielen diversen Arbeitsgruppen, um möglichst umfassend die Erfahrungen der letzten Jahre aufzuarbeiten. Grundlegend waren dabei die Fragestellungen, was verändert werden muss und welche „Errungenschaften“ der Selbstorganisation von den Beschäftigten so weitergelebt werden wollten.

Selbstlernende Organisationen mit Fehlerkultur

Unser Ziel war klar: Wieder effektiver zu arbeiten, gemeinsam eine neue Richtung zu finden und den eingeschlagenen Weg konsequent und gemeinsam zu beschreiten. Basierend auf der mittlerweile ausgeprägten Organisationsintelligenz wurden gemeinsame Erfahrungen genutzt, um in Transitions-Teams verschiedene Themen wie Wahlverfahren, Gremienarbeit, Rolle der Regie, Personalverantwortung und Entscheidungsfindung neu zu gestalten bzw. anzupassen. Dabei konnten wir nicht nur einen großen Schritt in Richtung Klarheit und Fokussierung für uns als Unternehmen erreichen – zudem stellten wir fest, dass die Organisation bereits selbst ansatzweise gelernt hatte, mit steigender Komplexität und Nichtplanbarkeit umzugehen: Regeln und Vereinbarungen tragen inzwischen den Geist der pragmatischen Umsetzung; sie sind nur noch so detailliert wie notwendig, schnell anpassbar und haben teilweise auch nicht mehr den Anspruch auf Vollständigkeit oder absolute Gerechtigkeit. Etwa bei der Budgeterstellung: Dieser Prozess wurde für das gesamte Unternehmen so überarbeitet, dass er nun smart angelegt und ohne größeren Aufwand jederzeit geändert werden kann.

Gemeinsam wurde ein Investitions-Ranking erstellt, das es den Mitarbeitenden im Rahmen des vereinbarten Zielbildes erlaubt, mit der größtmöglichen Flexibilität zu agieren. Ausdrücklich und auch von den Eigentümern klar formuliert, wurden die selbstorganisierten Strukturen und Werte beibehalten und diese zusätzlich um die Eigenschaften Konsequenz, Klarheit und effektiver persönlicher Beitrag (Wirksamkeit) erweitert. Wichtig in diesem Zusammenhang: Das Konzept sollte kein fertiges, reglementiertes Schema sein, sondern als ein weiterer „Wirkpunkt“ fungieren, von dem aus die involvierten Mitarbeiter*innen ihr Unternehmen selbst definieren und mit Leben füllen. Mit dem Begriff „Permanent Beta“ wird dieser Zustand bei TELE sehr treffend beschrieben: Dieser steht für den beständigen Wandel von Arbeitsprozessen und -strukturen, von Wissensbeständen und Qualifikationsanforderungen, von Berufsbildern und individuellen Berufsbiographien – und damit für die Grundvoraussetzungen von agilem Arbeiten.

Doch was bedeutet dies alles für Mitarbeitende, Führungskräfte und die Organisation selbst? Und kommt dieser Transformationsprozess auch irgendwann einmal zum Ende? Sicher ist: Hat eine Organisation ihr Maximum an Komplexität und Bedingtheit erreicht, verliert sie zwangsläufig ihre Anpassungsmöglichkeiten. Im positiven Fall ist dann ein Neustart möglich und aus der Krise entwickelt sich ein Vorwärtsdenken, gepaart mit Einfachheit und dem Drang, Neues zu gestalten. Neue, hierarchiefreie Kommunikationsstrukturen und informelle Führung sind möglich, wodurch Unternehmen Raum für persönliche Entfaltung und eine ganzheitliche Unternehmenskultur schaffen können.



Abb. 1: Darstellung der Organisationsentwicklung bei TELE

Angesichts der fortschreitenden Digitalisierung wird der Veränderungs- und Qualifizierungsbedarf der Mitarbeitenden in den nächsten Jahren zu einer

doppelten Herausforderung: Expert*innen mit „Organisational oder Technological Skills“ sind bereits heute eine knappe Ressource und die Personalabteilungen der klassischen Industrie- oder Dienstleistungsunternehmen tun sich ohnehin schwer, diese Spezies zu adressieren. Darüber hinaus müssen Unternehmen auch dem Großteil der übrigen Belegschaft neue digitale und nicht-digitale Schlüsselqualifikationen vermitteln. Eine Aufgabe, die ohne grundlegende Veränderungen in Mindset und Organisationsform fast nicht zu lösen ist.

Agiles Manifest als Leitformel

In allen Transformationsprozessen ist es unabdingbar, dass sämtliche Unternehmensaktivitäten in einen stabilisierenden Wertekanon eingebettet und Grundwerte vermittelt werden. Bei TELE sind die wichtigsten „Leitplanken“ in einer von den Eigentümern erstellten Leitformel verankert. Diese „TELE-Bibel“ basiert auf dem Agilen Manifest, das 2001 von 17 renommierten Softwareentwicklern erstellt wurde. Es gilt als einer der wesentlichen Meilensteine der modernen agilen Bewegung und beschreibt Verhaltensregeln und Werte agiler Teams, die von den TELE-Mitarbeitenden kontinuierlich in einem Mitarbeiterhandbuch in das aktuelle Hier und Jetzt adaptiert bzw. interpretiert werden. Diese aus der Softwareentwicklung entnommenen Grundwerte dienen als Referenz für die Zusammenarbeit von agilen Teams in anderen Kontexten, frei nach dem Motto: „Wenn es bei der Softwareentwicklung funktioniert, klappt es überall.“ Die wichtigsten Grundwerte der TELE-Leitformel sind:

- Individuen und Interaktionen haben Vorrang vor Prozessen und Werkzeugen;
- Funktionsfähige Lösungen haben Vorrang vor ausgedehnter Dokumentation;
- Zusammenarbeit mit Kunden hat Vorrang vor Vertragsverhandlungen;
- Eingehen auf (Ver-)Änderungen hat Vorrang vor strikter Planverfolgung.

Führst Du noch oder gestaltest Du schon? – Strukturwandel und veränderte Führungsaufgaben

Die Umorganisation eines Unternehmens ist kein Ereignis, sondern ein permanenter Prozess, bei dem die Führungskräfte eine ganz entscheidende Rolle spielen. Doch wie kann Führung gelebt werden, wenn es de facto gar keine Chefinnen und Chefs mehr im Unternehmen gibt? Und wie kann dem Management der Spagat gelingen, der sich aus seiner neuen Doppelrolle (einerseits in lenkender Position und andererseits als Kolleg*in und gleichberechtigtes Teammitglied) ergibt? Die grundlegende Voraussetzung für agile Prozesse ist eine Kultur, die Führung mit Vision verbindet: der „New Leader“ als Coach, Visionär und Mentor, der Verantwortung abgibt und seine Kolleg*innen wertschätzt, ihre Stärken erkennt und sie entsprechend fördert und fordert.

Aus Management wird Leadership mit veränderten Führungsaufgaben und -prinzipien:

- | Förderung der Unterschiedlichkeit: Linienhierarchie, Zielemanagement und Controlling werden ersetzt durch flexible Organisation in dezentralen Teams;
- | Transparenz (Unternehmenszahlen, Prozesse, Entscheidungen etc.) mit dem Ziel, die Mitarbeitenden in Wirksamkeit zu bringen;
- | Reduzierung des direkten hierarchischen Einflusses durch Nutzung sozialer und nichthierarchischer Medien in der internen und externen Unternehmenskommunikation;
- | Akzeptanz und Gestaltung von ergebnisoffenen Prozessen;
- | Ergänzung oder Ersetzung von Teamstrukturen durch selbst organisierende Netzwerke;
- | Implementierung eines nachhaltigen „Ideation Process“ im Unternehmen mit dem Zweck, Ideen und kreative Impulse aufzunehmen und sie als Grundlage für Denkprozesse anzuerkennen;
- | Führung gibt Ausrichtung – durch die Definition von Rahmenbedingungen sowie der Vermittlung von Sinnzusammenhängen;
- | Führung wird indirekt, sie begleitet die wachsende Eigendynamik und synchronisiert Aktivitäten;
- | Motivation durch Autonomie und Wertschätzung;
- | Soziale Verantwortung: Fragen der gesellschaftlichen Solidarität und sozialer Verantwortung von Unternehmen sind wichtige Aspekte der Führung.

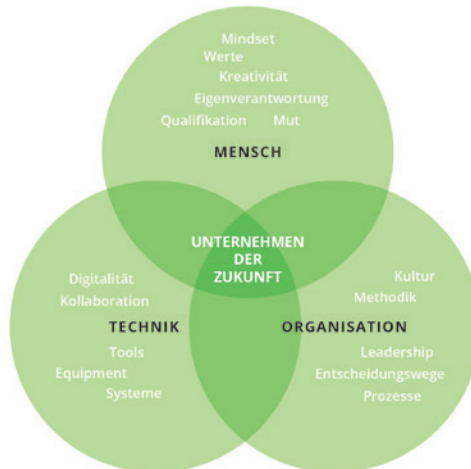


Abb. 2: Einflussfaktoren auf das Unternehmen der Zukunft

Vom Befehlsempfänger zum Selbstmanager – Was sollte der Mitarbeiter der Zukunft leisten können?

Agile Mitarbeitende verstehen sich als Selbstmanager*innen, die dem Unternehmen ihr Wissen und ihre Fähigkeiten zur Verfügung stellen, sich selbst organisieren und bereit sind, Verantwortung anzunehmen. Neben den sich stetig wandelnden Berufsbildern müssen auch Mitarbeitende und Unternehmen in der Lage (und gewillt) sein, sich fortwährend zu verändern. Doch eine Steigerung der Produktivität wird nach Genslers Workplace Survey nur dann möglich sein, wenn Systeme die Voraussetzung dafür schaffen, zwischen individuellem Fokus und Zusammenarbeit bzw. Kreativität zu wechseln. Der an seiner Wirksamkeit/seinem Beitrag gemessene Mitarbeiter wird in den nächsten Jahren immer mehr damit konfrontiert werden, seine Stärken und Fähigkeiten an das sich permanent verändernde „Umfeld“ anzupassen. Insbesondere auch vor dem Hintergrund, dass klassische „lebenslange“ Beschäftigungsverhältnisse in Zukunft nicht mehr die Regel sein werden.

Daraus ergeben sich die wichtigsten Soft- und Hard Skills für eine digitale Arbeitswelt:

Digital Citizenship Skills

- ▮ Digitale Bildung über alle Altersklassen hinweg sowie flächendeckende digitale Alphabetisierung;
- ▮ Grundlegende digitale Kompetenzen, wie umsichtiger Umgang mit persönlichen digitalen Daten und Nutzen aktueller Software;
- ▮ Interaktion mit künstlicher Intelligenz (Siri, Alexa etc.);
- ▮ Verständnis von angemessener digitaler Interaktion (Knigge digital);
- ▮ Beherrschen effektiver digitaler Kollaboration über Kulturen und Disziplinen hinweg;
- ▮ Steigerung des Mehrwerts durch agiles Arbeiten;
- ▮ Effizientes Arbeiten in Projekten mit dem Ziel, ein besseres Resultat als Team zu erzielen.

Technological Skills

- ▮ Datenanalyse- und Interpretationsfähigkeit: große Datenmengen effizient mit analytischen Methoden und künstlicher Intelligenz untersuchen, um Informationen zu gewinnen;
- ▮ Robotik und Smart-Hardware: physische Komponenten für intelligente Hardware-Software- Systeme (IOT) und Robotik entwickeln;
- ▮ Nutzerzentriertes Design: intuitive Anwendbarkeit steht im Mittelpunkt;
- ▮ Tech Translation: Fähigkeit, zwischen Technologieexperten und Nicht-Fachleuten zu moderieren;

- | Smart Collaboration: Fähigkeit, implizites stilles bzw. nicht dokumentiertes Wissen (Erfahrungswissen) für ein Team oder die Organisation zur Verfügung zu stellen;
- | Vertiefte Social Media-Kenntnisse, mobiles Erleben gestalten: Big Data, Schwarmintelligenz, Memes, Premium Services uvm.;
- | Veränderungsmanagement: schnelles Anpassen der Organisation mit ihren Menschen an neue Situationen;
- | Unternehmensführung: Gestalter*innen und Impulsgeber*innen achten auf die individuellen Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden und die Unternehmensziele.

Organisational Skills

- | Unternehmerisches Handeln und Eigeninitiative: aus eigenem Antrieb im Sinne eines Projekts oder einer Organisation handeln;
- | Adaptionsfähigkeit: Einlassen auf neue Entwicklungen und deren Transfer in andere Bereiche;
- | Durchhaltevermögen und Selbstdisziplin;
- | Gesprächs- und Verhandlungsführung;
- | Interkulturelle und funktionsübergreifende Kompetenzen;
- | Kritikfähigkeit;
- | Problemlösungsfähigkeit: konkrete Aufgabenstellungen ohne vorgefertigten Lösungsansatz durch einen strukturierten Ansatz und Urteilstkraft lösen;
- | Kollaboration als notwendige digitale Fähigkeit in dezentralen Teams.

Transformation ist eine Frage des Mindsets

Nach fast zehn Jahren Transformationsprozess können wir bei TELE eines mit Sicherheit sagen: Ohne ein einheitliches Verständnis von neuen Arbeitsweisen und -prinzipien sowie Guidelines und Spielregeln ist ein vernetztes Arbeiten – das durch eine aktive, eigenverantwortliche Selbstorganisation geprägt ist – nicht gestaltbar. Doch selbst wenn die Leitplanken stehen, Hierarchien und starre Arbeitsmodelle abgebaut und dem Einzelnen so viel Gestaltungsspielraum und Eigenverantwortung wie möglich eingeräumt werden: Transformation beginnt immer im Kopf und Mindset jedes Einzelnen. Nur wer sich selbst vertraut und an seine eigene Wirksamkeit glaubt, kann auch seine Potentiale und Kreativität entfalten – und einen wichtigen, aktiven Beitrag zum notwendigen Wandel leisten. Leider scheint aber auch heute noch bei vielen Führungskräften die Ansicht (oder besser Hoffnung) zu bestehen, dass digitale Trends an ihnen vorbeigehen, wenn sie nur lange genug den Atem anhalten. Sicherlich wird es auch in Zukunft klassisch geführte, erfolgreiche Organisationen geben (bedingt durch deren Unternehmenszweck, Branche oder Dienstleistung), doch generell wird sich die heute noch vorherrschenden

de „Monokultur des Wirtschaftens“ hin zu diversen Organisationskulturen entwickeln. Spätestens dann wird der Einzelne die Möglichkeit haben, unter einer Vielzahl von Organisationsformen die richtige für sich finden.

Die neue Arbeitswelt stellt Unternehmen vor große Herausforderungen. Nicht nur im Wettstreit mit der globalen Konkurrenz, sondern auch in puncto zukunftsfähiger Personalgewinnung und -struktur: Bedingt durch technische Innovationen sind Mitarbeitende nicht mehr mit einem klassischen 9-to-5-Job ausgelastet. Sie beschäftigen sich immer mehr mit dem Unternehmenszweck sowie der Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit. Hinzu kommt: In agilen Unternehmen wird Flexibilität zum entscheidenden Erfolgsfaktor, etwa bei der Zusammensetzung örtlich ungebundener sowie zeitlich befristeter Projektteams, in denen die besten Skills und Kompetenzen versammelt sind. Dies hat weitreichende Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt: Laut aktueller Studien wird die Anzahl der langfristigen Beschäftigungsverhältnisse zurückgehen, der „Angestellte“ der Zukunft hat die Chance, die Arbeit seiner jeweiligen aktuellen Lebenssituation anzupassen – von verschiedenen vertraglichen Arbeitsverhältnissen in Organisationen seiner Wahl bis hin zur Selbstständigkeit. Schaut man auf die Zahlen von „freelancermap“ in den USA, dann wird es bereits 2027 mehr freiberuflich Arbeitende als Angestellte geben. Auch wenn dieses Szenario im europäischen Raum sicherlich zeitverzögert eintreten wird, stellt es nicht nur die gesellschaftlichen Sozial-, Sicherungs- und Bildungssysteme vor große Herausforderungen, sondern auch die Unternehmen sowie die zukünftigen Mitarbeitenden selbst.

Die Zeit drängt, um die Zukunft (und den dafür notwendigen Wandel) aktiv und erfolgreich zu gestalten. Das wusste schon der französische Chemiker und Mitbegründer der medizinischen Mikrobiologie, Louis Pasteur (1822-1895), dessen Zitat mit Blick auf die vielfältigen Herausforderungen notwendiger Transformationsprozesse aktueller denn je ist: „Veränderungen begünstigen nur den, der darauf vorbereitet ist.“

Führung 4.0 – Kulturelle Initiativen der Audi IT im Kontext „hybrid-agil“

Heiner Eibel und Petra Herrmann

„Vorsprung leben“¹, das ist die Kernbotschaft der Marke Audi mit dem Ziel: Vorsprung mit seinen verschiedenen Facetten und Ausprägungen nicht nur technisch umzusetzen, sondern auch als Geisteshaltung aufzuladen und aufzuzeigen, wie diese – besonders in Zeiten der digitalen Transformation – gelebt werden kann. Dafür ist es von existentieller Bedeutung, dass die IT im Volkswagenkonzern und damit auch die IT bei Audi frühzeitig das Innovationspotential der Digitalisierung erschließt und nicht nur agile Methoden und moderne Organisationsstrukturen implementiert, sondern auch eine wertebasierte Kultur der Veränderungs- und Lernbereitschaft lebt.



Zusätzlich zu den klassischen Strukturen und Prozessen eines Konzerns braucht es innovationsförderliche, explorative Arbeitsbedingungen. Bereits 2015 initiierte die Audi IT den Transformationsprozess „MOVE IT“ und bereitete die Basis für die zukünftige Entwicklung der organisationalen Ambidextrie² – das Zusammenspiel der klassischen Aufbauorganisation (Exploitation) mit der innovativen Struktur von Kompetenznetzwerken (Exploration).



Abb. 1: Der Transformationsprozess MOVE IT

¹ <https://www.audi.com/de/company.html>

² https://de.wikipedia.org/wiki/Organisationale_Ambidextrie

Das Transformationsprogramm MOVE IT basiert auf 4 Säulen:

M – Agile Methoden und Zusammenarbeitsformen wurden durch IT-interne, geschulte Mitarbeiter*innen („Navigatoren“) On-the-Job vermittelt. Um Freiräume für das zusätzliche Arbeiten in Netzwerken zu schaffen, wurden die bestehenden Arbeitsabläufe teamintern optimiert.

O – Neben der klassischen Aufbauorganisation wurde eine informelle Netzwerkstruktur aus technologieorientierten Kompetenznetzwerken aufgebaut. Die Beteiligung daran war freiwillig.

V – Notwendige Verhaltensänderungen, wie z. B. die Selbstverantwortung für Fachthemen wurden durch ein vielschichtiges Kulturprogramm begleitet.

E – Die Einstellungsveränderung ist der wohl am schwersten operationalisierbare und messbare Teil des Kulturprozesses. Diese Veränderung ist bis heute noch nicht abgeschlossen und bedarf kontinuierlicher Kommunikation, Bedeutungsvermittlung und Überzeugungsarbeit durch Vorbilder.

IT-Kulturevolution – Zielbild: Agiles Mindset

Der Begriff „Kultur“ ist nicht eindeutig festgelegt. Die Definition von Kultur, als eine Kombination aus „[...] unausgesprochenen Verhaltensweisen, Traditionen und sozialen Mustern“³, gilt als wichtiger Erfolgsfaktor für die Umsetzung strategischer und operativer Themen. Eine eindeutige Kulturdiagnose ist schwierig, weil das Erleben von Kultur und die Ausprägung von Kultur in unterschiedlichen Bereichen individuell verschieden erlebt wird. Deswegen war für das Konzept der IT-Kulturevolution wichtig, als durchgängiges Zielbild das agile Mindset auf Basis des agilen Manifests⁴ zu definieren und ein breites Spektrum an Kulturmaßnahmen anzubieten. Da neben den agilen Werten – Fokus, Mut, Offenheit und Respekt – ein wesentlicher Wert der agilen Zusammenarbeit die Selbstverpflichtung ist, war die Teilnahme an den verschiedenen Angeboten stets freiwillig.

IT-Kulturevolution – unterschiedliche Wirksysteme

Maßnahmen zur Kulturveränderung können auf drei unterschiedliche Wirksysteme ausgerichtet werden: Organisation, Team und Individuum. Auf der

³ Harvard Business Manager, März 2018, S. 22.

⁴ <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>

Ebene „Organisation“ finden klassische Top-down Themen, wie z. B. Zielvereinbarung und Strategiefestlegung statt. Die Formate dazu sind schon über viele Jahre ritualisiert und vermitteln dadurch Sicherheit. Führungsaufgaben wie z. B. der Zielvereinbarungsprozess und die Strategiekommunikation sind kulturprägend in der Art und Weise, wie sie durchgeführt werden. Die Wirkebene ist dann das „Team“ oder das „Individuum“ in der Rolle als Führungskraft oder als Mitarbeiter*in.

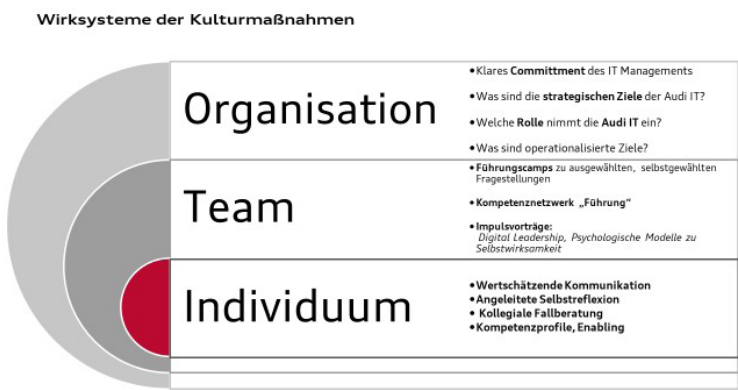


Abb. 2: Wirksysteme der Kulturmaßnahmen

Führung im Kontext „hybrid agil“ muss neu interpretiert werden und einen klar definierten Wertbeitrag zur jeweiligen Zusammenarbeitsform liefern. Je nach vorhandener Organisationsstruktur müssen sich Führungskräfte im hybrid-agilen Kontext ihrer Rolle bewusst sein und sowohl ein adäquates Verhaltens- und Einstellungssetting verinnerlichen als auch das nötige Methodenrepertoire beherrschen. Es macht einen großen Unterschied, ob ich als Produktowner in meiner Fachlichkeit gefragt bin, oder ob ich als Servant Leader als Coach gebraucht werde. Deshalb wurden unterschiedlichste kulturelle Maßnahmen für jedes Wirksystem entwickelt.

IT-Kulturevolution – Teil des Ganzen

Die IT-Kulturevolution ist eingebettet in das übergeordnete System der Audi AG und des Volkswagenkonzerns. Das Führungsleitbild der Audi AG⁵ ist die optimale Rahmensetzung für die agile Transformation der Audi IT. Mit dem Programm „Mission Group IT“ entwickelt die IT des Volkswagenkonzerns organisatorische Rahmenbedingungen für die weltweite markenübergreifende

⁵ https://www.audi.com/content/dam/gbp2/company/sustainability/employees-and-society/fair-employment/Fuehrungsleitbild_deutsch.pdf

Zusammenarbeit in agilen Teams und nach agilen Kriterien. Bisher wurden unterschiedlichste Maßnahmen im Rahmen der IT-Kulturrevolution durchgeführt:

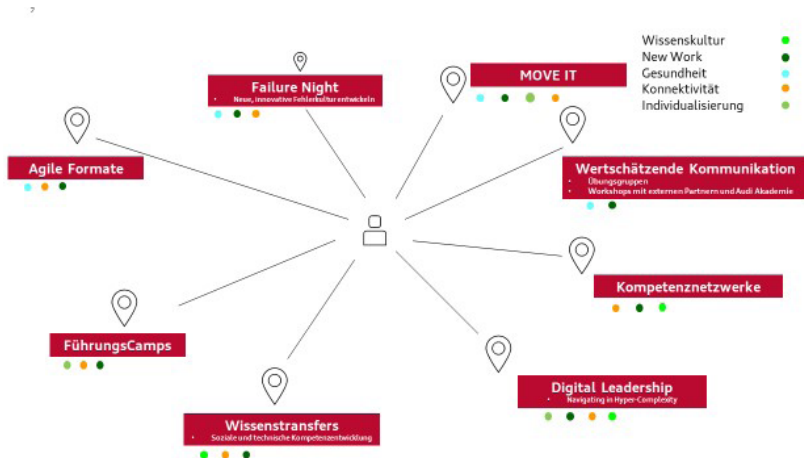


Abb. 3: Maßnahmen im Rahmen der Kulturevolution

Inzwischen unterstützen viele audi- und konzernweite Formate die agile Transformation der Audi IT, sodass unsere Mitarbeiter*innen und Führungskräfte auf zentrale Angebote zurückgreifen können. Die Werte Wertschätzung und Respekt stehen im Zentrum des Audi Führungsleitbildes. Zentrale Statements, wie z. B. „Wir.Zusammen“, stellen die Bedeutung des Teams in den Vordergrund und interpretieren Führungsleistung als Ergebnis des guten Zusammenwirkens von Führung und Geführten. Das Audi Führungsprogramm „#oneTeamAudi“ fördert die Entwicklung einer neuen Leadership-Kultur und wird flankiert durch unterschiedlichste Workshops und Qualifizierungsangebote der Audi Akademie.

IT-Kulturrevolution – ein langfristiger Prozess

Eine sehr wichtige Rahmenbedingung der bereits vor Jahren geplanten Kulturrevolution war der langfristige Planungshorizont für die lernende Organisation, synchronisiert mit der Audi Strategie 2025. Auch in der heutigen Situation zeigt dieses Modell nach wie vor seine Gültigkeit und Notwendigkeit, wird ständig evaluiert und wird auch nach 2025 nicht abgeschlossen sein.

MOVE IT - Kultur®evolution

Phasen der Kulturentwicklung in der Audi IT

1. Phase 2014 – 2016	2. Phase 2016 – 2018	3. Phase 2017 - 2025
„KulturEvolution“ Wertediskussion, Verhalten hierarchiefrei, freiwillig	„Kultur®evolution“ Einstellungsveränderung Top-Down	„Selbstorganisation“ Agilität, vernetztes Arbeiten hierarchiefrei, freiwillig
„Sensibilisierungs- Phase“ Move iRP-2, Petra Herrmann, 25.07.2016	„Disruptive Phase“ Managemententwicklung „Kompetenznetzwerk Management“ MOVE	„Stabilisierungs Phase“ → Institutionalisierung IT DNA Kontinuierliche Selbsterneuerung

Abb. 4: MOVE IT – Phasen der Kulturentwicklung in der Audi IT

Start 2018 – NEXT:IT

Im Programm NEXT:IT, initiiert vom neuen CIO Frank Loydl, wurde die agile und kollaborative Organisationsentwicklung für die gesamte Audi IT relevant. Alle Mitarbeiter*innen waren hierarchieübergreifend eingeladen, ihre zukünftige Zusammenarbeitsform in verschiedenen Design Sessions auszuarbeiten. Jede Design Session setzte sich zusammen aus einem selbstorganisierten Team, begleitet durch zwei Produktowner, einem Managementpaten und wurde methodisch unterstützt durch einen agilen Coach. Mit ca. 150 Mitarbeiter*innen wurde so das zukünftige Zusammenarbeitsmodell gestaltet. Die Veränderung von Verhalten und Einstellungen entwickelte sich im täglichen Tun entlang der



Abb. 5: Kreative Skizze zum Paradigmenwechsel

agilen Werte. Mut, Offenheit, Selbstverpflichtung und Respekt gehen einher mit dem Führungsleitbild der Audi AG und sind konform zu den Anforderungen an integrale Mitarbeiter*innen und Führungskräfte.

IT-Kulturevolution durch ablauforientierte Organisationsstruktur

Die klassische Aufbauorganisation mit hierarchischen Berichtsebenen und einer eindimensionalen Zuordnung von Mitarbeiter*innen zu einer Führungskraft wird abgelöst von einer ablauf- und teamorientierten Organisationsform. Im Zentrum der Leistungserbringung steht das Produktteam mit Verbindungen zur traditionellen Aufbauorganisation. Die kreative Skizze bringt diesen Paradigmenwechsel sehr gut zum Ausdruck⁶: Aus dem Fachbereich (FB) wird ein Bedarf gemeldet, dieser wird vom zuständigen Businesspartner (BPM) aufgenommen und nach verschiedenen Qualitäts- und Anforderungsprüfungen in die Verantwortung des zuständigen Produktteams übergeben. Je nach Komplexität des Produktes formiert sich ein passgenaues, agiles Team. In einem Konzern wie der Audi AG mit mehr als 90.000 Mitarbeiter*innen⁷ ist es wichtig, für jede Aufgabenstellung das richtige Arbeitsmodell zu finden. Das Schlagwort lautet „hybrid agil“, denn Agilität ist ein mächtiges Werkzeug, aber kein Wundermittel. Das ist dem CIO der Audi IT wichtig.⁸

IT-Kulturevolution – Führung neu denken

Führung im Kontext „hybrid agil“ muss neu interpretiert werden: „Das leitende und mittlere Management muss seine Macht mit allen Mitarbeitern teilen und einen Teil seiner Kontrolle aufgeben.“⁹ Das zugrundeliegende Menschenbild geht von einem*einer intrinsisch motivierten Mitarbeiter*in aus, der*die nicht durch Vorgaben und Kontrolle autoritär geführt werden möchte, sondern in seiner Potenzialentfaltung durch seine Führungskraft bestmöglich unterstützt wird.¹⁰ Das Leitbild agiler Führung ist der Servant Leader. Die Leistung der dienenden Führungskraft besteht darin, möglichst unauffällig zu agieren, im Hintergrund zu unterstützen und die Mitarbeiter*innen zu befähigen, ihre Aufgaben bestmöglich zu erfüllen.

IT-Kulturevolution – neue Führungsrollen leben

Abgeleitet aus dem hybrid-agilen Organisationsmodell gibt es zukünftig drei Führungsdisziplinen in der Audi IT – disziplinarisch, fachlich und methodisch. Diese sind auf verschiedene Personen verteilt und werden derzeit durch

⁶ NEXT:IT Workbook, S. 20, internes Dokument.

⁷ <https://www.audi-mediacycenter.com/de/audi-konzern-in-zahlen-und-fakten-5702/zahlen-und-fakten-5709>

⁸ Zitat Loydl, F., Automotive 2018.

⁹ Laloux, F., Reinventing Organizations, 2015 Verlag Franz Vahlen, S. 32.

¹⁰ Foegen, M./Kaczmarek, C., Organisation in einer digitalen Zeit, 2015 wibas, S. 158 ff.

folgende Führungsrollen abgebildet: Die disziplinarische Führungskraft ist für alle personalrechtlichen Belange verantwortlich, coacht und steuert die Personalentwicklung. Jede*r Mitarbeiter*in wird zusätzlich durch fachliche Führungskräfte geführt und in den jeweiligen Teams durch Produktowner und agile Coaches unterstützt. Neben dem Qualifizierungsangebot der Audi Akademie gibt es ein breites Angebot an Communities und Managementprogrammen, die die Kompetenzentwicklung unterstützen. Die wichtigste Form der Kulturevolution ist das tägliche Arbeiten in agilen Formaten. Durch die teamorientierte, wertebasierte Zusammenarbeit, die Anwendung der Retrospektiven und die offene Kommunikation wird sich die IT-Organisation weiter transformieren.

Start 2020 – Stresstest in Pandemiezeiten

Der Ausbruch der Corona-Pandemie im vergangenen Jahr war ein ungeplanter Stresstest für die Belastbarkeit der Audi IT. Obwohl sich die IT-Organisation noch in den Anfängen der Stabilisierungsphase befindet, hat sie die extrem hohe Arbeitslast des ersten Lockdowns erfolgreich bewältigt. In diesem Krisenmodus war die Organisation mit ihren Mitarbeiter*innen und Führungskräften fähig, sehr schnell auf effiziente und effektive Prozesse im Krisenmodus umzuschalten und die digitale Performance des gesamten Unternehmens in Homeoffice-Zeiten sicherzustellen. Dieses Ereignis hat bewiesen, dass unabhängig von Strukturen und Methoden letztendlich die Menschen mit ihren Fähigkeiten und Kompetenzen und ihrer intrinsischen Motivation entscheiden, ob eine Aufgabe erfolgreich gemeistert wird oder nicht.

Kulturausblick – Bedeutung „Mensch“

Damit Menschen in diesen unsicheren Zeiten kreativ, leistungs- und veränderungsbereit bleiben, bedarf es Führungskräfte mit hoher Glaubwürdigkeit und authentischer Vorbildwirkung. Innovationsfreude kann nicht verordnet werden, sie muss gelebt werden. Unternehmenskultur muss „menschliche Faktoren“, wie z. B. Vertrauenswürdigkeit, in den Mittelpunkt stellen und durch gelebtes Vorbild täglich neu bestätigt werden. Die weitere Kulturevolution muss den Faktor „Mensch“ in seiner Ganzheitlichkeit in den Mittelpunkt stellen. Eine wertorientierte Zusammenarbeit wird sich nicht über theoretische Kulturmodelle erschließen, sondern im täglichen Tun und Reflektieren. Weniger ist mehr und Erlebtes und Gemachtes ist besser als Ankündigungen.

„MACHEN IST KRASSER ALS WOLLEN“ – das war ein prägender Spruch in unserer Transformationsphase und ist unser persönlicher Leitsatz für die kommenden Veränderungen.

Kontextability – Zusammenhänge erkennen entscheidet Future Business Skills für die Next Generation of Business

Stephan Grabmeier

Um die Ihres Business und unserer Wirtschaft willen: Lassen Sie uns beide zu Beginn mit einem kurzen Check-in zu Ihren Gedanken zur Zukunft starten. Nehmen Sie sich bitte 3 Minuten Zeit, einen Stift und Zettel oder ein mobiles Endgerät und eine Notizapp oder sonstige Möglichkeiten, um Ihre Gedanken zu notieren. Beantworten Sie bitte folgende Frage für sich: Worauf kommt es in Zukunft in Ihrem Business an? Timer an – 3 Minuten einstellen und los geht es. Notieren Sie die Gedanken, die Sie bewegen, Themen, die Sie in Ihrem Unternehmen oder Geschäftsmodell mit Ihrer Zukunft verbinden. Oder Skills, die Sie ausbauen wollen oder zukünftig benötigen. 3 Minuten später... Danke für den Check-in.



Wir sind nun gemeinsam im Thema Zukunft zur Next Generation of Business angekommen. Ich möchte Ihnen das Denken in Zusammenhängen – in systemischen Kontexten – als Meta Future Skill für die Entwicklung Ihres Unternehmens näherbringen. Die Kontextability beinhaltet zudem 8 systemische Future Denkstile und Basiselemente der Zukunftsforschung. Sie finden in diesem Beitrag ausreichend Inhalt, mit dem Sie sich und Ihr Unternehmen langfristig entwickeln können. Um enkelfähig zu wirtschaften, ist es wichtig, neues Denken anzuwenden. Denn nur neues Denken wird Dinge für die Zukunft ändern. Und das ist wichtiger denn je!

Zukunft ist überall – auch in ihrem Leben

Heute ist die Zukunft omnipräsent – sogar überpräsent. Zukunft ist still und leise zum Alltag geworden. Denken Sie beispielsweise an den Wetterbericht. Mittels Vorhersagen zum Wetter wollen wir uns auf die kommenden Tage einstellen. Was kann man unternehmen und wie sollte man sich kleiden? Wir versuchen der Zukunft die Unsicherheit zu nehmen, indem wir Prognosen folgen. Wird es regnen heute oder nicht? Häufig liegen diese Prognosen daneben. Aber das ist das Wesen von Prognosen. Sie haben nicht die Aufgabe, uns die Zukunft wirklich vorwegzunehmen. Sie sollen uns einen Rahmen geben, innerhalb dessen wir uns eine Zukunft vorstellen können. Prognosen designen

unsere Vorstellung von einer Zeit, die noch nicht da ist – eben wie beim Wetter. Prognosen sind Orientierungssysteme. Damit lernen wir einzuschätzen, was kommen könnte.

Prognosesysteme gibt es viele. Ein weiteres Beispiel: Versicherungen. Überlegen Sie einmal kurz, wie viele Versicherungen Sie in Ihrem Leben schon abgeschlossen haben. Jede Versicherung ist eine Prognose. Versicherungen versuchen ein Risiko zu nehmen, das potenziell – aber sehr unwahrscheinlich – auf Sie zutreffen könnte. In der Zukunft natürlich.

Dabei stellt sich die Prognose in den allermeisten Fällen als falsch heraus – zum Glück. Viele von uns brauchen die Versicherungen, die wir abgeschlossen haben, niemals. Aber dennoch gehen wir prognostisch von möglichen Bedrohungen unseres Lebens oder unseres Eigentums aus. Wir schließen Wetten auf diese Zukunft. Wenn ein Schaden eintritt, haben wir die Wette gewonnen. Dann sind wir das sprichwörtliche Glück im Unglück. Tritt der Schaden nicht ein, hat die Versicherung die Wette gewonnen. Und wir sind dennoch froh, immerhin ging dieser Kelch an uns vorüber.

Bei den Modellen der Berechnung dieser möglichen Schaden tätigen Versicherungen allerdings keine Vorhersagen. Im Gegenteil: Versicherungen wenden für ihre Modelle Daten aus der Vergangenheit an. Es wird statistisch erhoben, wie hoch das Risiko ist, dass solche Schäden auftreten. Mit anderen Worten: Versicherungen, die zukünftige Risiken abdecken, wenden vergangenheitsbezogene Datenmodelle an.

Prognosen sind nicht die Zukunft

Wenn Sie Zukunft für Ihr Unternehmen oder neue Geschäftsmodelle denken wollen, helfen Ihnen Prognosen nicht weiter. Im Zukunftsinstitut ist es unsere Vision, die Zukunftskompetenz der Menschen in der Wirtschaft und in der Gesellschaft stärker zu machen. Wir begeistern Menschen für ihre Zukunft und daher forschen wir für ihre Entwicklung. Dies tun wir, indem wir Megatrends und Trends des gesellschaftlichen Wandels beobachten und diese in Kontexte setzen. Ein ausgeprägter Future Skill in unserer Arbeit ist die Kontextability.

Die Forschung und Beobachtung von wellenartigen Bewegungen des gesellschaftlichen Wandels – der Megatrends – liegt bei über 25-30 Jahren. In unserer Megtrend Map sehen Sie 12 Megatrends und 124 Sub-Trends, die wir in Kontexte permanenter Veränderung setzen. Die Megatrend Map ist keine lineare Abbildung, wie es vielleicht auf den ersten Blick wirken könnte, sondern ein vernetztes, hoch komplexes Bild von hunderten verschiedener Kontexten.

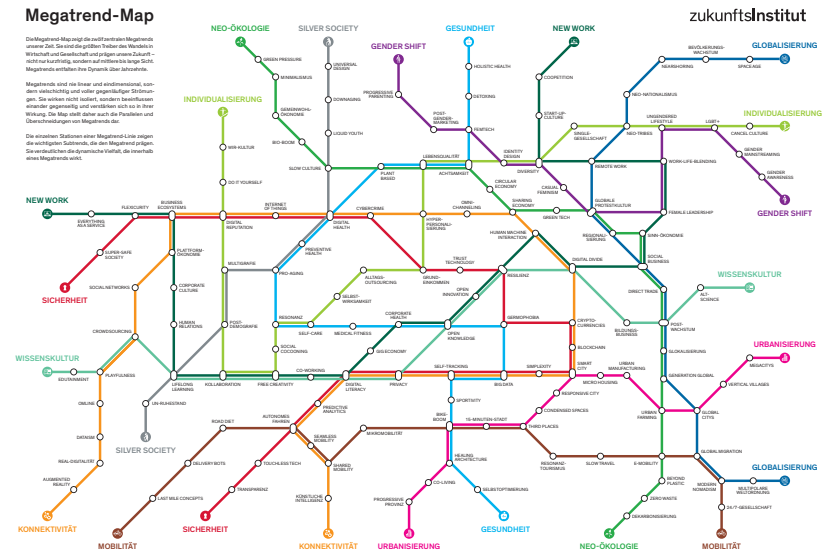


Abb. 1: Die Megatrend Map

Um Entscheidungen für die Zukunft zu treffen, unterscheiden wir zwischen zwei Zugängen: Zukunft als Wahrscheinlichkeit und Zukunft als Möglichkeit. Mit Wahrscheinlichkeiten zu arbeiten ist ein statistisches Vorgehen. Man versucht zu verstehen, mit welcher prozentualen Wahrscheinlichkeit ein bestimmtes Ereignis eintreten könnte. Nimmt man sich Möglichkeiten vor, sucht man Potentiale und erzeugt Bilder (Ausblicke) und Szenarien. Der größte Unterschied zwischen den beiden Zugängen: Bei Wahrscheinlichkeit nutzt und interpretiert man Daten. Das Ergebnis sind Prognosen. Diese helfen uns zu verstehen, welche Entscheidungen im Moment anstehen. Wie beim Wetter: Nehme ich den Regenschirm oder die Sonnencreme?

Neue Möglichkeiten gehen von Potentialen aus und helfen uns, alternative Vorstellungen zu entwickeln. Sie regen unsere Fantasie an und sind gewissermaßen fiktiv, nicht statistisch. Das Ergebnis ist eine umfangreichere Vorstellung von Zukunft. Neue Richtungen können sich daraus ergeben.

Kontextability bedeutet Erkennen, was möglich ist

Wie findet man den Zugang zum Raum der Möglichkeiten? Mit einem ausgeprägten Sinn für Beobachtung, einem Verständnis für Zusammenhänge und

Mut. Eine wesentliche Grundlage ist die Gabe der Beobachtung: frei von Wertung, Deutung und ohne Kommentare. Das ist anspruchsvoll in einer Welt, die einen dauernd zum Bewerten und Kommentieren einlädt. Das Wahrnehmen und Erkennen von Möglichkeiten setzen einen Geist voraus, der offen ist. Wertungen verschließen das potentiell Mögliche.

Das Fundament des Möglichen ist das Noch-nicht-Wissen, das nicht zu berechnen ist. Was wir dafür brauchen, ist eine trainierte Beobachtungsgabe – eine Art Intuition für das Kommende. Damit beginnen Sie, vieles an Zukunft in der Gegenwart zu erkennen: In Garagen, Versuchslabors oder mitten unter uns – diese können Türöffner für ein Wissen sein, das wir noch nicht haben. Daher lebt die Zukunft von dem Erkennen von Möglichkeiten.

Mit diesem Einblick, Zukunft zu gestalten – diese als Möglichkeitsraum wahrzunehmen – möchte ich den Fokus auf die Richtung lenken, wenn es darum geht, Ihr Unternehmen für die Zukunft fähig zu machen, Ihre Produkte und Services danach auszurichten oder ein Organisationsdesign der Zukunft zu gestalten.

Systemisches Denken (neu) lernen

Unternehmer*innen der nächsten Generation denken systemischer und sind besser in der Lage, Zusammenhänge zu erkennen und daraus Möglichkeitsräume zu eröffnen. Komplexität, Dynamik und ein klares „Wofür“ prägen die Geschäftslogik der Zukunft. Auf der Suche nach neuen Produkten oder Geschäftsmodellen geht die Next Generation of Business über die Grenzen klassischer Betriebswirtschaft hinaus: Das Denken in Ökosystemen, die eigene Wirkung auf Planeten und Gesellschaft und ein humanzentriertes Organisationsdesign werden wichtiger als klassische Wertversprechen, KPIs und Buyer Personas.

Systemisches Denken ermöglicht es, nichtlineare räumliche und zeitliche Beziehungen und Rückkopplungen anstelle von linearen Ursache-Wirkungs-Beziehungen zu erkennen. Und das Beste ist: Systemisches Denken ist erlernbar.

Das Ende des klassischen Businessmodells

Die immerwährende Suche nach dem nächsten, erfolgreichen Geschäftsmodell liegt in der Genetik eines jeden Entrepreneurs. Geschäftsmodelle sind zur Basis einer ganzen Start-up-Kultur geworden. Aber was ist dieses Businessmodell eigentlich? Im letzten Jahrzehnt kamen Workbooks und Canvas in Mode, die dabei unterstützen sollen, Geschäftsmodelle zu entwickeln. Alle diese Modelle verbindet ihre Herkunft: Sämtliche dieser Denk-Werkzeuge

entstammen der Betriebswirtschaft. Egal wie modern oder cool solche Tools auch anmuten, das Denken, das den Modellen zugrunde liegt, ist immer klassische BWL.

Das Schema ist somit immer ähnlich: Es gibt ein Angebot und damit verbunden einen Wert für die Kundin oder den Kunden. Früher sprach man vom „Mehrwert“ – heute heißt es „Value Proposition“. Dann gibt es Kundensegmente, Beziehungen zu Kunden (oder eben Channels und Touch Points); es gibt Einnahmen und Ausgaben, Schlüsselaktivitäten, Partner und Ressourcen. Ein „Businessmodell“ ist demnach nichts anderes als die Übersetzung der Betriebswirtschaft in modellhaftes Denken.

Es gibt einige Haken an der Betriebswirtschaft

Der Haken an den Modellen der klassischen Ökonomik ist, dass sich die betriebswirtschaftlichen Kategorien nicht auf die Welt beziehen, in der sie funktionieren sollen und somit systemische Kontexte nicht ausreichend einbeziehen. Veränderungen in den technologischen, gesellschaftlichen oder politischen Voraussetzungen werden kaum berücksichtigt. Der Wandel der Gesellschaft wird maximal in Kundenwünschen verortet. Das „Außen“ des Modells ist die unausgesprochene Annahme, dass die Dinge bleiben, wie sie sind – nämlich plan- und prognostizierbar. Alles findet im hermetisch abgeriegelten Denkraum oder besser gesagt Denksilo statt.

„Profiliert ist eine Strategie der Organisation erst dann, wenn das Wirkliche des Innenraums mit dem Möglichen des Aussenraums der Organisation in Beziehung gesetzt wird.“ – Prof. Dr. Dirk Baecker

Die Welt hat sich verändert – die Modelle, Business zu denken, bisher nicht. Die Komplexität unserer globalen Welt wird sichtbar und macht sich schmerzhaft breit. Damit wird immer klarer: Diese Welt „da draußen“ ist nicht mehr als gegeben anzunehmen. Sie lässt sich nicht mehr einfach so in Kästchen eines Business Model Canvas packen. Die komplexen Zusammenhänge fordern eine neue Idee, über das eigene Geschäft nachzudenken.

Daher die Frage: Wie gelingen Entscheidungen selbst in unsicheren Zeiten, die zur Basis für weitere Entscheidungen im eigenen Unternehmen werden können? Pläne helfen kaum. Sie sind starr und reagieren nicht auf die Welt. Was es daher braucht, ist ein ganzheitlicher, systemischer Blick auf das eigene Geschäft. Die Wirtschaft ist kein geschützter Bereich, welcher unabhängig von Natur und Gesellschaft existiert. In weiten Teilen gilt es, ein Modell zu entwickeln, in dem die Zusammenhänge, Dynamiken und Wirkmechanismen der

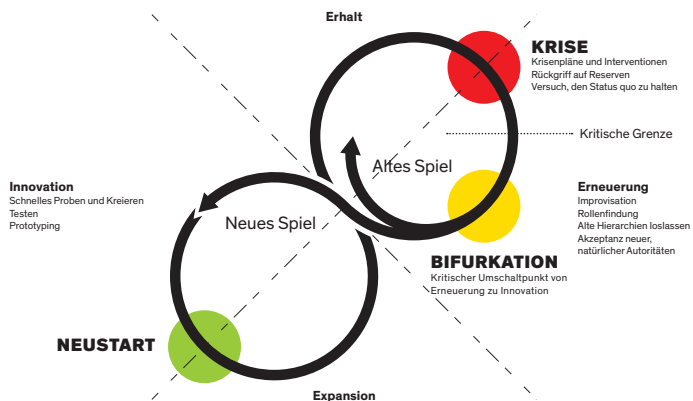
Welt integraler Bestandteil sind. Ein Denken „in Geschäft“ ohne ein Denken „in Komplexität“ ist nicht mehr möglich.

Pioniere mit Future Skills ahnen den Umbruch früher

Pionier*innen einer neuen Wirtschaft ahnen und spüren diesen Wandel. Sie beziehen sich längst nicht mehr nur auf die Betriebswirtschaft in ihrem strategischen Denken über das eigene Geschäft. Sie nutzen den Kontext der Welt und reagieren auf den Wandel, indem sie ihre eigenen Organisationen nutzen, um die Welt zu verbessern.

Adaptivität annehmen - Erkenntnisse der Resilienzforschung

Die Resilienzforschung ist eine verhältnismäßig junge Wissenschaftsdisziplin, deren Fokus auf der Erforschung von dynamischen Prozessen innerhalb komplexer Systeme (wie etwa der Ökologie) liegt. Ein zentrales Element der Resilienzforschung ist der „Adaptive Cycle“ (vgl. Gunderson/Holling 2002), auch „Lazy Eight“ genannt, den das Zukunftsinstitut in einer weiterentwickelten Form (vgl. Katzmair/Gulas 2018) anwendet, um dynamische Strukturen und ihre wahrscheinlichen Pfadverläufe zu erkennen. Die Lazy Eight hilft auch, Skills in den jeweiligen Reifegraden von Geschäftsmodellen zu bestimmen. Gemäß der Lazy Eight sind Krisen inhärenter Bestandteil komplexer Systeme und als diese auch in ihrer Dynamik sowie ihren möglichen Entwicklungspfaden einschätzbar. Komplexe soziale Systeme – wie jedes Unternehmen – müssen in ihren adaptiven Lebenszyklen gedacht werden. Das Ziel ist es, ein Unternehmen so lange wie möglich im Spiel zu halten – nicht Quartalsieger zu werden.



Quelle: Zukunftsinstitut, 2020

zukunftsinstitut

Abb. 2: Der Adaptive Cycle

Pionier*innen dieser nächsten Unternehmensgeneration, der Next Generation of Business, agieren dabei ganzheitlich und systemisch – und immer in adaptiven Zyklen. Sie vernetzen ihr eigenes Potential mit der Entwicklung der Welt, um dort eine positive Wirkung zu erzeugen. Dabei denken sie in Netzwerken und Ökosystemen – statt in Ego-Systemen. Sie agieren in einem Umfeld, in dem der Wert der Produkte sich durch die Haltung hinter dem Angebot ergibt und gleichzeitig dreifach genutzt wird: als Produkt, als Dienstleistung und durch die Nutzung von Informationen. Diese Pioniere agieren in einem Raum der Adaption mit dem Ziel echter Resilienz – es geht nicht um kurzfristigen Gewinn, sondern um das enkelfähige Überleben. Untersucht man diese Pionier*innen der Wirtschaft genauer, wird klar: Auch hinter diesem Vorgehen lässt sich ein Modell erahnen. Wir nennen es Future Business Model.

Wertschöpfung

Hebel

- Wertraum**
- Organisationspotenziale**
- Partnerpotenziale**
- Kundenpotenziale**
- Corporate Enabler**
- Corporate Purpose**

Pionier*innen der Next Generation of Business denken in Kontexten des Wandels und integrieren sich in die Welt – und umgekehrt. Daraus speisen sie ihre Kraft – wir nennen dies Antrieb. Diese Kraft setzen sie als Hebel ein.

Der Antriebshebel ist durch zwei Möglichkeitsräume gekennzeichnet: Corporate Purpose und Corporate Enabler. Den Kern eines jeden Unternehmens der Next Generation bildet der (1) Corporate Purpose, also der Unternehmenszweck. Häufig wird dieser schlicht als Purpose oder Sinn bezeichnet. Aber es geht hierbei nicht um plumpes Purpose-Marketing, sondern um das wirkliche



Antriebshebel

1. CORPORATE PURPOSE

- **Natur:** Welche Bedeutung haben die Natur und ihre Ressourcen? Welchen Planeten möchten wir unseren Enkeln hinterlassen?
- **Mensch:** Was bewegt die Menschen? Was für ein Bild möchten wir den Menschen vermitteln?
- **Ich selbst:** Was ist mir persönlich wichtig? Was hat für mich einen Sinn?

2. CORPORATE ENABLER

- **Gesellschaft:** Wie entwickelt sich die Gesellschaft? Was ist unser Beitrag zur Gesellschaft?
- **Wirtschaft:** Wie definieren wir Wirtschaft? Welche Rolle spielen wir in der Wirtschaft?
- **Einflussfaktoren:** Welche technologischen, politischen und rechtlichen Treiber nehmen wir wahr? Wie gehen wir mit Nachhaltigkeit – sozial, ökologisch und ökonomisch – um?

Abb. 4: Die Antriebshebel

„Wofür“: Wofür wird das Unternehmen benötigt? Nur durch diese Zweckbestimmung kann das Geschäftsmodell eine klare Demarkation vornehmen. Sprich: Das Unternehmen kann eindeutig eine Grenze zwischen dem Innenraum und dem Außenraum (Unternehmensumfeld) vornehmen. Damit entstehen Konturen und Rahmenbedingungen.

Veränderungsbewegungen sind der zweite Antriebshebel des Future Business Models. Diese (2) Corporate Enabler umfassen zunächst lange Veränderungsbewegungen – die Megatrends. So zeigt der weitreichende Wandel der Trends für Unternehmen neue Grenzen auf und aktualisiert die Potentialbewertung. Solange z. B. der Megatrend Neo-Ökologie am Anfang steht, werden Unternehmen der Circular Economy oder der Post Carbon Society noch eher kleine Nischenanbieter bleiben. Beschleunigt sich der Megatrend, so wird dieser zum Megaantrieb für diese Unternehmen. Im Weiteren folgt daraus die Fokussierung auf kurz- und mittelfristige Umfeldeinflüsse: Neben

den technologischen und digitalen Einflussfaktoren werden soziale und ökologische Elemente die Geschäftsmodelle der Zukunft primär bestimmen.

Pionier*innen der nächsten Unternehmensgeneration denken ihr Geschäft immer vom eigenen Potential her, und zwar in drei Dimensionen.

Das Prinzip des Potentialhebels

Es gibt drei Potentialhebel der zukünftigen Geschäftsmodelle: Kunden-, Partner- und Organisationspotentiale. Bei allen dreien ist ein Human-centered Design handlungsleitend. Dies bedeutet, dass das Potential vom Menschen her gedacht wird. Hierbei hilft z. B. der Lebensstile-Ansatz des Zukunftsinsti-



Potenzialhebel

3. KUNDENPOTENZIALE

- **Markt:** Welche Angebote im Markt existieren? Welche Bedürfnisse bedienen wir?
- **Unsere Kunden:** Welche Kundensegmente existieren? Welche Probleme, Bedürfnisse und Werte haben unsere Kundinnen?

4. UND 5. PARTNER- UND ORGANISATIONSPOTENZIALE

- **Verfahren:** Wie werden Produkte erzeugt? Welche besonderen Fähigkeiten sind dazu notwendig?
- **Unsere Partner:** Welche Kunden und Partnerinnen können wir integrieren? Welches Netzwerk an Unterstützern benötigen wir?
- **Unsere Organisation:** Welche Ressourcen benötigen wir? Wie können wir bestmöglich zusammenarbeiten?

tuts. Lebensstile verändern die Sicht auf Kund*innen, Partner*innen und Mitarbeiter*innen. Sie beinhalten neben demografischen Merkmalen die Individualität der Lebenssituationen und bieten so einen Fixstern zur Orientierung. Pionier*innen der Next Generation denken immer vom Menschen her – und zwar selbstverständlich. Sätze wie „Bei uns steht der Mensch im Mittelpunkt“ würden diese Pionier*innen nie über die Lippen bringen – denn für sie ist Human-centered kein Lippenbekenntnis und keine Markenbotschaft, sondern ganz normaler, gelebter Alltag: Kund*innen werden in ihren menschlichen Bedürfnissen erkannt und wahrgenommen. Partner*innen werden nicht über Unternehmen und Organisationen definiert, sondern über die Menschen, mit denen man zu tun hat. Und die eigene Organisation wird nicht als Maschine mit Ressourcen bewertet, sondern als soziales System, das aus Menschen besteht.

Abb. 5: Die Potentialhebel

Zunächst gilt es also, im Potentialhebel bei den (3) Kundenpotentialen, die Bedürfnisse und Probleme der Menschen – z. B. durch die Lebensstile-Typologie – zu identifizieren. Hierbei stehen die Menschen im Vordergrund, die im Antriebshebel eine hohe Wirksamkeit aufweisen – oder anders gesagt: Menschen, die einen ähnlichen Antrieb haben. Auf Basis der identifizierten Kund*innen können nun die (4) Partnerpotentiale und (5) Organisationspotentiale abgeleitet werden. Bei den Partner*innen stehen die vorhandenen und benötigten Netzwerke im Vordergrund der Betrachtung, welche ein funktionsfähiges Ökosystem bilden können. Innerhalb der Organisation sind insbesondere Ressourcen und Metaskills einzuschätzen, um ein erfolgreiches Geschäftsmodell aufzubauen. Auf Basis dieser lässt sich wiederum das notwendige Organisationsdesign feststellen – frei nach dem Motto: Form follows Humans.

Erst im dritten Schritt kümmern sich die Pionier*innen der Wirtschaft um das Angebot. Hier folgen sie dem Prinzip des Werthebels.

Prinzip des Werthebels

Der Werthebel wird im (6) Wertraum durch den Wertkubus aufgespannt. Fokus des Kubus sind die drei Dimensionen – Produkt, Dienstleistung und Information. Durch diese Kombination werden Kunden*innen zunehmend an das Unternehmen gebunden und eine langfristige Beziehung kann entstehen. Der Wertkubus bildet die Basis der Einnahmen eines Unternehmens. Das gesamte Angebot bezieht sich auf die zuvor im Antriebshebel und Potentialhebel er-

kannten und definierten Grundlagen. Was treibt uns an? Was bewegt die Welt? Für wen und mit wem können wir unseren Antrieb realisieren? Und erst dann: Welches Wertangebot ergibt sich daraus?

Zuletzt gilt es, die (7) Wertbotschaft in den Kanälen zu vermitteln. Auch hier ist ein durchgehender Fokus auf Basis der Lebensstile-Typologie empfehlenswert, um die Angebote passend zu kommunizieren. Die Antworten auf den Potentialraum ergeben die Logik der Kanäle, nicht umgekehrt.

Für die Zukunft: Systemische Würze statt vorschneller Antworten

Um die Prinzipien des Future Business Models zu aktivieren, braucht es einen fundierten Blick auf die aufgeworfenen Fragen, eine Methode. Pionier*innen haben dieses Fundament oft im Blut. Sie sind angetrieben von ihrer Idee, die Welt zu verändern. Pionier*innen leben nach dem Kalkül der Wirksamkeit durch Vision: Wer keine Vision hat, sollte zum Arzt

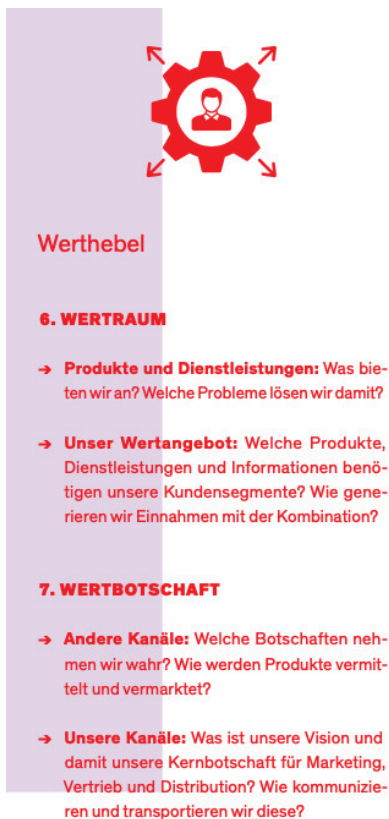


Abb. 6: Die Werthebel

gehen – so das Motto. Aber nicht alle Unternehmen können durch eine intrinsische Visionskraft bewegt werden. Oft gilt es, diese erst freizuschaukeln, um aus dem eigenen Business ein Future Business zu machen und neue Spielzüge im Sinne der Next Generation zu entwickeln. Was man dafür braucht? Systemische Würze! In anderen Worten: Die Fähigkeit der klugen Vernetzung von Gedanken, Beobachtungen und Erfahrungen zu wirkungsvollen Spielzügen. Klassische Planung und reines Wachstumsversprechen reichen nicht, um raffinierte Spielzüge für die Wirtschaft von morgen zu erzeugen.

Um effektiver in den beschriebenen Zusammenhängen zu handeln, werden bestimmte Denkfähigkeiten benötigt – sogenannte Future Thinking Skills. Diese sind Bausteine der Kontextability. Folgende acht Future Thinking Skills werden in Zukunft für besseres Wirtschaften wichtig sein:

- Das dynamische Denken (Dynamic Thinking) zeigt Zusammenhänge auf. Das singuläre Ereignis wird in einen Kontext gestellt und im zeitlichen Verlauf betrachtet. Kennzahlen, Jahresabschlüsse und Co. können lediglich noch Indizien sein und nicht mehr als absolute Erfolgswahrheit betrachtet werden.
- Im Kreislaufdenken (Closed-loop Thinking) denken wir in Wechselbeziehungen und nicht in einfachen, linearen Kausalzusammenhängen. Innovation, Lernen und Entwicklung sind keine linearen Prozesse. Die Frage, ob wir Fehler machen, stellt sich nicht mehr, denn ohne Fehler ist eine Entwicklung nicht möglich. Die Quelle der Entwicklung ist das kontinuierliche Lernen.
- Generisches Denken (Generic Thinking) bedeutet, Probleme in ihrer generischen Struktur zu betrachten – nicht anders symptomatische Oberfläche. Strukturen sind in der Organisationsarchitektur, den Weiterbildungskonzepten, der Führungsentwicklung etc. zu erkennen. Diese generische Betrachtung liefert uns konkrete Hinweise auf wiederkehrende Verhaltensmuster.
- Das operative Denken (Operational Thinking) fokussiert auf praktische und realitätsnahe Ergebnisse. Diskussionen dienen zu oft zur Festigung der eigenen Position und nicht zur Lösung von vorhandenen Problemen.
- Das Kontinuumsdenken (Continuum Thinking) umfasst das kontinuierliche Entdecken von Handlungsalternativen. Unsere Annahmen über die Welt müssen wir fortwährend weiterentwickeln, verwerfen und neu justieren. Die Welt verändert sich rasant, wir sollten unser Denken ebenfalls mitentwickeln.
- Im wissenschaftlichen Denken (Scientific Thinking) konzentrieren wir uns auf die Messbarkeit der getätigten Annahmen. Kennzahlen in Frage zu stellen, heißt nicht, dass wir keine Kennzahlen benutzen. Vielmehr geht es darum, dass wir unsere Messsysteme laufend prüfen und adaptieren. Wie bewerten wir Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Wie messen wir Erfolg? Wie integrieren wir externe Einflüsse?

- Das System-als-Ursache-Denken (System-as-Cause Thinking) zielt auf die mangelnde externe Veränderbarkeit von Systemen ab. Berater*innen können zwar Impulse geben, externe Einflüsse können zwar Druck auf das Unternehmen ausüben – doch eine Garantie für einen (internen) Wandel resultiert daraus nicht. Veränderung und Entwicklung müssen immer von innen heraus geschehen.
- Das Denken in Modellen (Thinking in Models) vermittelt unsere Haltung zur Wahrheit. Alle Annahmen, Bewertungsmethoden, Prozesse oder Maßnahmen spiegeln nur unsere eigenen Vorstellungen davon, wie die Welt funktioniert. Diese müssen wir mit den Modellen anderer Menschen abgleichen.

Die Wirtschaft der letzten Jahrzehnte hat den Bezug zur Welt über weite Strecken ignoriert und sabotiert. Unsere Wirtschaft braucht einen Neustart. Sie braucht Unternehmer*innen, die neu denken, neue Modelle und Werkzeuge einsetzen und Zukunft als Möglichkeitsraum sehen. Die in diesem Artikel beschriebenen Denkansätze und Werkzeuge für Ihr Future Business sollen Ihnen dabei helfen. Weitere Bücher, Studien und wie Sie diese Methoden anwenden finden Sie bei uns am Zukunftsinstitut.

Literatur

Der Artikel enthält Auszüge aus den Veröffentlichungen des Zukunftsinstituts:

Grabmeier, S. (2019): Future Business Kompass. Der Kopfföhrer für besseres Wirtschaften, [<https://stephangrabmeier.de/future-business-kompass/>].

Gatterer, H./Kühmayer, F./Muntschick, V./Papasabbas, L. et al. (2020): Wirtschaft nach Corona. The Next Generation of Business, [https://onlineshop.zukunftsinstitut.de/shop/wirtschaft-nach-corona/?utm_source=zi-web-site&utm_medium=banner&utm_campaign=wirtschaft-nach-corona].

Gatterer, H. (2020): Ich mache mir die Welt. Wie wir mehr Leben in unsere Zukunft bringen, [<https://onlineshop.zukunftsinstitut.de/shop/ich-mach-mir-die-welt/>].

Digitale Arbeitswelt ohne Wertediskurs – klappt das?

Andreas Greve und Frank Schomburg

Wir leben in einer digital vernetzten, schnelllebigen und komplexen Welt, in der die Herausforderungen eher immer größer anstatt kleiner werden. Da braucht es klare Vorstellungen von einem gemeinsamen Ziel oder zumindest eine gemeinsame Vision von einer attraktiven Arbeitswelt der Zukunft, die für Orientierung sorgen, um Kräfte zu bündeln und der Veränderungsdynamik erfolgreich zu begegnen. Schaut man sich jedoch die Ergebnisse unserer Kultur- und Wertestudien zu Führung, Arbeit und Zusammenarbeit an, zeigt sich, dass wir sehr unterschiedliche Vorstellungen von einer zukunftsfähigen Arbeitsgesellschaft in uns tragen. Dieser Zustand war schon in den noch sicheren Fahrwassern vor der Coronapandemie kritisch, da die unterschiedlichen Vorstellungen Spannungen erzeugt und notwendige Entwicklungen verhindert haben. In den heute zunehmend existenzbedrohenden Zeiten können wir uns diese Reibungsverluste nicht mehr leisten. Wir müssen stattdessen die Synergien nutzen und gemeinsam Potentiale heben, um das zukünftige Überleben zu sichern.



Wichtige grundsätzliche Fragen stehen immer noch ungeklärt im Raum: Was ist in einer sich schnell verändernden, globalen Welt wirklich „gute Führung“? Können alte Konzepte einer zielsicher steuernden Führung in unserer digital vernetzten Welt überhaupt noch bestehen? Hat unsere Arbeitskultur überhaupt bereits den Reifegrad, der einen Rückzug von Führung aus einer hierarchisch bewertenden Rolle zulässt? Wie sieht vor diesem Hintergrund heute eine „gute Zusammenarbeit“ aus, die den neuen, teilweise hoch komplexen Herausforderungen im Alltag gewachsen ist – mit und ohne Krise? Eine Auseinandersetzung mit diesen Fragen gewinnt für Unternehmen nahezu aller Branchen und Größen immer mehr Bedeutung und wirft viele weitere ungeklärte Fragen auf. Der nachfolgende Blick in verschiedene Kultur- und Wert-

studien soll einige Ideen und Ansätze für die Entwicklung einer resilienten Arbeitskultur liefern – trotz oder gerade wegen Corona.

Kulturelle Veränderungen brauchen Diskurs und Aushandlung von Werten

Für kulturelle Veränderungen ist es wichtig, dass die Notwendigkeit dafür von den Betroffenen verstanden wird. Aber das alleine ist nicht ausreichend. Denn erfolgreiche Kulturentwicklung ist kein definitorischer Prozess, in dem neue Werte und Prinzipien einfach nur verkündet werden müssen. Kulturentwicklung ist stattdessen ein diskursiver Prozess, der für eine tiefe Einigung und Klärung sorgt, damit unterschiedliche Wertewelten mit verschiedenen, oft unbewusst wirkenden Vorstellungen und Einstellungen nicht aufeinanderprallen und auf der Detailebene zu Konflikten führen.

Führungskräfte fordern einen Paradigmenwechsel, handeln aber nach alten Mustern

Schon in der 2015 durchgeführten Kulturstudie zu „guter Führung“, die next-practice, gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) durchgeführt hat, waren sich die 400 befragten Führungskräfte größtenteils einig, dass es eines Paradigmenwechsels in der Führung von Unternehmen in Deutschland bedarf. Sie zeichneten eine klare Roadmap für die notwendige Entwicklung von Führung auf.

Sie waren überzeugt, dass der Schwerpunkt des Führungshandelns von Effizienz und Ertrag zu Kreativität und Innovation wechseln wird. An die Stelle von Linienhierarchie, Zielvereinbarung und Controlling werde die flexible Organisation in dezentralen Teams treten, die als Treiber von Kreativität, Kooperation und Veränderung wahrgenommen wurde. Der Schwerpunkt würde sich von instrumentell gestützten Führungssystemen zu unternehmenskulturellen Aspekten wie Identitätsbildung, Teamcoaching oder Empowerment wenden. Aus Management wird Leadership.

Im zweiten Schritt wird dann die Teamstruktur zunehmend durch selbstorganisierte Netzwerke ergänzt. Die Führungskräfte waren sich sicher: Die digitale Transformation des Unternehmens erhöht noch einmal deutlich die Selbstbestimmung der Mitarbeitenden und verringert die Kosten von Kollaboration und Informationsaustausch. Die Unternehmensprozesse werden beschleunigt und die Wahrscheinlichkeit kreativer Impulse steigt. Aus Teamstrukturen werden Netzwerke.

Diese notwendige Entwicklung war jedoch noch nicht Bestandteil der Führungspraxis in Deutschland, konstatierten die Führungskräfte ebenso überwiegend einheitlich. Obwohl 78 % der befragten Führungskräfte intuitiv überzeugt waren, dass ein Paradigmenwechsel dringend notwendig sei, kommt der Wandel in den Unternehmen oft eher schleppend voran. Beobachtet man die Entwicklungen in Unternehmen heute, drängt sich so manches Mal der Eindruck auf, dass auch 6 Jahre später grundlegende Veränderungen nicht wirklich Einzug halten.

Erwerbspersonen teilen sich in teilweise konträre Wertegruppen ohne starke Wertemitte

Unsere Studien zeigen, dass die heutigen Möglichkeiten der nahezu grenzenlosen Informationsbeschaffung und des offenen Austausches die Bildung einer nie dagewesenen Vielfalt an Interessens- und Wertegruppen radikal beschleunigt hat. Die klassische Wertemitte existiert in der Gesellschaft kaum noch. Die ebenfalls durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) geförderte Kulturstudie zur Arbeitsgesellschaft in Deutschland zeigt, dass sich inzwischen sieben unterschiedliche Wertewelten herausgebildet haben, die teilweise gegensätzliche Vorstellungen davon haben, wie Arbeit und Führung sein sollten. Was für die einen das erstrebenswerte Erfolgskonzept ist, ist für andere das Bedrohungsszenarium schlechthin.

Ein Beispiel für solch unterschiedliche Vorstellungen ist Arbeitsort- und Arbeitszeitgestaltung. Die aktive Gestaltung der Arbeitszeit und die Wahl des Arbeitsortes sind in der Arbeitsstudie Themen, die von vielen Befragten genannt wurden. Sie werden jedoch sehr unterschiedlich konnotiert. Ein Teil der Befragten verbindet mit der Flexibilisierung Freiheit und Leistungsaspekte und sieht Raum für die selbstverantwortliche Gestaltung der eigenen Arbeit. Sie hoffen bei der Ausgestaltung individueller Lösungen auf geeignete Rahmensetzungen und Unterstützung durch Arbeitgeber und Politik. Das beinhaltet je nach Schwerpunktsetzung Flexibilität und Rücksichtnahme des Arbeitgebers bei besonderen Belastungen, aber auch die Möglichkeit, die eigene Arbeit flexibel einteilen zu können. Ergebnisorientierung ohne Präsenzzwang heißt hierfür die Überschrift. Der andere Teil verbindet mit der Flexibilisierung eher negative Aspekte, wie Druck und soziale Kälte. Diese Gruppe erwartet, dass sie selbst zugunsten des Arbeitgebers flexibel sein müssen und es dabei weniger um die eigenen Gestaltungsmöglichkeiten geht. Ihr Arbeitszeitideal ist von Verlässlichkeit geprägt. Es besteht ein starker Wunsch nach klarer Abgrenzung von Arbeits- und Freizeit. Insgesamt werden mobiles Arbeiten und Telearbeit in fünf der sieben Wertewelten eher positiv bewertet, in zwei Wertewelten hingegen deutlich negativ.

Eine ähnliche Zweiteilung wie bei der Arbeitszeitflexibilisierung ist auch bei der Haltung gegenüber dem Thema „Digitalisierung“ zu beobachten. Es gibt Befragte, welche die zunehmende Digitalisierung am Arbeitsplatz zwar als Hilfsmittel akzeptieren, jedoch gleichzeitig eine Entgrenzung der Arbeitswelt hinein in die Privatsphäre fürchten. Andere hingegen fokussieren sich eher auf die Potentiale und sehen vor allem ihre persönlichen Gestaltungsmöglichkeiten. Sie nehmen zwar auch wahr, dass zunehmende Erreichbarkeit und Effizienzsteigerung die Anforderungen an den*die Einzelne*n nach oben schrauben können, aber diese Entwicklung wird primär unter dem Aspekt individueller Leistungsfähigkeit als neue Herausforderung angenommen. Prinzipiell lässt sich feststellen, dass die Haltung zur Digitalisierung sehr stark durch die generelle Bewertung vom Umgang mit Arbeit in Deutschland bestimmt wird. Die einen betrachten Digitalisierung als Lösung für die zukünftige Entwicklung von Arbeit, während die anderen in der Digitalisierung den Grund für die Verschlechterung der Arbeitsbedingungen sehen. Eine differenzierte Auseinandersetzung mit der Digitalisierung findet jedoch kaum statt. Was passiert aber, wenn eine Krisensituation wie die COVID-19-Pandemie Veränderungsprozesse beschleunigt und die Menschen nicht mehr vor der Wahl stehen?

In Bezug auf gute Zusammenarbeit ergeben sich im Zuge der Krise erste Chancen

In der im Mai 2020 ebenfalls geförderten Studie zum Thema „Gute Zusammenarbeit“, bei der 200 Personen befragt wurden, konnten sich schon einige Veränderungen aufzeigen lassen. Im Gegensatz zu den bisherigen Studien fiel auf, dass sich die Befragten nach zwei Monaten Erfahrung im Homeoffice deutlich differenzierter mit den Vor- und Nachteilen von flexibler Arbeitsplatzgestaltung und den Möglichkeiten der Digitalisierung auseinandersetzten. Ein prägendes Spannungsfeld in der Wertelandschaft ist die herkömmliche Form von Arbeit auf der einen Seite und das virtuelle Arbeiten auf der anderen Seite. Das herkömmliche Arbeiten wird einerseits als vertraut, eingespielt und verlässlich beschrieben, aber auch genauso als träge und aufwendig. Die Arbeit während der Pandemie, größtenteils im Homeoffice, wird einerseits mit selbstbestimmt, ortsunabhängig und vielseitig, aber auch mit anonym, entfremdet und stressig assoziiert.

Zuzüglich zu der Achse „Präsenz- vs. virtuelles Arbeiten“ prägt die Achse „Effizienz vs. Innovation“ die Wertelandschaft guter Zusammenarbeit. Ein Spannungsfeld, in dem sich viele Unternehmen zurzeit befinden. Sie müssen auf der einen Seite über effiziente Prozesse und Null-Fehlerziel die kurzfristige Wirtschaftlichkeit sicherstellen und auf der anderen Seite durch kreative und fehlertolerante Vorgehensweisen ihre langfristige Zukunftsfähigkeit erhalten.

Die Befragten sind geteilter Meinung, ob die in der Krise gesammelten Erfahrungen die Arbeitswelt nachhaltig positiv beeinflussen und den Wandel von einer Kultur der Kontrolle zu einer Vertrauenskultur bringen werden. Die Studie zeigt aber auch, dass einige Unternehmen sich eher die Frage stellen, wie sie die Kontrollmechanismen der Vergangenheit auf die virtuelle Welt übertragen können. In den Daten finden sich Äußerungen der Befragten, dass sich der Druck immer weiter erhöht hat und dass das Arbeitsvolumen größer geworden ist. Diese Befragten haben den Eindruck, dass sie jetzt 24/7 für das Unternehmen zur Verfügung stehen müssen und ihre eigenen Bedürfnisse und Rahmenbedingungen dabei nicht berücksichtigt werden. Ihre Befürchtung ist, dass das Homeoffice nicht den Gestaltungsraum für das Individuum erhöht, sondern durch Einsparung von Büroflächen zur Effizienzsteigerung des Unternehmens dient.

Die Zukunft von Führung und Zusammenarbeit steht am Scheideweg: Wie geht es weiter?

Die nun wichtige Frage: Was passiert nach der Pandemie? Wie arbeiten wir dann zusammen? Die Aussage, dass das Beste aus beiden Welten zusammengeführt wird, scheint für viele eine erfreuliche Nachricht zu sein. Es hängt aber erheblich davon ab, was letztendlich als „das Beste“ bewertet wird. Wenn Mitarbeitende die Arbeitssituation in der Pandemie unterschiedlich bewerten, so mag es einerseits an den individuellen Präferenzen, aber andererseits auch an der gelebten Kultur im Unternehmen liegen.

Wenn man Peter Druckers Zitat „Culture eats Strategy for Breakfast“ zugrunde legt, dann muss die kulturelle Veränderung den Rahmenbedingungen vorauslaufen, damit nachhaltige Veränderungen eine Chance haben. Die Pandemie ist nur dann als Katalysator für einen Prozess zu verstehen, der auf der kulturellen Ebene bereits vorher begonnen hat. Die Unternehmen machen dann in der Pandemie einen großen Schritt in Richtung Umsetzung neuer Arbeitswelten, deren Kultur mit ihren Bewertungsmustern bereits vorher für neue Arbeitswelten aufgeschlossen war. Die Pandemie hat bei diesen Unternehmen dafür gesorgt, dass in teilweise erstaunlicher Geschwindigkeit die strukturellen und technologischen Rahmenbedingungen geschaffen wurden, damit neue Formen von Arbeit und Zusammenarbeit überhaupt funktionieren können. Vorher haben Budgetverteilungen, Prioritätensetzungen und Bedenken diese Entwicklung eher verhindert. Aus technologischer Sicht hat die Pandemie die Digitalisierung sicher vorangetrieben, aber ob das auch für die notwendige kulturelle Entwicklung gilt, um in einer digitalen Arbeitswelt effektiv zusammenzuarbeiten, ist zu bezweifeln. Unternehmen, in deren Kultur Bewertungsmuster der herkömmlichen Welt dominieren, werden im besten

Fall nach der Pandemie alle Veränderungen „nur“ wieder revidieren, wahrscheinlich sogar mit Zustimmung vieler Führungskräfte und Mitarbeitenden. Im ungünstigen Fall wird beispielsweise in der Möglichkeit von Homeoffice noch neues Potential zur Steigerung der Effizienz gesehen, indem Büroraum eingespart wird. Ob Homeoffice dabei einen positiven Beitrag zur gemeinsamen Wertschöpfung und zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit schafft? Egal! Es wäre sehr schade und vielleicht sogar tragisch, wenn Unternehmen nicht gerade jetzt in der Krise die Chance auf Kulturentwicklung nutzen und die Zukunft der Zusammenarbeit neu aushandeln würden. Denn in der Krise ist jetzt die Aufmerksamkeit der Beteiligten und Betroffenen besonders hoch und sie sind auf der Suche nach Neuem. Doch ohne einen bewussten Kulturentwicklungsprozess, der Raum für Entfaltung bekommt, besteht die Gefahr, dass die Kultur nach der Krise in die alten Bewertungsmuster zurückfällt. Wandel gelingt dann nachhaltig, wenn verschiedene Wertevorstellungen nicht den Austausch und den Diskurs verhindern, sondern aufeinander zugehen, sich konstruktiv ergänzen und die Herausforderungen zur gemeinsamen Sache erklären: Wir müssen reden!

Glaubhaft sein oder Arbeiten spielen?

Andrea Grudda

Den Unterschied zwischen einem guten und einem schlechten Schauspieler hört man sofort. Es ist ein Tonfall, den jede*r von uns aus Vorabendserien oder Sitcoms kennt. Die kleinsten Nebensätze haben einen bedeutungsschwangeren Ton. Oft wird mit zu viel Emotion gesprochen. So, als könnte man mangelnde Glaubhaftigkeit mit möglichst viel Emotionen kompensieren. Man nennt das auch Overacting. Es ist ein Tonfall, bei dem man hört, dass der*die Protagonist*in zwar weiß, was gesagt wird, aber nicht aus tiefster innerer Überzeugung gesprochen wird. Und das ist ein Tonfall, den man auch in Unternehmen hört. Ein künstlicher Ton, der nichts mit dem echten Leben gemeinsam hat.



Im Falle von Vorabendserien liegt es natürlich auch am Format. Serien und Sitcoms werden mit täglichen Folgen „von der Stange“ produziert. Da bleibt keine Zeit für tiefe Auseinandersetzung mit den Texten und Inhalten. Das ist in Film und Theater anders. Dort wird oft tage- und wochenlang an einzelnen Passagen geprobt, bis sich die Darsteller*innen den Text zutiefst zu eigen gemacht haben. Bis jedes Wort glaubhaft ist. Bis diese Person, in dieser Situation, in diesem Moment auf der Bühne auch wirklich „ist“. Das hört man dann auch. Leider hört man auch sehr oft, dass Manager oder Führungskräfte sich mit den Inhalten, die bei tiefgreifenden Veränderungen nötig sind, nur auf der Zweck-Ebene beschäftigen haben. Sie „brennen“ nicht und sind nicht „echt“. In Gesprächen kommen wenige eigene Sätze und Gedanken – oft bleibt es auf der Appell-Ebene.

Interessanterweise begegnet man diesem „falschen“ Ton unglaublich oft. Sätze von Führungskräften, die so gesprochen sind, als wäre alles unglaublich wichtig, was gerade gesagt wird. Sie hören sich an wie Predigten. So, als wäre das Ziel, eine Botschaften zu überbringen, wichtiger als der Inhalt. Es klingt so, als würden Menschen in einer Vorabendserie „Arbeiten spielen“: abgegriffene Witze, abgegriffene Sätze und „tricksen“, indem man sich selbst mehr Bedeutung durch möglichst viel gesprochenen Text verleiht. Man glaubt

ihnen einfach nicht. Weder dem Inhalt noch der Intension. Mitarbeiter*innen hören also auch, ob jemand etwas wirklich so meint, wie es gesagt wird. Diesen Tonfall gibt es natürlich auch bei Mitarbeiter*innen. Auch Teams sprechen manchmal miteinander als würden sie sich nicht kennen.

Und noch etwas ist von entscheidender Bedeutung, wenn es um Glaubhaftigkeit geht: In modernen Unternehmen hat die Führungsstrategie viel mit Authentizität zu tun. In unserer Welt, und das heißt dann auch in Unternehmen, hat das Individuum an Bedeutung gewonnen und Einsatz und Entscheidungen werden immer weniger vom Pflichtgefühl getrieben. Das Pflichtgefühl wird immer mehr abgelöst von Sinnhaftigkeit und Selbstverwirklichung. Das geht Hand in Hand mit Authentizität. Auch können wir Codes schneller lesen. Wir sind aufgrund der vielen digitalen Medien, die stark visuell funktionieren, bildintelligent. Deshalb entlarven wir inszenierte Authentizität schnell. Inszenierte Authentizität wie: Die Krawatten kommen weg und Sneaker sind jetzt auch erlaubt – aber etwas zu entscheiden haben immer noch dieselben Personen in denselben hierarchischen Strukturen.

Wenn also Veränderungen in den Unternehmen nur oberflächlich waren, also Kosmetik, aber keine Veränderungen am System vorgenommen wurden, hatten es die Betriebe in den letzten Monaten schwer. Denn noch nie war es so wichtig, ECHT und glaubhaft zu sein, wie in den letzten Monaten. Authentizität kann nicht gespielt werden. Wir hören und sehen, ob jemand glaubhaft ist. Und durch eine Krise kommt man nicht allein. In den letzten Monaten haben wir gesehen, wie entscheidend ein gut funktionierendes Team mit den Führungskräften auf Augenhöhe ist.

In meinem Alltag arbeite ich viel mit mittelständischen Unternehmen zusammen – meistens mit inhabergeführten und zwischen 50 bis 500 Mitarbeiter*innen. Es war erstaunlich zu sehen, wie wichtig das Miteinander und die Glaubhaftigkeit als Person für das Verhalten der unterschiedlichen Teams war. Es hat sich wirklich gezeigt, dass, wer seine Hausaufgaben ordentlich gemacht hatte, in den letzten Jahren gut durch die Krise kam und kommt. Gastronomen z. B. hatten in den letzten Monaten fast alle 14 Tage neue Anforderungen bekommen. Hinzu kamen Kurzarbeit und stellenweise Kündigungen. Die Teams sind unglaublich strapaziert worden. Umso faszinierender war es zu sehen, welche Kraft und Energie einige entwickelt haben – und welche nicht.

Je enger die Bindung und die Glaubhaftigkeit der Führungskräfte zu ihren Teams waren, umso beeindruckender waren die Lösungen und die Willenskraft, die gezeigt wurden. In außergewöhnlichen Zeiten leistet man Außerge-

wöhnliches, vor allem dann, wenn man die Person oder Personen auch mag, für die man arbeitet. Und zwar nicht nur im Sinne von „Diese Person ist nett und sympathisch“, sondern auch im Sinne von „Ich glaube ihr“ – dann ist diese Person in der Krise authentisch, mit allem was zu Authentizität gehört: Ecken, Kanten und auch mal Fehlern.

Viele Unternehmer*innen mussten ihre gesamte wirtschaftliche Existenz in die Hände der Teams geben, da nur sie mitentscheiden konnten, was jetzt getan werden muss. Denn es gab/gibt keinen Masterplan für Führung während einer Pandemie. Stellenweise waren es geradezu agile Traumszenarien, die man im Rahmen von Seminaren und Coachings gar nicht so perfekt hinkommen würde: Eigeninitiativen von Mitarbeiter*innen, die sich selbstständig innerhalb von wenigen Tagen zu Social Media Manager*innen ausgebildet haben, da dringender Bedarf bestand, selbstorganisierte Inhouse Weiterbildung, Creative Labs, Auszubildende, die komplette Betriebe alleine gestemmt haben usw. Würde man diese Geschichten verfilmen, könnte man den Drehbuchautor*innen einen Hang zu kitschigen, romantischen Komödien und mangelnden Realitätssinn unterstellen. Geschichten, die in ihrer Umsetzung so traumhaft waren, dass man sich fragen kann, warum es erst so einen wirtschaftlichen Druck braucht, damit es möglich wird.

Wirtschaftliche Krisen haben immer auch den Markt bereinigt und überlebensunfähige Konzepte ausgesiebt. Aber eine Krise reicht nicht, um Teams „zum Fliegen“ zu bringen. Dafür fällt man in Deutschland, mit den Sozialen Netzen, vielleicht zu weich. Denn es gab und gibt auch die anderen Szenarien, in denen sich nichts bewegt hat und alle Beteiligten versuchen, die aktuelle Situation auszusitzen. Und es reicht wohl nicht aus, zu wissen, dass etwas gut für ein Unternehmen oder für ein Team ist. Denn dann würde Transformation und New Work wie eine Bombe einschlagen und alle würden sich darum reißen, alles möglichst schnell in den eigenen Unternehmen umzusetzen. Rein intellektuell ist es sehr leicht zu verstehen, warum und für was neues Arbeiten gut ist. Aber man benötigt doch „echte“ Menschen, die „wirklich“ berühren, auf emotionaler Ebene – glaubhaft – um Großes möglich zu machen.

Ein unnatürlicher Ton ist etwas, das in vielen Firmen, aber leider auch im Leben vieler Menschen, so normal ist, dass sie gar nicht hören, dass etwas nicht stimmt. Seriendarsteller*innen halte sich ja auch oft für gute Darsteller*innen, nur weil sie ein großes Publikum zur Primetime haben. Es lohnt sich also, wenn Sie in Zukunft genau hinhören.



Anteil der Menschen weltweit, **die sich
wünschen, dass sich ihr Leben ändert**
und nicht alles wieder so wird wie vor der
Covid-19-Pandemie, in Prozent

72

brandeins

Corona als Schubkraft für ein neues Verständnis von Führung und Verantwortung

Dr. Renate Hauser

Die Herausforderungen der Krise veranlassten viele Führungskräfte dazu, ihre Werte, ihre Haltung und ihre Gepflogenheiten kritisch zu hinterfragen. Werner K. ist ein Beispiel dafür. Ein Burn-out gab ihm den Anstoß für einen persönlichen Prozess, in dessen Rahmen er sich vom traditionellen Manager zum überzeugten Mitgestalter der neuen Normalität – während und nach Corona – entwickelte. Seine Geschichte beginnt im Pandemie-Winter 2021.



Als Werner K. um 7:30 Uhr in seinen Dienstwagen steigt, um zur Arbeit zu fahren, fühlt er sich müde. Trotz quälender Rückenbeschwerden war er schon früh aufgestanden. Der Mittfünfziger ist als Director Strategy Segment für einen Konzern tätig. Sein Arbeitgeber gehört einer Branche an, die von der Krise heftig gebeutelt wird. Eine Rückkehr in die alte unternehmerische Normalität ist nicht absehbar, möglicherweise wird es dazu nie mehr kommen. Sein Unternehmen baut Tausende von Arbeitsplätzen ab. Davon sind auch viele Führungskräfte betroffen. Das bereitet ihm schlaflose Nächte.

Eigentlich hätte er zuhause bleiben können, aber Homeoffice kommt für ihn nicht in Frage. Es gefällt ihm auch nicht, auf Kurzarbeit gesetzt worden zu sein. Gleichwohl hat er sein Arbeitspensum freiwillig erhöht. Seit einiger Zeit leidet er unter Kopfschmerzen und Konzentrationsstörungen. Eigentlich ist er es gewohnt, permanent unter Druck zu stehen und dabei jede Menge Stress in Kauf zu nehmen. Doch krisenbedingt fehlt es jetzt an allen Ecken und Enden an Überschaubarkeit und Planbarkeit. Das zerrt an den Nerven.

In der Zentrale stehen viele Büros leer. Weitaus lieber wäre es ihm, seine Mitarbeitenden am gewohnten Arbeitsplatz zu wissen. Command and Control: Das ist sein Wahlspruch. Um 9:00 Uhr beginnt die erste Videokonferenz des Tages mit seinem 24-köpfigen Team. Ziel ist es, Arbeitspakete zu verteilen und Arbeitsstände zu überprüfen. Die Stimmung ist schlecht, drei lassen sich entschuldigen, weil sie die Betreuung ihrer Kinder nicht delegieren konnten.

Am Ende des Meetings hat der Manager den Eindruck, seine Mitarbeitenden nicht erreicht zu haben. Auf seiner Agenda stehen noch zehn weitere digitale oder telefonische Interaktionen.

Als er gegen 20:00 Uhr wieder zuhause eintrifft, ist er mit sich und der Welt unzufrieden. Seine Frau konfrontiert ihn unmissverständlich damit, dass es so einfach nicht weitergehe. Er müsse sich endlich Hilfe holen. So nimmt er am nächsten Tag Verbindung zu dem für ihn zuständigen HR-Manager auf, dem er vertraut. Der empfiehlt ihm, erst einmal ärztlich abklären zu lassen, ob seiner Symptomatik womöglich körperliche Ursachen oder eine Depression zugrunde liegen. Dank zeitnaher Untersuchungen stellt sich heraus, dass dies nicht der Fall ist. Wegen eines Burnouts wird Werner K. für sechs Wochen krankgeschrieben.

Als er seinen HR-Manager erneut kontaktiert, macht ihn dieser auf das „Digital Coaching“ aufmerksam, das sein Unternehmen speziell Führungskräften anbiete. Wie viele persönlich-virtuelle Sessions mit einem internen Coach erforderlich seien und welche Themen dabei zur Sprache kommen sollten, werde individuell vereinbart. So lernt Werner K. Vera A. kennen. Die 42-jährige Diplom-Psychologin wird ihm in den kommenden Wochen virtuell zur Seite stehen. Die beiden einigen sich darauf, das Coaching mit dem Thema Selbstführung und Eigenverantwortung zu starten.

Selbstführung und Eigenverantwortung

Nach seinem Selbstverständnis und seinen Werten befragt, zögert Werner K. keinen Moment mit seiner Antwort. Als „Macher“ definiert er sich vorzugsweise über seinen Einsatz, seine Leistungen und seine Erfolge. Zuverlässigkeit und Disziplin, Pflichtgefühl und ein hohes Maß an Verantwortungsbewusstsein sind ihm eminent wichtig. Am liebsten hält er sich an Zahlen und Fakten. Das vermittelt ihm Sicherheit. Außerdem vertraut er seiner langjährigen Erfahrung. Im bisherigen Verlauf seiner Karriere ist er mit alledem gut gefahren.

Aber reicht das in Zeiten der Pandemie noch aus? Die Lage ist komplex, viele Entwicklungen sind nicht absehbar. Entscheidungen müssen kurzfristig getroffen und flexibel an die aktuelle Situation bzw. an ein sich ständig veränderndes Umfeld angepasst werden. Das erfordert die Bereitschaft loszulassen, was nicht funktioniert, und kurzerhand etwas anderes auszuprobieren, anstatt tradierten Überzeugungen und Mustern nachzuhängen. „Genau das sind die Grundlagen für Transformational Leadership und agiles Management“, bekräftigt Vera A., mit der sich Werner K. darüber austauscht. Im Prinzip ist ihm klar, dass er nicht darum herumkommt, sich damit näher aus-

einander zu setzen und auf neue Denk- und Verhaltensweisen einzulassen. Allerdings bereiten ihm etliche Entwicklungen Unbehagen.

Corona verursachte einen Digitalisierungsschub, der u. a. das Homeoffice gesellschaftsfähig machte. Auch nach der Krise wird diese Arbeitsform im Wechsel mit Präsenzphasen selbstverständlich sein. Doch was steht in Hinsicht auf die rasch fortschreitende digitale Revolution noch zu erwarten? Mit wie viel Kontrolle von Seiten der Arbeitgeber muss gerechnet werden, wenn diese technisch problemlos möglich ist? Wie viele Arbeitsplätze werden entfallen? Kürzlich hat Werner K. gelesen, dass Algorithmen das mittlere Management in absehbarer Zeit überflüssig machen werden. Wird er das alles noch erleben? Was tun, um all den Veränderungen gewachsen zu sein? „Bevor wir in die Zukunft schauen, sollten wir einen Blick in die Vergangenheit werfen“, schlägt ihm Vera A. vor.

Auf Bitte seiner Coach schildert er seinen Führungsalltag vor seinem Burnout. Auf Anhieb kommt ihm dabei die Flut der E-Mails, die er bis spät in den Abend hinein und kurz nach dem Aufstehen zu checken pflegte, in den Sinn. Auch die vielen unumgänglich erscheinenden Meetings. Immerhin verhinderte Corona die sonst üblichen, häufigen Dienstreisen. Als besonders belastend empfand er schon vor der Krise die immer neuen Zielvorgaben „von oben“. Meistens waren sie Auswirkungen von Restrukturierungen seines Unternehmens, die einander geradezu überschlugen. Es war stets sein Bestreben gewesen, all diesen Anforderungen gerecht zu werden. Selbst dann, wenn er deren Sinn oft nicht nachzuvollziehen vermochte.

Was war sein Motiv dafür gewesen, in einem sich immer schneller drehenden Hamsterrad zu kreisen, ohne jemals einen Ausstieg zu erwägen? Vermutlich der Wunsch nach Anerkennung für Geleistetes und bestenfalls für erzielte Erfolge. Selbst dann, wenn ihm die verdiente Wertschätzung dafür nicht immer in gebührender Weise zuteilwurde. Seine Coach regt ihn dazu an, sich einmal in Ruhe alle Qualitäten, Talente, Fähigkeiten und Kompetenzen, die ihm zu eigen sind, ins Bewusstsein zu rufen. Unter dem Strich sind es eine Menge. „Grund genug, dass Sie in Bezug auf Wertschätzung bei sich selber anfangen“, sagt Vera A. „Damit übernehmen Sie Eigenverantwortung und werden unabhängiger von der Anerkennung anderer. Damit kommen Sie zu sich selbst und gewinnen an Souveränität.“

Werner K. will das nicht bestreiten. Aber reicht die bloße Einsicht aus, um den Hebel in puncto Selbstführung und Eigenverantwortung nachhaltig umzulegen? Seine Coach rät ihm, sich ab jetzt regelmäßig Phasen des Innehaltens

einzuräumen. Das gebe ihm Gelegenheit, sich selbst, die eigene Entwicklung und die aktuellen Geschehnisse aus dem inneren Abstand heraus im Überblick zu betrachten. Sich einfach auf den Atem zu konzentrieren und mehr und mehr zur Ruhe zu kommen: Leichter gesagt als getan. Bei den ersten Versuchen steigen bei Werner K. jede Menge Gedanken auf, die ihn eher in Unruhe versetzen. Doch je häufiger er die Übung praktiziert, desto besser gelingt ihm der Überblick. Wo ist er noch geneigt, die Muster der Vergangenheit zu wiederholen? Wie achtsam geht er mit sich selbst und seinen Ressourcen um? Wo ist Eigen- statt Fremdbestimmung gefragt? Zugegeben: Im Überblick wird deutlicher, woran es bei ihm noch fehlt. Aber immer wieder bleiben Fragen offen.

„Sie müssen nicht gleich auf alles Antworten finden“, beruhigt ihn Vera A. „Je weniger Sie sich unter Druck setzen, desto mehr Einfälle kommen Ihnen in den Sinn. Erlauben Sie sich, mit Gedanken zu experimentieren, ohne endgültige Schlüsse daraus ziehen zu wollen.“ Werner K. verhilft das dazu, die Dinge mal aus einer anderen Perspektive zu betrachten. Eine Zeit der Unsicherheit und Mehrdeutigkeit, in der gewohnte Denk- und Verhaltensweisen nicht mehr ausreichen: Warum sollte da nicht auch Spannendes ersichtlich werden? Beispielsweise noch nicht erschlossene Möglichkeiten und neue Gestaltungsspielräume? Könnte die fortschreitende Digitalisierung nicht auch Vorteile mit sich bringen? „Auf all das neugierig zu werden, hat eine völlig andere Qualität, als sich davon bange machen zu lassen“, meint seine Coach. „Was halten Sie davon, Neugierde und das Interesse an Entwicklung und Fortschritt in Ihren Wertekatalog einzubeziehen?“

Ihre Anregung, das gelegentliche, bewusste Innehalten einer Führungskraft als Leistung zu würdigen, verblüfft ihn zunächst. Nichtstun hatte er bislang mit Müßiggang oder gar mit Faulheit in Verbindung gebracht. Doch aufgrund seiner jüngsten Erfahrungen entpuppen sich die Phasen des Innehaltens als Quellen für Inspiration und Kreativität und damit als neue Grundlage für Effizienz. Zumal sich aus dem Überblick heraus besser Prioritäten setzen lassen. Selbstführung und Eigenverantwortung: Damit einher geht für Werner K. nun die Freiheit, etwas Neues, etwa eine veränderte Haltung und Verhaltensweise, einfach mal auszuprobieren. Nicht zuletzt in Bezug auf sein Team. Bald wird er wieder arbeiten, wenngleich vorläufig bei reduzierter Stundenzahl.

Selbstführung und Eigenverantwortung haben zur Folge,

! sich selbst sowie die eigenen Werte und Vorgehensweisen immer einmal wieder kritisch zu hinterfragen, um diese ggf. zu erweitern oder zu verändern,

- | in Bezug auf notwendige Veränderungen selbst damit anzufangen, Bewusstsein für den eigenen Wert zu entwickeln,
- | Achtsamkeit und Wertschätzung sich selbst entgegenzubringen,
- | gelegentlich den Abstand vom Alltag zu suchen und
- | im Überblick neue Blickwinkel und Perspektiven zuzulassen.

Vom Ich zum Wir: Wertschätzende Führung von Mitarbeitenden

Nach wie vor vermisst er auch in seinem beruflichen Umfeld Face-to-Face-Begegnungen. „Glauben Sie, dass es Ihren Mitarbeitenden anders geht?“, fragt Vera A. „Warum sollte es aber nicht auch im Zuge von Telefonschalten, Videokonferenzen und Chats möglich sein, ihnen ein Gefühl der Zugehörigkeit zu vermitteln und ihnen Achtsamkeit und Respekt entgegenzubringen?“ Werner K. gibt zu, dass er Wertschätzung bislang vorzugsweise dann für angebracht hielt, wenn die Mitglieder seines Teams die gesetzten Ziele erfüllten und im Großen und Ganzen erwartungsgemäß funktionierten. Seine Vorgesetzten waren schließlich auch nicht anders mit ihm umgegangen. Noch hat sich sein Chef nicht bei ihm erkundigt, ob er sein Burnout überwunden habe. Doch genau das könnte für ihn ein Ansporn sein, seine Haltung und sein Verhalten zu verändern: Seinen Mitarbeitenden Zuwendung und Verständnis entgegenzubringen, anstatt es dabei zu belassen, Ziele zu verkünden, Aufgaben zu verteilen und Erledigtes zu kontrollieren. Sich nach ihnen persönlich zu erkundigen: Das will er in der nächsten Videokonferenz einfach mal ausprobieren. „Werden die mir das überhaupt abnehmen?“ „Wenn Sie es damit wirklich ernst meinen, wirken Sie authentisch“, entgegnet seine Coach. „Und das kommt sogar bei Telefon- und Videoschalten rüber.“

Das Meeting am Morgen des darauffolgenden Tages startet der Manager mit der Frage „Wie geht es Ihnen?“ Nach einer kurzen Schweigepause erzählt eine Mitarbeiterin, wie schwer es für sie sei, Homeoffice und Homeschooling ihrer drei Kinder zu vereinbaren. Oft komme sie erst in der Nacht zum Arbeiten. Werner K. wird sich bewusst, dass sie ihre Aufgaben dennoch immer zeitgerecht erledigte. Er sollte wirklich mehr darauf vertrauen, dass sie und die anderen Mitglieder seines Teams auch zu Hause gute Arbeit machen. Eine Kollegin bietet der alleinerziehenden Mutter an, hin und wieder Arbeitspakete für sie zu übernehmen. Womit könnte er sie von seiner Seite aus unterstützen? Das will er heute noch in einem Telefonat mit ihr in Erfahrung bringen.

Auch die nächsten Konferenzen verlaufen entspannter. Hier und da werden sogar Vorschläge laut, wie die Arbeit bestmöglich gemanagt werden könnte. Das ist Werner K. neu. Bislang hatte es nur Vorgaben von seiner Seite gegeben, um die gesetzten Ziele zu erreichen. Das gehörte zu seiner Rolle als

Vorgesetzter. „Diese – einseitige – Rolle könnte ausgedient haben“, gibt Vera K. zu bedenken. Aktiv zuzuhören und Fragen zu stellen, um dann gemeinsam mit dem Team Prioritäten zu setzen und Lösungen zu finden: Das hieße, hin und wieder als Moderator zu wirken. Oder auch als Coach, der sich darauf versteht, die Potentiale seiner Mitarbeitenden zu erkennen und zu fördern. Ob er sich vorstellen könne, sie auch zur Mitsprache und Mitwirkung zu ermutigen? In dieser Hinsicht ist Werner K. skeptisch. „Das sind sie nicht gewohnt, und wie sollte ich sie dafür eigentlich motivieren?“

„Vielleicht, indem sie Ihr Team von der Sinnhaftigkeit eines gemeinsamen Projekts überzeugen. Bestenfalls Begeisterung dafür wecken“, schlägt Vera A. vor. „Mag sein“, sagt Werner K. „Allerdings gibt es gerade viele unangenehme Tatbestände zu verkraften. Wie soll ich z. B. Sinn vermitteln, wenn Arbeitsplätze abgebaut werden und davon auch Mitglieder meines Teams bedroht sind?“ „Dann geht es um eine Kommunikation, die von Klarheit und Transparenz geprägt ist“, kontert Vera A. Hier mag ihr Klient nicht widersprechen. Aus eigener Erfahrung weiß er, dass die ehrliche Vermittlung schlechter Nachrichten auf jeden Fall wertschätzender ist als das Verschanzen hinter einer Schweigemauer.

Ein weiteres Mal nimmt er sich vor, die neugewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen kontinuierlich umzusetzen. Nicht nur während der Krise, sondern auch im Anschluss daran. Mit der Frage „Wie geht es Ihnen?“ will er Meetings in Zukunft häufiger starten. Deren Länge wird er auf maximal zwei Stunden begrenzen. Vielleicht lohnt es sich ja, das Team dabei hin und wieder zu teilen, um besser auf die einzelnen eingehen zu können. Auf jeden Fall ist es ihm wichtig, mit seinen Mitarbeitenden einen zwischenmenschlichen Kontakt zu pflegen, ein offenes Ohr für sie zu haben und ihnen seine Unterstützung anzubieten. Nicht mehr nur auf Anweisung und Kontrolle bedacht zu sein, sondern auch auf Empathie und Einbindung. Sein Team zur Mitsprache und Mitwirkung einzuladen: Da sieht er sich bei näherer Betrachtung schon auf einem guten Weg. Zumal er als Chef die letztendliche Verantwortung hat. Aber vielleicht macht es ja sogar Sinn, bestimmte Verantwortungsbereiche zu delegieren – als Ausdruck von Wertschätzung und zugunsten seiner Entlastung.

Über eines ist er sich klar: Ein solches Führungsverständnis und -verhalten war längst vor der Krise angesagt. Corona verstärkte den Druck, es entschiedener in die Tat umzusetzen, es mit größerer Selbstverständlichkeit im Führungsalltag zu praktizieren und es als festen Bestandteil in die neue Normalität zu integrieren.

Wertschätzende Führung von Mitarbeitenden bedeutet,

- | diesen Achtsamkeit und Respekt zu erweisen,
- | ihnen mit Verständnis, Empathie und Vertrauen zu begegnen,
- | im Dialog mit ihnen für Klarheit und Transparenz zu sorgen,
- | sie zur Eigeninitiative, Mitsprache und Mitwirkung zu ermutigen,
- | sie für neue Vorhaben und Vorgehensweisen zu begeistern und
- | sie, wann immer möglich, von deren Sinnhaftigkeit zu überzeugen.

Systemkompetenz als Grundlage für die neue Führung

Werner K. hat es sich zur Gewohnheit gemacht, sich an der frischen Luft zu bewegen, um seine Gedanken zu klären. „Das Virus macht deutlich, wie sehr wir voneinander abhängen und aufeinander angewiesen sind – über alle Grenzen hinweg“, fällt ihm bei einem Spaziergang ein. Wenn wir nicht alle das Große und Ganze im Auge behalten, werden wir die Pandemie nicht eindämmen können. Da reicht es nicht aus, möglichst immer nur den eigenen Vorteil wahren zu wollen. Aber gilt genau das nicht auch für den unternehmerischen Kontext, in dem er sich bewegt? Hier agieren u. a. Mitarbeitende, Führungskräfte auf verschiedenen Hierarchieebenen, interne und externe Kund*innen und diverse Geschäftspartner*innen in einem System. „Für diesen Zusammenhang fehlt es oftmals an Bewusstsein, und das fängt schon im Kleinen an“, resümiert Werner K. bei der nächsten Begegnung mit seiner Coach.

So herrscht nach seinem Eindruck in vielen Bereichen und Abteilungen seines Unternehmens immer noch ein Silodenken. Da wird lieber gegeneinander gearbeitet, anstatt miteinander, da zieht man es vor, Wissen für sich zu behalten, anstatt es zu teilen. Wäre es im Sinne eines breiteren Führungs-, Verantwortungs- und Erfolgsverständnisses nicht umso wichtiger, die Beteiligten für größere soziale Kontexte zu sensibilisieren? Für eine Orientierung an übergeordneten Zielen und Erfolgen? Werner K. will nicht ausschließen, dass sich – getrieben durch die Corona-Krise – auch in diesen Hinsichten zeitnah eine Menge verändern könnte. Denn die erfolgreiche Bekämpfung der Pandemie in einer globalisierten Welt macht eine neue Haltung und veränderte Vorgehensweisen unabdingbar – nicht zuletzt in Hinsicht auf die beteiligten Entscheider*innen. Wäre das nicht die Essenz der neuen Normalität auf allen gesellschaftlichen Ebenen?

„Und was hieße das im Einzelnen?“, fragt Vera A. nach. „Beispielsweise für die Wirtschaft?“ Werner K. denkt eine Weile nach. „Nicht mehr unbedingt auf den eigenen Vorteil – ggf. auf Kosten anderer – aus zu sein oder diesen maximieren zu wollen. Das Interesse an Win-Win-Situationen, auch wenn sie sich nicht auf Anhieb ergeben, dürfte sich letztendlich als viel konstruktiver

für alle Beteiligten erweisen. Es bedarf der Aufgeschlossenheit für kreative Lösungen und vertrauensbildende Kooperationen. Der Offenheit für größere Kontexte und langfristige Zusammenhänge. Der Bereitschaft zu einem verantwortungsvollen Umgang mit Ressourcen. Selbstbegrenzung müsse ja keineswegs nur Ausdruck der Würdigung anderer, möglicherweise vielfältiger Interessen sein“, erklärt er seiner Coach. Stattdessen könne sie als Investition in zukünftiges und nachhaltiges unternehmerisches Wachstum verstanden werden. Auch das hält er für einen unverzichtbaren Bestandteil der neuen Normalität. „Ich bin davon überzeugt, dass sie eine echte Chance hat“, beschließt er in der Coaching-Session – „Zumal dann, wenn sich immer mehr Führungskräfte in aller Welt dafür stark machen.“

Systemkompetenz erfordert von Führungskräften

- | die Bereitschaft, in größeren Zusammenhängen Verantwortung zu übernehmen,
- | die Berücksichtigung der Bedürfnisse, Erwartungen und Vorstellungen einer Vielzahl unterschiedlicher Stakeholder,
- | die Bevorzugung nachhaltiger Lösungen anstatt der kurzfristigen Durchsetzung eigener Vorteile und Interessen,
- | Gespür für Win-Win-Situationen in übergeordneten Zusammenhängen,
- | die Offenheit für ein wechselseitiges Verständnis und Fairness sowie
- | die Bereitschaft zur Selbstbegrenzung.

Führungspersönlichkeiten als Treiber*innen des kulturellen Wandels

Für eine vollständige kulturelle Transformation braucht es Geschäftsleitungen, die sich durch die neuen Denk- und Verhaltensweisen auszeichnen und auf diese Weise als Vorbilder wirken.“ Das hat Werner K. vor einiger Zeit einem Fachbuch entnommen. Heute ist er sich nicht mehr so sicher, ob das so stimmt. Müssen Führungskräfte, unabhängig davon, wo sie hierarchisch angesiedelt sind, eigentlich warten, bis ihnen das Top-Management mit gutem Beispiel vorangeht? Er erinnert sich an eine jüngere Kollegin, die auf der mittleren Leitungsebene bei einem Mittelständler tätig ist. Als er kürzlich mit ihr telefonierte, sagte sie: „Auch bei uns ist immer noch eher ein traditioneller Führungsstil der Fall. Umso mehr möchte ich dazu beitragen, die Kultur meiner Firma zu verändern. Das kann ich nur in Hinblick auf meinen Bereich. Immerhin setze ich damit ein Zeichen dafür, dass es geht.“

Werner K. ist sich im Klaren darüber, dass es von Seiten der Führungskräfte, die den kulturellen Wandel mitgestalten wollen, Eigeninitiative, Zivilcourage und gelegentlich auch des Mutes bedarf, mit Tabus zu brechen. Mittlerweile traut er sich das zu. Im Rückblick ist er dankbar für sein Burnout vor einem halben Jahr. „Es brauchte diesen Schuss vor den Bug, um mich in Bewegung

setzen. Nicht nur als Mitgestalter der neuen Normalität. Sondern auch als Mensch.“

Wenn es um die Gestaltung der neuen Normalität geht, warten Führungspersönlichkeiten nicht auf die Maßgaben von Geschäftsleitungen und Vorgesetzten. Stattdessen fangen sie in ihrem jeweiligen Umfeld eigeninitiativ damit an und holen ihre Mitarbeitenden dafür ins Boot. Damit haben sie das Zeug zu Wegweiser*innen – weit über die Krise hinaus.

Normalität 4.0 – alles neu oder zurück auf Anfang

Ralf Holtkötter

Jobcenter sind in Deutschland Teil der öffentlichen Arbeitsverwaltung. Von Verwaltungen werden üblicherweise nun gerade nicht überraschende Innovationssprünge erwartet. Vermutlich sind es aber gerade die Jobcenter, die als relativ „neue Behörde“ – sie existieren erst seit 2005 – mit vergleichsweise jungen Teams seit Beginn ihrer Existenz neue Wege ausprobiert haben, um ihre komplexe Aufgabe wahrzunehmen.



Im jobcenter rhein-sieg ist das Thema Digitalisierung mit Einführung der eAkte 2017 in den Fokus gerückt. Bereits 2018 haben sich die oberen Führungskräfte mit einer digitalen Vision bzw. einer digitalen Strategie auseinandergesetzt. Für das bessere Verständnis dieser Strategie sei ein kurzer Hinweis auf die Konstruktion der Jobcenter und der damit verbundenen Abhängigkeiten gestattet.

Jobcenter wie das jobcenter rhein-sieg sind gemeinsame Einrichtungen der Bundesagentur für Arbeit und der jeweiligen Kommune – hier der Agentur für Arbeit Bonn und des Rhein-Sieg-Kreises. Als „Joint Venture“ gibt es starke Abhängigkeiten von den beiden Trägern. Neben den fachlichen Weisungsrechten ist u. a. auch gesetzlich geregelt, dass die IT-Ausstattung durch die Bundesagentur für Arbeit erfolgt. Eigene Systeme können nicht integriert werden. Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die Jobcenter damit eine sehr gute Grundlage für ihre Arbeit haben, eigene Einflussmöglichkeiten aber stark eingeschränkt sind.

Digitalisierungsstrategie des jobcenters rhein-sieg

Ausgangslage

Die Digitalisierung beeinflusst unseren Alltag bereits jetzt in allen denkbaren Bereichen. Das betrifft offensichtliche Bereiche wie Kommunikation (Instant Messaging, also Videotelefonie oder VoIP Voice over IP-Telefonie), Unterhaltung & Information (Streaming-Plattformen, SMART-TV), Terminplanungen

über elektronische Kalender, Finanzen (Banking Apps), Einkauf (Onlinehandel), aber auch vermeintlich weniger offensichtliche Bereiche wie Gesundheit (Sport-Apps, Achtsamkeit-Apps), Mobilität (mobile Buchung von Fahrkarten oder Taxi, Carsharing), Haushalt (Smart-Home mit Licht- und Heizungssteuerung über Apps) oder auch Kochen (App-gesteuerte Kaffeemaschinen oder Web-verbundene Küchenmaschinen).

Der digitale Zugang zu Informationen und die digitale Interaktion mit unterschiedlichen Institutionen, wie beispielsweise Versicherungen oder Finanzämtern, mit entsprechend hinterlegten automatisierten Prozessen ist ebenfalls bereits jetzt Realität. Entsprechend hat die Bundesregierung in ihren Veröffentlichungen einen relativ weit gefassten Begriff der Digitalisierung der Arbeitswelt verwendet. Danach wird als Digitalisierung der digitale Wandel der Arbeitswelt durch den vermehrten Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien bezeichnet. Diese Veränderungen betreffen sowohl die Struktur und Organisation von Arbeit als auch die Anforderungen an die Beschäftigten.

Die Europäische Kommission hat bereits 2016 in „The Future of Work“ festgestellt, dass „sich die Natur von Arbeit und die Art und Weise, in der sie ausgeübt wird, im Laufe der Geschichte vielfach verändert hat. Allerdings hat sich das Tempo des Fortschritts signifikant gesteigert, vor allem aufgrund von digitalen Technologien. Viele der Jobs und begehrtesten Tätigkeiten von heute existierten vor 10 Jahren noch nicht, während Routine-Jobs durch Automatisierung gefährdet sind.“

Das jobcenter rhein-sieg ist insofern in doppelter Hinsicht betroffen. Einerseits sind wir gefordert, unsere Kunden für den zunehmend digitalisierten Arbeitsmarkt fit zu machen und ihnen entsprechend Chancen zu eröffnen. Auf der anderen Seite werden aber auch unsere internen Arbeitsabläufe zunehmend digitalisiert. Mit der Einführung der eAkte 2017, Barcode 2019 und dem Start des Onlineportals „jobcenter-digital“ der Bundesagentur für Arbeit im Laufe des Jahres 2019 sind die ersten Grundsteine für weitere Digitalisierungsprojekte gelegt.

Die Abhängigkeit des jobcenters rhein-sieg von der IT-Infrastruktur der Bundesagentur für Arbeit bedingt, dass wir hier nicht „Herr des Verfahrens“ sind und die nächsten Schritte weder zeitlich noch inhaltlich konkret bestimmen können. Es ist aber unbestritten, dass die zunehmend schnellere Veränderung der Arbeitswelt auch die Arbeit im jobcenter rhein-sieg maßgeblich beeinflussen wird.

Ziele

Wir wissen nicht genau, wann die Digitalisierung in welcher Form unsere Arbeit und unsere Prozesse verändert. Es wird aber passieren und diese Veränderung birgt Chancen und Risiken zugleich. Es geht also darum:

- | Chancen zu erkennen,
- | darauf realistische und wünschenswerte Szenarien zu erarbeiten und
- | aktiv auf deren Realisierung hinzuarbeiten.

Daneben ist es notwendig,

- | Risiken frühzeitig zu identifizieren und
- | darauf rechtzeitig Lösungen und Präventionsstrategien zu erarbeiten.

Letztendlich geht es darum, den Veränderungsprozess im Rahmen unserer Möglichkeiten vorzubereiten und zu gestalten! Um hier frühzeitig eine klare Haltung zu definieren und Entscheidungen ableiten zu können, gelten folgende Grundsätze zur Digitalisierung im Jobcenter Rhein-Sieg:

- | 1. Die Digitalisierung bietet Chancen – wir nutzen sie!

Neue Kommunikations- und Unterstützungssysteme bieten zahlreiche Chancen, unsere Arbeit anders zu gestalten und unsere Ablaufprozesse regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen. Diese Möglichkeiten kommen unserem Anspruch, uns ständig weiterzuentwickeln und zu verbessern, entgegen.

- | 2. Wir setzen digitale Technologien ein, um Freiraum für die Konzentration auf personelle und sozialkommunikative Kompetenzen zu schaffen

Digitalisierung ist kein Selbstzweck. Die damit verbundenen Automatisierungsprozesse entlasten uns und geben uns die Möglichkeit, unserem individuellen Beratungsauftrag stärker und besser nachzukommen.

- | 3. Die technische Entwicklung schreitet voran. An der konkreten Ausgestaltung beteiligen wir uns aktiv.

Die Bundesagentur für Arbeit ist aufgrund der rechtlichen Konstruktion für die IT-Infrastruktur der gemeinsamen Einrichtungen verantwortlich. In dem Zusammenhang greift sie bei Weiterentwicklungen verstärkt auf die regionale Kompetenz der Jobcenter zurück. Wir haben ein Interesse daran, dass auch unsere Belange dabei berücksichtigt werden. Es entspricht daher unserem Selbstverständnis, dass wir uns an diesen Weiterentwicklungen aktiv beteiligen.

- 4. Wir schaffen den Rahmen für die dafür erforderliche persönliche Weiterentwicklung.

Die Vorbereitung und Mitgestaltung der Digitalisierung haben einen hohen Stellenwert in der Organisation. Die dafür erforderlichen personellen, finanziellen und zeitlichen Ressourcen werden zur Verfügung gestellt.

- 5. Wir verwenden die Automatisierung, um die Qualität der Aufgabenerledigung zu steigern.

Die automatisierte Bearbeitung von Routinetätigkeiten wird uns entlasten. Wir nutzen diese Entlastung, um uns stärker auf eine qualitativ höherwertige Aufgabenerledigung zu konzentrieren. Wir nutzen sie nicht, um Ressourcen zu sparen!

- 6. Routineaufgaben werden durch Technik ersetzt. Das Aufgabenprofil unserer Beschäftigten wird individueller.

Routinetätigkeiten werden perspektivisch maschinell erledigt. Die Aufgaben der Beschäftigten des Jobcenters Rhein-Sieg werden daher deutlich in Richtung individueller Beratung, Anliegenklärung und Ermessensausübung gehen (z. B. Beratung zu vorrangigen Leistungen, ggf. Unterstützung bei der Antragstellung, aufsuchende Beratung, Videoberatung). Es wird abwechslungsreicher und anspruchsvoller.

- 7. Wir sind uns unserer Verantwortung für die Beschäftigten im Rahmen des digitalen Wandels bewusst.

Wir wollen alle Kolleg*innen auf den Digitalisierungsprozess vorbereiten. Neben rechtzeitigen Informationen über anstehende Veränderungen oder Beteiligungsmöglichkeiten umfasst das auch eine frühzeitige persönliche und fachliche Vorbereitung und ggf. Qualifizierung. Unsere Aufgaben werden sich verändern, sie werden aber nicht weniger. Wir bereiten uns daher auf die Veränderung vor.

- 8. Wir nutzen die Digitalisierung, um die bestmögliche Dienstleistung zu erbringen.

Wir richten unser Handeln sowohl an den Anliegen unserer Kund*innen als auch an den Erfordernissen der Organisation aus. Das umfasst auch die Veränderungen im Rahmen der Digitalisierung. Dazu gehört einerseits, nicht al-

les Machbare zu realisieren, sondern Aufwand und Nutzen in ein sinnvolles Verhältnis zu bringen. Andererseits bedeutet es aber auch, nützliche Veränderungen umzusetzen und den Kund*innen, falls nötig, bei der Anwendung zu helfen.

- I 9. Wir richten unsere Steuerungsprozesse am individuellen Bedarf unserer Kund*innen aus.

Die durch die Digitalisierung geschaffenen Freiräume ermöglichen uns eine individuellere Fallbearbeitung und -betreuung. Entsprechend steuern wir unsere Fälle nicht mehr nach Standardprozessen, sondern stimmen das Vorgehen individuell mit den Betroffenen ab. Dem Grundsatz der Hilfe zur Selbsthilfe folgend, leisten wir so wenig Hilfe wie möglich, aber so viel Hilfe wie nötig.

- I 10. Wir fördern die Digital- und Medienkompetenz unserer Beschäftigten

Die Anforderungen an alle Beschäftigten des Jobcenters Rhein-Sieg im Hinblick auf die Digital- und Medienkompetenz steigen. Das betrifft einerseits den Umgang mit den Arbeitsmitteln am Arbeitsplatz und andererseits den Beratungskontext in allen Bereichen. Wir nutzen und entwickeln ggf. die notwendigen Förderinstrumente.

Weiteres Vorgehen

Es war uns bewusst, dass mit der Veröffentlichung der Digitalisierungsstrategie ein Veränderungsprozess festgeschrieben wurde, dessen Ausgang noch niemand einschätzen konnte. Insbesondere die damit verbundenen individuellen Konsequenzen sind noch nicht absehbar. Zunehmende Automatisierungsprozesse machen beispielsweise rein sachbearbeitende Tätigkeiten in Zukunft überflüssig. Das sind aktuell etwa 50 % der Tätigkeiten im Jobcenter und diese Zukunft werden vermutlich mehr als drei Viertel aller Beschäftigten noch in ihrer aktiven Zeit erleben. Dieser Zustand ist für Beschäftigte einer Behörde, die üblicherweise aus Sicherheits- oder Beständigkeitsgründen diese Arbeitgeberwahl getroffen haben, nur schwer zu ertragen. Es war also erforderlich, uns intensiv mit unserer Haltung – dem digitalen Mindset – zu beschäftigen und Unterstützung zu geben.

Haltungsarbeit/Kompetenzentwicklung

Gestartet sind wir im Februar 2019 mit einer Mitarbeiterversammlung und einem Keynotespeaker, der den Digitalisierungsprozess außerhalb der Jobcenterblase eindringlich und nachvollziehbar mit einem Tsunami verglichen hat: Die Veränderung wird kommen – ob wir sie wollen oder nicht. Unsere Chance

ist es, uns darauf bestmöglich vorzubereiten. Die Botschaft wurde begleitet von der Präsentation der digitalen Strategie des jobcenters rhein-sieg und der klaren Haltung von Geschäftsführung und Personalvertretung, gemeinsam den Weg zu beschreiten und die Rationalisierungseffekte der Digitalisierung zu nutzen, um die Qualität der Arbeit zu verbessern und die Beratung auch in der Leistungssachbearbeitung als Schwerpunktaufgabe zu etablieren.

Wesentlicher Wunsch der Beschäftigten war es, in diesem Prozess nicht alleine gelassen zu werden und insbesondere Unterstützung in der Entwicklung der digitalen Kompetenz zu bekommen. Was aber ist digitale Kompetenz? Reicht es hier, die Office Produkte zu kennen und die Fachprogramme bedienen zu können oder geht es weiter? Wir haben uns für den allgemeinen Weg entschieden und uns am europäischen Kompetenzrahmen der EU – DigComp 2.1 – orientiert. Handlungsleitend war dabei die Überlegung, dass jede Einengung den Blick zu sehr fokussiert und Lösungen außerhalb des Blickfeldes ausschließt.

Als Nächstes haben wir ein Sollkompetenzprofil erarbeitet. Wichtig dabei war es, dass wir als „Arbeitsmarktberater“ berücksichtigen, unseren Kunden in der sich zunehmend digitalisierenden Arbeitswelt auch Hilfestellung geben zu können. Es stellt sich nun die Frage: Wo stehen die Beschäftigten des jobcenters rhein-sieg mit ihrer digitalen Kompetenz? Wer braucht welche Unterstützung? Wo gibt es Qualifizierungsbedarf? Wir haben uns dazu mit 12 Beschäftigten aus allen Hierarchieebenen und Fachbereichen auf eine „Digital Journey“ begeben. Die Reise begann mit einem Workshop zum digital Mindset, gefolgt von einem Erlebnislabor (Erarbeitung von digitalen Lösungen aktueller Probleme mit agilen Methoden) und endete in einem „Serious Game“. Am Ende des Spiels bekam jede*r Teilnehmer*in sein persönliches Kompetenzprofil.

Das Gesamtergebnis der „Digitaltouristen“ war in mehrfacher Hinsicht erfreulich:

- Es gab nur vereinzelt Handlungsbedarf.
- Trotz zuvor geäußerter Bedenken aufgrund vermeintlicher digitaler Inkompetenz konnten alle folgen.
- Am wichtigsten: Niemand sieht Digitalisierung mehr als Bedrohung. Der Blick ist – natürlich unterschiedlich ausgeprägt – auf die Chancen gerichtet.
- Diese Haltung wurde durch regelmäßige Information an alle Beschäftigten verbreitet – insbesondere bei den Führungskräften.

Pandemiebedingter Einfluss

Die Digital Journey war ein Entwicklungsprozess, den wir mitgestalten konnten. Als nächster Schritt war die Ausschreibung einer überarbeiteten Variante und damit das Angebot an alle Beschäftigten geplant – und dann kam Corona.

Die gesamte Organisation wurde in wenigen Tagen auf Krisenmodus umgestellt. Das übliche Geschäftsmodell der persönlichen Beratung von Angesicht zu Angesicht wurde innerhalb von drei Tagen eingestellt. Es war aber unabdingbar, jederzeit für die Betroffenen erreichbar zu bleiben und deren Anliegen zu klären. Finanzielle Leistungen mussten fließen und auch die Vermittlung in Arbeit war von elementarer Bedeutung.

Dazu kam die persönliche Betroffenheit der Beschäftigten. Kinderbetreuung und Arbeit zu Hause unter einen Hut zu bringen, stellte sich doch als größere Belastung heraus. Da war sie schon, die Veränderung, die wir nicht beeinflussen konnten, auf die wir aber bestmöglich vorbereitet waren. Alternative Kommunikationswege wurden schnell und effektiv genutzt. Neue digitale Möglichkeiten der Bundesagentur für Arbeit, wie z. B. gesicherte Mailserver, digitale Antragstellung und selbstverständliche Nutzung virtueller Besprechungsformate, haben die Arbeitsabläufe deutlich verändert. Dabei wurde wie selbstverständlich ausprobiert, verworfen, neu gestartet und weiterentwickelt.

Schlussfolgerungen

Bereits jetzt ist klar, dass es ein „Zurück auf Anfang“ nicht mehr geben wird. Die Corona-Pandemie hat keinen Veränderungsprozess gestartet, sie hat eine weit vorher begonnene Entwicklung beschleunigt. Sicher werden nicht alle Besprechungsformate digitalisiert werden können, aber viele Dienstreisen sind nicht mehr erforderlich. Sicher wird nicht jeder Kundenkontakt auf digitalem Wege stattfinden können, aber für die notwendigen persönlichen Kontakte können andere Rahmenbedingungen geschaffen werden.

Ohne Corona hätten wir über viele Prozessveränderungen diskutiert, hätten Für und Wider abgewogen und in kleinen Schritten modellhaft ausprobiert. Mit Corona hieß es: Einfach machen und schauen, ob es klappt. Die Fähigkeit, Fehler schnell zu erkennen, die Bereitschaft, diese schnell und hierarchieübergreifend anzusprechen und die Kompetenz, die notwendigen Veränderungen zügig vorzunehmen, waren die wesentlichen Faktoren für die gute Betreuung der Betroffenen während der Pandemie.

Die Möglichkeiten des Homeoffice brachten insbesondere für einige Führungskräfte einen Erkenntnisgewinn: Es wird nicht nur im Büro effektiv gearbeitet. Das bringt neue Möglichkeiten in der Arbeitsplatz- und Zeitgestaltung. Es sind aber auch Grenzen sichtbar geworden. Homeoffice und Homeschooling parallel ist belastend. Flexible Arbeitszeitmodelle können hier entzerren, müssen aber gut von Personalvertretung und Gleichstellungsbeauftragter begleitet werden, um Belastungen durch Selbstausbeutung zu vermeiden.

Fehlerkultur, Transparenz und Kommunikation auf Augenhöhe sind aus meiner Sicht neben der Entwicklung des notwendigen Mindsets bei allen Beschäftigten der Schlüssel dafür, die Veränderungen im richtigen Maß umzusetzen und weiterzuentwickeln.

Talent-Strategien für Innovation im New Normal

Gina Lacroix

Die Pandemie, ausgelöst von COVID-19, stellt Unternehmer*innen, Fach- und Führungskräfte seit dem Frühjahr 2020 vor eine unvergleichliche Herausforderung. Der Lockdown und die Krise in den „analogen“ Teilen der Wirtschaft haben erprobte Prinzipien der Führung auf den Kopf gestellt und ein neues Bewusstsein für Unternehmenskulturen geschaffen – im Guten wie im Schlechten.



Unternehmenslenker*innen finden sich in einem Spannungsfeld zwischen etablierten Praktiken und digitalen Vorstößen wieder, geleitet von der Frage: Wie können wir die Zukunft unserer Organisationen in Zeiten gestiegener Unsicherheit absichern? Viele reagierten im ersten Schritt mit Vorsichtsmaßnahmen: Kerngeschäft absichern, Kosten einsparen und Einstellungsstopp. Oft wurden auch Projekte zur Innovation und Transformation auf Eis gelegt (Gillman 2020). Gleichzeitig steigt der Druck, im Digitalzeitalter mit neuen Technologien und kundenzentrierten Lösungen wettbewerbsfähig zu bleiben und durch Krisen hindurch und im New Normal danach weiter zu transformieren, zu restrukturieren und sich neu zu erfinden.

Bei der Frage nach der künftigen Wettbewerbsfähigkeit spielt es eine entscheidende Rolle, wie gut Unternehmen passende Fach- und Führungskräfte gewinnen können, um neue Technologien und Trends auf aktuelle und neue Geschäftsmodelle und relevante Märkte zu übertragen. Wer also seine Organisation als Unternehmer*in zukunftsfähig aufstellen will, sollte insbesondere die Themen Talent- und Recruiting-Strategie sowie Training und Entwicklung für Führungs- und Fachkräfte priorisieren.

Veränderte Ansprüche an Führungsstil und Firmenkulturen (Krisenmanagement & Home-Office/Hybridarbeit)

Der erste Lockdown im Zuge der Pandemie im März 2020 brachte für zahlreiche Organisationsformen starke Einschnitte und Umstellungen in der bisherigen Zusammenarbeit. Das mittlerweile allgegenwärtige Homeoffice war vor Eintritt der Pandemie eher die Ausnahme: Lediglich 1,4 % der Berufstätigen

arbeiteten laut einer Bitkom-Umfrage vollständig von zu Hause aus, weitere 15 % teilweise von Zuhause und teilweise aus dem Büro (Bitkom 2020).

Im Verlauf des Corona-Jahres 2020 arbeiteten laut derselben Umfrage zeitweise 45 % der Berufstätigen mindestens teilweise remote und mehr als 30 % wollen die Flexibilisierung zwischen Büro und Homeoffice auch nach der Pandemie beibehalten (ebd.). Während sich die Debatte anfangs um die Bereitstellung der nötigen IT-Infrastruktur für Homeoffice-Arbeitende drehte, verschiebt sich nun der Fokus hin zu der Frage, wie sich die neue Zusammenarbeit unter Mitarbeitenden effizient und gleichzeitig vertrauensstiftend gestalten lässt.

Die Effekte des ersten Lockdowns wurden von so mancher Geschäftsführung im Nachhinein als durchaus positiv gewertet. Besonders Unternehmen mit mehreren Standorten berichteten von einer besseren teamübergreifenden Kommunikation, wenn alle aus dem Homeoffice zu gleichen Bedingungen miteinander arbeiten. Gleichzeitig stieg aber in vielen Fällen die Verunsicherung der Führungskräfte darüber, wie sie Firmen- und Führungskultur auch „in Abwesenheit“ managen (IHK Berlin 2021). Neben der Einrichtung neuer Team-Formate, geht es hier im Kern vor allem um die Frage, ob und wie Führungsstile sich verändern müssen, damit sie den Anforderungen einer Remote-Unternehmenskultur gerecht werden.

In diesem Kontext spielt Eigenverantwortlichkeit eine zentrale Rolle, über die bei der Umstellung auf Homeoffice-Arbeit neu reflektiert werden muss – und zwar sowohl auf Seiten der Führungskraft als auch bei den Mitarbeitenden. Eigenverantwortung bedeutet zunächst einmal, die Verantwortung für die Konsequenzen des eigenen Handelns zu übernehmen. Auf der Seite der Mitarbeitenden ist die größte Aufgabe, sich darüber im Klaren zu sein, wie viel Eigenverantwortung jede*r Einzelne in einem bestimmten Kontext tragen kann und will. Wann steht das Gruppenziel gegenüber meinen eigenen Bedürfnissen im Vordergrund? Und wo kann ich mir wiederum Freiheiten nehmen, solange ich weiterhin zum Ergebnis beitrage?

Auf Unternehmensseite steht dem die Schaffung eines geeigneten Rahmens für Eigenverantwortlichkeit gegenüber, in dem Führungskräfte sich darüber im Klaren sind, dass unterschiedliche Level an Eigenverantwortlichkeit unterschiedliche Führungsstile benötigen. Welcher Stil gefragt ist, hängt davon ab, wie viel Eigenverantwortung Mitarbeitende individuell übernehmen können (Skill) und übernehmen möchten (Will). Je nach Level kann die Führungskraft ihren Führungsstil und ihre Entwicklungsmethoden anpassen. Wichtig dabei:

Die Führungskultur einer Organisation ist konstant, aber Führungsstile innerhalb des Unternehmens dürfen und müssen sich je nach Kontext unterscheiden.



Abb. 1: Angebote für Mitarbeitende und deren Verortung auf der Skill-Will-Matrix

Entsprechend der Verortung auf der dargestellten Skill-Will-Matrix (nach Hershey/Blanchard 1982) können gezielte Angebote für Mitarbeitende geschaffen werden, um das individuelle Maß an eigenverantwortlichem Arbeiten zu etablieren. So können im nächsten Schritt neue Themen und Formen der Zusammenarbeit erlernt werden, die für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und der individuellen Weiterentwicklung des Mitarbeitenden entscheidend sind. Wenn Führungskräfte in die Entwicklungsmethoden ihrer Teams investieren, schlägt sich das in der Regel auch in einer höheren Retention nieder, also in dem Anteil an Mitarbeitenden, die sich im Unternehmen weiterentwickeln, statt den Arbeitgeber zu wechseln.

Interne Talente bieten die Grundlage für eine robuste Talent-Pipeline und stärken als indirekte Botschafter die Employer Brand nach außen, sodass es einfacher wird, neue Talente zu gewinnen. Darum soll es im nächsten Abschnitt gehen.

Recruiting-Strategien für Unternehmer*innen und Führungskräfte

„Coronakrise dämpfte den Fachkräftemangel nur vorübergehend“, meldet die Deutsche Presseagentur Mitte Februar 2021 und zitiert die Prognose des

KfW-Ifo-Fachkräftebarometers, wonach der Mangel an qualifizierten Mitarbeiter*innen in deutschen Unternehmen bereits Herbst 2021 wieder auf Vorkrisenniveau liegen würde. Die Ursachen: Laut den KfW-Volkswirten zum einen demografische. Die geburtenstarken Jahrgänge der „Baby Boomer Generation“ gehen in Rente, ihnen folgen jüngere Arbeitnehmer*innen in deutlich geringerer Zahl nach. Zum anderen sind durch den gestiegenen Digitalisierungsdruck branchenübergreifend neue Berufsbilder noch stärker nachgefragt als bisher (WirtschaftsWoche 2021).

Die Zahlen zeigen deutlich, dass es für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen entscheidend ist, Bedarfe zu definieren und dann gezielte Recruiting-Maßnahmen abzuleiten, um diese auch in der aktuellen Krisensituation weiter umzusetzen. Wer jetzt den Kontakt zu möglichen Kandidat*innen komplett abbricht, verliert wertvolle Zeit, die nach der Pandemie und bei einem Wiederaufleben der Wirtschaft aufgeholt werden muss. Stattdessen lässt sich die aktuelle Remote-Arbeitssituation bewusst nutzen, um entlang der gesamten Recruiting-Strategie Impulse für ein datenbasiertes Recruiting auf Augenhöhe zu schaffen.

Candidate Experience

Im Mittelpunkt jeder Recruiting-Strategie stehen die passenden Kandidat*innen. Sie zu gewinnen und im Laufe der unterschiedlichen Recruiting-Schritte für Unternehmen und Position zu begeistern, ist elementarer Bestandteil der sogenannten Candidate Experience, also der Erfahrungen von Kandidat*innen über den gesamten Recruiting-Prozess hinweg.

Leidet die Candidate Experience, wenn sie aufgrund der Kontaktbeschränkungen nur am Bildschirm stattfinden kann? Nicht zwangsläufig. Sie kann sogar an Authentizität und Augenhöhe gewinnen, schließlich lädt die Situation alle Beteiligten zum Umdenken ein. Das Prinzip „Augenhöhe“ lässt sich im aktuellen Krisenfall vor allem durch Transparenz in der Kommunikation herstellen. Selbst dann, wenn etwa doch neue Maßnahmen zu Einstellungsstopps während eines Recruiting-Prozesses führen. Transparent gegenüber den Kandidat*innen zu bleiben und trotzdem den Kontakt zu halten, um etwa nach Aufhebung der Einschränkungen nicht wieder von vorne anzufangen, kann den entscheidenden Vorteil bei gefragten Fach- und Führungskräften bieten.

Ganz praktisch kann die Umsetzung dieses Prinzips auch beinhalten, neben den üblichen Informationen über das Unternehmen und den Arbeitskontext auch authentische Einblicke in den Umgang mit der aktuellen Corona-Situation und den damit verbundenen Herausforderungen zu geben sowie Remote-

Einstiegsmodelle zu diskutieren. Dies wird besonders wichtig, wenn einige Unternehmensteile von Lockdown-Maßnahmen betroffen sind, etwa im Handel. Hier herrscht bisweilen die Situation, dass der Filialhandel von Schließungen betroffen ist, während die E-Commerce-Abteilung weiterhin einstellt. In einem solchen Fall bedarf es einer bewussten Kommunikation über zukunftsorientierte Perspektiven und damit verbundene Möglichkeiten in den Unternehmensbereichen, um Kandidat*innen die Entscheidung für ein Unternehmen zu erleichtern.

Denn trotz Unsicherheit aufgrund der Wirtschaftslage kann jedes Unternehmen für einen respektvollen Umgang mit seinen Kandidat*innen und Mitarbeitenden stehen. Dafür ist es wichtig, das höchste Gut der Menschen, die mit dem Unternehmen interagieren, wertzuschätzen: (Lebens-)Zeit. Ganz besonders gilt dies auch für Kandidat*innen, die nicht die Anforderungen erfüllen. Es ist besser, zeitnah Klarheit zu schaffen und abzusagen, statt sie bis zur Vertragsunterschrift des*r Wunschkandidaten*in mit einer Absage warten zu lassen. Darüber hinaus lohnt es sich, grundsätzlich relevante Profile trotzdem um die Zustimmung zur Aufnahme in einen Talentpool zu bitten und diesen regelmäßig bei neuen Vakanzen zu sichten.

So wird auf lange Sicht der Ruf des Unternehmens als respektvoller Arbeitgeber gestärkt und vermeidbaren, schlechten Bewertungen in Arbeitgeber-Portalen entgegengewirkt (wobei auch gute Bewertungen in den Portalen kein Selbstzweck sind, sondern lediglich andere Bemühungen im Employer Branding flankieren).

Employer Brand

Auf Basis einer Candidate Experience auf Augenhöhe soll die Employer Brand das Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt für relevante Kandidat*innen sichtbar machen und hervorheben. Dafür bedarf es auch im Arbeitgebermarketing einer genauen Zielgruppenanalyse, damit Botschaften gezielt zugeschnitten werden können und nicht zum mehrheitsfähigen Allerlei verschwimmen. Schließlich kann nicht jedes Unternehmen legitimerweise von sich selbst behaupten, die Welt zu retten oder extrem agil und schnelllebig zu sein. Gleichzeitig ist weder das eine noch das andere allen Kandidat*innen wichtig.

Wichtig ist die Passung zwischen Kandidat*innen, die einen Beitrag zur Zukunftsfähigkeit des Unternehmens leisten können, und dem Unternehmen selbst. Wie der nächste Abschnitt zeigt, ist das die Basis für eine gewinnbringende Zusammenarbeit, während Fähigkeiten und Arbeitsweisen sich im Laufe der Zeit ändern und trainiert werden können. Der Markenkern, die Kultur eines

Unternehmens, bleibt dagegen relativ beständig. Er wird durch die Geschichten repräsentiert, die Mitarbeitende über das Unternehmen erzählen, und wird – bewusst oder unbewusst – auch in jeder Interaktion mit Kandidat*innen transportiert. Deswegen entsteht Unternehmenskultur auch erst dadurch, dass genug Mitarbeitende sie leben und weitertragen – und nicht dadurch, dass sie in einer PowerPoint-Präsentation definiert wurde.

Gezielt Führungskräfte und Expert*innen zu rekrutieren, die eine Brücke zu einer neuen Unternehmenskultur bilden, ist einer der schnellsten Wege, Kultur zu beeinflussen – sofern man es richtig angeht. Die erste Möglichkeit dafür bietet sich bereits im Vorstellungsgespräch, auch oder gerade, wenn es virtuell stattfindet. Es kann etwa sinnvoll sein, unter den Teilnehmenden auf Unternehmensseite vorab Rollen zu definieren: Eine Person, die die Struktur und die wichtigsten zu prüfenden Kriterien an den Kandidaten oder die Kandidatin im Blick hat und eine zweite Person, die an den passenden Stellen Kontext und Alltagsbeispiele liefert, um die Erwartungen der Kandidat*innen zu konsolidieren.

Auch andere Elemente wie der Bürorundgang können von einem Teammitglied vor Ort integriert werden. Alternativ kann ein Video vorab aufgezeichnet werden. Auch ein klassischer Probearbeitstag mit der Teilnahme an Teammeetings und Aufgaben, die bearbeitet und dann zurückgeschickt werden, ist remote durchaus möglich. Eine Umfrage des Bitkom Anfang 2021 zeigt, dass schon jedes sechste Unternehmen (16 %) digitales Probearbeiten ermöglicht (IT-Daily.net 2020).

Das Ziel ist, immer ein umfassendes Kennenlernen zwischen Kandidat*innen und Unternehmen zu ermöglichen, damit beide Seiten einen Eindruck davon bekommen, ob sie zueinander passen. Damit dies allerdings nach klaren Kriterien erfolgt, braucht es vorab eine genaue Definition dessen, was eigentlich gesucht wird.

Talent Definition

Die Befürchtung liegt nahe, dass ein Recruiting ausschließlich via Bildschirm zu wenig Raum für Menschenkenntnis und Bauchgefühl lässt, um sich für geeignete Kandidat*innen entscheiden zu können. Gleichzeitig bietet virtuelles Recruiting jedoch die große Chance, das gesuchte Talent vorab zu definieren und einen Recruiting-Prozess sauber aufzusetzen, um die Grundlage für eine Entscheidung schaffen.

Im ersten Schritt gilt es zu definieren, wer für die Führungs- oder Fachrolle „Talent“ ist. Ohne geeigneten Rahmen tappt man leicht in eine von zwei typischen Fallen: Entweder zu Beginn die „eierlegende Wollmilchsau“ durch zu viele Kriterien zu definieren. Dann folgt die Feststellung, dass es diese Person am Markt gar nicht gibt, und schließlich werden spät im Prozess spontan Abstriche gemacht, um doch noch einen Konsens herbeizuführen. Oder es werden in Erwartung zu weniger Kandidat*innen (teilweise gepaart mit zu wenig Wissen, worauf es bei dem gesuchten Profil ankommt) kaum Kriterien definiert. Das führt dann dazu, dass jeder Stakeholder im Interview-Prozess individuelle Bewertungsmaßstäbe anlegt und die Sympathie oder auch der „Stallgeruch“ einen zu hohen Stellenwert einnehmen, sodass die Passung zur ursprünglichen Rolle nicht mehr sicher gegeben ist.

Diese Herangehensweisen sind besonders vor dem Tempo der aktuellen wirtschaftlichen Veränderungen gefährlich. Ganz abgesehen von den offensichtlichen Kosten einer Entlassung nach der Einarbeitungs- oder Probezeit. In einer zukunftsgerichteten Organisation sollten Kandidat*innen nicht nur passend zu dem, was schon da ist, eingestellt werden. Sie sollten darüber hinaus einen Mehrwert für alles, was geplant ist, mitbringen. Nicht zuletzt hat die Corona-Krise gezeigt, wie schnell sich Rahmenbedingungen ändern können. Beispiel Veranstaltungsbranche: 4 bis 5 Jahre Erfahrung in der Planung von Großveranstaltungen sind plötzlich nicht mehr so relevant wie die Fähigkeit, effektiv neue Lösungen zu finden, Netzwerke zu aktivieren und Mitarbeitende zu befähigen, um Veranstaltungen digital umzusetzen.

Potential sticht Zertifikate bisweilen aus. Deswegen hilft es für die Definition von Talent, zwei Ebenen strukturiert gegenüberzustellen: Die Definition der Vakanz auf der einen und die des gesuchten Profils passender Kandidat*innen auf der anderen Seite. Die folgende Systematik folgt dem Exzellenzmodell zur Kandidatenauswahl (Buchheim/Weiner 2014).

Im ersten Schritt wird die Funktion benannt: Welche konkreten Aufgaben beinhaltet die Rolle, welche Zielsetzungen sollen in 6, 12 und 24 Monaten erfüllt sein, welche harten Voraussetzungen gibt es an Hard- und Soft Skills, z. B. Sprachkenntnissen oder Führungserfahrung? Dann wird die Rolle im Team und im Unternehmen heruntergebrochen: Steht im Zentrum der Rolle, bestehende Prozesse zu hinterfragen und neue Ideen zu liefern oder eher Prozesse von Zusammenarbeit systematisch zu verbessern und Brücken zu bauen? Welche Anforderungen an das Verhalten und Auftreten des idealen Rolleninhabenden sind absolut notwendig und was wäre zusätzlich wertvoll, aber nicht Grund dafür, jemanden nicht einzustellen?

Zuletzt brauchen alle Beteiligten ein gemeinsames Verständnis über die Unternehmenswerte und Kultur. Stehen beispielsweise der Forscherdrang und Innovation sowie schnelle Lösungen im Vordergrund? Oder gelten im Zweifel Qualität und verlässliche Ergebnisse, auch auf Kosten von Schnelligkeit, als Maxime? Oft liegt die Essenz darin, wie Mitarbeitende selbst entscheiden würden, auch wenn keine Führungskraft hinschaut (oder im Homeoffice mal nicht erreichbar ist). Dabei können die Lösungswege, um zum selben Ergebnis zu kommen, sehr unterschiedlich sein. Eine einheitliche Kultur steht der Diversität der Mitarbeitenden deswegen nicht entgegen.

Aus diesen drei Dimensionen lassen sich dann spiegelbildlich Kernkriterien für die Fachlichkeit, Persönlichkeit und Haltung ableiten, die Kandidat*innen mitbringen müssen, um die Vakanz erfolgreich ausfüllen zu können und das Unternehmen mitzuentwickeln. Es ist sinnvoll, sich auf ca. 5 Muss-Kriterien zu beschränken und den Rest als Kann-Kriterien auszuformulieren. So gelingt es, auch über unterschiedliche Runden und Beteiligte im Prozess hinweg, abzuklären, welche Kandidat*innen die Anforderungen erfüllen. Dabei ist zu beachten, dass sich die grundlegende Haltung von Kandidat*innen kaum verändern lässt, Fachwissen und Fähigkeiten dagegen erlernbar sind und auch On-the-Job trainiert werden können.

Einen Überblick zu den drei unterschiedlichen Ebenen bietet das Exzellenzmodell (ebd.):



Abb. 2: Die Ebenen des Exzellenzmodells

Recruiting-Prozess & Tools

Mit einer klaren Definition des gesuchten Profils kann nun der ideale Kandidat oder die ideale Kandidatin gesucht und ausgewählt werden. Die Umstellungen

aufgrund der aktuellen Situation regen dazu an, althergebrachte Muster zu evaluieren und zu entscheiden, welche Teile des Recruiting-Prozesses zielführend sind, um für Unternehmen und Kandidat*in eine Entscheidung möglich zu machen.

Ein gemeinsames Verständnis zwischen Recruiter*innen, einstellenden Manager*innen und anderen Beteiligten sicherzustellen bleibt in virtuellen und hybriden Arbeitssituationen entscheidend. Hierfür ist es wichtig, ein ausführliches Rollenprofil zu erarbeiten. Dieses umfasst im Gegensatz zur Stellenausschreibung nicht nur Informationen, die für Kandidat*innen entscheidend sind. Stattdessen wird im Rollenprofil definiert, was Talent für das Unternehmen insgesamt, das Team oder die Abteilung im Speziellen ist und welche Anforderungen an Persönlichkeit und Fähigkeiten für die konkret zu besetzende Rolle gefragt sind. Das bildet die Grundlage für den gesamten Prozess – von der Entscheidung über die Suchstrategie bis hin zu den Kriterien, nach denen Interviewer*innen Kandidat*innen bewerten (siehe Abschnitt zur Talent Definition).

Um eine geeignete Menge an Kandidat*innen in den Prozess zu bekommen, nimmt die Relevanz von digitalen Recruiting-Tools zu. Diese reichen von der direkten Ansprache über die Karrierenetzwerke LinkedIn und Xing über Job-Apps nach dem „Tinder-Prinzip“ bis hin zu webbasierten Mitarbeiterempfehlungen. Seit 2019 mischt beispielsweise auch „Google for Jobs“ mit, das auf der Suchergebnisseite auch ohne Jobportal-Besuche Klicks auf der Karriereseite des Unternehmens generieren kann (Haufe Kolumne Recruiting 2019). Allen Tools und Portalen gemein ist, dass sie in Kombination mit einem Applicant Tracking System (auch Bewerbermanagementsystem genannt) besser gehandelt werden können. Denn so lässt sich erfassen und auswerten, welche Wege funktionieren, um auf die Rolle aufmerksam zu machen, und welche nicht.

Wenn Kandidat*innen Interesse gezeigt haben, heißt es schnell zu sein. Das umfasst möglichst sofort eine (automatisierte) E-Mail über den Erhalt der Bewerbungsunterlagen. Innerhalb von 1-2 Wochen sollte ein erster Kontakt oder ggf. eine Absage erfolgen. Erstgespräche auf Grundlage des Rollenprofils per kurzer Videokonferenz können das Interesse bei Kandidat*innen vertiefen und für das Unternehmen filtern, mit wem der nächste Bewerbungsschritt sinnvoll ist. Diese Erkenntnisse zu dokumentieren und auszuwerten, hilft wiederum bei der erneuten Suche über direkte Ansprache oder Portale.

Laut einer Umfrage des Bitkom Anfang 2021 setzen knapp drei Viertel der Unternehmen in Deutschland Videokonferenzen ein (IT-Daily.net 2020). 2016 waren es nur 40 % (Bitkom 2016). Darüber hinaus nutzt über die Hälfte (55 %)

digitale Online-Testverfahren (IT-Daily.net 2020). Dazu zählen tatsächliche Tests von externen Anbietern für Arbeitsweisen, aber auch Arbeitsproben, Fallstudien, Aufgabenstellungen, die Kandidat*innen ausarbeiten und vorstellen. Die Tiefenprüfung kann dann mit den Kernkriterien für die Rolle im Gespräch stattfinden. Fallbezogen können hier noch Referenzen herangezogen werden.

Auch wenn der Reiseaufwand für Kandidat*innen wegfällt und es scheinbar einfacher ist, viele Video-Calls anzusetzen, bleibt die Maxime: So viele Gespräche (und Gesprächspartner*innen) wie nötig und so wenig wie möglich. Nach erfolgreichen Gesprächen können die Vertragsverhandlungen durch digitale Vertragsunterschrift per elektronischer Signatur vereinfacht werden. So lässt sich verhindern, Personen spät im Prozess wegen anderer Angebote zu verlieren. Digitale Tools werden dafür von etwa einem Viertel der Unternehmen bereits genutzt, wie dieselbe Bitkom-Umfrage ergab (ebd.).

Insgesamt bieten digitale Recruiting-Prozesse, die Arbeitsrealitäten im vollständigen Homeoffice oder hybriden Lösungen standhalten, die Chance, neue Konzepte auszuprobieren und datenbasiert neue digitale Standards zu setzen – immer mit dem Ziel einer optimalen Candidate Experience und effizienten, auf Diversität und Zukunftsfähigkeit ausgerichteten Recruiting-Prozessen.

Fazit

Auch diese Krise wird irgendwann vorbei sein. Das New Normal beginnt schon jetzt. Die Situation in der Pandemie hat gezeigt, dass die Art der Zusammenarbeit grundlegend und relativ schnell verändert werden kann, sofern die Situation es erfordert. Das führt zu vielen Herausforderungen, aber auch zu dem lebenden Beweis, dass von der Team-Führung bis zum Recruiting virtuell viel mehr möglich ist, als man vorher gewagt hätte auszuprobieren.

Die notwendige Fähigkeit, Mitarbeitende stetig zu eigenverantwortlicher Arbeit zu befähigen und gezielt zu definieren, welche Talente für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens wichtig sind, diese zu finden und auszuwählen, werden unter verschärften Pandemie-Bedingungen trainiert. Eine Talentstrategie unter außergewöhnlichen Bedingungen anzupassen, am Ball zu bleiben und stetig zu optimieren, bietet zukunftsgerichteten Unternehmen die Möglichkeit, eingefahrene Muster und Prozesse aufzubrechen, neue Ideen umzusetzen und so ihr Recruiting gezielt für eine wettbewerbsfähige Innovationsstrategie zu nutzen.

Literatur

Bitkom (2020): Mehr als 10 Millionen arbeiten ausschließlich im Homeoffice [https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Mehr-als-10-Millionen-arbeiten-ausschliesslich-im-Homeoffice#item-7281] (abgerufen am 01.03.2021).

Bitkom (2016): 40 Prozent der Unternehmen nutzen Online-Meetings, [https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/40-Prozent-der-Unternehmen-nutzen-Online-Meetings.html] (abgerufen am 01.03.2021).

Buchheim, C./Weiner, M. (2014): HR-Basics für Start-ups. Recruiting und Retention im Digitalen Zeitalter, Wiesbaden: Springer Gabler.

Gillman, B. (2020): Coronakrise sorgt bei Unternehmen für Forschungseinbruch, in: Handelsblatt, [https://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/bdi-umfrage-coronakrise-sorgt-bei-unternehmen-fuer-forschungseinbruch/25931196.html?ticket=ST-6876000-oiebiP2lxCviXOEpfVi-ap4] (abgerufen am 01.03.2021).

Haufe Kolumne Recruiting (2019): Google for Jobs ist offiziell in Deutschland gestartet – und nun?, [https://www.haufe.de/personal/hr-management/google-for-jobs-offiziell-in-deutschland-gestartet_80_490578.html#:~:text=Google%20hat%20die%20Recruiting%20Experten,Tool%20f%C3%BCr%20ihr%20Recruiting%20nutzen] (abgerufen am 01.03.2021).

Hershey, P./Blanchard, K. (1982): Management of Organizational Behavior. Utilizing Human Resources, 4. Auflage, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

IHK Berlin (2021): Ergebnisse der IHK-Umfrage „Home Office – neue Normalität oder zurück zur Präsenzkultur?“, [https://www.ihk-berlin.de/politionen-und-statistiken-channel/arbeitsmarkt-beschaeftigung/fachkraeftesicherung/digitalisierung-der-arbeitswelt/ihk-kurzumfrage-home-office-neue-normalitaet-oder-4876982] (abgerufen am 01.03.2021).

IT-Daily.net (2020): Vorstellungsgespräch per Videocall, [https://www.it-daily.net/it-management/digitalisierung/27098-vorstellungsgespraech-per-videocall] (abgerufen am 01.03.2021).

WirtschaftsWoche (2021): Coronakrise dämpfte Fachkräftemangel nur vorübergehend, [https://www.wiwo.de/politik/deutschland/kfw-coronakrisedaempfte-fachkraeftemangel-nur-voruebergehend/26929176.html] (abgerufen am 01.03.2021).

Transformation in ein agiles Zusammenarbeitsmodell während der Pandemie – ist das möglich?

Martina Prinz

Wir sind Experten für alle Themen rund um Banking und Informationstechnologie. Als IT-Dienstleister der genossenschaftlichen FinanzGruppe bieten wir speziell auf Banken zugeschnittene IT-Lösungen: vom Rechenzentrumsbetrieb über Online-Bankverfahren bis hin zur Beratung bei zukunftsweisenden Innovationen. In dem Unternehmen – mit Verwaltungssitzen in Karlsruhe und Münster sowie Niederlassungen in München, Frankfurt und Berlin – sind aktuell fast 4.500 Mitarbeiter*innen beschäftigt. Gemeinsam erwirtschaften sie einen jährlichen Konzernumsatz von rund 1,7 Milliarden Euro. Zu unseren Kunden zählen nicht nur die rund 850 Volksbanken und Raiffeisenbanken, die Unternehmen der genossenschaftlichen FinanzGruppe, sondern auch zahlreiche Unternehmen und Banken aus dem Privatsektor, beispielsweise der ADAC oder die Airbus Bank GmbH.



2018 haben wir uns auf die Reise in unsere digitale Transformation gemacht und begonnen, das Unternehmen komplett neu auszurichten. Startpunkt war die Neuentwicklung unserer Vision mit daraus abgeleitetem neuen Zielssystem. Mit der Gestaltung eines agilen Organisationsmodells standen wir vor der Aufgabe, die Strukturen des Unternehmens vollständig neu auszurichten. Uns war schon am Anfang klar, dass wir unser Ziel nur erreichen können, wenn es gelingt, die Mitarbeitenden auf diesem Weg in ein zukunftsfähiges Unternehmen mitzunehmen, sie aktiv einzubinden und ein neues Mindset zu etablieren. Aus diesem Grund haben wir zeitgleich eine umfassende Change- und Kulturinitiative gestartet.

Zum Zeitpunkt des ersten Lockdowns war das neue Organisationsmodell erarbeitet und stand kurz vor der Umsetzung. Als nächste Schritte sollten der Besetzungsprozess von knapp 300 neuen Rollenträgern, das Kick-Off und das Onboarding für die neuen Rollenträger sowie der Start in völlig neue Teamzusammenstellungen folgen. Diese Aufgabe war auch ohne die zusätzlichen Herausforderungen, vor die uns COVID-19 stellen sollte, schon anspruchsvoll.

Immerhin musste sichergestellt sein, dass das Tagesgeschäft performant bewältigt wird, während komplett neue Organisationsstrukturen etabliert werden.

Die Unsicherheit, ob das der Weg richtig ist, war im Unternehmen durchaus noch gegeben und die „kritische Masse“ war noch nicht erreicht. Deshalb war jetzt eine intensive Beteiligung aller Ebenen ein zentrales Kriterium für das Change-Management. Genau in dieser Phase erhielten wir die Nachricht vom ersten Lockdown und diese nächsten Schritte waren ohne Präsenz zunächst undenkbar.

Was also tun?

Sollten wir trotz COVID-19 mit der Transformation wie geplant fortfahren oder alles anhalten und abwarten? Diese Entscheidung war nicht einfach, zumal wir nicht absehen konnten, welche Folgen die Pandemie auf unser laufendes Tagesgeschäft haben würde, ob für unsere Kunden zusätzliche Lösungen geschaffen werden müssen und wie sich die anstehenden Veränderungen auf die etablierten Prozesse auswirken.

Andererseits war die Einführung einer agilen Organisation ja kein Selbstzweck. Das neue Organisationsmodell sollte uns ja in die Lage versetzen, schneller und effizienter auf neue Herausforderungen reagieren zu können. Allerdings war nicht absehbar, dass sich eine Herausforderung diesen Ausmaßes noch während der Transformation stellen würde. Diese Gesichtspunkte mussten sorgfältig abgewogen werden. Unsere Entscheidung, den einmal beschrittenen Weg fortzusetzen, war das Ergebnis intensiver interner Diskussionen. Ausschlaggebend waren letztlich drei Punkte: Wir wussten, dass die Transformation – nicht zuletzt auch durch die Change- und Kulturinitiative – gut vorbereitet war. Wir wussten, dass unsere Mitarbeitenden fachlich auf einem sehr hohen Niveau arbeiten. Und – letztlich entscheidend – ein Ausstieg hätte uns die Vorteile der agilen Organisation gekostet. Mit anderen Worten: Die Neuorganisation war schlussendlich auch die Lösung der zusätzlichen Probleme durch COVID-19.

Agiles Arbeiten ermöglicht es uns, in volatilen, komplexen Umfeldern abgestimmt und wertstiftend zu arbeiten.

Natürlich mussten wir auf die geänderten Rahmenbedingungen reagieren. Das haben wir in zweierlei Hinsicht getan. Zum einen haben wir uns auf das wirklich Wesentliche fokussiert. Zum anderen haben wir unsere Vorgehensweise flexibel an die Rahmenbedingungen angepasst und unsere Mitarbeitenden intensiv eingebunden.

Agiles Arbeiten ermöglicht uns in volatilen, komplexen Umfeldern abgestimmt und wertstiftend zu arbeiten

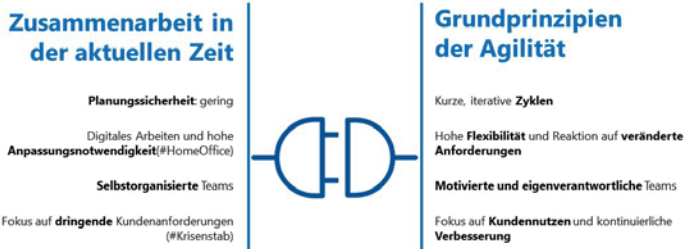


Abb. 1: Grundprinzipien der Agilität und Zusammenarbeit in der Corona-Krise

Die Besetzungskonferenzen, in denen die neuen Rollenträger ausgewählt und besetzt wurden, mussten wir zum Teil virtuell durchführen. Hierbei haben wir darauf geachtet, den Prozess so transparent wie möglich auszugestalten. Wir haben die Konferenzen unter Beteiligung von Mitarbeitenden und Betriebsräten durchgeführt und so eine hohe Akzeptanz der Ergebnisse erreicht.

Die nächste Herausforderung stellte das Onboarding der neuen Rollen dar. Große Netzwerkveranstaltungen und Teaming-Events, die man üblicherweise durchgeführt hätte, waren aufgrund der Rahmenbedingungen nicht möglich. Das Onboarding der neuen Rollen wurde somit in kleinere, attraktive, digitale Kurzformate geschnitten, um auch dieses virtuell unter den Rahmenbedingungen zu ermöglichen, und über einen längeren Zeitraum verteilt. Aus der ursprünglich geplanten Onboarding Veranstaltung wurde eine „Onboarding Journey“. Zusätzlich haben wir alle relevanten Informationen in einer Community gebündelt bereitgestellt.



Abb. 2: Basecamp Community – Treffpunkt, Austausch, Gemeinschaft

Austausch und Nähe sind in Zeiten der Veränderung essentiell. Um dies zu gewährleisten, wurden verschiedene Regelformate für die neuen Rollenträger etabliert. Diese Termine dienen dem Informationsaustausch, der Kalibrierung untereinander und dem Netzwerken. Sie ermöglichen es, voneinander zu lernen, Hindernisse in der neuen Organisation zu erkennen und gemeinsam auszuräumen. Neben den unterschiedlichen Formaten dient auch hier die o. g. Community als „Lebensraum“ für die neuen Rollen und bietet eine zusätzliche Plattform für den Austausch.

In einem top-down Ansatz haben wir den Fokus zunächst auf die Leadership-Rollen gelegt, da diese der Schlüssel sowohl für die Kulturentwicklung als auch die Funktionsfähigkeit einer agilen Organisation sind. Ergänzend zur „Onboarding Journey“ haben wir die Rollenträger somit auf eine zweijährige Lernreise mitgenommen. Der Lernreise lag das sogenannte „Lernreisenprinzip“ zugrunde: ein kontinuierlicher Reflexionsprozess, in dem Lernziele eigenverantwortlich gesetzt und geplant werden können.

Eine Lernreise - warum und wozu?

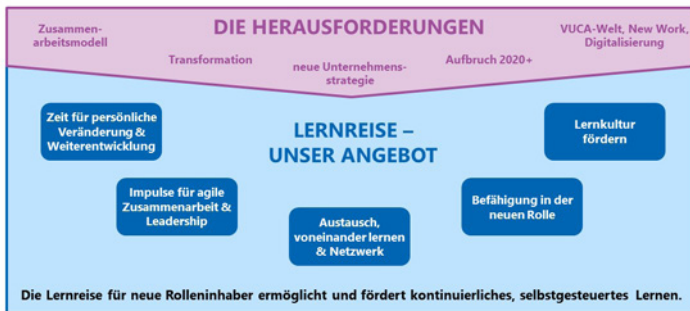


Abb. 3: Die Lernreise – Angebot und Herausforderungen

Die Lernreise legt einen starken Fokus auf die regelmäßige Reflexion. Leitfragen in der (Ausgangs-)Reflexion können beispielsweise folgende sein: „Wo liegen meine Stärken? Welche Skills möchte ich noch weiter ausbauen? Worin möchte ich mich persönlich weiterentwickeln? Wo spiegeln mir andere Entwicklungsbedarf wider? Welche neuen Skills möchte ich aufgrund der aktuellen Veränderungen aufbauen?“ usw. Auf Basis dieser Reflexion können Lernziele gesetzt, Entwicklungsschritte geplant und eigenverantwortlich verfolgt werden. Wie bei einer (Urlaubs-)Reise, kann auch hier eine spannende Route mit attraktiven Zielen geplant und durchgeführt werden.

Die Lernreise [das Prinzip]

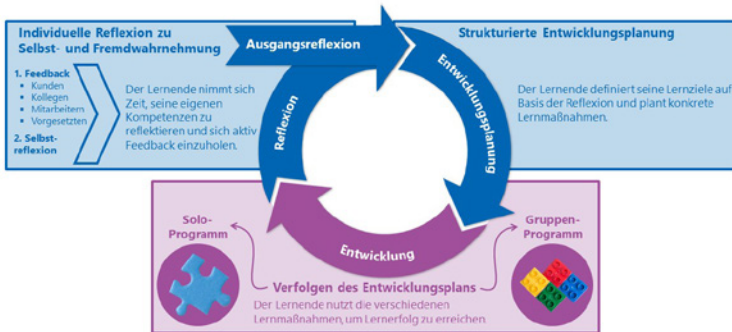


Abb. 4: Kontinuierliches Lernen durch regelmäßige Reflexion

Mit der Einbeziehung der Rollenträger war der erste Schritt getan. Doch die eigentliche Umsetzung der Transformation stand uns noch bevor. Hierfür waren der Aufbau und die Implementierung einer passenden Change-Architektur erforderlich. Nach dieser Change-Architektur werden bei uns alle Veränderungen konsequent umgesetzt.

Die Transformation wird durch unsere Change Architektur ermöglicht, die sich aus 6 Handlungsfeldern zusammensetzt



Abb. 5: Die Change-Architektur

Bei allen Einschränkungen und Schwierigkeiten, die durch die Pandemie entstanden sind, gibt es definitiv auch Bereiche, in denen sie als Beschleuniger gewirkt hat. Insbesondere für die Kulturentwicklung- und das Changemanagement war die Pandemie nicht nur hinderlich. Oftmals besteht die größte Herausforderung darin, die Mitarbeitenden dahingehend zu motivieren, etablierte Prozesse zu verlassen und durch neue Verfahren zu ersetzen. Diese Hemmschwelle war aufgrund der ohnehin pandemiebedingt erforderlichen Anpassungen deutlich geringer. Hürden vor neuen Arbeitsformen und der di-

gitalen Zusammenarbeit waren genommen, da es der einzig mögliche Weg der Zusammenarbeit war.

Agile Arbeitsmethoden waren plötzlich hilfreiche Mittel, um Nähe zu schaffen und über Distanz Transparenz zu erzeugen. Kontrolle in der Führung war nicht mehr möglich und moderne Führungsmodelle, die auf Vertrauen und Agile Leadership bauen, sind in diesen Zeiten die erfolgreichen. Die große Sorge vieler Führungskräfte, dass nichts mehr läuft, wenn die Mitarbeitenden im Homeoffice und nicht mehr unter direkter Kontrolle sind, war unbegründet. Eigenverantwortung und Vertrauen wurden gestärkt. In dieser Zeit waren viele der für die Transformation und aus der Personalentwicklung erzeugten Angebote auf einmal wertvolle Hilfsmittel für Mitarbeitende und Führungsrollen in der Krise.



Abb. 6: Angebote und Hilfsmittel

Durch diese breiten Unterstützungsangebote des Unternehmens und das flexible und mitarbeiterfreundliche Agieren in der kritischen Situation wurde die Sicht der Mitarbeitenden auf das Unternehmen deutlich positiv beeinflusst. Das Bewusstsein für die hohe Qualität der Fiducia & GAD als Arbeitgeber wurde gestärkt. Wir haben die virtuellen Möglichkeiten der Zusammenarbeit maximal ausgeschöpft – sowohl zur fachlichen Arbeit als auch überfachlich.

Teamevents, Live-Streaming von Großveranstaltungen incl. einer Abendveranstaltung mit hoher Beteiligung und Interaktion, Managementklausuren uvm. – Standorte wurden auf einmal irrelevant. Trotz der schwierigen Rahmenbedingungen ist ein unglaublicher Spirit entstanden. Der Stolz auf das, was bei diesem Unternehmen in so schwierigen Zeiten möglich ist, ist enorm gewachsen. In diesem Fall galt die Umkehr: Distanz schafft Verbindung.

Gute Ergebnisse der Mitarbeiterbefragungen nach der Neuorganisation unterstreichen den positiven Trend. Der Mut, mit der konsequenten Umsetzung der Transformation trotz der Pandemie weiterzumachen, wurde also absolut belohnt. Das flexible Anpassen der Vorgehensweisen auf die Gegebenheiten war erfolgreich. Man könnte sogar in vielen Punkten sagen, dass die Pandemie ein Treiber der digitalen Transformation war.

Wie geht es jetzt weiter?

Aktuell weiß noch keiner genau, wie sich die Situation weiterentwickelt. Unsere Verantwortung ist es, den Aufschwung und die Beschleunigung, die COVID-19 uns gegeben hat, weiter voranzutreiben: Vorbild sein – Mindset und die neue Zusammenarbeit vorleben. Es gilt, die Menschen im Unternehmen dauerhaft weiter zu befähigen und die Chancen der digitalen Möglichkeiten auch in diesem Zusammenhang voll auszuschöpfen. Moderne Lernwelten zu schaffen und sich darüber konsequent weiter in eine lernende Organisation zu entwickeln. Denn kompetente, leistungsbereite und zufriedene Mitarbeitende schaffen zufriedene Kunden.

Die Befähigung der Organisation stellt einen wichtigen Baustein zur Sicherstellung der Kundenzufriedenheit dar



Abb. 7: Moderne Lernwelten

Doch virtuelle Arbeit hat auch Grenzen. Daher gilt es, zum einen die digitalen Möglichkeiten voll auszuschöpfen, jedoch auf der anderen Seite auch die Möglichkeiten der Zusammenarbeit an den Standorten weiter in Richtung „New Work“-Modelle auszubauen. Ziel ist es, attraktive und flexible Arbeitswelten an den Betriebsstätten zu schaffen. Kreative und innovative Arbeit werden auf diese Weise massiv unterstützt. Erste „Arbeitskulturwerkstätten“ haben wir bereits geschaffen und diese werden im Rahmen der aktuell zulässigen Möglichkeiten dankbar genutzt. Durch diese neuen Bürokonzepte werden Hierarchien weiter aufgelöst und agile Arbeitsweisen optimal gefördert.

Und genau dafür ist New Work unser Hebel. Aber was verbirgt sich denn hinter diesem Buzzword genau?

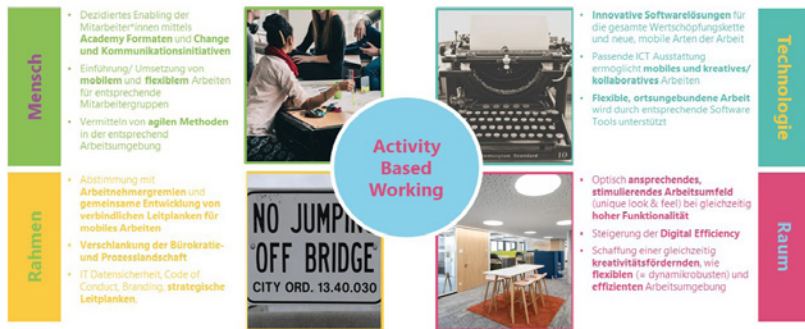


Abb. 8: Activity Based Working

Was haben wir gelernt?

Es ist wichtig, den Mut zu haben, Veränderungen auch in schwierigen Zeiten voranzutreiben. Durchhalten und ein langer Atem sind absolut erforderlich, denn auf dem Weg treten viele Herausforderungen auf. Und am Ende sind eine hohe Anpassungsfähigkeit und das dauerhafte Lernen der Schlüssel zum Erfolg.

Die Neue Normalität in der Arbeitswelt – Die 7 * 3er-Regel

Prof. Dr. Jutta Rump

Aus New Work wird New Normal

Die Corona-Krise hat in Kombination mit den zentralen Megatrends eine neue Normalität entstehen lassen, die wesentliche Aspekte von New Work beinhaltet, aber auch neue hinzufügt. New Work wird zu New Normal. Damit die Neue Normalität nicht zu einer Worthölse verkommt, ist es zwingend erforderlich, sich mit einer Definition bzw. einer begrifflichen Eingrenzung zu beschäftigen.



New Normal beschreibt eine Arbeitswelt, die zum einen durch die Megatrends sowie zum anderen durch die Corona-Krise beeinflusst wird.

Die Neue Normalität beinhaltet im Moment sieben Aspekte:

1. Die Transformations-Trilogie: Digitale Transformation – Ökonomische Transformation – Ökologische Transformation;
2. Drei limitierte Faktoren: Eingeschränkte finanzielle Mittel – Zeit als knappes Gut – Nachwuchs- und Fachkräftemangel;
3. Drei „Währungen“: Geld – Zeit – Purpose;
4. Drei Aspekte der Organisation: Agiles Arbeiten – Mobile Work – Flexible Arbeitsformen;
5. Drei Formen der Zusammenarbeit: Stationäre Zusammenarbeit – Hybride Zusammenarbeit – Virtuelle Zusammenarbeit;
6. Drei Merkmale der Führung: Transparenz – Partizipation – Krisenstab;
7. Drei Ebenen der Beschäftigungsfähigkeit: Kompetenzen – Identifikation – Gesundheit.

Diese sieben Aspekte werden auch als die 7 * 3er-Regel bezeichnet.

Nicht zuletzt gehört zur Neuen Normalität auch die Generation Z, die teilweise zur Generation C (Generation Corona) wird.

Die sieben Dimensionen der Neuen Normalität

Transformations-Trilogie: Digitale Transformation – Ökonomische Transformation – Ökologische Transformation

Die Transformations-Trilogie umfasst die digitale, ökonomische und ökologische Transformation. Die digitale Transformation wird durch die Corona-Krise beschleunigt und findet in größerem Ausmaß als bisher statt. So nutzen eine Reihe von Unternehmen die Krisenzeit sowie die damit verbundene Disruption als Treiber der Digitalisierung von Prozessen, Strukturen und Geschäftsmodellen. Damit einher geht eine ökonomische Transformation.

Schon seit einiger Zeit, aber durch die Corona-Krise verschärft, ist ein Gegenteil zur bisher praktizierten globalisierungsbedingten Verlagerung zu erkennen. Zunehmend entscheiden sich Unternehmen für das sogenannte Inshoring oder Reshoring. Das heißt, dass ausgelagerte Prozesse zurück in das Ursprungsland geholt werden. Hintergrund ist, dass die Kostenvorteile in den klassischen Offshoring-Ländern vielfach schwinden, insbesondere im Hinblick darauf, dass die Errungenschaften der Digitalisierung im Kontext von Industrie 4.0 ebenfalls zu deutlichen Kostenreduktionen und Kapazitätsverbesserungen führen können. Darüber hinaus zeigt die Corona-Krise, dass ausschließlich ökonomisch ausgerichtete Wertschöpfungs- und Lieferketten zu Versorgungsengpässen führen können. Digitalisierung kann hier eine Lösungsoption bieten.

Schließlich ist parallel zur digitalen und ökonomischen Transformation die ökologische Transformation zu beobachten. Nicht wenige Unternehmen überlegen, welche gewohnten Abläufe möglicherweise anders – auch digitaler – zu bewerkstelligen sind. Sie agieren entsprechend der Überlegung: „Wenn wir digital und ökonomisch transformieren, dann können wir die ökologische Transformation doch gleich mitmachen“. Im Moment hat man allerdings den Eindruck, dass die ökologische Transformation eher im Hintergrund – quasi auf der Hinterbühne – stattfindet.

Drei limitierte Faktoren: Eingeschränkte finanzielle Möglichkeiten – Zeit als knappes Gut – Fachkräftemangel

In der Neuen Normalität beeinflussen drei Knappheiten das Handeln: Eingeschränkte finanzielle Möglichkeiten, Zeit als knappes Gut sowie Fachkräftemangel.

Die Corona-Krise hat die zehn Jahre währende ökonomische „Party“ abgelöst. Die finanziellen Möglichkeiten auf staatlicher Ebene, in vielen Betrieben und

bei Teilen der Bevölkerung sind begrenzt. Nicht selten fehlt in Unternehmen und Institutionen das Geld, „um so weiterzumachen wie bisher“ (so der Tenor vieler Vorstände und Geschäftsleitungen). Da die digitale, ökonomische und ökologische Transformation als ein sehr wichtiges strategisches und zukunftsorientiertes Ziel angesehen wird und gleichzeitig sehr kapitalintensiv ist, braucht es somit eine Prioritätenliste. Es erfolgt eine zunehmende Fokussierung bei Investitionen, die mit einer intensiven Kosten-Nutzen-Betrachtung verbunden sind. Es ist damit zu rechnen, dass es zu Verteilungskämpfen um das knappe Gut „Geld“ kommt.

Des Weiteren wird der Faktor Zeit nicht unerheblich durch die digitale Transformation und durch die Corona-Krise beeinflusst. Die Corona-Krise treibt die Digitalisierung, was wiederum Zeit zum knappen Gut werden lässt. Expert*innen sprechen von einer Verdoppelung der Veränderungsgeschwindigkeit, was zu einer Halbierung der Reaktionszeit führt. In diesem Kontext ist Zeit nicht nur ein knappes Gut, sondern wird zu einem Vermögenswert. Wenn Menschen das Gefühl haben, ihnen rinnt zunehmend die Zeit durch die Finger angesichts steigender Veränderungsgeschwindigkeit und sinkender Reaktionszeit, strebt jede*r nach mehr Selbstbestimmtheit in Sachen Zeit und Zeitsouveränität. Der Umgang mit Zeit bedarf einer hohen Professionalität und wird zu einem zentralen Faktor der Arbeitgeber-Attraktivität sowie zu einer gesellschaftlichen Wohlstands-Bedingung.

Nachwuchs- und Fachkräftemangel gehören ebenfalls zu den limitierten Faktoren. Vor der Corona-Krise war der Arbeitsmarkt durch einen Nachwuchs- und Fachkräftemangel gekennzeichnet. Der Arbeitsmarkt war zum großen Teil ein Arbeitnehmermarkt. Während der Corona-Krise haben sich bestimmte Segmente in Richtung Arbeitgebermarkt bewegt. Nach der Corona-Krise wird eine Polarisierung erwartet: Angesichts der Demografie, der Entwicklung zur Wissens- und Innovationsgesellschaft sowie der Transformations-Trilogie werden Fachkräfte mit bestimmten Kompetenzprofilen gesucht. Nachwuchs- und Fachkräftemangel werden zur Tagesordnung gehören. Demgegenüber sind mit der digitalen und ökonomischen Transformation auch Personalanpassungsprozesse verbunden. Bestimmte Tätigkeiten werden durch Algorithmen und Roboter substituiert und/oder simplifiziert. Die Neue Normalität wird also durch ein Spannungsfeld gekennzeichnet sein. In ein und demselben Betrieb werden in einigen Bereichen dringend Fachkräfte gesucht, während in anderen Bereichen harte Personalanpassungsprozesse notwendig sind.

¹ Vgl. Rump/Brandt/Eilers 2020.

Drei Währungen: Geld – Zeit – Purpose

Entgelt für eine erbrachte Leistung gilt in der Arbeitswelt als Währung. Auch in der Neuen Normalität ist eine angemessene, marktgerechte Bezahlung ein zentraler Faktor. In der Welt der Neuen Normalität wird diese Währung jedoch ergänzt um die Währung „Zeit“. Wenn Zeit zu einem knappen Gut wird, entwickelt sich diese Ressource zu einem Vermögenswert. Als dritte Währung lässt sich Purpose bzw. Sinnhaftigkeit und Nachvollziehbarkeit identifizieren. Von der Generation Y thematisiert, von der Generation Z eingefordert und mittlerweile von vielen Beschäftigten aller Generationen gewünscht, stellt die nachvollziehbare Sinnhaftigkeit des Geschäftsmodells, der Leistungserstellungsprozesse, der Tätigkeiten und des Ressourceneinsatzes einen wesentlichen Attraktivitätsfaktor dar. Mit dem Einfordern von Purpose sind Transparenz und Partizipation verbunden. Damit wird deutlich, dass es nicht nur um einen Ansatz zur Attraktivität als Arbeitgeber geht, sondern auch eine Kulturveränderung in Gang gesetzt wird.

Drei Aspekte der Organisation: Agiles Arbeiten – Mobile Work – Flexible Arbeitsformen

New Normal spiegelt sich in mehreren organisationalen Perspektiven wider.

Zum Ersten zeigt sich die Neue Normalität der Organisation in der Verankerung von agilen Organisations- und Arbeitsformen. Agilität im organisationalen Kontext bedeutet Selbstbestimmtheit, Selbstorganisation, Vernetzung, Dezentralisierung und mehr oder weniger Hierarchiefreiheit mit dem Ziel, Innovationen zu generieren, Verbesserungen in den Fokus zu nehmen und Optimierungen anzustreben. Es gilt, die Schwarmintelligenz bzw. die kollektive Intelligenz zu heben und zu nutzen. Es reicht nicht mehr, Entscheidungen zur Weiterentwicklung des Unternehmens nur im kleinen Kreis zu treffen. Das Knowhow, die Erfahrung und die Ideen aller Beschäftigten, Partner*innen und Kunden*innen werden benötigt. Im Rahmen der Transformations-Trilogie und den damit verbundenen Herausforderungen ist dies eine Notwendigkeit.

Zum Zweiten ist die Neue Normalität der Organisation mit mobiler Arbeit verknüpft. Vor der Corona-Krise lediglich als ein Arbeitsmodell für bestimmte Gruppen wie Mütter, pflegende Angehörige und einige Vertreter*innen der Generation Y und Z, ist es in der Krise zu einer Arbeitsform für fast alle geworden, die in dieser Art und Weise arbeiten können. Nach der Corona-Krise kehren wir nicht in die alte Welt zurück, sondern praktizieren hybride Arbeitsmodelle, die ein Mix zwischen stationär und mobil sind. Welches Modell letztlich praktiziert werden wird, hängt von zahlreichen Faktoren ab, die von Betrieb zu Betrieb unterschiedlich sind. Unabhängig davon bedarf es einer Vielzahl

von Voraussetzungen (technisch, kulturell, organisatorisch, personell), die zum Gelingen beitragen. Eines gilt im Besonderen: Die Präsenzkultur der Vergangenheit wird ersetzt durch eine Erreichbarkeitskultur. Zudem müssen sich Unternehmen darüber klar werden, wie sie mit der „Spaltung“ innerhalb der Belegschaft umgehen: Ein Teil der Beschäftigten hat die Wahlfreiheit (sie können zwischen mobilem Arbeitsplatz und stationärem Arbeitsplatz wählen), ein anderer Teil der Belegschaft hat diese Freiheit nicht. Ihr Arbeitsplatz ist an einen Arbeitsort gebunden.

Zum Dritten zeigt sich New Normal der Organisation in der flexiblen Gestaltung von Arbeitsmodellen. Flexible Arbeitsmodelle dienen u. a. zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Angesichts der Zunahme an Beschleunigung, des Komplexitätszuwachses im Berufs- und Privatleben, von Real Time, von Veränderungen als Normalzustand etc. haben mehr und mehr Menschen den Wunsch und das Bedürfnis, in Balance zu bleiben bzw. wieder in Balance zu kommen. Nur so ist eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit unter dynamischen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen erfolgreich zu bewältigen. Viele Arbeitgeber erkennen diese Entwicklung und bieten den Beschäftigten flexible Arbeitsmodelle und -formen an. Und sie können aus dem Vollen schöpfen, denn sie haben seit Jahren insbesondere in flexible Arbeitszeitmodelle investiert, um die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu ermöglichen und als attraktiver Arbeitgeber zu gelten. An dieser Stelle sei auf einen möglichen Zielkonflikt zwischen Agilität und Flexibilität als organisationale Prinzipien hingewiesen: Während Agilität stark verknüpft ist mit Selbstorganisation und Hierarchiefreiheit mit dem Ziel, u. a. schnell Innovationen zu generieren, ist Flexibilität im organisationalen Kontext nicht selten verbunden mit der Vereinbarkeit von Unternehmens- und Beschäftigtenzielen sowie -interessen. Zugespitzt formuliert: Wenn ein agil organisiertes Team im Flow ist, sich also an einem erfolgskritischen Zeitpunkt des Innovationsprozesses befindet, ist es kontraproduktiv, wenn ein Teammitglied oder mehrere Teammitglieder auf die Uhr schauen und feststellen, dass sie jetzt gehen müssen, um die Kinder von der Kinderbetreuung abzuholen oder den geplanten Sportaktivitäten nachzugehen. Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben scheint nur bedingt mit der agilen Organisation kompatibel zu sein. Agilität und Flexibilität folgen NICHT der gleichen Logik und haben NICHT das gleiche Ziel.

Drei Formen der Zusammenarbeit: Stationäre Zusammenarbeit – Hybride Zusammenarbeit – Virtuelle Zusammenarbeit

Einen weiteren Faktor, der New Normal kennzeichnet, stellt das Spektrum der Virtualisierung von Kommunikation und Kooperation dar. Es ist nicht davon

auszugehen, dass Face-to-Face-Kommunikation und -Kooperation verschwindet. Bestimmte Tätigkeiten sowie bestimmte Prozesse und Strukturen erfordern stationäres Arbeiten und stationäre Kooperation. Neben der stationären Kommunikation und Kooperation etablieren sich mehr und mehr virtuelle Formen der Zusammenarbeit. Innerhalb dieser beiden Pole bewegen sich hybride Modelle, die eine Mischung von persönlicher und virtueller Kommunikation und Kooperation sind. Insbesondere die hybriden Formen stellen Organisationen vor die größten Herausforderungen. Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit im Team und wie bzw. in welche Richtung entwickelt sich eine Teamkultur, wenn ein Teil des Teams vor Ort in einem stationären Raum ist, während der andere Teil virtuell agiert? Diejenige vor Ort können z. B. non-verbal kommunizieren, leichter informelle Netzwerke bilden. Damit wird deutlich, welche Bedeutung die Moderation und Mediation im hybriden Kontext hat, um eine Spaltung oder Blockbildung im Team zu vermeiden.

Sowohl im Rahmen der hybriden Zusammenarbeit als auch in der virtuellen Zusammenarbeit besteht zudem die Gefahr der Zoom-Fatigue. Zoom-Fatigue beschreibt die Müdigkeit, die sich nach zahlreichen virtuellen Meetings am Tag und in der Woche einstellt. Viele sprechen sogar von Erschöpfung. In der Alten Normalität stand ein Meeting nach dem anderen im Kalender, heute reiht sich ein Call an den nächsten. Wo früher zumindest Zeit war, den Raum zu wechseln und sich auf dem Weg zur nächsten Sitzung einen Kaffee zu holen, klickt man heute in das nächste virtuelle Meeting. Zwei Klicks – und der Bildschirm ist voll mit anderen Personen, aufgereiht wie eine antike Büstensammlung: Kopf und Oberkörper sind zu sehen, ebenso wie die Wohnungseinrichtung.² Zoom-Müdigkeit zeigt sich vor allem in der Reduktion der Konzentration, in Ungeduld und Genervt-Sein sowie Kopf- und Augenschmerzen.³

Ein weiterer Aspekt, der mit der Virtualisierung von Kommunikation und Kooperation einhergeht, ist die Mobilität. Während Mobilität im Kontext des Arbeitsortes voranschreitet, wird sie bei der „Sammlung von Kilometern“ weniger. Virtuelle Kommunikation und Kooperation machen einige Geschäftsreisen überflüssig. Mit anderen Worten: Die Zunahme der Mobilität und der Virtualisierung am Arbeitsplatz führt zu einer Abnahme der Mobilität auf der Straße, der Schiene und in der Luft. Hieraus ergeben sich wichtige Lerneffekte für nachhaltiges Handeln – ein Thema, das schon vor der Krise einen immer weiter wachsenden Stellenwert für viele Betriebe eingenommen hat. Es zeigt sich, dass Nachhaltigkeit und Digitalisierung sich durchaus gegenseitig bedingen können.

² Vgl. Karabasz 2020.

³ Vgl. Rump/Brandt 2020.

Drei Merkmale von Führung: Transparenz – Partizipation – Krisenstab

Im Kontext von New Normal basiert der Führungsansatz vor allem auf einer Philosophie: „Heute und in Zukunft kann keine*r mehr alles wissen (können).“ Führungskräfte müssen nicht mehr auf jede Frage eine Lösung haben, meistens weiß das Team als Gesamtheit deutlich mehr. Die Aufgabe der Führenden ist es also, die richtigen Fragen zu stellen, zuzuhören und die Mitarbeitenden auf dem Weg zur Lösung zu begleiten. Es reicht nicht mehr aus, einen Führungsstil im Sinne der klassischen Management-Lehre zu praktizieren. Neben Management-Stil und Management-Instrumenten braucht es eine Leadership-Philosophie mit den entsprechenden Skills und Einstellungen. Führungskräfte werden Value-Keeper, Change Agents und Coaches, Gestaltende der Rahmenbedingungen, Motivator*innen sowie Mediator*innen. Dazu braucht es eine hohe Mitarbeiterorientierung mit empathischen Kompetenzen.

Einerseits befördert die Corona-Krise diese Entwicklung. Andererseits zeigt sich ein gegenteiliger Trend: Im Rahmen des akuten Krisen-Managements werden Leadership-Skills nicht selten zur Seite gedrückt und klassische Management-Kompetenzen bzw. Management-Verhaltensmuster wieder in den Vordergrund gestellt. In der explorativen Studie „Das Dilemma (in) der Führung – der Corona-Effekt“ formuliert ein befragter Vorstand die Situation wie folgt: „Man muss schnell agieren und reagieren. Hat man dann noch Zeit für Experimentierräume und Diskursprozesse in und mit diversitätsorientierten Teams? All das scheint doch mehr Zeit zu kosten, im Vergleich zu stringentem Handeln in überschaubaren Teams mit bewährten Verläufen.“ Darüber hinaus wird immer wieder angeführt, dass ein Vakuum und eine Situation des Stillstands entstehen können, wenn Entscheidungsbefugnisse und Verantwortlichkeiten angesichts der sehr unsicheren und angespannten Lage nicht oder nur bedingt angenommen werden (also Entscheidungen nicht getroffen, um die damit einhergehenden Verantwortung nicht tragen zu müssen). Wenn nach der Krise die Zeiten weiterhin als turbulent gelten und finanzielle Ressourcen knapp sind, ist es durchaus wahrscheinlich, dass die Dominanz des Management-Agierens bleibt. Der durch die Krise erforderlich gewordenen Restrukturierung von Unternehmen droht die Gefahr, in alte Muster zurückzukehren.

Möglicherweise kommt es in der Folge zu einer Polarisierung: Eine (kleine) Gruppe der Manager*innen führt das Unternehmen nach hierarchischen Regeln und der Rest arbeitet in mehr oder weniger partizipativen Strukturen, in New Work und agilen Konstruktionen. Die Mitarbeitenden liefern Ideen, Innovationen und Entscheidungsvorlagen, die dann durch die Gruppe der managenden Führungskräfte beschieden werden.

Drei Dimensionen der Beschäftigungsfähigkeit oder die 3 Es: Kompetenzen – Identifikation – Gesundheit

Employability + Empowerment = Excellence

Die Notwendigkeit von Employability und der Employability-Ansatz sind nicht neu. Durch die Megatrends und die Corona-Krise erhalten die Anforderungen, die mit Employability verbunden sind, jedoch erheblichen Rückenwind. Nur Beschäftigte, die beschäftigungsfähig sind, sind willens und in der Lage, die Entwicklungen mitzugehen und mitzugestalten. Employability beinhaltet drei Dimensionen:

- I Kompetenzen und Qualifikationen,
- I Motivation und Identifikation sowie
- I Gesundheit und Wohlbefinden.

Kompetenzen und Qualifikationen tragen dazu bei, dass Aufgaben bearbeitet und Prozesse bewältigt werden. Die Transformations-Trilogie benötigt jedoch – neben Kompetenz und Qualifikation als Inputfaktoren – Motivation und Identifikation der Beschäftigten. Das ist der Hebel, um sich von einer „guten“ zu einer „bestmöglichen“ Prozessbewältigung und Aufgabenbearbeitung zu wandeln. Gesundheit und Wohlbefinden stellen einen Rahmenfaktor dar. Nur Mitarbeitende, die gesund sind und sich wohlfühlen für das, was es zu tun gilt, können jeden Tag den Anforderungen standhalten und „ihr Bestes geben“.

Employability ist eng verknüpft mit Empowerment. Die kontinuierliche Stärkung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit ist zwingend erforderlich, um eine immerwährende Kontinuität in der Leistungserbringung zu gewährleisten. Eine wesentliche Voraussetzung, damit die Gleichung „Employability + Empowerment = Excellence“ (das sind die drei Es) aufgeht, ist die Talent- und Stärkenorientierung. Nur dann sind Mitarbeitende willens und in der Lage, immer mitzudenken, über den Tellerrand hinauszuschauen, aktiv Veränderungen anzustoßen und sich lebenslang weiterzuentwickeln und lebenslang zu lernen.

Nicht zuletzt: Generation Z = Generation C?

Das Roman Herzog Institut hat treffend formuliert: „Generation Z wuchs bis zur Corona-Krise in einer zutiefst reichen Gesellschaft auf, wohlbehütet und oft als Einzelkind mit der gesamten Aufmerksamkeit der Familie versehen. Alles war in positiver Sicht verhandelbar, schon als kleines Kind im Supermarkt: Wenn sie Schokolade wollte, dann gab es kein Nein, sondern eine gelebte Diskussionskultur. Zudem kannte die Generation Z eine enorme Multioptio-

nalität: Wenn ihnen etwas nicht gefiel, hüpfen sie einfach zur nächsten Option. Natürlich auch, weil wir sie so erzogen haben: Verwirkliche dich selbst, nutze deine Chancen und Freiheiten! Du kannst es dir leisten. Aufgrund der demografischen Situation seid ihr ein rares Gut, um das sich Unternehmen reißen werden. Jetzt auf einmal ist die Welt eine völlig andere. Keiner weiß, wie schnell die Unternehmen die roten Teppiche für sie wieder ausrollen. Gestern noch Überflieger, heute Krisenverliererinnen und -verlierer? Diese Zeit zu meistern, wird für die Generation Z nicht einfach werden.“⁴

Generation Z wird zur Generation C. Die Corona-Kinder werden wieder Sicherheit als Wert entdecken, nicht zuletzt, weil sich für viele Jüngere zum ersten Mal im Leben der Arbeitsmarkt als ein Arbeitgebermarkt darstellt. Damit haben sie nicht gerechnet, umso schockierter reagiert die jüngere Generation auf die plötzliche, krisenbedingte Veränderung. Darüber hinaus hinterlässt die Disruption des Krisenverlaufs Spuren. Der Generation C wird bewusst, dass der alleinige Sicherungsanker ihre Employability ist. Aufgrund der digitalen Transformation bereits vermutet, wird es nun in der Corona-Krise zur Gewissheit.

Literatur

BDA-Digitalrat (2020): Agiles Arbeiten – oder mal ein bisschen auf Start-Up machen? Berlin.

Borggräfe, J./Rump, J. (2020): Der Corona-Effekt in der Führung, in: Personalmagazin 10/20, S. 36-39.

Karabasz, I. (2020): Zoom-Fatigue: Warum uns Videokonferenzen auslaugen, in: Handelsblatt 15.07.2020.

RHI (Roman Herzog Institut) (2020): Zukunftsnavigator 2021, München.

Rump, J./Brandt, M./Eilers, S. (2020): Personalpolitik in der Krise, Ludwigshafen.

Rump, J./Brandt, M. (2020): Zoom-Fatigue – 2. Phase, Ludwigshafen.

Rump, J./Eilers, S. (2020): Strategie für die Zukunft – Vom Trendscanning zur Strategischen Personalplanung, Ludwigshafen.

Rump, J./Eilers, S./Wilms, G. (2020): Ein Blick hinter die Kulissen von agilen Organisations- und Arbeitsformen, Ludwigshafen.

⁴ RHI 2020, S. 241.

Die „goldenen 2020er Jahre“

Jennifer Schmitz-Hehmann

Kennen Sie das auch? Ein Kalenderjahr neigt sich dem Ende zu und viele Meetings beginnen mit der Frage: „Ist das nicht unglaublich, wie schnell das Jahr wieder vergangen ist?“ Doch im Dezember 2019 ergänzte eine Kollegin bei DB Systel, dem Digitalpartner der Deutschen Bahn: „Ja, und mit dem Jahreswechsel beginnt sogar auch ein neues Jahrzehnt.“ „Stimmt, die 2020er – ob man sie auch im Nachgang die ‚goldenen 2020er‘ nennen wird?“ Beflügelt von der Idee, die Kolleg*innen bei ihrem Start in die neue Dekade zu begleiten, entstand schließlich das Workbook „Ein neues Jahrzehnt beginnt! Starte in Deine ‚goldenen 2020er‘“.



Ein neues Jahrzehnt beginnt!

Starte in Deine „goldenen 2020er“

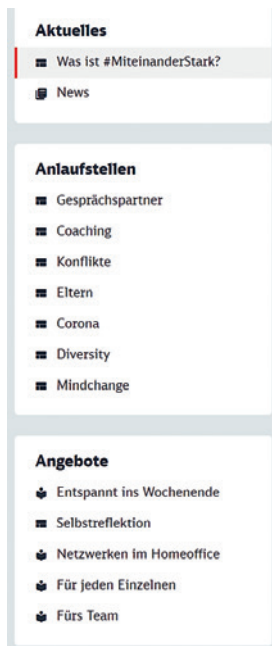
Abb. 1: Cover des Workbooks „Ein neues Jahrzehnt beginnt! Starte in Deine ‚goldenen 2020er‘.“ Herausgeber: DB Systel GmbH Januar 2020.

In dem Workbook werden die Kolleg*innen zu einer Selbstreflexion angeleitet. Dabei helfen auf der einen Seite Fragen: Was habe ich in der letzten Zeit erreicht? Worauf bin ich stolz? Was ist mir wichtig? Welche Wünsche und Werte habe ich? Auf der anderen Seite unterstützen Methoden wie Wheel of Life oder Geistiger Fundus®. Außerdem können in dem Workbook alle Kolleg*innen ein konkretes Vorhaben für die nächste Zeit formulieren. Im Sinne des damals ak-

tuellen Schwerpunktthemas „Wohlbefinden“ des Gesundheitsmanagements der DB Systel soll diese Idee dazu beitragen, eine positive Reflexion anzustoßen und sich damit positiv auf das eigene Wohlbefinden auswirken.

Im Februar 2020 erhielten also alle Kolleg*innen das Workbook – und dann kam Corona. Nun hieß es in ganz Deutschland: Abstand halten und unnötige Kontakte vermeiden. Für die Mitarbeitenden von DB Systel sprach die Geschäftsführung daher Mitte März die dringende Empfehlung aus, im Homeoffice zu arbeiten. Gegenseitige Ansteckungen sollten vermieden und gleichzeitig die „Aufrechterhaltung des Betriebs“ sichergestellt sein. Die Neustrukturierung des Arbeitsalltags im Homeoffice stand nun für alle Mitarbeitenden, aber auch für jedes Team im Mittelpunkt. Mit dem ersten Lockdown kamen dann Homeschooling, teilweise ein Ausfall ambulanter Pflegedienste und weitere Einschränkungen dazu.

Statt in die angedachten „goldenen 2020er“ zu starten, versuchte jede*r, die Pandemiesituation bestmöglich zu bewältigen. Und dafür gab es Unterstützung:



Unter dem Motto #MiteinanderStark haben sich zu Beginn der Pandemie Einzelpersonen und Teams der DB Systel GmbH zusammengefunden, um die Kolleg*innen gemeinsam zu stärken, neue und bekannte Hilfsangebote zur Verfügung zu stellen und auf einer eigenen Seite im Social Intranet sichtbar zu machen. Der Leitgedanke von #MiteinanderStark ist: „Es gibt kein ‚Richtig‘ und kein ‚Falsch‘ in dieser Situation. Wenn du klarkommst, ist das gut. Wenn nicht, ist das auch okay. Es muss dir keinesfalls unangenehm sein. Solltest du für dich feststellen, dass du Unterstützung brauchst, gibt es jede Menge Hilfsangebote, die auf deinen Bedarf zugeschnitten sind.“

Wer bereits einen konkreten Unterstützungsbedarf erkannt hat, findet auf der Intranetseite #MiteinanderStark eine Zusammenfassung möglicher Anlaufstellen, z. B. für das Mitarbeiter-Unterstützungsteam (MUT), die Telefonseelsorge und Dialogging¹, die kollegialen Depressions-

Abb. 2: Navigation der Intranetseite #MiteinanderStark

¹ Dialogging ist das interne betriebliche Konfliktmanagement von DB Systel. Es hat sich zum Ziel gemacht, Kolleg*innen in Konfliktfällen zu begleiten, zu beraten und zu unterstützen und strukturelle Konflikte zu erkennen und das Lernen daraus zu ermöglichen.

begleiter (peers@work) der Stiftungsfamilie der Deutschen Bahn, den Mediatorenpool, das Elterntelefon und die Corona-Hotline des Berufsverbands Deutscher Psychologinnen und Psychologen.

Unter der Rubrik „Selbstreflexion – wie geht es mir gerade?“ werden verschiedene Möglichkeiten für eine innere Bestandaufnahme zur Verfügung gestellt. Auch das Workbook „Ein neues Jahrzehnt beginnt!“ wird hier als eine Möglichkeit der Selbstreflexion in der Pandemiesituation wieder in Erinnerung gerufen. Diese Rubrik dient dem Zweck, Bedarfe rechtzeitig zu erkennen, aufmerksam zu machen. Die erlangte Selbsterkenntnis steigert die Motivation, Angebote in Anspruch zu nehmen.

Ein weiterer Schwerpunkt von #MiteinanderStark ist die Sammlung der verschiedenen Angebote, die von Systelaner*innen und Kooperationspartnern für jeden Einzelnen und auch für Teams zur Verfügung stehen. Sie sollen helfen, die Pandemiesituation zu meistern.

Herausforderungen und Angebote aus der Praxis – ein Auszug

Neben Rücken- und Bewegungspausen, digitalem Yoga, Entspannung, Meditation und Workshops gibt es weitere Angebote für die Mitarbeitenden von DB Systel:

Mit dem Wechsel ins Homeoffice mussten die Mitarbeitenden, aber auch jedes Team, den Arbeitsalltag neugestalten und neue Routinen entwickeln: Dabei hilft z. B. der Ideenworkshop „Gute Gewohnheiten langfristig etablieren“ vom Team ODR (Organizational Design Research)², der auf der „Tiny Habits“-Methode des Sozialwissenschaftlers B. J. Fogg basiert. Im Team benennt man darin Herausforderungen aus dem eigenen Arbeitsalltag, wie z. B. das virtuelle Teambuilding. Auf dieser Grundlage erfolgt eine Ideensammlung zur Frage „Was können wir tun?“. Die Ideen werden anschließend mithilfe einer Matrix auf Wirksamkeit und Umsetzungswahrscheinlichkeit überprüft und priorisiert. Als Ergebnis definiert das Team eine oder mehrere Ideen, die ausprobiert werden und verknüpft diese mit bereits bestehenden Gewohnheiten mithilfe des folgenden Satzes: Nachdem wir ____ (bereits fest etablierte Gewohnheit), werden wir ____ (neue Verhaltensweise) machen. Unseren Erfolg feiern wir wie folgt: _____. Diese Verknüpfung hilft dabei, die neue(n) Verhaltensweise(n) fest in den Alltag zu integrieren. Das bewusste Feiern des Erfolges verstärkt die Chance, dass die Gewohnheiten wirklich langfristig etabliert werden.

² DODR = Organizational Design Research. Das ODR Team unterstützt die DB Systel aktiv in ihrer organisatorischen Weiterentwicklung mit einem modernen, menschenzentrierten Vorgehen. Ziel ist es, Schwachstellen und Konflikte im Unternehmen aufzudecken und Lösungen anzustoßen – ganz nach dem Motto: Der Schlüssel zum Erfolg der Digitalisierung sind die Menschen, ihre Haltungen, die gesamte Unternehmenskultur.

Kolleg*innen, die über eine Coaching- oder Mediatorenausbildung verfügen, insbesondere vom Team Dialogging, haben sich spontan als Gesprächspartner*innen für jeglichen Austauschbedarf zur Verfügung gestellt. Im Homeoffice entfällt der Arbeitsweg und meist auch eine räumliche Trennung von Beruf und Privatleben – dies macht das „Abschalten“ und Entgrenzen umso schwerer. Im Format „Entspannt ins Wochenende“ lassen die Kolleg*innen die Woche Revue passieren und beenden ihre Woche mit einer Entspannungsübung. Wer vermisst nicht den kurzen Plausch in der Kaffeeküche? Wie funktioniert Netzwerken im Homeoffice? Über bereits bestehende digitale Austauschformate wurde informiert und zusätzlich die „#MiteinanderStark Kaffeeküche – Der Kanal für spontane Kaffeeküchentreffen (DB Systel)“ ins Leben gerufen. Dahinter verbirgt sich ein MS-Teams-Kanal, in den jede*r Mitarbeiter*in auf Wunsch aufgenommen wird. Die Teilnehmer*innen haben darin die Möglichkeit, ein spontanes Treffen im Chat vorzuschlagen oder sich einem Vorschlag anzuschließen. Inzwischen hat sich die Kaffeeküche mit 113 Teilnehmer*innen gefüllt.

Im Homeoffice ist die nächste Besprechung nur „einen Klick entfernt“, mancher Arbeitstag mutiert zu einer „Dauer-Videokonferenz“. Das Durchatmen zwischendurch, der Weg zum nächsten Termin entfällt. Mit dem Konzept „Meetings: Gesund ans Ziel!“ kann man Gesundheit einfach in den Arbeitsalltag integrieren. Zusammen mit den MXAgenten der DB, die sich eine effiziente Meetingkultur auf die Fahne geschrieben haben, wurde das Gesundheitsmanagement Methodenkarten erarbeitet. Diese geben Hinweise und Möglichkeiten, kurze Gesundheitspausen in ein Meeting zu integrieren. Das Konzept berücksichtigt beispielsweise unseren Biorhythmus und die Konzentrationsgrenze. Neben dem Basis-Set, welches Konzept und Hintergründe erklärt und die Themenbereiche Achtsamkeit, Bewegung und Ernährung abdeckt, gibt es begleitend die Erweiterung-Sets Brainfitness und Bewegung.

Der entscheidende Pluspunkt von #MiteinanderStark ist die übergreifende Zusammenarbeit: Gesundheitsmanagement muss „größer“ gedacht werden! Nicht nur Gesundheitsförderung, Arbeitssicherheit und betriebliches Eingliederungsmanagement zählen auf die Gesundheit der Kolleg*innen ein. Es bedarf vieler Puzzlesteine: Individuelles Coaching, Konflikthanlaufstellen, menschenzentrierte Organisationsentwicklung, Diversity, Resilienz, Kulturentwicklung, Mindchange und die Unternehmenskommunikation gehören auch mit dazu – und noch viele mehr.

Augenfitness

Bildschirmarbeit heißt Schwerstarbeit für unsere Augen. Kopfschmerzen, tränende Augen und Fehlsichtigkeit sind die Folgen. Leiten Sie die Teilnehmer an die folgende Augenentspannung durchzuführen.

Erwärmen Sie Ihre Hände und legen Sie diese für 15 Sekunden auf Ihre Augenlider

- Schließen Sie Ihre Augen und malen sie mit rollenden Augen eine Acht. Wiederholen Sie dies 5x
- Lassen Sie Ihre Augen geschlossen und malen Sie die Acht 5x in entgegengesetzter Richtung
- Öffnen Sie nun Ihre Augen und schauen Sie vor Beendigung einen Moment in die Ferne

Dauer:
2 Minuten

Bewegung

Vor Ort
Virtuell

Abb. 3: Beispiel-Methodenkarte, Basis-Set „Meetings: Gesund ans Ziel!“. Herausgeber: DB Systel Oktober 2019.

Individuelles Arbeiten und agiles Arbeiten – wie geht es weiter?

Die Weiterentwicklung der Beschäftigungsbedingungen in den letzten Jahren bilden den Trend der Individualisierung und Flexibilisierung der Arbeitswelt ab: Mehr Entgelt oder mehr Urlaubstage? Die Einführung von örtlich flexiblem Arbeiten – auf Wunsch des Mitarbeitenden (nach einer insbesondere sozial- und steuerrechtlichen Prüfung) auch aus dem Ausland möglich, Mitgestaltungsmöglichkeiten bei der Arbeitszeitgestaltung/Schichtplanung...

In „Zeiten von Corona“ war die klassische Bürozeit plötzlich nicht mehr der Zeitraum, in dem alle Kolleg*innen für einen Austausch oder Termine zur Verfügung standen: Die Betreuung der Familienmitglieder stand stattdessen im Fokus. Der zur Verfügung stehende Arbeitszeitrahmen wurde verstärkt auch in den Randzeiten genutzt. Viele Kolleg*innen nutzen jetzt die Mittagszeit, um „mal rauszukommen“ oder leere Ladenlokale beim Wocheneinkauf zu genießen. Die „Ich-gehe-jeden-Tag-ins-Büro“-Kolleg*innen haben durch Corona einen Perspektivwechsel erlebt und planen vielfach, zukünftig häufiger von zu Hause aus zu arbeiten.

Was passiert also „nach Corona“? Zunächst einmal wird sich unser Immunsystem an die vielen sozialen Kontakte gewöhnen und sich wieder aufbauen müssen. Und bezogen auf den Arbeitsalltag? Die homogene „Alle sind im Homeoffice“-Zeit findet dann wahrscheinlich ein Ende. Vielleicht erinnern sich einige von Ihnen: Meetings, bei denen einige Kolleg*innen zusammen in

einem Besprechungsraum, einige digital hinzugeschaltet sind, stellen meist eine Herausforderung dar. Ein Beispiel: Nimmt man zum Visualisieren das Flipchart und hantiert minutenlang mit der Kamera, bis alle die Schrift gut lesen können? Oder dann doch das digitale Whiteboard? Immerhin ist es inzwischen selbstverständlicher, in Teambesprechungen digitale Collaboration-Tools einzusetzen, die ein örtlich und zeitlich versetztes und dennoch gemeinsames Arbeiten ermöglichen.

„Alle zurück ins Büro“ ist häufig auch keine Alternative: Viele Kolleg*innen wollen gewonnene Freiheiten beibehalten. Für Unternehmen ist dies eine Möglichkeit, die Kosten für Büroflächen zu reduzieren und über neue Raumkonzepte nachzudenken. Büroraum wird künftig stärker Möglichkeiten des „Co-Workings“ haben. Entscheidend wird dabei auch sein, welche Mischung von Arbeitsgelegenheiten – etwa Kollaborationsräume, Besprechungsräume und Schreibtische – in den Bürogebäuden benötigt wird, welche technische Ausstattung das verteilte Arbeiten unterstützen kann, um möglichen Hindernissen direkt vorzubeugen. Denn einen wesentlichen Vorteil hat die Arbeit im Büro: Man trifft dort Kolleg*innen und pflegt soziale Kontakte. Auch hier muss über das klassische Gesundheitsmanagement hinaus wieder „größer“ gedacht werden, um die Kolleg*innen in dieser Zeit des Wandels optimal zu begleiten und zukünftige Zusammenarbeit der Mitarbeitenden bestmöglich zu unterstützen.

In Unternehmen, die agile Arbeitsweisen eingeführt haben, wird in bestimmten Arbeitsphasen, z. B. bei der Sprintplanung oder in einer Retro, die gemeinsame Vor-Ort-Präsenz wieder zunehmen. Aber: Muss das „Daily“ – wie früher – jeden Tag im Büro stattfinden? An welchen Wochentagen finden die Vor-Ort-Termine statt? Wie wird darüber entschieden? Kommen vielleicht doch wieder die Gedanken hoch, welche die Präsenzkultur stützen? Wird es einen schleichenden Prozess geben, dass alle wieder nach und nach jeden Tag in die Bürogebäude gehen, aus Sorge, wichtige Informationen sonst nicht zu erhalten oder abgehängt zu werden? Hier kommt es darauf an, bei Kolleg*innen und Teams frühzeitig Impulse zu setzen, um den offenen Austausch, die Diskussion und Aushandlungen in den Teams anzuregen und zu unterstützen. Basis für einen Austausch ist, dass sich jede*r Einzelne bewusst ist oder durch Selbstreflexion bewusst wird, welche Bedürfnisse bei ihm*ihr selbst und aus welchen Gründen vorhanden sind.

Die größte Herausforderung der Teams wird sein, die individuellen Wünsche der Arbeitsgestaltung und die Bedarfe der Geschäftspartner auszutarieren und zu einem Ergebnis zu kommen, das alle Seiten mittragen. Nur so wird es

gelingen, sich künftig auch als ein Arbeitgeber zu präsentieren und zu etablieren, der die Vereinbarkeit von Beruf und individuellen Wünschen tatsächlich praktiziert. Bei diesem Prozess werden die agilen Werte und Prinzipien die entscheidenden Erfolgskriterien sein. Beispielhaft seien hier genannt: Menschen zuerst, Miteinander, Transparenz, Offenheit, Vertrauen, Selbstorganisation, Respekt und Feedback sowie ständige Verbesserung. Wenn es dabei auch gelingt, die Belastbarkeit und Resilienz des Einzelnen und des Teams zu stärken, empathisch und achtsam zu sein, den Kontext der Themen herzustellen und adaptiv sowie transparent zu sein und der Intuition zu vertrauen – dann sind wir auch robust und resilient aufgestellt für die vor uns liegenden Herausforderungen einer BANI-Welt³.

³ Grabmeier, S. (2020): BANI vs. VUCA, [<https://stephangrabmeier.de/bani-vs-vuca/>]. Stephan Grabmeier, Mitglied des Consulting Teams des Zukunftsinstituts, vertritt in seinem Aufsatz „BANI vs. VUCA“ die Auffassung, dass es nach VUCA eines neuen Denkmodells bedarf: Im gegenwärtigen Moment der Klimakatastrophen und der globalen Pandemie zeige sich die Notwendigkeit, der Welt einen Sinn zu geben. Seine Antwort: BANI als neues Modell etablieren. Dabei steht BANI für B: rittle (brüchig), A: nxious (ängstlich, besorgt), N: on-linear (nicht-linear) und I: ncomprehensible (unbegreiflich).

„Gute – Basisarbeit“ entwickeln und stärken!

Martina Schönborn-Waldorf

Wie verändert sich die Herausforderung in und mit der Pandemie und welche Antworten lassen sich auf regionaler Ebene gemeinsam erarbeiten? Was bedeutet gute Basisarbeit? Nach meinem Verständnis ist das Minimum eine arbeitsrechtlich konforme Beschäftigung, die gerecht, d. h. selbstverständlich tariflich bezahlt und unbefristet ist. Basisarbeit erbringen vor allem nicht qualifizierte Beschäftigte, d. h. für die auszuübende Tätigkeit ist die Qualifikation zwar vorhanden, eine spezifische Ausbildung aber eben nicht erforderlich. Faktisch ist damit eine Beschäftigtengruppe beschrieben, die sich im Lohnranking überwiegend auf niedriger bis niedrigster Stufe befindet. Gerade seit Anfang 2020 hat sich für die meisten Basisarbeitenden das Arbeitsleben grundlegend verändert. Da sind beispielsweise die vielen Helfenden im Kulturbereich, im Gastgewerbe oder Verkaufskräfte im Einzelhandel, die plötzlich von Kurzarbeit oder sogleich von Arbeitslosigkeit betroffen waren. Besonders stark traf es Frauen, denn sie stellen beispielsweise die größte Gruppe von allen geringfügig Beschäftigten im Gastgewerbe.



Gleichzeitig erhielten andere Bereiche von besonderer „Systemrelevanz“ eine nie zuvor gekannte Aufmerksamkeit durch die breite Bevölkerung. Allen voran die Pflegebranche, aber auch das Heer der Auslieferungsfahrer*innen und im Grunde alle, die trotz Pandemie weiterhin für Gesundheit, Versorgung und oft sogar den Komfort aller anderen sorgen. Wir erleben also gerade Chancen und Risiken von Basisarbeit. Zum Beispiel die Chance, dass durch die erhöhte Aufmerksamkeit die Diskussion um gerechte Bezahlung und sichere Arbeitsverhältnisse endlich an Fahrt gewinnt. Denn trotz hoher Gewinne – gerade im Onlinehandel – profitieren die Beschäftigten davon bislang kaum. Dennoch scheint die Wahrnehmung, dass jede Arbeit für unsere Gesellschaft wichtig ist – gerade durch die Leistung der Basisarbeitenden während der Pandemie – mehr Raum zu greifen.

Trotzdem überwiegen die Risiken für alle, die in den vergangenen Monaten ihre Basisarbeit verloren haben, denn in der anhaltenden Gesundheits- und Wirtschaftskrise findet man nicht so schnell und ohne Hürden zurück in den Arbeitsmarkt. Damit einhergehend besteht für viele zusätzlich die Gefahr, in finanzielle Not und Armut zu geraten. Unsere sozialen Sicherungssysteme verhindern in vielen Fällen das Schlimmste und dennoch zeigt sich zunehmend, dass die Pandemie die Schere zwischen Arm und Reich in unserer Gesellschaft weiter geöffnet hat. Die Schuldnerberatungsstellen schlagen bereits Alarm und die Wartelisten für einen Termin sind lang.

Es ist von großer Bedeutung genau hier anzusetzen, und die regionalen Arbeitsmarktexperten tun das auch. In der Region Bonn/Rhein-Sieg bildete der Jahresrückblick 2020 der Arbeitsagentur insgesamt eine eher moderate Situation ab. Wie überall schnellten im ersten Lockdown im April 2020 die Kurzarbeitermeldungen in die Höhe, flachten dann aber schnell wieder ab und nur ein Teil davon wurde auch realisiert. Gleichwohl blieb damit der große Ansturm auf die Jobcenter vorerst aus und es gelangen sogar trotz Pandemie Vermittlungserfolge aus dem Kundenbereich des SGBII. Die Veränderungen sind aber nun deutlich erkennbar und seit Herbst 2020 steigen die Arbeitslosenzahlen bei der Arbeitsagentur kontinuierlich an. Mit dem Übergang von Betroffenen zum Jobcenter wird im Laufe 2021 in größerer Zahl zu rechnen sein.

Ziel allen Engagements der Arbeitsmarkttakteure ist die nachhaltige (Re-)Integration in Arbeit und deshalb bleibt es immens wichtig, so viele individuelle Bildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten wie möglich aufzuzeigen. Dazu gehört auch eine erweiterte Schwerpunktsetzung, denn der Arbeitsmarkt hat sich im vergangenen Jahr auch strukturell massiv verändert. Nicht nur für die Digitalisierung, sondern auch für die Themen Klimawandel und demografische Entwicklung entpuppte sich die Pandemie als beschleunigender Faktor. Das ifo Institut veröffentlichte im Juli 2020 eine Studie, bei der 54 % der befragten Unternehmen Homeoffice pandemiebedingt eingeführt hatten, davon 51 % mit dauerhafter Perspektive („Germany's Capacities to Work from Home“). Dies hat mittel- und langfristige Auswirkungen auf Belegschaften, unternehmensnahe Dienstleistungen, Mobilitäts-, Büro- und Wohnraumfragen und vieles mehr. Zentral wichtig scheint es aber zu sein, die digitalen Kompetenzen in allen Bevölkerungs- und besonders allen Beschäftigtengruppen zu stärken, damit z. B. durch mehr Homeoffice die soziale Schere in unserer Gesellschaft nicht noch größer wird. Es zeigt sich zunehmend, dass mehr Teilhabe an Digitalisierung offensichtlich auch mehr wirtschaftliche und soziale Teilhabe bedeutet.

Sehr deutlich ist diesbezüglich auch der OECD-Wirtschaftsbericht 2020. Demnach helfen starke Grundkompetenzen den Menschen dabei, neue Technologien stärker zu nutzen. Im OECD-Ländervergleich sind es in Deutschland ganz besonders die alltagstauglichen mathematischen Fähigkeiten und die Lesekompetenz, die einen starken Effekt auf Erwerbseinkommen und Beschäftigung haben – deutlich mehr als in den meisten anderen OECD-Ländern. Daraus ergibt sich im Umkehrschluss die Frage, ob mehr Beschäftigtenförderung, mehr Erwachsenenbildung und eine Stärkung der Grundkompetenzen die Basisarbeit mit mehr Qualifikation auch finanziell aufwerten könnte.

Fehlende oder mangelhafte fachliche Qualifikationen waren in unserer Hochbildungsregion schon immer Hauptursachen für manifeste Arbeitslosigkeit. Deshalb ist mit dem Ansatz einer nachhaltigen Integration in den Arbeitsmarkt auch immer eine Qualifizierungsstrategie verbunden. Langfristig wird dies vor allem dann gelingen, wenn mit Nachhaltigkeit auch die Integration in auskömmliche Beschäftigung gelingt. Das Problem, dass Menschen trotz Arbeit arm sind, ist in der Region allein nicht zu lösen und braucht dringend politisches Handeln. Wir versuchen in unserer Region mit den Beratungsstellen Arbeit (ESF/NRW) zumindest dort Unterstützung und Aufklärung zu leisten, wo es darum geht, prekäre und ausbeuterische Arbeit sichtbar zu machen. Auch diesbezüglich ist der pandemiebedingte Erkenntnisgewinn aus manchen Branchen erschreckend und die Fleischindustrie ist dabei nur die Spitze des Eisberges.

Armut ist selbst in einer wohlhabenden Stadt wie Bonn nicht erst seit Einsetzen der Corona-Pandemie ein Thema. Der Sozialbericht von Diakonie und Caritas für die Stadt Bonn 2020 beschreibt eindrücklich das große soziale Gefälle in der Stadt. Nach einer Studie des IW sind demnach „[...] 24,9 % der Einwohner von relativer Kaufkraftarmut betroffen“. Bereinigt um das Preisniveau in der Region, lebt in Bonn damit jeder 4. Einwohner unterhalb der Armutsgrenze. Dies ist der fünftöchste Wert in Deutschland. Dabei geht die Spanne von 89,22 Punkten Teilhabeindex im Bonner Talviertel bis hin zu 14,38 Punkten Teilhabeindex in Neu-Tannenbusch, wo die Arbeitslosenquote bei 16,6 % liegt und der Anteil der Kinder im Quartier, die von Transferleistung leben, 68,2 % ausmacht.

Es wird gerade jetzt und vielleicht mehr denn je darauf ankommen, alles zu unternehmen, um individuelle Abwärtsspiralen zu stoppen. Dazu gehört meines Erachtens unbedingt die Absicherung von guter Basisarbeit, diese zusätzlich durch Qualifizierungsstrategien langfristig zu stabilisieren und finanziell als gesamtgesellschaftlich notwendige Aufgabe auch als solche in Wert zu setzen.

Wir werden 2021 die Folgen der Pandemie für den Arbeitsmarkt im kritischen Auge behalten. Die arbeitsmarktpolitische Abfederung durch Kurzarbeitergeld hat zwar zunächst weiterhin Bestand, wird aber ab Sommer an die Nutzung von Qualifizierungs- und Weiterbildungsangeboten geknüpft sein. Dazu wird es eines Motivationsschubs bei Beschäftigten und Unternehmen bedürfen, aber auch guter und bedarfsgerechter Angebote, ganz abgesehen von den technischen Voraussetzungen.

In der Region kooperieren alle Akteure, die Beschäftigtenförderung anbieten, eng miteinander. Getreu dem Motto unseres Fachkräftebündnisses „Gemeinsam für Lösungen sorgen!“, gehen wir mit unseren Angeboten abgestimmt auf Unternehmen und Beschäftigtengruppen zu. Auch die Anbieter von Qualifizierung und Weiterbildung sind gefragt, sich den zum Teil neuen Herausforderungen weiterhin anzupassen und flexibel, modular und situationsgerecht Angebote zu entwickeln.

Zudem müssen wir 2021 genau hinschauen, was der regionale Arbeitsmarkt für seinen Fachkräftenachwuchs bereit und in der Lage ist, zu investieren. Der Übergang von Ausbildung in Arbeit hat 2020 in vielen Bereichen große Probleme bereitet und der Ausbildungsmarkt ist in Teilen faktisch zum Stillstand gekommen. Berufsorientierung konnte kaum unterstützt werden und die in vielen Branchen üblichen Betriebspraktika werden ausgesetzt. Der Versuch, dies mit Onlinebörsen und digitalen Angeboten zu kompensieren, funktioniert bislang nur mit mäßigem Erfolg.

Es steht damit durchaus zu befürchten, dass sich mit der Pandemie eine neue „Generation Basisarbeit“ herانبildet, denn der Druck, irgendwie Geld zu verdienen, ist bei jungen Menschen nicht weniger ausgeprägt als bei allen anderen. Hat man sich erst einmal daran gewöhnt, ist die Rückkehr auf den Ausbildungsmarkt oder in eine ausbildungsadäquate Beschäftigung umso schwerer. Es ist jetzt dringend geboten, auch in dieser Hinsicht kluge Überbrückungsangebote zu entwickeln, denn auch die beste Basisarbeit wird den Verzicht auf gut ausgebildete Fachkräfte nicht kompensieren. Unsere Gesellschaft und unsere Wirtschaft braucht beides.

So werden wir uns 2021 weiterhin anstrengen müssen, um noch mehr über das Zusammenwirken von Basis- und Facharbeit zu lernen, den Transfer zu den Unternehmen zu forcieren, um letztlich gemeinsam gute Lösungen für unseren regionalen Fachkräftemarkt zu entwickeln.

Ohne Basis keine Spitze! Oder sind wir doch verzichtbar? Gegenwart und Zukunft von Basisarbeit

Dr. Thomas Wind

Etwa zehn Millionen Menschen in Deutschland verrichten Basisarbeit. So werden (vermeintlich einfache) Tätigkeiten genannt, zu deren Ausübung man keine Berufsausbildung oder spezifische Qualifikation braucht. Wenn fast ein Viertel aller Beschäftigten Basisarbeit verrichtet, wirft das die Frage auf, welche Menschen, welche konkreten Arbeits- und Lebenssituationen sich hinter dieser Zahl verbergen. Das Institut für Zielgruppenkommunikation (IfZ) hat in jüngerer Vergangenheit¹ die Gruppe der Basisarbeiter*innen mit Hilfe qualitativer Forschungsmethoden (Tiefeninterviews und Fokusgruppen-Diskussionen) näher betrachtet und beschrieben.



Basisarbeit ist vieles

Zunächst bestimmt Vielfalt das Bild. Das beginnt mit den konkreten Tätigkeiten. Basisarbeit verrichten Küchenhilfen oder Servicekräfte in Restaurants und Hotels, Supermarktkassierer*innen, Paketzusteller*innen und Lagerarbeiter*innen, Reinigungskräfte, Pflegehelfer*innen in den Krankenhäusern, Altenheimen und in der ambulanten Pflege, Arbeiter*innen in der Produktion und schließlich auch – als neueste Ausprägungen von Basisarbeit – Call Center Agents und Clickworker. Basisarbeit konkretisiert sich in den unterschiedlichsten Arbeitsformen: Arbeit im Team oder alleine, mit oder ohne direktem Kontakt zu Kund*innen/Klient*innen/Patient*innen, große Varianz der zu erledigenden Arbeiten („Mädchen für alles“) oder einförmige Arbeitsverrichtung, körperliche und/oder psychische Belastungen – letztere gerade auch hervorgerufen durch Zeitdruck und Schichtdienste.

Darüber hinaus offenbart sich eine große Bandbreite an biografischen Flugbahnen, individuellen Lebenslagen und Arbeitssituationen. Insbesondere die Älteren blicken auf eine Abfolge von Auf- und Abstiegen im Berufs- wie

¹ Im Auftrag des BMAS hat das IfZ 2020 zwei Studien durchgeführt, in denen die individuelle und kollektive Selbstwahrnehmung der Gruppe der Basisarbeiter*innen eingehend exploriert wurde. Die erste Studie fand Anfang des Jahres „vor Corona“ statt, die zweite dagegen Ende 2020, also unter deutlichem Einfluss der Corona-Krise auf die Lebens- und Arbeitswelt.

im Privatleben zurück. Phasen der Arbeitslosigkeit oder unsicherer Arbeitsverhältnisse führen ebenso wie Krankheiten oder Unfälle, Scheidungen und Privatinsolvenzen zu Brüchen im Lebenslauf, die immer wieder Neuorientierungen notwendig machen. Nicht selten hat Basisarbeit dabei „die Funktion eines sozialen ‚Fangnetzes‘“².

Betrachtet man die individuellen Fälle im Vergleich, so kristallisiert sich eine Typologie der Basisarbeitenden heraus, die sich nach soziodemografischen Kriterien (vor allem Geschlecht, Alter, Lebenssituation), aber auch nach Einstellungen (z. B. zu einer beruflichen Weiterentwicklung) oder dem Grad der Arbeitszufriedenheit unterscheiden lassen: Entlang der Lebensphasen sind das Berufseinsteiger*innen, die durch Basisarbeit ihr erstes eigenes Geld verdienen und sich zugleich in einer bestimmten Branche orientieren möchten. Dann die Haupternährer junger Familien (oft Männer), die in hohem Maße auf ein sicheres, regelmäßiges Einkommen angewiesen sind, sodass berufliche Alternativen oder Weiterbildungsmöglichkeiten oft ausgeblendet werden. Weiterhin Frauen mittleren Alters, die, nachdem die Kinder aus dem Haus sind, einen zweiten Einstieg ins Arbeitsleben versuchen. In dieser Gruppe haben relativ viele eine Ausbildung, finden aber keinen Anschluss in ihrem erlernten Beruf. Und schließlich ältere Erwerbstätige, die sich durch Basisarbeit in die Rente hinüberretten.³

Weder „unqualifiziert“ noch „bildungsfern“

Dass Basisarbeiter*innen Tätigkeiten ausüben, die keiner besonderen Qualifikation bedürfen, bedeutet nicht, dass sie „unqualifiziert“ sind. Nicht wenige haben eine Berufsausbildung absolviert, üben aber ihren erlernten Beruf aus verschiedenen Gründen nicht aus. Weil man als Maler*in und Lackierer*in Allergien hat, der Lohn als Friseur*in zu gering ist oder der erlernte Beruf von der technischen Entwicklung überholt ist: Das gilt für Berufe wie Buchbinder*in oder Fotolaborant*in ebenso wie für typische Lehrberufe in der ehemaligen DDR (z. B. Facharbeiter für Schreibtechnik). Ähnliches zeigt sich bei den Bildungsabschlüssen. Basisarbeitende sind nicht notwendigerweise „bildungsfern“. Circa die Hälfte in den qualitativen Stichproben der beiden IfZ-Studien hat Mittlere Reife, manche auch Fachhochschulreife oder Abitur. In Einzelfällen wurde sogar ein Studium begonnen, dann aber wieder – aus familiären oder finanziellen Gründen – abgebrochen.

² Große-Jäger, A./Lauenstein, O./May-Schmidt, J./Meffert, M. (2020): Basic Work – Mittendrin und außen vor. In: Expedition Werte, Arbeit, Führung 4.o. Hrsg. von Dohm, M./Große-Jäger, A./Rüffler, K., S. 35.

³ Zur vollständigen Typologie von Basisarbeiter*innen siehe Wind, T. (2020): Die Menschen hinter einer Tätigkeitsform. In: Personalmagazin. Impulse zur Gestaltung der Arbeitswelt. Schwerpunkt: Basic Work – die übersehenen Tätigkeiten, S. 22f.

Was die zehn Millionen verbindet

Bei aller Heterogenität der Startchancen und der Lebensverläufe weist die Gruppe der Basisarbeitenden eine Reihe von Gemeinsamkeiten auf, die es rechtfertigt, sie unter dem begrifflichen Dach „Basisarbeit“ zu versammeln.

Da ist zunächst die vergleichbare Einkommenssituation. Die meisten gehören dem Niedriglohnsektor an. Selten reicht ein Einkommen; die Partner müssen dazuverdienen. Den erwerbstätigen Frauen mit Kindern gelingt selten die Existenzsicherung. Insofern sind sie auf den Partner als „Haupternährer“ der Familie angewiesen. Alleinerziehende müssen aufstocken. Vor diesem Hintergrund ist das Gefühl verbreitet, nicht angemessen bzw. „gerecht“ bezahlt zu werden. Dabei ist man durchaus bereit, mit seinem Geld hauszuhalten. Man möchte aber auch nicht ständig Verzicht üben, sondern sich – und der Familie – ab und zu etwas „gönnen“ können. Wobei die Ansprüche gar nicht hoch sind.

Überhaupt eine Arbeit zu haben, hat für die Basisarbeitenden vorrangigen Stellenwert. Basisarbeit ist aus der Perspektive derjenigen, die sie ausüben, notwendige und nützliche Arbeit. Viele sehen sich (im Wesentlichen positiv konnotiert) als Rädchen im betrieblichen Getriebe bzw. als Fundament, auf dem weitere Arbeitsgänge aufbauen. Das verschafft das Gefühl, gebraucht zu werden: „Ohne Basis keine Spitze.“

Es gehört zu den Grundüberzeugungen dieser Gruppe, niemandem und schon gar nicht dem Staat auf der Tasche zu liegen. Nur wer sich anstrengt und trotzdem scheitert, dem steht staatliche Unterstützung zu. Das Selbstwertgefühl speist sich ganz wesentlich daraus, mit ehrlicher und konkreter Arbeit (keine Kopfarbeit, keine Bullshit-Jobs) das eigene Leben – und das seiner Familie – zu bestreiten. Das formt den spezifischen Leistungsbegriff der Basisarbeiter*innen aus.

Vor diesem Hintergrund zeigt sich die besondere Bedeutung von Arbeitsplatzsicherheit. Das Gefühl der existenziellen Absicherung hat positive Effekte auf Selbstrespekt, auf Gemeinschaftsgeist (auch im Sinne von Solidarität) und Zukunftszuversicht.⁴ Erst Arbeitsplatzsicherheit und damit ein verlässliches Einkommen lassen Lebens- und Familienplanung zu. Arbeitsplatzverlust würde diese Gruppe, die ohnehin ein ausgeprägtes Bewusstsein der eigenen Verletzlichkeit hat, also nicht nur materiell, sondern auch psychisch besonders hart treffen.

⁴ Misik, R. (2019): Die falschen Freunde der einfachen Leute, Berlin: Suhrkamp, S. 67.

Basisarbeitende haben ein ausgeprägtes Bedürfnis nach Wertschätzung und Anerkennung: Sie wollen beachtet und geachtet werden – im Betrieb, im Kontakt mit Kund*innen, Klient*innen, Patient*innen, aber auch gesellschaftlich. Es wird deutlich, dass Arbeit „mehr ist als ein Mittel zum Geldverdienen“, nämlich „eine soziale Angelegenheit“.⁵ Wertschätzung soll sich zum einen finanziell ausdrücken. Man möchte fair und angemessen für die erbrachte Leistung entlohnt werden. Mindestens genauso wichtig ist der nicht-materielle Aspekt: positive Verstärkung, gute Arbeitsbedingungen, kollegialer Zusammenhalt.

Dass warme Worte nicht ausreichen, wurde durch die Corona-Krise deutlich. Während des ersten Shutdowns im Frühjahr 2020 wurden die „Systemrelevanten“ ins Rampenlicht gerückt und als Alltagshelden gefeiert. Der Applaus von den Balkonen brachte aber keine Verbesserungen. Viele Pflegekräfte haben bis heute nicht die versprochene „Corona-Prämie“ erhalten. Und ihre Arbeitsbelastung ist unvermindert hoch.

Bedürfnis nach Normalität

Die Selbstbeschreibungen der Basisarbeiter*innen zeigen, dass Attribuierungen wie „Abgehängte“, „Modernisierungsverlierer“ oder „deplorables“ (Hillary Clinton über die Trump-Wählerschaft) fehlleiten.⁶ In den IfZ-Studien nach ihrer gesellschaftlichen Positionierung gefragt, rechnen sich die wenigsten der Unterschicht zu. Die meisten sehen sich mittendrin und reklamieren für sich eine Normalität der eigenen Lebens- und Arbeitsverhältnisse. Insbesondere die Jüngeren betreiben eine Reihe von Freizeitaktivitäten. Man ist Mitglied im Fußball- oder im Schützenverein. Auch kulturell fühlt man sich nicht ausgegrenzt. Mehr Teilhabe am kulturellen Leben scheitert am ehesten an den finanziellen Mitteln. Lediglich von der Politik fühlt man sich zu wenig wahrgenommen und repräsentiert. Als Indiz dafür wird oft angeführt, dass in den Parlamenten keine Arbeiter*innen vertreten sind. Somit kommt auch im Kontext von politischer Partizipation das verbreitete Bedürfnis nach Anerkennung zum Ausdruck.

Das Bekenntnis zur Normalität, das Festhalten am Gewohnten erscheint typisch für die Basisarbeitenden. Normalität ist Routine, der geregelte und vorhersehbare Lauf der Dinge. Konformität geht vor Distinktion. Durchschnittlichkeit ist für sie kein Makel, sondern verschafft Sicherheit. Denn das Bedürfnis, keinen Kontrollverlust zu erleiden, ist stark ausgeprägt. Deshalb sei hier die

⁵ Herzog, L. (2019): Die Rettung der Arbeit. Ein politischer Aufruf, Berlin: Hanser, S. 9.

⁶ Die Verwendung derartiger Benennungen durch Politik und Medien, aber auch durch Forschung ist weniger analytisch begründet, sondern bedient sich einer „Ausgrenzungsrhetorik“ und stigmatisiert damit bestimmte Gesellschaftsgruppen. Siehe dazu auch Manow, P. (2018): Die Politische Ökonomie des Populismus, Berlin: Suhrkamp.

Hypothese gewagt, dass die Basisarbeitenden in besonderer Weise vom Zusammenbruch der Normalität in Folge der Corona-Pandemie betroffen sind.

Normalitätsbruch durch Corona

Je nach Branchenzugehörigkeit befinden sich die einen zurzeit in Kurzarbeit (vor allem Gastronomie und Einzelhandel). Die anderen sind seit Monaten zusätzlichen Belastungen ausgesetzt (Pflege und Logistik). Die durch Kurzarbeit reduzierten Einkommen wiegen gerade in der Gastronomie schwer, weil Trinkgelder einen wesentlichen Teil des Einkommens ausmachen. Außerdem brechen in Folge der Krise viele Minijobs weg, die zumindest ein „Zubrot“ ermöglichten.

Arbeiten im Homeoffice während der Lockdowns ist für diese Gruppe keine Option. Basisarbeit kann typischerweise nur vor Ort, an der Supermarktkasse, beim Paketausliefern, am Krankenbett, am Fließband verrichtet werden. Damit setzen sich viele Basisarbeitende täglich auch einem Infektionsrisiko aus, nicht nur bei der Arbeit, sondern auch auf dem Arbeitsweg.

Die grundsätzliche Haltung gegenüber Heimarbeit ist ambivalent. Vorteile werden vor allem darin gesehen, dass man sich das Pendeln zum Arbeitsplatz spart und seine Arbeitszeit flexibler gestalten kann. Mütter mit kleineren Kindern versprechen sich davon, eine bessere Koordination von Arbeit und Kinderbetreuung, äußern aber zugleich Bedenken, ob sich diese Vorstellung in der Praxis realisieren lässt. Schwerer wiegen für die Basisarbeitenden jedoch die Nachteile von Homeoffice: Der gewohnte Lebensrhythmus, der dem Alltag Struktur gibt, wird unterbrochen. Damit wird die klare Trennung von Arbeit und Freizeit verhindert, die vielen so wichtig ist. Der persönliche Kontakt zu den Kolleg*innen fehlt. Ebenso das Feedback auf die erbrachten Leistungen. Hier wird noch einmal deutlich, welche hohe Bedeutung das tägliche „Zur-Arbeit-Gehen“ für das Selbstwertgefühl dieser Gruppe hat.

Schon vor Corona machten sich Basisarbeitende Sorgen um ihre Arbeitsplätze. Viele haben nur befristete Verträge. Und nicht wenige fühlen sich ohnehin ersetzbar oder austauschbar, eben weil die Tätigkeit prinzipiell von jedem und jeder und ohne spezielle Qualifikation ausgeübt werden kann.

Die Corona-Pandemie wirkt tatsächlich wie das vielzitierte Brennglas, das Defizite hervortreten lässt, die schon länger virulent waren: nicht nur die Schwächen des Gesundheitssystems oder den immensen Nachholbedarf bei der Digitalisierung der Schulen und der öffentlichen Verwaltung, sondern auch die wirtschaftliche Ungleichheit und die unsichere Situation bestimmter Be-

schäftigtengruppen (Stichworte: atypische Arbeitsverhältnisse, Zeitarbeit, rückläufige Tarifbindung).

Das Unsicherheitsgefühl, wie es beruflich für sie weitergeht, hat sich bei den Basisarbeitenden durch Corona noch einmal deutlich verstärkt. Sie befürchten, dass die Krise sie als erstes treffen wird. Insbesondere Beschäftigte in der Gastronomie oder im Einzelhandel, die von einem langen Lockdown betroffen sind, befürchten, mittelfristig ihren Arbeitsplatz zu verlieren, auch weil ihre Betriebe möglicherweise erst gar nicht wieder öffnen werden. Sie stellen sich eindringlich die Frage, wie es mit ihren beruflichen und privaten Existenzen weitergeht. Viele fühlen sich dabei hilflos und auf sich allein gestellt. Entsprechende Informationen, Hilfestellungen und Beratungsangebote werden vermisst.

Qualifizierung als Chance in der Krise

Vor Corona war die Motivation zur beruflichen Weiterbildung und Qualifizierung bei den Basisarbeitenden eher unterdurchschnittlich ausgeprägt. Am ehesten waren es die Jüngeren, die eine berufliche Weiterentwicklung in Betracht zogen. Die Älteren (und das sind mitunter schon die 40-Jährigen) scheuen sich häufig davor, „noch einmal die Schulbank zu drücken“. Außerdem wird mit Weiterbildung ein zusätzlicher Aufwand an Zeit, Energie und evtl. Geld verbunden, den man zu leisten nicht bereit ist. Bei manchen zeigt sich darüber hinaus, dass sie mit Weiterentwicklung und „Aufstieg“ die Übernahme von Verantwortung assoziieren. Das möchte man vermeiden: Ein Vorteil von Basisarbeit wird gerade darin gesehen, dass man keine oder nur wenig Verantwortung im betrieblichen Ablauf trägt und deshalb relativ unbelastet Arbeits- und Privatleben trennen kann.

Die meisten Basisarbeiter*innen haben sich mit ihrer aktuellen Tätigkeit arrangiert und sind froh darüber, einen (halbwegs) sicheren Arbeitsplatz zu haben. Unternehmensinterne Förderung wird oft nicht wahrgenommen. Ähnliches gilt für institutionelle Maßnahmen. Den wenigen, die sich weiter qualifizieren wollen, fehlt Orientierung und Hilfestellung. Dadurch können bestehende Motivationen schnell wieder ausgebremst werden.

Die wirtschaftlichen Auswirkungen der Corona-Krise werden sich in tiefgreifenden Veränderungen bestimmter Geschäftsfelder niederschlagen. Was dazu führen wird, dass auch Basisarbeitende zu einer beruflichen Neuorientierung gezwungen sein werden, wollen sie nicht ohne Arbeit sein – und Arbeitslosigkeit widerspricht zutiefst ihrem Selbstbild. Eventuell entsteht so eine Situation, eine „Degradierungsangst“⁷, die motiviert, sich mit den Möglichkeiten

⁷ Bude, H. (2014): Gesellschaft der Angst, Hamburg: Hamburger Edition, S. 101.

von Weiterbildung und Qualifizierung zu befassen und die „Krise als Chance“ zu nutzen. In den IfZ-Studien kam immer wieder ein gewisser „Kampfgeist“ dieser Gruppe zum Ausdruck, die Bereitschaft, sich auch bei Widrigkeiten durchzubeißen. Allerdings gilt es, solches persönliche Engagement zu flankieren. Bisher haben die Basisarbeitenden derartige Beratungs- und Förderungsangebote vermisst.

Eine Zukunft für die Basisarbeit?

Wenn über die Zukunft der Arbeit nachgedacht wird, dann fallen schnell Begriffe wie digitaler Wandel, Wissensgesellschaft, Industrie 4.0, Künstliche Intelligenz und ähnliches. Wird in dieser High Tech-Welt Basisarbeit überhaupt noch gebraucht? Bei der Beantwortung dieser Frage ist, wie bei allen Prognosen, Vorsicht geboten. Jeremy Rifkin hat schon Mitte der 1990er Jahre ein „Ende der (Basis)Arbeit“ aufgrund von Automatisierung und Digitalisierung prophezeit.⁸

Tatsächlich übernehmen Maschinen und Software zunehmend gerade auch Basisarbeit. Das gilt vor allem in der Logistik und der Produktion. Der Anteil des Produktionsfaktors Arbeit am Nationaleinkommen Deutschlands ist in den vergangenen zwei Jahrzehnten immer weiter zurückgegangen – zugunsten des Maschineneinsatzes (Produktionsfaktor Kapital).⁹

Zugleich behält Basisarbeit ihren Stellenwert. So gehen Beschäftigte in der Pflege, im Einzelhandel oder bei Sicherheitsdiensten davon aus, dass der Mensch nicht ohne Weiteres durch die Maschine ersetzbar ist. Beispielsweise der Einsatz von „Pflegerobotern“ gilt hierzulande als nicht realistisch. Das heißt, bestimmte Formen von Basisarbeit werden bleiben, wenn sie nicht kosteneffizient automatisiert werden können oder – noch wichtiger – wenn humane und soziale Kompetenzen im Vordergrund stehen.

Im digitalen Raum wächst die Nachfrage nach einem neuen Typus von Arbeit. „Crowdworker“ übernehmen Arbeitsaufträge, die über Internet-Plattformen oder Smartphone-Apps vermittelt werden.¹⁰ Die Tätigkeiten bewegen sich nicht nur auf der hochqualifizierten Ebene der Programmierung, des Testings oder der Contents, es wird auch „digitale Basisarbeit“ nachgefragt. „Clickworker“ verrichten sogenannte Microtasks. Dazu werden komplexere Prozesse in kleinere Einheiten zerlegt. Texte, Bilder oder Videos markieren und kategorisieren, Vergabe von Keywords, Überprüfung von Datensätzen, Eintippen von Belegen und ähnliches sind typische Aufgaben.

⁸ Rifkin, J. (1997): Das Ende der Arbeit und ihre Zukunft, Frankfurt/Main: Fischer (Tb.).

⁹ Vgl. Zimmermann, K./Rinne, U. (2016): Die digitale Arbeitswelt von heute und morgen. In: Aus Politik und Zeitgeschehen 4.

¹⁰ Vgl. Serfling, O. (2018): Crowdfunding Monitor Nr. 1, S. 2ff

Allerdings steht diese neue digitale Basisarbeit im Widerspruch zu allen Anforderungen, die Basisarbeiter*innen haben. Denn Crowdfunding folgt den Prinzipien der Gig-Ökonomie. Das bedeutet, dass weder ein festes und auskömmliches Einkommen noch Arbeitsplatzsicherheit und soziale Absicherung gewährleistet sind. Weil die Jobs als „Einzelkämpfer“ und in Heimarbeit erledigt werden, ist man von den zwischenmenschlichen Kontakten zu Kolleg*innen abgeschnitten. Und Anerkennung und Wertschätzung können (wenn überhaupt) nur indirekt und formal erlebt werden.

„Zeitdiagnostik erfolgt immer im Dunkel des gelebten Augenblicks“ – Ernst Bloch. Das gilt ganz besonders in (Corona-)Krisenzeiten. Trotzdem sei die Hypothese gewagt, dass Basisarbeit bei allen Wandlungsprozessen auch in Zukunft als Tätigkeitsform eine, im Wortsinn, tragende Rolle spielen wird. Deshalb sollten Wirtschaft und Politik diese Beschäftigtengruppe nicht weiterhin ignorieren, sondern ihren materiellen und immateriellen Bedürfnissen gerecht werden.

Identifikation, Motivation und Höchstleistung in rapide wandelndem Arbeitsumfeld

Clemens Siegfanz

Ein mehrere Jahre zurückliegendes Gespräch auf dem Rückflug von Vietnam war Ausgangspunkt einer Überlegung, die bis heute aktuell ist – nämlich: Wie kann man Systeme, die ständig in Bewegung sind, gestalten und verbessern? Wie kann man die Rahmenbedingungen so setzen, dass die Beteiligten engagiert bleiben und den Wandel mitgestalten? Besprochenes Thema war die Stadtplanung von Saigon. Angeregt durch ökonomische Reformen und eine Erneuerungspolitik fand dort ein rasanter Wandel statt. Die sogenannte Doi-Moi-Politik hat eine Vision für die Zukunft geschaffen und einen bis heute andauernden Erneuerungsprozess eingeleitet.



Übertragen ins beruflichen Umfeld erkennt man ebenso evolutionäre Entwicklungen, die es notwendig machen, die Strukturen und Abläufe permanent anzupassen und die Rahmenbedingungen zu verändern. Darüber hinaus gibt es umwälzende Ereignisse, die sofortigen umfangreichen Wandel oder gar einen kompletten Paradigmenwechsel verlangen. Ursachen für radikale Neuorientierung sind zahlreich. Weltweit und firmenübergreifend hat aktuell die Pandemie gezeigt, wie rasant, effizient und effektiv sich ein Umfeld wandeln muss, um den gestellten Herausforderungen gerecht zu werden. Firmen, die sich beispielsweise jahrelang dem Trend zum Homeoffice widersetzt haben, waren gezwungen, von einem Tag auf den anderen umzudenken und die Rahmenbedingungen anzupassen.

Dabei bleibt es eine Kernfrage, wie man visionäre Ziele formuliert, das Gefühl der Dringlichkeit bei allen Beteiligten erzeugt und nachfolgend den Prozess und die Elemente des „Business Change-Managements“ steuert. Bei der Konzeptentwicklung und Umsetzung ist es wichtig, die Identifikation der Mitarbeitenden mit den Zielen und dem Lösungsweg im Fokus zu behalten. Alle Maßnahmen müssen auf die Motivation des Einzelnen und die Höchstleistung der Teams in einem rapide wandelnden Arbeitsumfeld abzielen.

Es gibt wenige Fachbereiche, die so ausgiebig diskutiert werden, wie das Change Management. Es besteht auch weitgehende Einigkeit darüber, dass allen voran die menschliche Komponente bei Veränderungsprozessen systematisch bewertet und einbezogen wird. Allerdings hapert es oft an der operativen Umsetzung und daran, dass Wandel im Rahmen eines Projekts abgebildet und unterstützt werden muss. Es bedarf einer Projektstruktur, inklusive formellem Auftrag, Stakeholder Management, Phasenplan und Kommunikation. Fachliche Lösungsfindung muss dabei mit sozialen Veränderungsprozessen abgeglichen werden.

Die Theorie hinter Veränderungsprozessen ist interessant, viel diskutiert und alles andere als neu. Schon 1915 hat der US-amerikanische Physiologe Walter Cannon über die rasche körperliche und seelische Anpassung in Gefahrensituationen und der daraus resultierenden Stressreaktion geschrieben und den Begriff „Fight-of-Flight Response“ geprägt. In den 60er Jahren hat dann Elisabeth Kübler-Ross die Change Kurve entwickelt, die die Phasen eines Veränderungsprozesses vom initialen Schock und Leugnung über rationale und emotionale Einsicht bis hin zur Erneuerung beschreibt. In konkreter Anwendung kann man die Phasen einordnen, besprechen und sich über das erkennbare Verhalten klar werden. Ein klarer Nutzen kann dann abgeleitet werden, wenn in den jeweiligen Phasen zielgruppenspezifische Aktionen und Interventionen erfolgen und so dazu beitragen, den Veränderungsprozess mit hohem Nutzen und ohne irreversiblen Schaden durchzuführen. Grundlagen des erfolgreichen Wandels hat dann 1995 John Kotter in seinem Artikel „Leading Change: Why Transformation Effort Fail“ in acht Schritten definiert. Diese sind bis heute relevant und in betrieblicher Anwendung. Ausgangspunkt ist, immer das Gefühl der Dringlichkeit herauszuarbeiten. Nachfolgende Schritte, wie die Vermittlung der Vision und Strategie oder das Erreichen von kurzfristig sichtbaren Zielen, scheinen für die aktuelle Situation der Pandemie wie maßgeschneidert zu sein.

Die sowieso intensiv diskutierten Themen „Veränderungsprozess im betrieblichen Umfeld“, „Werte, Arbeit und Führung 4.0“ und „Mitarbeitermotivation“ haben vor den Einschränkungen der Pandemie und dem zwangsweisen Lock-down vieler Firmen eine noch breitere Basis gefunden. Die Überlegungen, wie ein Arbeitsplatz der Zukunft aussehen kann und muss, haben sich dramatisch beschleunigt. Was noch vor Kurzem undenkbar oder undurchführbar erschien, hat eine Akzeptanz gefunden, die auch nach der Krise Bestand haben wird.

Im Fokus der meisten Firmen geht es vorrangig darum, in schwierigem Umfeld das Wohlbefinden der Mitarbeitenden und deren Motivation in und nach der

Krise sicherzustellen. Trotz allen Verantwortungsbewusstseins ist das aus betriebswirtschaftlicher Sicht allerdings kein Selbstzweck. Die Diskussion um „Employee Experience“ steht hoch im Kurs, mit einer übergeordneten Überlegung, die bestehenden Leistungspotentiale der Mitarbeitenden zu sichern und nach wie vor produktiv und gewinnbringend einzusetzen. Die von Doshi & McGregor definierten Basismotive, warum Menschen arbeiten, müssen überdacht und gegebenenfalls vor dem Hintergrund der neusten Entwicklungen neu interpretiert werden.

Wenn wir über das Arbeitsumfeld sprechen, sollten wir die Diskussion auf keinen Fall auf flexible Arbeitszeiten, Homeoffice-Regelungen oder gar Büroausstattung reduzieren. Die Attraktivität des Arbeitsplatzes der Zukunft entscheidet sich nicht am Bürostuhl, sondern daran, wie viel Spaß die Aufgabe macht und wie viel Sinnhaftigkeit dahintersteht. Darüber hinaus ist das Potential der Tätigkeit ein positiver Motivationsfaktor. Beweggründe wie ökonomischer oder emotionaler Druck oder gar Gewohnheit drücken die Leistungsbereitschaft und schaden einer Kultur der Höchstleistung.

Damit stellt sich die Frage, welche Teilbereiche eine Höchstleistungsorganisation ausmacht und welches Handwerkszeug der Geschäftsleitung und den Entscheidungsträger*innen zur Verfügung steht, Mitarbeitende zu motivieren und eine wertschätzende Kultur zu schaffen. Pawlowski & Misteles konzentrieren sich bei Hochleistungsmanagement auf die Bereiche Lernen und Wissen, Kultur, Führen und Entscheidung sowie Teams als grundlegende Bausteine. Es geht also darum, in diesen Bereichen ein Rahmenwerk abzuleiten, das die Leistungsbereitschaft fördert, die Mitarbeiterbindung unterstützt und den wirtschaftlichen Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit langfristig sicherstellt. All diese Überlegungen sind anspruchsvoll in einem sich allmählich transferierenden, sich evolutionär entwickelnden Umfeld. Die Anforderungen steigen aber überproportional bei umwälzenden Veränderungen, die zuweilen unvorbereitet kommen und sich fundamental auswirken. Eine Fusionierung von Firmen, der Verkauf eines Unternehmensbereiches, ein Innovationsschub oder – wie wir die letzten Monate schmerzhaft gelernt haben – eine Pandemie können eine radikale Neupositionierung erfordern und zahlreiche Organisationsebenen betreffen. Das wird dann noch gesteigert, wenn sich die oben erwähnten Change-Prozesse überlagern. Es ist in der Praxis beispielsweise möglich, dass sich ein durch einen Firmenkauf verursachter Wandel mit einer technologischen Neuausrichtung und einer Reorganisation der aufnehmenden Organisation verknüpft ist – und das Ganze vor dem Hintergrund einer Pandemie, die das persönliche Kennenlernen erschwert oder gar unmöglich macht.

Um die hohe Komplexität meistern zu können, empfiehlt es sich, das veränderte Umfeld gesamtheitlich zu betrachten und zu diskutieren. Umgehend sollten dann aber einzelne Bereiche identifiziert und priorisiert werden, die den größten Einfluss auf die Erreichung der Geschäftsziele haben. Im Folgeschritt hat dann der*die verantwortliche Projektleiter*in die Aufgabe, für den genau zu definierenden Teilbereich die Hintergründe und Problemstellung zu beschreiben und die aktuelle Situation zu erfassen. John Shook hat hier die Vorgehensweise der A3-Problemlösung erarbeitet. Diese schließt dann die Definition des Zielzustandes und der Ursachenanalyse an, bevor Maßnahmen definiert und die Erfolgswirkung erfasst werden.

Kommen wir auf das Beispiel der Firmenakquisitionen zurück und führen die Erkenntnisse und oben genannten Modelle im Rahmen eines umfangreichen Integrations- und Transformationsprojektes zusammen. Ein solches Programm bedeutet einen einschneidenden Wandel in der aufnehmenden sowie einen grundlegenden Change-Prozess in der akquirierten Firma.

Generell wird der Erfolg in M&A an der Umsetzung des Geschäftsplans insgesamt gemessen. Dieser sollte schon in der Due Diligence Phase so aus Teilbereichen aufgebaut sein, dass man Teilbereiche individuell evaluieren und anschließend konzentriert migrieren kann. So könnte beispielsweise das Thema Firmenkultur und Mitarbeitermotivation eine eigene Betrachtungsebene sein und als Fokus identifiziert werden. Auf nächster Ebene können dann Teilbereiche wie beispielsweise Lernen und Wissen oder gemeinsame Firmenkultur im Rahmen von M&A von maßgebender Bedeutung definiert und zur Umsetzung priorisiert werden.

Der Erwerb und Erhalt von Fachwissen und Erfahrungen wären damit Komponenten des Business Plans mit dem Ziel, die Strategien des Lernens und Wissensmanagements abzugleichen und Programme, Prozesse und Plattformen zu harmonisieren. Parallel wäre eine weitere Aufgabe des Integrations-teams, das organisationale Wissen in bedarfsgerechter Form zu transferieren und den Mitarbeiter*innen Klarheit über den für sie relevanten Bereich des Wandels zu geben. Passiert das nicht in strukturierter Form, schaffen es die neuen Mitarbeiter*innen nur schwer, eine Identifikation zum neuen gemeinsamen Unternehmen aufzubauen und die Leistungspotentiale zielgerichtet abzurufen. Daher muss ein Curriculum erarbeitet und abgestimmt werden, das aus Elementen des Informationstransfers sowie moderiertem Austausch über Erfahrungen und kulturelle Eigenarten besteht, um die gesetzten Ziele zu erreichen.

In jedem Fall ist eine kontinuierliche Abfolge von Handlung und Reflexion bedeutsam, um sicherzustellen, dass ein Lernangebot und die Interaktion auch den Kommunikationsformen und kulturellen Eigenarten des aufgekauften Unternehmens entsprechen.

Die zweite beispielhafte Komponente des Business Plans könnte das Thema der gemeinsamen Firmenkultur sein. John Coleman, Co-Autor des Buches „Passion & Purpose“, hat die These aufgestellt, dass die Firmenkultur für 20-30 % der Leistungsfähigkeit eines Unternehmens verantwortlich ist. Also wäre eine Priorisierung sinnvoll verbunden mit der Fragestellung, wie man kulturelle Aspekte erarbeiten und eine gemeinsame Höchstleistungskultur schaffen kann, um die in der Akquisition gesetzten Ziele zu erreichen. Dabei wäre im ersten Schritt wichtig, die charakteristischen Eigenarten der akquirierten sowie der aufnehmenden Firma zu identifizieren. Es geht um messbare Elemente, wie die Entgeltstrategie, aber auch um schwer greifbare Aspekte, wie Fehlertoleranz oder den Grad des eigenverantwortlichen Arbeitens.

Zahlreiche weitere zu definierende Komponenten setzen sich dann wieder zu einem Gesamtkonzept zusammen, dessen Erfolgswirkung anhand von Kennzahlen belegt werden kann. Diese sogenannten „Key Performance Indicators“ oder kurz „KPIs“ sind nicht leicht zu definieren. Mitarbeiterfluktuation oder Krankentagestand lassen sich sehr genau beziffern, während Empowerment, Teamorientierung oder Wertvorstellungen, aber selbst Innovationskraft oder Kundenorientierung nur sehr schwer zu messen sind. Ersteres gibt genaue Aufschlüsse, ist allerdings eine ex post Betrachtung.

Dennoch sollte im Rahmen von M&A dem Thema Retention ein besonderer Stellenwert eingeräumt werden und als Grundlage der Abstimmung mit der Geschäftsleitung dienen. Dabei ist zu beachten, dass eine Datenerhebung wichtig ist, aber die ausschließliche Betrachtung der Zahlen nicht ausreicht. Auf den Zahlen basierende Interventionen können unter Umständen einen entstandenen Schaden nicht mehr korrigieren. So könnten Wissensträger*innen oder Mitarbeiter*innen mit geschäftskritischen Kenntnissen das Unternehmen bereits verlassen haben. Daher sollte neben der Auswertung der Daten der Fokus darauf liegen, einen Maßnahmenkatalog zu entwickeln, der die Mitarbeitertransformation und die Erarbeitung einer gemeinsamen Zielkultur beinhaltet.

Ein wirksamerer Hebel ist es, der Mitarbeiterfluktuation durch einen klaren Integrationsplan und kontinuierliche Kommunikation im Vorfeld vorzubeugen. Ein weiterer Hebel, die Identifikation und Motivation des einzelnen Mit-

arbeitenden zu fördern, sind freilich zielgerichtete finanzielle Zuwendungen. Das sogenannte „Retention Budget“ wird zumeist auf mehrere Jahre gestreckt und dient dazu, Wertschätzung auszudrücken und einen Anreiz zu geben, bei der Firma zu bleiben und engagiert an den Geschäftszielen zu arbeiten.

Zusammenfassend sei festgestellt, dass Firmen oftmals einen großen finanziellen Schaden haben, wenn Mitarbeiter*innen nicht hinlänglich motiviert sind, keine Identifikation mit dem Unternehmen und dessen Zielen aufbauen oder wenn Leistungsträger*innen die Firma verlassen. Mit einer strukturierten Vorgehensweise schaffen es achtsame und erfolgreiche Firmen, eine Kultur des Vertrauens, der Motivation und der Höchstleistung aufzubauen – selbst in Krisenzeiten und in rapide wandelndem Arbeitsumfeld.

Kapitel 2 |

Homeoffice:

Mobiles Arbeiten und hybrides Führen

Homeoffice – wohin geht die Reise?

Prof. Dr. Lutz Bellmann

In der Corona-Krise konnten die meisten Betriebe Entlassungen bisher vermeiden, obwohl sich die rasant wandelnde Arbeitswelt noch einmal deutlich und spürbar verändert hat. Durch Homeoffice konnte das Infektionsgeschehen auf dem Arbeitsweg, in den Pausen und der Arbeit selber stark reduziert werden. Damit konnte gewährleistet werden, dass die Abstände auch dort eingehalten wurden, wo ansonsten nicht genug Platz gewesen wäre. Auch die Betreuung von Kindern, die z. B. im Homeschooling lernen mussten oder deren Kitas geschlossen hatten, wurde durch die Möglichkeit des Homeoffice wesentlich erleichtert. Gleichzeitig konnte Deutschland bei der Verbreitung von Arbeit von zu Hause – im internationalen Vergleich betrachtet – klar aufholen (Dingel/Neiman 2020).



Vor- und Nachteile des Homeoffice

Vor der COVID-19-Pandemie durchgeführte Studien, wie z. B. auf der Basis des Linked Personnel Panels 2015 von Grunau et al. (2019), haben die vielfältigen positiven Erfahrungen von Betrieben und Beschäftigten mit dem Homeoffice nachgewiesen: Die Betriebe haben über eine größere Flexibilität der Beschäftigten, eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, eine bessere Erreichbarkeit der Beschäftigten und eine höhere Produktivität berichtet – um nur die vier wichtigsten Argumente zu nennen. Aus der Sicht der Beschäftigten werden eine bessere Ausübung der Tätigkeit, die Fahrzeiterparnis, wie bei den Betrieben die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie die Möglichkeit einer Verlängerung der Arbeitszeit am häufigsten genannt. Gegen Homeoffice sprechen aus Sicht der befragten Betriebe die Probleme, die im Bereich Führung und Zusammenarbeit auftreten können. Beschäftigte haben teilweise Vorbehalte gegenüber dem Homeoffice, weil es die Abgrenzung von Beruf und Freizeit erschwert.

In den vorliegenden Studien werden einzelne Effekte des Homeoffice allerdings nicht eindeutig beurteilt und von verschiedenen Gruppen auch unterschiedlich bewertet. Beispielsweise finden Kunze et al. (2020), dass die

Beschäftigten ihre Produktivität und ihr Engagement während des ersten Lockdowns im April 2020 höher eingeschätzt haben. Die Autor*innen weisen aber auf die damit verbundenen Gefahren einer höheren Burnoutrate und einer längeren Arbeitszeit mit weniger Erholungsmöglichkeiten hin. Die Ergebnisse von Grunau et al. (2019) zeigen, dass zumindest gelegentliches Arbeiten von zu Hause die Zufriedenheit erhöht. Mit Abstand die niedrigste Zufriedenheit berichten die Beschäftigten, deren Wunsch zumindest gelegentlich im Homeoffice arbeiten zu können, vom Betrieb nicht erfüllt wird.

Corona-Krise und Homeoffice

Die COVID-19-Pandemie hat auf der betrieblichen Ebene zu vielfältigen Reaktionen geführt (Bellmann et al. 2020a). Verschiedene Befragungen von Beschäftigten zeigen einen starken Anstieg der Nutzung des Homeoffice nicht nur während des ersten Lockdowns von Mitte März bis Ende Mai 2020, sondern auch danach: Viele Betriebe haben ihren Beschäftigten erstmals die Möglichkeit eingeräumt oder sie sogar gebeten, im Homeoffice zu arbeiten oder die Möglichkeiten des Homeoffice erweitert. Aus der Wiederholungsbefragung „Betriebe in der COVID-19-Krise“ geht beispielsweise hervor, dass es vor der Corona-Krise noch 37 % der Betriebe abgelehnt haben, ihren Beschäftigten Homeoffice anzubieten, obwohl dies zumindest für einen Teil der Belegschaft möglich gewesen wäre. Während der Pandemie halbierte sich dieser Anteil. In den Betrieben, in denen Homeoffice prinzipiell möglich war, betrug der Anteil der Beschäftigten, die keine Option hatten, von zu Hause aus zu arbeiten, vor der Pandemie 50 %, während des ersten Lockdowns 48 % und Mitte Oktober 49 % – womit sich dieser Anteil also kaum verändert hat (Bellmann et al. 2020b). Dagegen ist der Anteil der Beschäftigten, die grundsätzlich von zu Hause aus arbeiten können, von 27 % vor der COVID-19-Krise auf über 36 % während des ersten Lockdowns bis 38 % Mitte Oktober 2020 stark gestiegen – d. h. die Beschäftigten erhalten mehr Optionen, im Homeoffice zu arbeiten und sie nutzen diese auch stärker, wie weitere Analysen gezeigt haben. Diese Prozentangaben beziehen sich also auf Betriebe aller Branchen und Größen in der Privatwirtschaft, in denen mindestens ein*e Beschäftigte*r das Homeoffice nutzen kann.

Die Entwicklung wurde von verschiedenen Faktoren gepusht: Dazu gehören die positiven Erfahrungen, dass Homeoffice besser als erwartet funktioniert hat. Die Tätigkeit im Homeoffice wird auch nicht mehr als stigmatisierend empfunden. Beispielsweise durch die große Verbreitung von Videokonferenzsystemen entstehen Netzwerkeffekte, die das Arbeiten von zu Hause erleichtern. Hinzu kam, dass viele Betriebe neue Hardware, wie Laptops, Tablets, Webcams oder Headsets angeschafft haben: Wie Abbildung 1 zeigt, waren

dies nach den Ergebnissen der Befragung „Betriebe in der COVID-19-Krise“ immerhin 58 % der Betriebe. 45 % investierten in neue Software, wie z. B. Videokonferenz- oder Projektplanungstools, 47 % bauten den IT-Support für Beschäftigte aus und etwa jeder fünfte Betrieb führte zusätzliche Schulungen im IT-Bereich durch. Diese erheblichen Investitionen, neue Geschäftsmodelle und Veränderung in der Ablauf- und Aufbauorganisation lassen eine Rückkehr zum Umfang des Arbeitens von zu Hause aus, wie er vor der Corona-Pandemie bestand, als wenig wahrscheinlich erscheinen. Allerdings unterscheiden sich die Betriebe hinsichtlich der Intensität, mit der die Beschäftigten in ihrem Betrieb bestehende Homeoffice-Optionen auch tatsächlich nutzen.

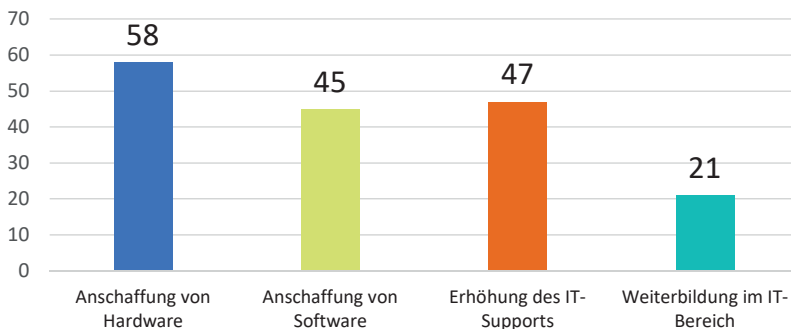


Abb. 1: Anteile der Betriebe, die im Zuge der Pandemie Homeoffice ausgebaut haben, in %.
Quelle: IAB-Betriebsbefragung „Betriebe in der Covid-19-Krise“, Welle 4 vom 5. bis 19. Oktober 2020.

Formale Regelungen im Homeoffice

Analysen mit den Daten der Arbeitszeitbefragung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) 2017 und dem Linked Personnel Panel 2012-2017 haben nachgewiesen, dass klare Regelungen zum Umgang mit Homeoffice im Betrieb dazu beitragen können, die Arbeitszufriedenheit signifikant zu erhöhen (Backhaus et al. 2020; Bellmann/Hübler 2020). Damit können z. B. unbezahlte Überstunden vermieden werden, die Erreichbarkeit und Leistungsziele vereinbart und der Arbeitsschutz gewährleistet werden. Das Recht auf Nichterreichbarkeit war bereits im Jahr 2020 Thema im EU-Parlament und in Frankreich gibt es schon ein Gesetz hinsichtlich des „Rechts auf Freiheit von beruflicher Kommunikation außerhalb der Arbeitszeit“.

Die Bedeutung formaler Regelungen wie z. B. von Betriebsvereinbarungen zeigt sich auch bei der Entwicklung der Homeoffice-Optionen während der COVID-19-Krise. Wie aus Abbildung 2 hervorgeht, war nach den Ergebnissen der IAB-Studie „Betriebe in der COVID-19-Krise“ bereits vor der Pandemie der

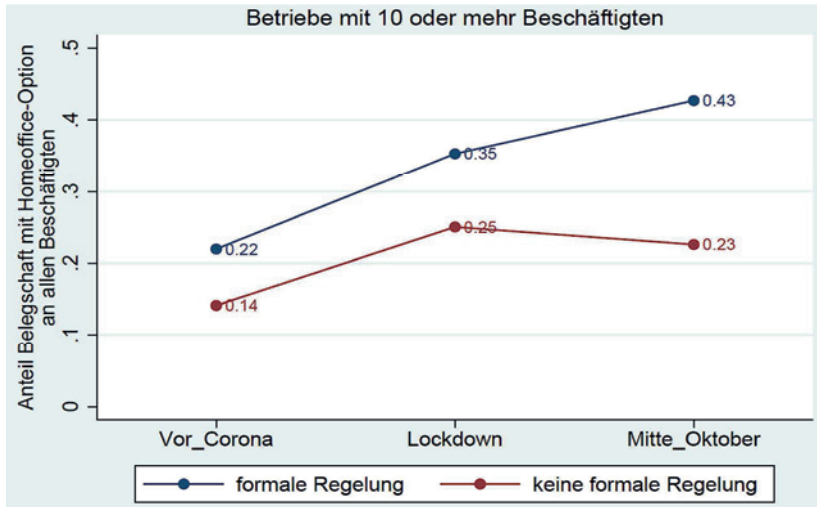


Abb. 2: Betriebe mit grundsätzlicher Homeoffice-Möglichkeit mit und ohne entsprechende formale Regelungen. Quelle: IAB-Betriebsbefragung „Betriebe in der COVID-19-Krise“.

Anteil der Beschäftigten in Betrieben mit zehn und mehr Beschäftigten, die eine Homeoffice-Option hatten, mit 22 % wesentlich größer, wenn eine formale Regelung existierte, als mit 16 %, wenn keine formale Regelung bestand. Im Verlauf der COVID-19-Krise vergrößerte sich der Abstand zwischen beiden Kurven deutlich: Während beim ersten Lockdown der Anteil der Beschäftigten mit Homeoffice-Option bei 35 % lag, wenn formale Regelungen getroffen worden waren, und bei 25 %, wenn dies nicht der Fall war, betrug der Anteil der Beschäftigten mit Homeoffice-Option Mitte Oktober 2020 schon 43 %, wenn formale Regelungen existierten, und „nur“ 23 %, wenn solche Vereinbarungen (noch) nicht getroffen wurden. Die Auswertungen beziehen sich wieder auf die Betriebe, in denen zumindest ein*e Beschäftigte*r Homeoffice nutzen kann. In den empirischen Analysen wurde ein ganzes Set von weiteren Einflussfaktoren berücksichtigt.

Vertrauen ist der Klebstoff, der alles zusammenhält

Ein auf Kontrolle und Hierarchie basierender Führungsansatz erschwert die Nutzung von Homeoffice-Optionen, wie die Erfahrungen in China gezeigt haben, als den Beschäftigten umfangreiche Informationspflichten auferlegt wurden (Messenger 2019). Ernste et al. (2020) argumentieren, dass die Digitalisierung zum einen mehr Möglichkeiten der Kontrolle, Überwachung und Steuerung schafft, zum anderen erfordert sie mehr Vertrauen und Verantwor-

tungsdelegation, damit die Potentiale der Mitarbeiter*innen sinnvoll genutzt werden können. In einer Vielzahl von theoretischen und empirischen Studien wurde auf die große Bedeutung von Vertrauen im Arbeitskontext hingewiesen. Dabei geht es nicht nur um das Vertrauen in die Unternehmensführung, sondern auch um ein vertrauensvolles kollegiales Arbeitsverhältnis (Matzler/Renzl 2006). Die Bereitschaft zu Veränderungen dürfte auch von der wahrgenommenen Unterstützung des Managements und das in dieses gelegte Vertrauen abhängen. Ergebnisse der European Working Conditions Survey zeigen, dass in Deutschland sowohl die Mitarbeiter*innen dem Management als auch umgekehrt in einem großen Umfang Vertrauen entgegenbringen (Ries/Bersoff 2019).

Wie entsteht eine Kultur des Vertrauens?

Wesentlich dafür ist die Rolle der Stakeholder. Gerade in Krisenzeiten kann es einerseits für die Unternehmensführung schwierig sein, ihrer Verantwortung gegenüber den Stakeholdern gerecht zu werden. Andererseits kann das Unternehmen aber auch zeigen, dass diese Verantwortung ehrlich gemeint ist. Die Unterstützung von Mitarbeiter*innen bei ihrer Arbeit von zu Hause durch die Einrichtung des Homeoffice ist nur ein Beispiel weiterer Aktionen rund um das körperliche und geistige Wohlbefinden. Generell gilt, dass im Zusammenhang mit neuen Formen der Arbeit eine Abkehr von der präsenzorientierten Kultur zugunsten einer Kultur des Vertrauens, der Wertorientierung und des Dialogs erfolgen sollte (Behrens/Bellmann 2021). Diese Aufgabe stellt natürlich für jüngere Mitarbeiter*innen und solche, die dem Unternehmen erst seit Kurzem angehören, eine besondere Herausforderung dar.

Fazit

Die Corona-Krise stellt die Personalarbeit vor vielfältige Herausforderungen. Dort, wo die Möglichkeit dazu bestand, konnte Homeoffice einen Beitrag zum Schutz der Beschäftigten am Arbeitsplatz, auf dem Weg dorthin und in den Pausen leisten. Auch die Betreuung von Kindern, die nicht in die Schulen und Tagesbetreuungseinrichtungen gehen konnten, wurde wesentlich erleichtert. Weiterhin konnten die Betriebe die Vorteile des Homeoffice für sich und ihre Beschäftigten nutzen und die bestehenden Nachteile im Bereich der Technik, Arbeitsorganisation und Unternehmenskultur auch durch entsprechende Investitionen reduzieren. Wichtig für den betrieblichen Erfolg und die Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen sind formale Regelungen im Homeoffice zur Erfassung der Arbeitszeit, der Vereinbarung von Leistungszielen und der Erreichbarkeit. Darüber hinaus bietet die Digitalisierung durch mehr Vertrauen und Verantwortungsdelegation die Chance, Potentiale der Mitarbeiter*innen sinnvoll zu nutzen.

Literatur

- Backhaus, N./Tisch, A./Kagerl, C./Pohlan, L. (2020): Arbeit von zuhause in der Corona-Krise: Wie geht es weiter? BAuA: Bericht kompakt 1.
- Behrens, B./Bellmann, L. (2021): Homeoffice: Worin die Vor- und Nachteile bestehen. Aktuelle Forschungsergebnisse zur Arbeit im Homeoffice. Personalmagazin, [<https://www.vdz.org/personalmanagement-new-work/homeoffice-worin-die-vor-und-nachteile-bestehen>].
- Bellmann, L./Hübler, O. (2020a): Job Satisfaction and Work-Life Balance. IZA discussion paper 13504.
- Bellmann, L./Hübler, O. (2020b): Working from home, job satisfaction and work-life balance – robust or heterogeneous links. International Journal of Manpower, Vol. 41. Online first.
- Bellmann, L./Hübler, O. (2020c): Homeoffice braucht klare Regeln. IAB-Forum vom 11.09.2020, [<https://www.iab-forum.de/homeoffice-braucht-klare-regeln/?pdf=18170>].
- Bellmann, L./Kagerl, C./Koch, T./König, C. et al. (2020a): Kurzarbeit ist nicht alles: Was Betriebe tun, um Entlassungen in der Krise zu vermeiden. IAB-Forum vom 25.09.2020, [<https://www.iab-forum.de/kurzarbeit-ist-nicht-alles-was-betriebe-tun-um-entlassungen-in-der-krise-zu-vermeiden/?pdf=18267>].
- Bellmann, L./Gleiser, P./Kagerl, C./Kleifgen, E. et al. (2020b): Potenzial für Homeoffice noch nicht ausgeschöpft. IAB-Forum vom 21.12.2020, [<https://www.iab-forum.de/potenzial-fuer-homeoffice-noch-nicht-ausgeschopft/>].
- Dingel, J./Neiman, B. (2020): How Many Jobs Can be Done at Home? National Bureau of Research Working Paper 26948.
- Ernste, D./Kürten, L./Schwarz, I. (2020): Vertrauen in Unternehmen. IW-Report 5/2020.
- Grunau, P./Ruf, K./Steffes, S./ Wolter, S. (2019): Mobile Arbeitsformen aus Sicht von Betrieben und Beschäftigten Homeoffice bietet Vorteile, hat aber auch Tücken. IAB-Kurzbericht 11/2019.

- Kunze, F./Hampel, K./Zimmermann, S. (2020): Homeoffice in der Corona-Krise – eine nachhaltige Transformation der Arbeitswelt? Konstanzer Homeoffice-Studie, [<https://www.polver.uni-konstanz.de/kunze/konstanzer-homeoffice-studie/>].
- Matzler, K./Renzl, B. (2006): The relationship between interpersonal trust, employee satisfaction, and employee loyalty. *Total Quality and Business Excellence* 17(10), pp. 1261-1271.
- Messenger, J. (Ed.) (2019): *Telework in the 21st century. An evolutionary perspective*. ILO-Serie „Future of work“. ILO und Edward Elgar Publishing.
- Ries, T./Bersoff, D. (2019): *Edelman Trust Barometer Global Report*, [https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2020-03/2020%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Coronavirus%20Special%20Report_o.pdf].

Flexibles Arbeiten und Homeoffice – Analyse einer Langzeitumfrage

Prof. Dr. Wolfgang Prinz

Mit dem Ausbruch der COVID-19-Pandemie war für viele Unternehmen das Homeoffice oder mobile Arbeiten die einzige Möglichkeit, ihr Personal zu schützen und den Geschäftsbetrieb weiter aufrechtzuerhalten. Die Nutzung digitaler Kommunikationsmedien ist in dieser Situation notwendig, um die Kommunikation und Kooperation der Mitarbeitenden zu unterstützen. Entsprechend war damit für viele Unternehmen die Einführung neuer Kommunikations- und Kooperationswerkzeuge verbunden.



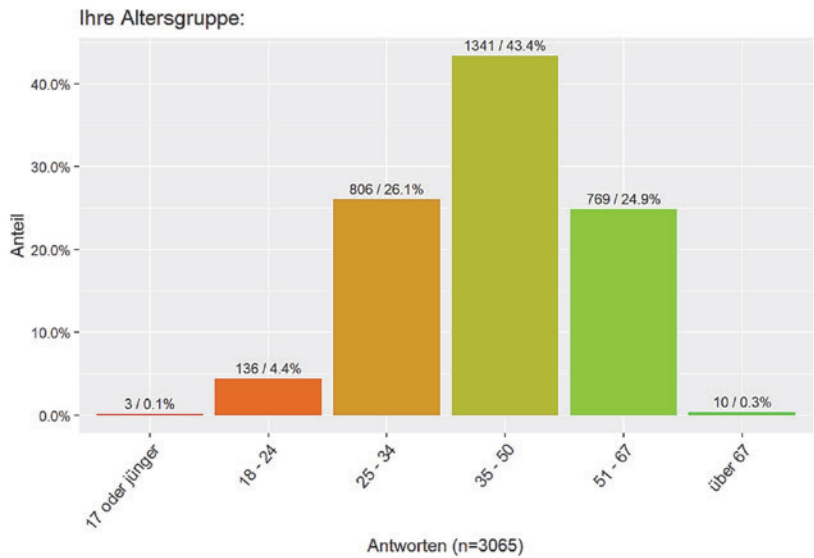
Fraunhofer FIT beschäftigt sich bereits seit 1980 mit der Entwicklung und Analyse digitaler kooperationsunterstützender Anwendungen. Obwohl E-Mail, Webkonferenzen oder gemeinsame Dokumentablagen fester Bestandteil der Unternehmens-IT und der Bürokommunikation sind, hat die Homeoffice-Phase im Frühjahr 2020 nicht nur zu einer weiteren Intensivierung der Nutzung, sondern auch zur Einführung von Werkzeugen und Plattformen in Unternehmen geführt, die diese Medien bislang nur wenig genutzt haben. Damit ergab sich eine sehr gute Gelegenheit zu erfahren, wie digitale Kommunikationsmedien genutzt werden und ob sie nicht nur die traditionelle lokale und verteilte Bürokommunikation an verschiedenen Unternehmensstandorten, sondern auch das vollständig verteilte Arbeiten im Homeoffice unterstützen können.

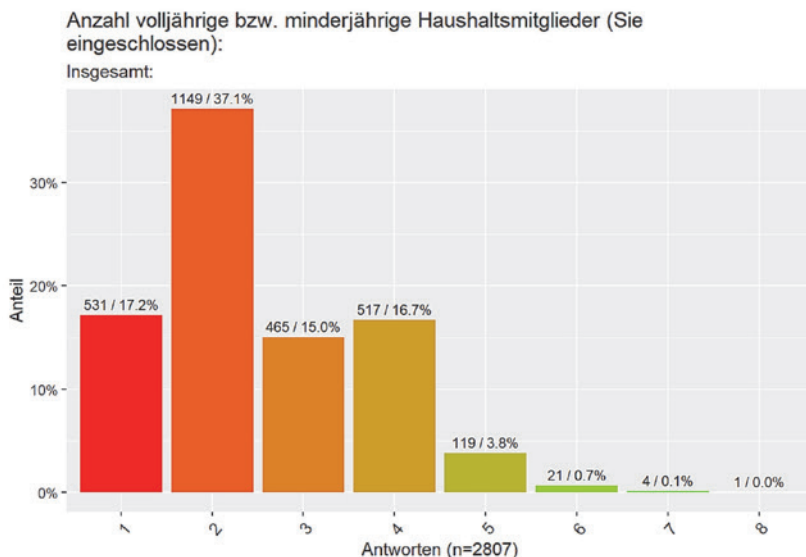
Dieser Bericht fasst die von Fraunhofer FIT vom 01.04.2020 bis zum 31.03.2021 durchgeführte Homeoffice-Umfrage zusammen. Ursprünglich war ein Zeitraum von 1-2 Monaten geplant. Die allgemeine COVID-Situation sowie das kontinuierliche Interesse an der Umfrage haben aber dazu geführt, dass die Umfrage wesentlich länger lief, zumal damit auch zeitliche Verläufe besser untersucht werden konnten. Die Verteilung der Umfrage erfolgte über E-Mail-Verteiler, Pressemitteilungen und Social-Media-Kanäle. Die Teilnahme war für jeden offen, d. h. das Umfragepanel wurde nicht festgelegt. Insgesamt sind in diesem Zeitraum 3093 vollständige Antwortbögen eingereicht worden, die in diesem Beitrag ausgewertet werden.

In diesem Bericht werden die wesentlichen Ergebnisse analysiert und zusammengefasst. Eine detaillierte Darstellung der Ergebnisse in Form zahlreicher Grafiken wird auf der Umfrageseite (<http://www.fit4homeoffice.de/>) zur Verfügung gestellt.

Demografie der Teilnehmenden

Obwohl für die Umfrage kein vorgegebenes Panel ausgewählt wurde, zeigt ein Blick auf die demografischen Daten, dass die Teilnehmenden ein repräsentatives Bild ergeben. Als Geschlecht haben die teilnehmenden Personen zu 54 % weiblich, zu 45 % männlich und zu 1 % divers angegeben. Die Verteilung über die Altersgruppe zeigt, dass die berufstätige Bevölkerung sehr gut abgebildet ist und die über die Haushaltsmitglieder zeigt, dass sowohl alleinstehende als auch Haushalte mit mehreren Mitgliedern gut vertreten sind.



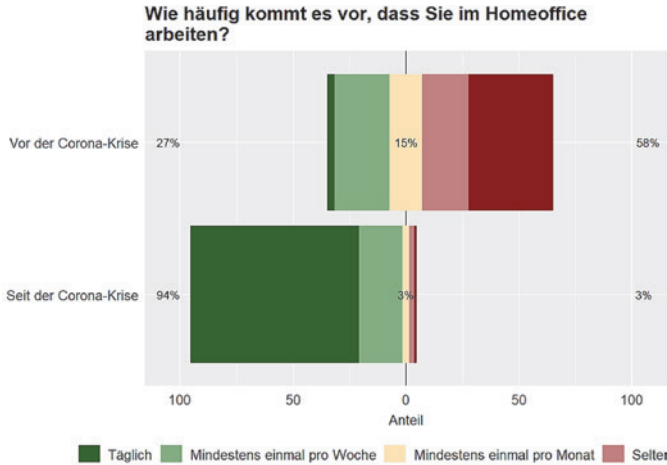


Die Verteilung über die Branchen zeigt mit 31,5 % einen Schwerpunkt im Bereich Forschung und Entwicklung, was daran liegt, dass die Umfrage über die Kontaktnetzwerke in sozialen Medien zunächst in diesem Umfeld verteilt wurde. Andere Schwerpunkte sind mit 15 % der Bereich IT, Telekommunikation und Medien sowie mit 12 % das verarbeitende Gewerbe. Mit 67 % stammt die Mehrzahl der Antworten aus Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten, wobei die Teilnehmenden ihre Tätigkeit zu 60 % als Teammitarbeit, zu 25 % als unterstützende Tätigkeit und zu 10 % als Führungstätigkeit bezeichnen.¹ Die Betrachtung der Demografie lässt den Schluss zu, dass die Teilnehmenden ein repräsentatives Bild der Bevölkerung darstellen, die Mehrzahl der Antworten aber aus Tätigkeitsbereichen stammt, in denen Homeoffice und flexibles Arbeiten überhaupt möglich ist. Mitarbeitende im Produktionsbereich oder Handel, wo dies ausgeschlossen ist, sind weniger repräsentativ vertreten.

Zufriedenheit mit der Situation im Homeoffice

Bis zum Beginn der Phase im März 2020 haben nur 27 % mindestens einmal pro Woche oder täglich sowie 15 % mindestens einmal im Monat im Homeoffice gearbeitet.

¹ Die Differenz zu 100 % ergibt sich durch Sonstige, bzw. nicht ausgefüllte Antworten.



Dies hat sich seit April 2020 drastisch verändert, auch wenn die folgende Darstellung der Antworten über den Zeitverlauf zeigt, dass die Nutzung im Laufe des Jahres leicht zurückgegangen ist.

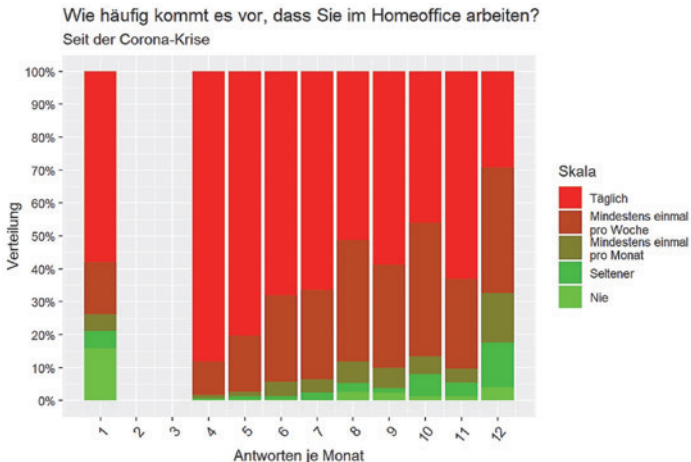
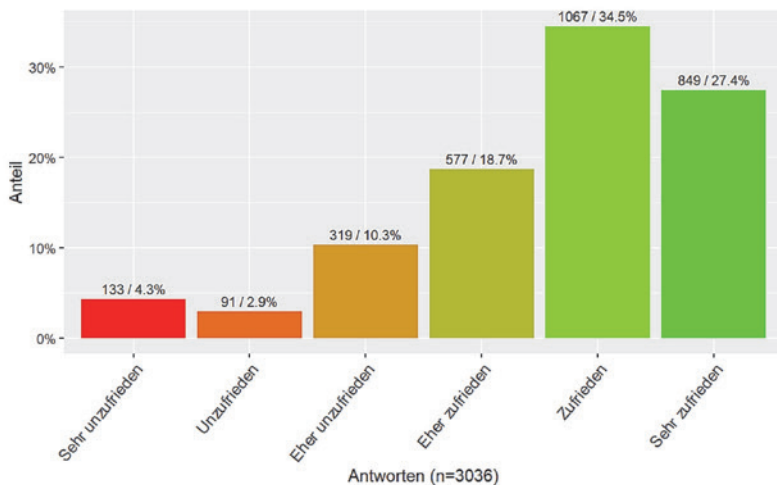


Abb 34: [Seit der Corona-Krise] Wie häufig kommt es vor, dass Sie im Homeoffice arbeiten?
(c) Fraunhofer FIT, Homeoffice Umfrage

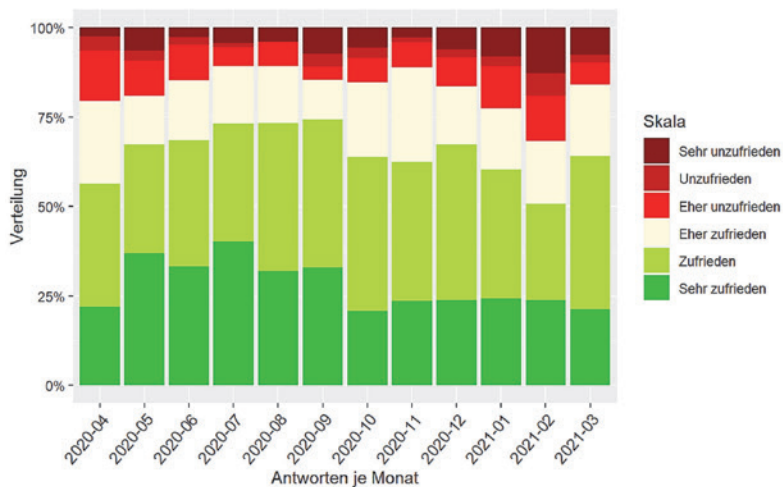
Obwohl die Arbeit im Homeoffice damit für viele eine neue Erfahrung war, ist die Zufriedenheit mit dieser Situation sehr hoch. Über 80 % der Antworten liegen im zufriedenen Bereich, wobei der Anteil der „Zufriedenen“ mit 34,5 % am höchsten ist.

Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Arbeit im Homeoffice?



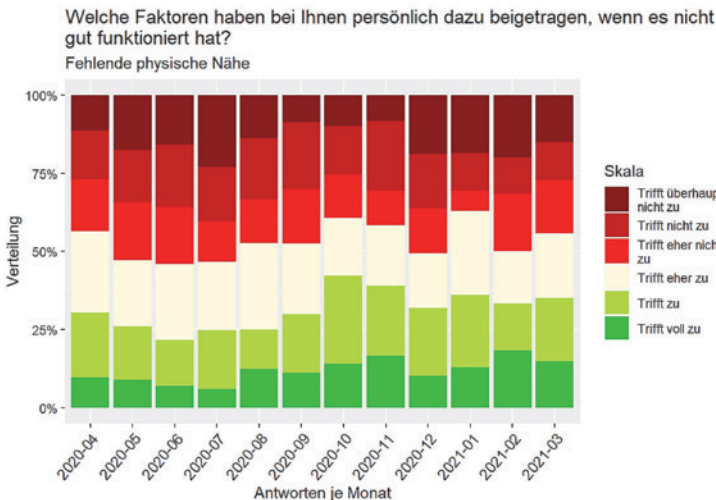
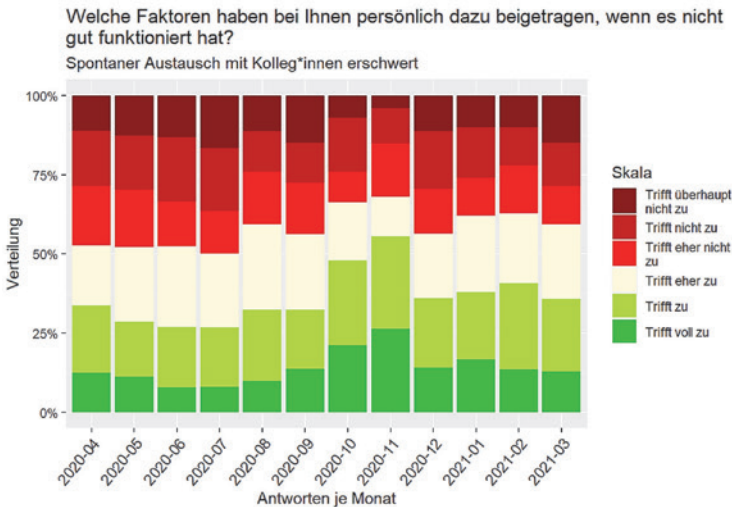
Über den gesamten Befragungszeitraum hat sich die Zufriedenheit leicht verändert, wie die folgende Grafik zeigt:

Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Arbeit im Homeoffice?



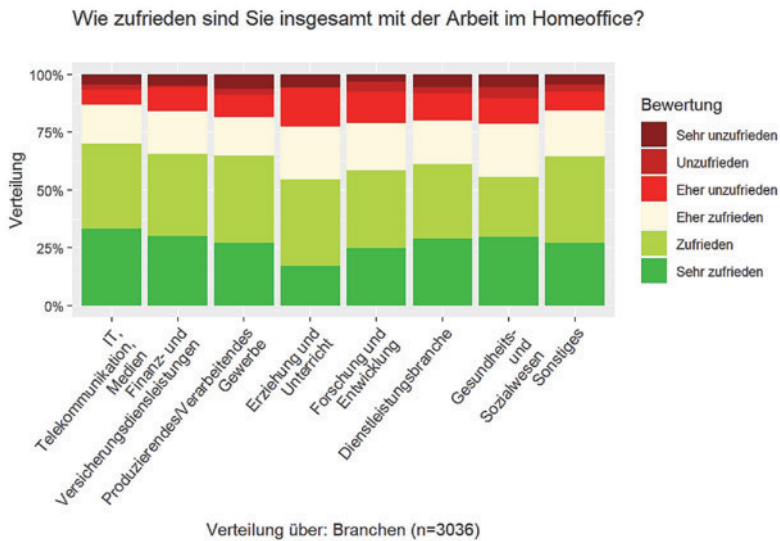
Von April bis August stieg die Zufriedenheit kontinuierlich an, fiel dann aber wieder leicht ab. Man kann vermuten, dass nach einer Eingewöhnung in der

Anfangsphase und mit dem Ende des Homeschoolings die Situation besser beherrscht wurde, womit auch die Zufriedenheit stieg, während nach der langen Phase und dem Beginn von Herbst/Winter eine leichte Homeoffice-Müdigkeit eingetreten ist. Indizien dafür liefern die beiden folgenden Darstellungen:



Man kann erkennen, dass sowohl der spontane Austausch mit den Kolleg*innen als auch die fehlende physische Nähe als Kriterien dafür, wenn es im Homeoffice nicht gut funktioniert, zunächst sinken, dann bis zum Jahresende von 2020 wieder ansteigen. Im neuen Jahr fällt die Zustimmung, dass dieser Faktor dazu beiträgt, wenn es im Homeoffice nicht so gut funktioniert hat, wieder etwas.

Innerhalb der Branchen gibt es keine großen Unterschiede, es fällt aber auf, dass in den Bereichen wie Erziehung und Unterricht, Forschung und Entwicklung, Gesundheits- und Sozialwesen oder der Dienstleistungsbranche, die auf die intensive Kommunikation und Interaktion mit anderen Menschen angewiesen sind, die Zufriedenheit etwas geringer bewertet wird.



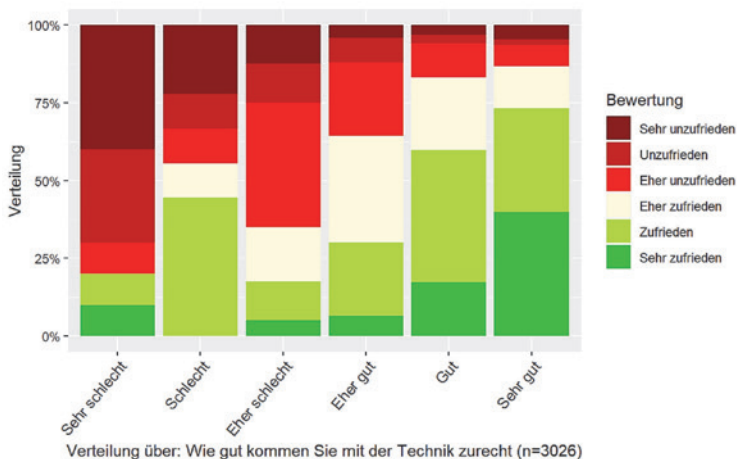
Die Unterschiede innerhalb der Tätigkeiten sind ebenfalls nicht sehr hoch. Vor dem Hintergrund, dass Führung im Homeoffice komplexer ist, ist es bemerkenswert, dass Personen mit Führungstätigkeiten insgesamt etwas zufriedener als die anderen Tätigkeitsgruppen sind.

Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Arbeit im Homeoffice?

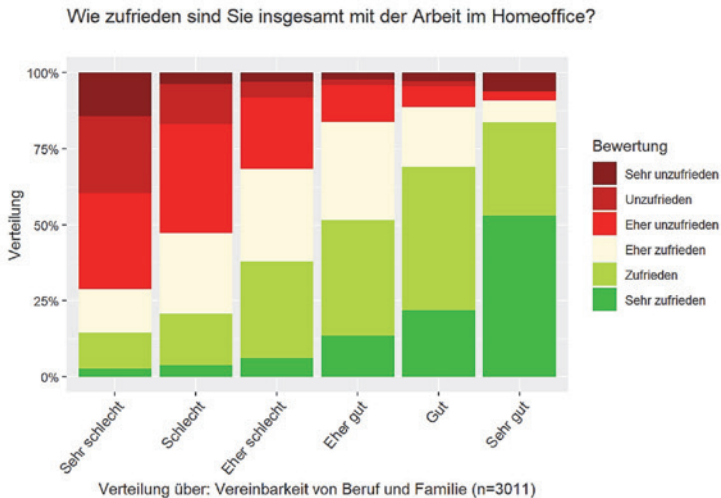


Verknüpft man die Zufriedenheit mit anderen Fragen, fallen die folgenden Zusammenhänge auf: Personen, die mit der Technik nicht gut zurechtkommen, sind auch tendenziell unzufriedener mit dem Homeoffice, welches ja in der Regel eine intensivere Nutzung der Technik voraussetzt.

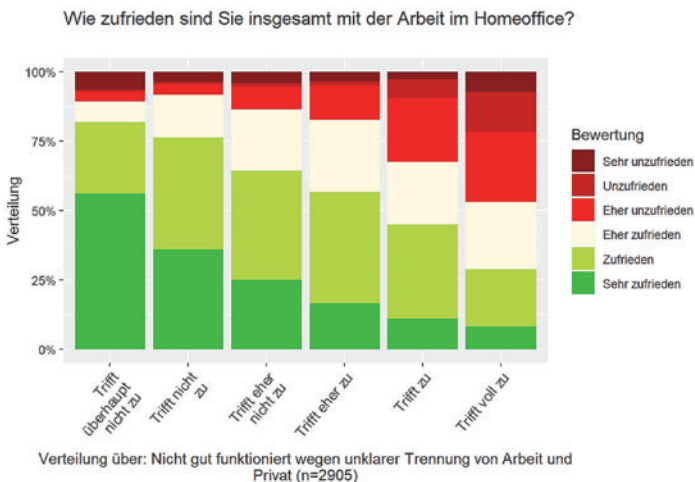
Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Arbeit im Homeoffice?



Noch deutlicher ist der Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit im Homeoffice und der Bewertung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Personen, die diese Vereinbarkeit schlecht bewerten, sind auch unzufrieden mit dem Homeoffice.



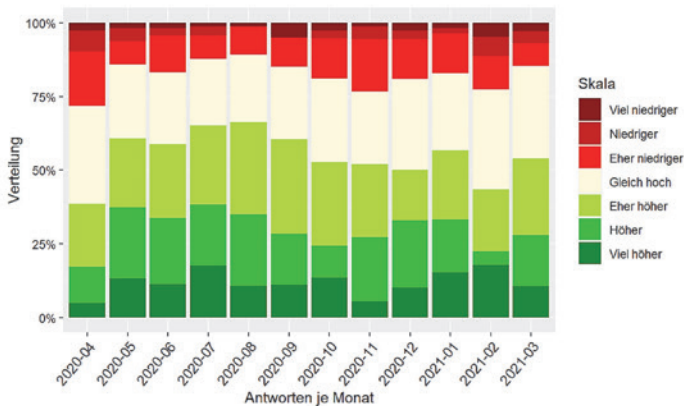
Diese Verteilung zeigt sich ebenfalls bei der Frage „Welche Faktoren haben bei Ihnen persönlich dazu beigetragen, wenn es nicht gut funktioniert hat? Unklare Trennung zwischen Arbeits- und Privatleben“, wie die folgende Abbildung zeigt:



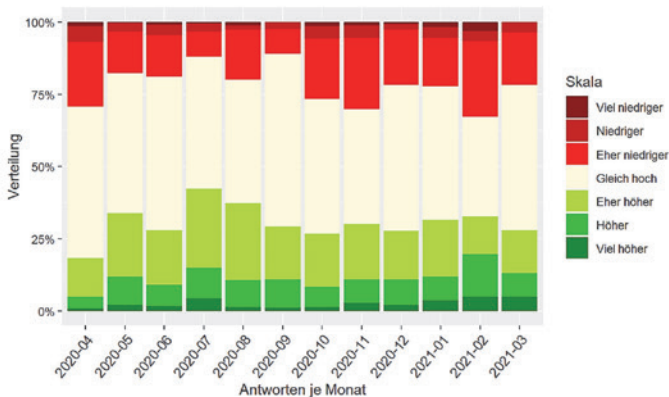
Produktivität und technische Unterstützung

Die Produktivität im Homeoffice wird von den Teilnehmenden in Bezug auf die individuelle und die Teamproduktivität unterschiedlich eingeschätzt. Die beiden folgenden Grafiken zeigen diese Einschätzung über den Zeitverlauf. Mehr als 50 % schätzen die individuelle Produktivität im Homeoffice höher ein, wobei diese Einschätzung zu Beginn der Phase steigt, dann aber wieder leicht absinkt. Die Teamproduktivität wird im Schnitt nur zu 30 % besser eingeschätzt und zeigt einen ähnlichen zeitlichen Verlauf.

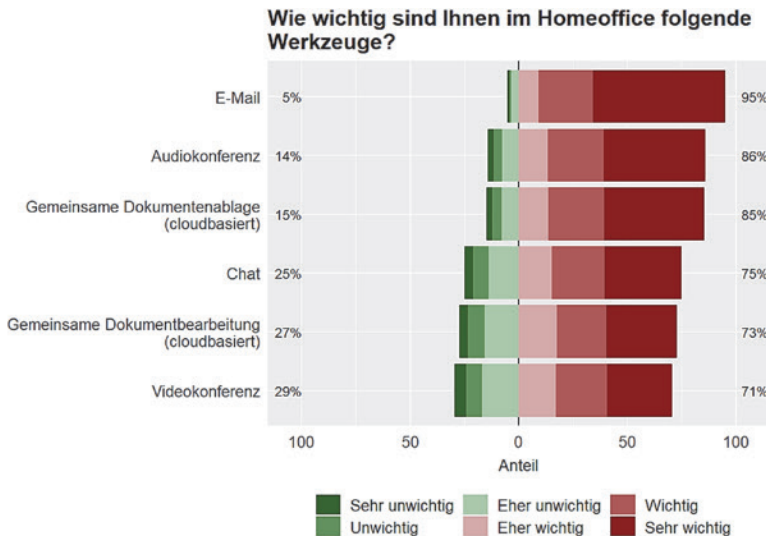
Wie schätzen Sie Ihre Arbeitsproduktivität im Vergleich zur Vor-Ort-Arbeit ein?



Wie schätzen Sie die Produktivität Ihres Teams im Vergleich zur Vor-Ort-Arbeit ein?

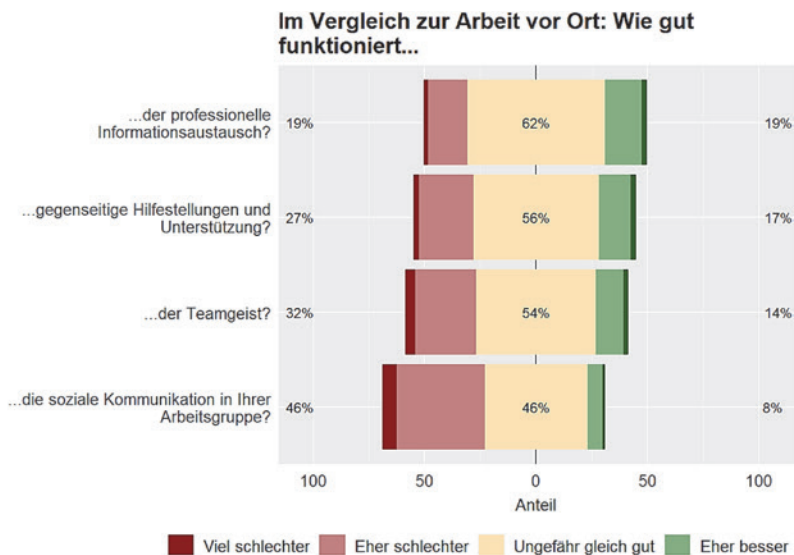


Ein Blick auf die Bedeutung der technischen Werkzeuge für das Homeoffice zeigt eine deutliche Präferenz für die klassischen Medien wie E-Mail und Audiokonferenzen.



Die eher sozialen Medien wie Chat oder Videokonferenzen werden sogar von 25-29 % der Teilnehmenden als eher bis sehr unwichtig bezeichnet.

Von allen Teilnehmenden wird die soziale Kommunikation als derjenige Aspekt genannt, der am schlechtesten funktioniert, während der professionelle Informationsaustausch vergleichsweise gut funktioniert, wie die folgende Grafik zeigt:



Aktuelle Tools wie das stark verbreitete Microsoft-Teams unterstützen sehr gut die täglichen Arbeitsroutinen, aber weniger gut die sozialen Kontakte. Technisch und funktional betrachtet, nutzen wir im Homeoffice Werkzeuge, die im Wesentlichen für verteiltes Arbeiten in arbeitsteilig organisierten Teams entwickelt wurden, nicht jedoch für die soziale Kommunikation in Teams, die normalerweise räumlich zusammenarbeiten. Eigentlich haben sich diese Werkzeuge in den letzten Jahren nicht wirklich in ihrer Funktionalität weiterentwickelt. Dies lässt sich sehr schön an diesem fast schon historischen Video der „Mutter aller Demos“ von Doug Engelbart aus dem Jahr 1968 illustrieren (<https://www.youtube.com/watch/yjDv-zdhzMY>). Die dort gezeigten Grundfunktionalitäten haben sich bis heute nicht wesentlich geändert, auch wenn sich über die Zeit die Benutzungsschnittstellen verbessert haben, wie diese beiden Videos aus dem Jahr 1992 zeigen. Sie illustrieren, wie die verteilten Ministerien in Bonn und Berlin zusammen arbeiten könnten (Teil1: <https://youtu.be/Uei-TLCyJCc>, Teil 2: <https://youtu.be/dGKZrDbvAks>).

Dass es möglich ist, die Wahrnehmung der (sozialen) Aktivitäten in einem Team mittels einer 3D-Visualisierung zu zeigen, demonstrierte das TOWER Projekt² bereits 2000. Schaut man sich aber aktuelle Entwicklungen, wie die von <https://www.wonder.me/> an, so erkennt man den Versuch, über räumliche Anordnung von Gesprächskreisen eine Wahrnehmung von Gruppenak-

tivitäten zu schaffen, so wie es bereits für DIVA und PoliAwaC³ prototypisch umgesetzt und beschrieben wurde.

Fazit

Diese kurze Zusammenfassung der Homeoffice-Umfrage zeigt, dass trotz der technischen und organisatorischen Probleme das Homeoffice bzw. flexibles Arbeiten eine hohe Zufriedenheit und Akzeptanz findet und auch speziell bei der individuellen Arbeit als mindestens so produktiv wie die Arbeit im Büro eingeschätzt wird. Diese Ergebnisse decken sich mit der Umfrage unter 100 CxO aus dem Kölner Raum zum Thema Resilienz, in dem auch das flexible Arbeiten eine wichtige Rolle spielte.

Für die Zukunft ist daher eine hybride Form des Arbeitens zu erwarten. Gleichzeitig wird die technische Entwicklung aufgrund des gestiegenen Bedarfs dafür sorgen, dass neue Kooperationswerkzeuge wie wonder.me oder Tandem auf den Markt kommen und so auch die sozialen Aspekte der Zusammenarbeit, wie das Gespräch an der Kaffeemaschine oder die zufällige Begegnung auf dem Flur, besser unterstützt werden können.

² Prinz, W./Gross, T. (2001): Ubiquitous Awareness of Cooperative Activities in a Theatre of Work, in: Proc. of APC 2001 - Pervasive Ubiquitous Computing, VDE, pp. 135-144; McGrath, A./W. Prinz (2000): All that is solid melts into software, in: Collaborative Virtual Environments, Churchill E./Snowdon, D.N./Munro, A. (Eds.), Springer, pp. 99-114.

³ Sohlenkamp, M./Chwelos, G. (1994): Integrating communication, cooperation, and awareness: the DIVA virtual office environment, in: Proceedings of the 1994 ACM conference on Computer supported cooperative work (CSCW '94), Association for Computing Machinery, New York, pp. 331-343; Sohlenkamp, M./Prinz, W./Fuchs, L. (1998): PoliAwaC – Design und Evaluation des PoliTeam Awareness-Client, in: Herrmann, T./Just-Hahn, K. (Eds.): Groupware und organisatorische Innovation: Tagungsband der Deutschen Fachtagung zu Computer Supported Cooperative Work, Wiesbaden: Vieweg+Teubner, pp. 181-194.

⁴ Prinz, W./Toubekis, G./van Megen, R. et al. (2021): Digitale Resilienz in Köln und Region, GIMI Studie, [<https://www.gimi.cologne/digitale-resilienz/>].

Mit Holacracy ins Homeoffice: Von Führung zu Selbstführung

Timon Vielhaber

Man hört viel von New Work und Selbstführung – wenn man die Toplisten der Wirtschaftsliteratur bei Amazon durchsieht, dann könnte man meinen, die neue Arbeitsutopie sei quasi schon da. Aber die Realität sieht, außer Lippenbekenntnissen und bunten Wipp-Hockern, in vielen Firmen noch anders aus. Auch diese, welche es sich fest vorgenommen haben, haben Schwierigkeiten, neue Formen von Vertrauen und Verantwortung in der Organisation zu verankern. Woran liegt das?



Sätze wie „Die Leute wollen doch nur eine Gehaltserhöhung für mehr Verantwortung“ oder „Ich habe von dem Beispiel xyz gehört, da ist nach Abschaffung von Führungsebenen gar nichts mehr passiert, haben alle die Füße hochgelegt“ sind nur wenige der tiefliegenden Misstrauen, welche selten offen angesprochen werden – aber sicher ein Grund für die Zögerlichkeit sind. Um Misskonzeptionen und falsche Vorstellungen auszuräumen, möchte ich ein paar Erfahrungen aus erster Hand sowie konkrete Tipps mitgeben, um anzufangen.

Auch Manager*innen sind nur Menschen und dürfen Fehler machen

Natürlich werden bei Führungskräften alle Entscheidungen von vielen Augen begutachtet, und es ist auch natürlich, dass es bei falschen Entscheidungen oder Fehlern immer Kritiker*innen und Zweifler*innen gibt. Aber für jeden Menschen, der in einer Organisation etwas Neues, Unbekanntes ausprobieren möchte, braucht es einen Schutz vor unmittelbarer Sanktion, wenn es nicht so funktioniert wie geplant. Um es noch spitzer zu formulieren: Agile Organisationen setzen darauf, dass Fehler passieren, um daraus zu lernen und dann Abläufe anzupassen. Denn anders als in den Naturwissenschaften lassen sich nicht alle Konsequenzen berechnen oder prognostizieren.

Es sollte direkt zu Beginn mit den Vorgesetzten, und auch mit den Mitarbeitenden, angesprochen werden, dass man etwas Neues versucht und es keine Erfolgsgarantie gibt. Damit mehr Mut zu neuen Formen der Zusammenarbeit

aufkommt, muss es Freiheiten geben. Denn klar ist: Nur, wo Risiko ist, ist auch Chance.

Commitment für 6 Monate, von oben und von unten

Die ersten Schritte zur Selbstorganisation sollten gut vorbereitet sein. Mit gründlicher Vorarbeit können viele Unklarheiten antizipiert werden und Antworten bereitstehen, wenn sie gebraucht werden. Auf dem Weg in die Selbstführung haben wir uns an dem sogenannten Holacracy-Modell orientiert. Ein wichtiger Baustein zur Einführung war ein schriftliches Commitment aller Kolleg*innen und Führungskräfte, es 6 Monate lang nach unserem aufgestellten Regelwerk gemeinsam durchzuziehen. Es gibt zu Beginn einer Veränderung viele Fragen, Unklarheiten und auch Zweifel – das ist ganz natürlich und soll auch gefördert werden, um Schwachstellen ausfindig zu machen.

Bevor aber etwas verändert wird, ist es wichtig, das System einmal komplett in Aktion zu betrachten, im sogenannten „eingeschwungenen Zustand“, nachdem anfängliche Unklarheiten einem gewissen Alltag gewichen sind. Das o. a. umfassende Regelwerk ist z. B. dann bereits internalisiert worden.

Feedback-Schleifen einbauen

Eine agile Organisation lebt, wie ein agiles Projekt oder agiles Leadership, von stetigen inkrementellen Anpassungen und Verbesserungen, von viel Trial und Error, und von Experimenten. Die Grundlage für diese Anpassungen ist das Feedback, welches in dieser Form wichtiger denn je wird. War es in klassischen Organisationen ein Werkzeug zur Mitarbeiterbindung, ist das Feedback jetzt der Stoff, der dieser agilen Organisation den Überlebenswillen einhaucht. Denn gerade am Anfang wird es viel Unklarheit und Widerstand geben. Sobald aber klare, regelmäßige und in kurzen Abständen (nicht jährlich) auftauchende Feedback-Möglichkeiten gegeben sind, wird die Beschwerde in einen Vorschlag gewandelt, welche wiederum zu einer Verprobung und damit ggf. zu einer Verbesserung führt. Feedback ist nicht nur zur Verbesserung der Organisation wichtig, sondern auch als Klebstoff einer wegfallenden Kernfunktion – des*der Chef*in.

An wen kann ich mich wenden, wenn ich keine*n klassische*n Chef*in mehr habe, sondern wechselnde Ansprechpartner*innen und Kolleg*innen in unterschiedlichen Verantwortlichkeiten? Dazu muss es Ansprechpartner*innen als Coaches geben, welche zunächst die ehemaligen Chef*innen sein können. In einer weiter entwickelten Organisation wird dies durch geschulte Kolleg*innen als Peers durchgeführt.

Der Weg in die Selbstorganisation

Das Wichtigste und vielleicht Unerwartetste zuerst: Für erfolgreiche Selbstorganisation, also das Arbeiten mit mehr Freiheit und Verantwortung, braucht es am Anfang ein ausführliches und detailliertes Regelwerk. Das ist vergleichbar mit dem Straßenverkehr, bei dem ich auf Verkehrsregeln achten muss und dann selbst entscheide – und nicht etwa bei jeder Kreuzung meine*n Chef*in anrufe, um zu fragen, ob ich hier abbiegen darf.

Dieses Regelwerk beinhaltet Hinweise dazu, wie Entscheidungen selbst getroffen werden (z. B. Konsent-Prozess), welche Struktur es für verschiedene Meetings gibt (s. u.) und was z. B. die Eskalationsstufen bei Konflikten sind. Wie können Rollen gewechselt werden oder an der Organisation Änderungen vorgenommen werden? Es gibt viele Fragestellungen, für die man Antworten finden und aufschreiben kann – oder man orientiert sich an bestehenden Regelsystemen, wie z. B. Holacracy.

Außerdem braucht es einen „Champion“ von höchstem Entscheidungslevel dieser (Teil-) Organisation, welcher nicht nur hinter dieser Veränderung steht, sondern auch maßgeblich daran mitarbeitet und ein Verständnis dafür entwickelt. Nur dann kann der notwendige Rückhalt aufgebaut werden.

Holacracy – flexible Rollen statt Abteilungen und Jobtitel

In unserer Selbstorganisation haben wir uns an dem Rollen/Zirkel-Organisationsmodell orientiert, beschrieben u. a. von Brian J. Robertson in „Holacracy“.

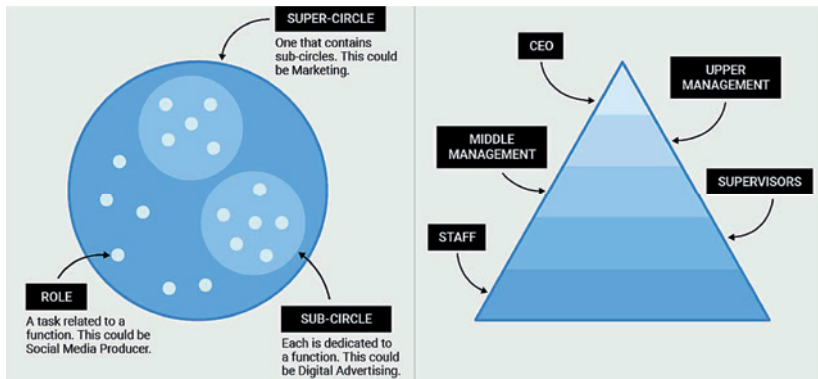


Abb. 1: Holacracy vs. Hierarchie – nach Brian J. Robertson „Holacracy“ 2015

Menschen identifizieren sich mit ihren Aufgaben viel stärker als mit dem Jobtitel und haben mit sinnvollen Aufgaben mehr Spaß an ihrer Arbeit. Das Rollenmodell ist so aufgebaut, dass alle wiederkehrenden Aufgaben, die in der Organisation benötigt werden, in Rollen aufgeschrieben werden.

Jeder Mensch kann nun mehrere Rollen ausfüllen, z. B. Blogartikel schreiben und die Webseite verwalten. Jede Rolle kann aber ebenso von mehreren Menschen ausgefüllt werden, oder auch von keinem (wenn es noch keine passende Person dafür gibt). Zusammenpassende Rollen werden dann in Zirkel zusammengefasst, damit ein Zirkel-Leiter entsprechend die Aufgaben priorisieren kann, falls es zu Konflikten kommt. In diesem Beispiel ist der Zirkel-Leiter aber nicht zuständig dafür, die Roadmap für die Webseite und Blogartikel auszuarbeiten – dafür muss es dann eine separate Rolle geben. Der Zirkel-Leiter stellt nur sicher, dass alle Aufgaben auch entsprechende Rollen vorsehen und jede Rolle ausgefüllt wird, so dass alles erledigt werden kann. Daneben hat ein Zirkel-Leiter aber genauso Rollen auszufüllen, z. B. Blogartikel schreiben. Jeder Mensch arbeitet in flexiblen, produktiven Rollen. Es gibt keine Manager-Rollen, deren Arbeitsinhalt daraus besteht, Abstimmungs-Meetings und Aufgabenlisten auszuarbeiten und zu delegieren.

Chef*innen als Wachstums-Coaches und Priorisierungs-Helfer*innen statt Aufgaben- und Informations-Monopolist*innen

Was für eine Rolle kann der*die Teamleiter*in, Abteilungsleiter*in o. ä. denn nun einnehmen, wenn starre Strukturen abgelöst wurden?

In einer agilen Organisation gibt es keine gebündelten Machthierarchien mehr, aber es gibt weiterhin klare Verantwortlichkeiten. Nun ist die gleiche Person in einem Projekt der oder die Leiter*in, während sie in einer anderen Arbeitsgruppe ein*e Mitarbeiter*in ist. Die klar Abgrenzung „Vorgesetzte*r“ und „Mitarbeiter*in“ entfällt.

Wir sind alle Kolleg*innen mit unterschiedlichen Verantwortlichkeiten. Und diese Verantwortlichen haben weiterhin wichtige Aufgaben, nämlich dafür zu sorgen, dass die Arbeit korrekt priorisiert wird, und dass jede*r Kolleg*in in diesem Projekte/Arbeitsgruppe sein bzw. ihr maximales Potential entfalten kann.

Die Informationen zur Erledigung der Aufgaben und die Schaffung von To-dos liegen in den Arbeitsgruppen selbst, nicht bei Vorgesetzten. Dadurch entfällt auch das klassische Aufgabenmonopol: „Wenn ich Mitarbeiter*in xy keine Aufgabe gebe, dann sitzt er*sie rum und dreht Däumchen“.

Die Aufgaben entstehen in den Arbeits-Teams, und der*die ehemalige Chef*in kann als Coach beistehen, um zu helfen, Priorisierungen zu setzen, die allen Anforderungen genügen. Denn auch das müssen Mitarbeitende in einer neu geformten Selbstorganisation erstmal lernen.

Rapide Peer Kommunikation – öfter kommunizieren, kürzer kommunizieren, stärker untereinander statt Mitarbeiter-Chef-Gespräche

In Selbstorganisation wird viel mehr kommuniziert, natürlicherweise dadurch, dass mehr Menschen mit mehr Kolleg*innen zu tun haben, statt nur dem*der Chef*in. In unterschiedlichen Rollen oder Projekten arbeitet man mit unterschiedlichen Kolleg*innen zusammen und hat unterschiedliche Verantwortungen. Alles in allem gibt es mehr Abstimmungstermine, welche aber kürzer und klarer strukturiert sind (und sein müssen). Es gibt keine Problemlösungstermine mit 6 Menschen – sondern nur Klärungen und dann können Teams von 2-3 Menschen diese Probleme im Anschluss lösen und dann wieder berichten. Folgende Regelkommunikationen haben sich in unserer Selbstorganisation etabliert:

- | Täglicher Check-in (in Krisenzeiten auch täglicher Check-out) mit dem ganzen Team – jeder erzählt kurz, was gerade ansteht, und in 15 Minuten sind alle informiert zum Tagesstart;
- | Wöchentliches Team/Projekt/Abteilungs-Meeting für den Informations-Sync – hier wird über Zahlen gesprochen, aber auch über aktuell laufende Projekte, To-dos und Abstimmungen;
- | Wöchentlicher Strategie-Termin – für die Bearbeitung der „großen“ Themen, die im Alltag untergehen;
- | Monatliche Organisations-Meetings für die weitere Entwicklung der Gruppe/Zirkel/Abteilung;
- | 2-wöchentliche Feedback-Gespräche von Coaches (z. B. ehemalige Chef*innen) mit Mitarbeitenden zu Arbeitsleistung, allgemeinen Verbesserungspotentialen, Zufriedenheit und Feedback;
- | Monatliche (oder alle 2 Monate) Coachings, um bei Mitarbeitenden die richtigen Ziele herauszuarbeiten, die langfristigen Wünsche und tiefergehenden Probleme zu adressieren.

Vertrauen schenken und durchhalten – auch, wenn es mal länger dauert

Vertrauen schenken heißt loslassen – von Informationsmonopolen und dem damit verbundenen Gefühl des „Ich werde gebraucht“. Mitarbeitende werden zu Kolleg*innen – Respekt wird nicht mehr durch den Titel erhalten, sondern durch die Arbeit, die man leistet und wie sie geleistet wird.

Gerade in den ersten 6 Monaten der Selbstführung wird es eine starke Neigung geben, schnell wieder zu alten Mustern zurückzukehren, sobald etwas nicht klappt bzw. eine Aufgabe nicht zufriedenstellend gelöst wurde. 6 Monate durchhalten – so lange braucht es, um wirklich beurteilen zu können, was nicht funktioniert. Und dann können auch Dinge wieder rückgängig gemacht werden.

Aber nach 6 Monaten wird sich jede Organisation das Beste aus der neuen Form merken und nicht mehr davon loslassen. Und das ist dann der Anfang der agilen Organisation – durch Feedback und Veränderung.

Redet mit uns

Eines kann ich nur empfehlen: Redet mit Menschen aus selbstgeführten Organisationen. Egal, ob sie diese eingeführt haben, oder dort einfach eingestellt worden sind und darin gearbeitet haben. Erfahrungen aus erster Hand sind sehr wertvoll – und werden zumeist auch sehr gerne und bereitwillig bei einem Kaffee geteilt.

Denn als agiler Mensch ist man immer interessiert an neuen Meinungen, man lernt ja nie aus.

Viel Spaß beim Anfangen!

Kapitel 3 |

Gesundheit

Psychische Gesundheit – was uns umtreibt, was uns voranbringt

André Große-Jäger, Dr. Oliver Lauenstein, Dr. Jana May-Schmidt, Matthias Merfert und Franziska Stiegler

Wo wir stehen

Stress ist Alltagsthema. Spätestens seit zahlreiche Prominente sich in den letzten zehn Jahren offen zu ihrer psychischen Be- bzw. Überlastung bekannt und daraus berufliche Konsequenzen gezogen haben. Doch bereits

davor gehörte es fast zum guten Ton, den eigenen Stress, etwa bei der Arbeit, nicht unerwähnt zu lassen, wenn auch zumeist mit der Einschränkung, dass es „im Moment“ alles ein „bisschen zu viel“ sei. Speziell „Burnout“, also der eigene Ausfall aufgrund von zu viel Stress auf der Arbeit, ist in diesem Zusammenhang kaum wegzudenken. Die jährlich veröffentlichten Zahlen zu Arbeitsunfähigkeitstagen und Frühverrentungen aufgrund psychischer Erkrankungen stehen wiederholt im öffentlichen Fokus. Wie sollten sie auch nicht? Immerhin haben sich die Krankheitstage aufgrund psychischer Erkrankungen im Vergleich zu 2004 nahezu verdoppelt und auch wenn im aktuellen Bericht zu „Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit“ (BAuA 2019) der Stand mit 90,1 Millionen Arbeitsunfähigkeitstagen etwas niedriger ausfällt als im Vorjahr, bleiben psychische Erkrankungen eine der zentralen Quellen für Arbeitsausfall. Bei Frühverrentungen sind sie seit Jahren der Spitzenreiter. Dies gilt besonders, wenn man hinzunimmt, dass eine Erkrankung zwar für viele das Ende der Belastungsfahnenstange darstellt, aber mitnichten deren Anfang ausmacht. Vielmehr ist es so, dass sich ein großer Teil der Negativfolgen im Bereich vor der Diagnose und Krankschreibung abspielt. Auf jede Person, die bereits in den Bereich klinisch relevanter Symptome fällt, kommen zwei weitere, die sich an der Schwelle zur Erkrankung befinden; insgesamt ist etwa ein Viertel aller Beschäftigten betroffen. Viele derjenigen, die (noch) keine Diagnose haben, aber trotzdem unter Arbeitsbelastung leiden, gehen weiter zur Arbeit.



Stigmastudie

In einer im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) durchgeführten Studie gaben 62 % der Befragten an, sie würden auch mit einer schweren Depression weiter zur Arbeit gehen. In der Untergruppe derer, die aktuell bereits ein geringes Wohlbefinden berichten, steigt diese Zahl auf über 70 % (psyGA 2020). Präsentismus nennt sich Weiterarbeiten trotz Erkrankung oder Überlastung in der Fachsprache; man ist zwar anwesend, aber noch lange nicht produktiv. Wie groß der Produktionsausfall aufgrund von Präsentismus ist, lässt sich schwer abschätzen, er dürfte die Arbeitsunfähigkeitsfolgen jedoch deutlich in den Schatten stellen.

Durch die Corona-Pandemie erfährt das Thema psychische Gesundheit zusätzliche Dringlichkeit. Zwar berichten die Teilnehmer*innen einer im Oktober 2020 durchgeführten repräsentativen Befragung des BMAS mehrheitlich derzeit keine deutlichen Negativfolgen der Corona-Pandemie. Nur etwa jeder Zehnte ist stark belastet und das selbsteingeschätzte Belastungsniveau lag nur unwesentlich über dem Level vor der Pandemie. Allerdings berichteten die Befragten auch, dass sie von einer länger andauernden Belastung durch die Pandemie ausgehen und aus der Forschung ist bekannt, dass – speziell längerfristige – Quarantäne und ähnliche Maßnahmen sich negativ auswirken können. Auch ohne Corona zeichnet sich ab, wie bereits eingangs aus dem Stressreport berichtet, dass Beschäftigte den Wandel der Arbeitswelt zunehmend als belastend empfinden. Auch, oder gerade, weil subjektive Handlungsspielräume abnehmen. Hierbei handelt es sich im Übrigen nicht zuvorderst um ein Phänomen der Dienstleistungsbranche oder der Digitalisierung. Auch in klassisch produzierenden Branchen sind Arbeitsbelastungsfaktoren wie Intensivierung der Arbeit, Zeitdruck und mangelnder Handlungsspielraum anzutreffen. Dies unterstreicht zusätzlich die Notwendigkeit, beim Thema Psyche aktiver zu werden.

In der Forschung sind die gesundheitlichen Auswirkungen von Arbeitsstress seit nunmehr über 40 Jahren Gegenstand umfangreicher Studien und Überblicksarbeiten. Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin hat diese unlängst umfangreich zusammengetragen und zentrale Schlüsselfaktoren (z. B. Arbeitszeitgestaltung, Handlungsspielraum, Führungsverhalten) identifiziert, die einen besonders negativen Einfluss haben (BAuA 2017).

Stressreport

Eine Auswertung der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2018 mit über 17.500 Befragten im Rahmen des zweiten „Stressreports“ der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) unterstreicht diese wahrgenommene Allgegenwärtigkeit von Stress.

Drei von fünf Beschäftigten berichten, gleichzeitig verschiedene Arbeiten erledigen zu müssen. Fast jeder Zweite berichtet von Zeitdruck oder häufigen Störungen und Unterbrechungen bei der Arbeit. Immerhin zwei von fünf Beschäftigten geben an, dass ihr Arbeitsdruck in den letzten zwei Jahren zugenommen hat. Vergleichbar groß ist der Anteil der Beschäftigten, die häufig mit neuen Aufgaben konfrontiert werden. Jeweils etwa ein Drittel der Beschäftigten berichtet darüber, häufig sehr schnell arbeiten zu müssen oder genaue Stückzahlen bzw. Mindestleistungen vorgeschrieben zu bekommen. Für immerhin ein Viertel der Befragten wird die Arbeit häufig bis in Einzelheiten vorgeschrieben. Bis an die Grenzen der Leistungsfähigkeit arbeiten 16 % der Befragten. Häufig sind insbesondere Vollzeitbeschäftigte und Frauen von Arbeitsintensivierung betroffen. Diese Zahlen haben sich seit den Befragungen 2012 bzw. 2006 nicht wesentlich verändert, doch sie sind auf einem gleichbleibend hohen Niveau. Das Volumen bezahlter und unbezahlter Überstunden schwankt in diesem Zeitraum zwischen 1,8 (2014) und 2 (2018) Milliarden Überstunden und lag in der Vergangenheit bereits deutlich über dem aktuellen Stand. Verschärft werden diese Ergebnisse dadurch, dass bei einer gleichbleibend hohen Arbeitsintensivierung, die subjektiven Handlungsmöglichkeiten abnehmen.

Etwas weniger als zwei Drittel der Beschäftigten geben an, dass sie häufig ihre eigene Arbeit planen können. Ein vergleichbarer Anteil kann darüber entscheiden, wann er Pausen macht. Weniger als ein Drittel hat Einfluss auf die zugewiesene Arbeitsmenge. Über einschneidende Entscheidungen, Veränderungen oder Pläne für die Zukunft ihres Betriebes werden 17 % nicht rechtzeitig informiert. Etwas mehr als jeder Zehnte erhält häufig nicht alle notwendigen Informationen. Insgesamt haben Handlungsspielräume der Beschäftigten im Vergleich zu den Vorbefragungen leicht abgenommen. In Folge dieser Entwicklungen nimmt die subjektive Belastung zu.

Sowohl bei Fragen nach Arbeitsintensivierung als auch nach (mangelnden) Handlungsspielräumen berichten 2018 mehr Beschäftigte, dass sie diese als belastender empfinden als in den Jahren zuvor. Verschiedene Aspekte

der Arbeitsintensivierung werden von weit mehr als der Hälfte der Befragten als belastend eingestuft. Bis an die Grenzen der Leistungsfähigkeit zu arbeiten oder bei Planungen der betrieblichen Zukunft außen vor zu sein, belastet mehr als drei Viertel der Betroffenen.

Die Debatte

Thema Offenheit

Wenn es um das Thema psychische Gesundheit geht, dann wird noch immer lieber übereinander als miteinander gesprochen – da warnen Expert*innen öffentlich davor, dem Arbeitgeber gegenüber offen von einer psychischen Erkrankung oder Einschränkung zu sprechen. Hand aufs Herz: Würden Sie jemanden mit Depressionen für einen Job empfehlen? Ist der*die wegen Erschöpfung krankgeschriebene Kolleg*in faul oder angeschlagen? Und Erholungsbedürftigkeit? Ist das nicht eigentlich eine Frage der Disziplin? Sie zögern? Dann sind Sie in guter Gesellschaft. Seit das psychovegetative Erschöpfungssyndrom „Burnout“ heißt, kann zwar offener über psychische Belastungen berichtet und diskutiert werden. Das Stigma haben psychische Erkrankungen aber dadurch nicht verloren. Im Gegenteil: Das Bedürfnis nach sozialer Distanz gegenüber einem Betroffenen in alltäglichen Situationen bleibt weitgehend unverändert (psyGA 2020).

Thema Ursachen

Es gibt (noch) keinen objektiven Messwert für gesunde oder kranke Gefühle. Die Symptome psychischer Krankheit existieren auf einem Kontinuum, es gibt keine klare Trennungslinie zwischen Gesundheit und Krankheit. Kriterium ist der subjektive Leidensdruck und die Einschränkung der alltäglichen Lebensbewältigung. Psychiatrische und psychosomatische Diagnosen basieren auf der Selbsteinschätzung der Patient*innen. Fakt ist: Symptome wie Trauer, Erschöpfung, Euphorie, Angst und Panik sind grundsätzlich normale, überlebenswichtige, biologische Reaktionen auf außergewöhnliche Situationen im Alltag. Ein gesunder Körper reagiert genauso. Emotionen und ihr sichtbarer Ausdruck in der Mimik lassen sich kulturübergreifend in gleicher Weise beobachten.

Fakt ist aber auch, dass durch das Ignorieren anhaltender oder übermäßiger Symptome dieser Art eine behandlungsbedürftige Erkrankung begünstigt werden kann. Die Psyche kann durch biologische, psychische und soziale Einflüssen erkranken. Zu den sozialen Einflüssen gehört das Arbeitsumfeld, auch wenn die Aussage „Arbeit macht krank“ falsch oder mindestens grob verkürzt ist.

Trotzdem wäre es falsch, die Arbeit zu schnell aus der Verantwortung zu nehmen. Sie hat sehr wohl einen Anteil am Erkrankungsgeschehen, kann aber – bei menschengerechter Gestaltung – auch eine Quelle des Wohlbefindens und eine Ressource psychischer Gesundheit sein. Wo beispielsweise ein eingeschränkter Handlungsspielraum oder ein unkollegiales Miteinander ein erhöhtes Erkrankungsrisiko mit sich bringen, erhöhen Arbeitsautonomie und -vielfalt, eine positive Unternehmenskultur und Weiterbildungsangebote die Chance, dass Beschäftigte engagierter, zufriedener und gesünder arbeiten (psyGA 2019).

Thema Gestaltung der Arbeitsbedingungen

In Betrieben herrscht Vielfalt! In vielen Fällen arbeiten Menschen unterschiedlichen Alters und Geschlechts, mit und ohne Migrationshintergrund, verschiedener Sprachen und Religionen, mit oder ohne Behinderungen etc. zusammen. Diese Vielfalt kann für Betriebe viel Potential mit sich bringen, schafft aber auch Herausforderungen. Gerade für psychische Belastungsfaktoren bzw. Ressourcen wie das soziale Miteinander, Gemeinschaftsgefühl und Kollegialität sind Vielfalt und gute Arbeitsgestaltung vermutlich schwerlich über einheitliche Gesamtlösungen unter einen Hut zu bringen.

Beim Thema „psychische Gesundheit“ bzw. dem Zusammenhang zwischen neutralen Belastungsfaktoren und individueller Beanspruchung treten individuelle Unterschiede deutlicher zutage als beispielsweise bei Lärm oder Gefahrstoffen. Soviel ist unstrittig. In der betrieblichen Praxis wird hieraus mitunter abgeleitet, dass man wahlweise a) nun mutmaßlich für jede Einzelperson den individuellen Wunscharbeitsplatz zu gestalten habe, b) sich Beschäftigte ausschließlich im Sinne der Verhaltensprävention entsprechend ihrer jeweiligen Ausprägungen um psychische Sicherheit und Gesundheit zu kümmern hätten und allenfalls ein Blumenstrauß an Yoga-, Resilienz- oder Zeitplanungskursen als betriebliches Angebot zu stellen ist oder – in besonderem Fatalismus – c) Prävention vor diesem Hintergrund schlichtweg nicht möglich ist und daher auch nicht angegangen wird.

Keine dieser Antworten trifft das Problem. Daraus, dass es im Bereich psychische Gesundheit keine One-Size-Fits-All-Lösungen gibt, folgt nicht, dass man das Thema psychische Gesundheit individualisieren kann, sondern die Führungskraft die Aufgabe hat, individuell auf die Mitarbeiter*innen einzugehen und passende Maßnahmen zu vereinbaren.

Es gibt Belastungsfaktoren wie überlange Arbeitszeiten, Arbeitsdichte, mangelnde Vereinbarkeit Beruf und Familie, mangelnde Gestaltungsspielräume,

denen mit geeigneten Maßnahmen der Verhältnisprävention begegnet werden muss. Andererseits bedürfen bestimmte Belastungen individueller Angebote, z. B. der Sozialberatung. Es wird zunehmend darauf ankommen, in den Unternehmen Person und Situation zusammenzudenken und geeignete Maßnahmen zu entwickeln, welche die Individualität der Beschäftigten berücksichtigen.

In gut gestalteten Arbeitsbedingungen liegt nicht nur einer der zentralen Hebel zur Gefährdungsminimierung, sondern auch das Potential, den Erfolg des eigenen Unternehmens weiter zu fördern und Fachkräfte zu halten. Wer also möchte, dass weniger Menschen von psychischen Erkrankungen und deren Folgen betroffen sind, kommt nicht umhin, sich auch mit Arbeitsbelastungsfaktoren und Arbeitsgestaltung zu befassen.

Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnisse gibt es, ebenfalls seit teilweise mehr als zehn Jahren, Anstrengungen zu gesunder, sicherer und menschengerechter Arbeitsgestaltung beizutragen. Als Anforderung des Arbeitsschutzgesetzes (ArbSchG § 5) ist die betriebliche Gefährdungsbeurteilung mit Einbezug der psychischen Belastungen gesetzlich vorgeschrieben. Sie sieht einen strukturierten Prozess vor, der es Betrieben ermöglicht, Gefährdungen (und Ressourcen) auszuloten. Durch den Blick auf die konkrete Situation im Betrieb und die Einbindung relevanter Akteure (Fachkraft für Arbeitssicherheit, Betriebsärzt*in, Beschäftigtenvertretung) können hier für die jeweils spezifische Situation Probleme identifiziert und Lösungen erarbeitet werden. Eine gründlich durchgeführte Gefährdungsbeurteilung, die auch psychische Belastung berücksichtigt, bietet darüber hinaus eine solide Basis für weitere Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung, im Rahmen derer z. B. die Stärkung von Ressourcen über Veränderungen der Unternehmenskultur vorangetrieben werden kann.

Trüge man alle Angebote, Handlungshilfen und Informationsangebote zusammen, so ließen sich mehrere Regalmeter füllen. Das Projekt „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“ (psyGA), das Arbeitsprogramm „Psyche“ der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie und die Anstrengungen der jeweils beteiligten Träger (Bund, Länder und Unfallversicherungsträger) seien hier beispielhaft genannt. So umfangreich das Angebot auch sein mag, es mangelt vor allem an der betrieblichen Umsetzung. Gerade kleinere und mittlere Unternehmen sind es, die von entsprechenden Angeboten wahlweise nicht wissen oder diese nicht umsetzen.

Der Handlungsbedarf

Wo aber liegt das Problem, wenn nicht in der Verfügbarkeit von Angeboten? Das Ergebnis vieler Jahre intensiver Forschung, politischer Arbeit und Ressourcenallokation ist ein differenziertes, sektorisierendes Präventions- und Versorgungsangebot für Menschen mit psychischen Beanspruchungen und Erkrankungen. Zur Wahrheit gehört auch, dass Bürger*innen und auch Verantwortliche in Unternehmen die Angebote der öffentlichen Leistungen der Prävention, Versorgung und Rehabilitation zur psychosozialen Gesundheit einem nicht zu überblickenden Wirrwarr von Zuständigkeiten, Ansprechpartnern und Expertisen begegnen. Das führt dazu, dass präventive und gesundheitsförderliche Angebote in ihrer Differenziertheit kaum bekannt sind und zu selten in Anspruch genommen werden. Das führt nicht nur dazu, dass potentiell verfügbare Leistungen nicht in Anspruch genommen werden, sondern auch, dass diese ineffizient ausgelastet werden. Selbst wenn man den eigenen Vorgesetzten ins Vertrauen zöge, dass man gerade mit familiärer Pflegeverantwortung zu kämpfen hat, wüsste dieser vermutlich kaum Rat. Für Betroffene ist psychische Belastung oftmals ebenso wenig in leicht unterscheidbare Lebensbereiche einzuteilen wie für Helfenwollende. Arbeit, Familie, Privatleben haben ihre eigenen Anteile und für jeden Bereich sind andere Stellen zuständig. Von Einzelnen ist hier kaum zu erwarten, dass sie ihre eigene Situation so deutlich ausdifferenzieren und zusätzlich einen Überblick über das Füllhorn existierender Angebote gewinnen können, wenn selbst die verschiedenen Sozialversicherungsträger nicht immer voneinander wissen.

Die im Oktober 2020 gestartete Offensive Psychische Gesundheit der drei Bundesministerien für Arbeit und Soziales, Gesundheit sowie Familie, Senioren, Frauen und Jugend greift die genannten Herausforderungen auf und arbeitet gezielt an zwei zentralen Säulen:

1. Sie will einen offeneren Umgang mit psychischen Belastungen schaffen – und zwar in allen Lebenswelten, d. h. im Beruf, in Schule oder Studium, im Ruhestand, im Verein genauso wie in der Familie und im Freundeskreis.
2. Sie will helfen, dass sich Präventionsanbieter noch stärker vernetzen und ihre Hilfsangebote enger verzahnen und abstimmen. Und sie möchte dazu beitragen, dass Betroffene eine bessere Übersicht der Hilfsangebote erhalten und diese somit leichter finden und nutzen können.

Damit all das gelingt, hat sich eine breite, bisher einmalige Koalition von Politik und Prävention in der Offensive zusammengefunden: Neben drei Bun-

desministerien – Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), Bundesministerium für Gesundheit (BMG) und Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) – sind mehr als 50 gesetzliche und private Krankenkassen, Unfallversicherungsträger und Berufsgenossenschaften, die Bundesagentur für Arbeit, berufsständische Verbände der Psychologie und Psychotherapie sowie Bündnisse und Betroffenen Einrichtungen beteiligt.

Derzeit wird im Wirkungskreis dieser Beteiligten nicht nur für die Inhalte der Offensive Psychische Gesundheit geworben, sondern es werden auch übergreifend existierende Angebote zusammengetragen. Diese sollen in zwei Diskussionsforen die Grundlage dafür bieten, die bestehende Präventionslandschaft zu kartieren und Anbieter untereinander zu vernetzen. Langfristig, so das Ziel, soll auf diesem Wege eine Verfügbarkeit der Angebote für alle Betroffenen verbessert werden. Ein Ergebnisbericht der Offensive wird für Mitte 2021 erwartet.

Alle gleich, aber einer trifft die Entscheidung?

Zwischen Hierarchie und Selbstorganisation in der Krankenversorgung

Carla Eysel und Vera Starker

Die Welt ist VUCA – volatil, ungewiss, komplex und ambiguitär. Soweit bekannt. Die Antworten der Wirtschaftswelt auf diese Erkenntnis lassen sich an den ambivalenten und daher oft nur halberzigen Versuchen vieler Unternehmen ablesen, sich in Bezug auf moderne Organisationsdesigns, Sinn-Orientierung und agile Methoden neu aufzustellen.



Customer Centricity, agiles Mind-Set und Purpose gelten als die Hebel für eine neue Arbeitskultur, um der steigenden Komplexität sowohl in den Unternehmen als auch in ihrem Umfeld aktiv begegnen zu können. Um die Liste der Trends zu vervollständigen, fehlt jetzt nur noch New Work, eine von Professor Frithjof Bergmann entwickelte Sozialutopie. Auch wenn Bergmann die Lohnarbeit als aus seiner Sicht selbstbestimmungsloses Konzept grundlegend ablehnt (was ironischerweise viele Vertreter*innen und Anhänger*innen von New Work nicht wissen), hat der Ansatz Einzug in die Wirtschaft gehalten. Obwohl es aktuell noch an einer übergreifenden und verbindlichen Definition von New Work für die Unternehmenswelt fehlt, zählen Flexibilisierung (nicht Entgrenzung), Selbstbestimmung, -organisation und -verantwortung, Sinn-Orientierung und eigene Entwicklungsmöglichkeiten zu den zentralen Elementen des Neuen Arbeitens. Unternehmen arbeiten daher daran, durch diverse Maßnahmen die Interaktion zwischen den Hierarchieebenen gemäß diesen Idealen so zu gestalten, dass sich alles nicht mehr gar so hierarchisch verstaubt anfühlt. Neu eben – irgendwie. Auch der immer dramatischere Fachkräftemangel lässt Millionen Euro in die Entwicklung moderner Büroumgebungen fließen, um den dringend benötigten qualifizierten Mitarbeitenden und Fachexpert*innen attraktive Arbeitsbedingungen zu bieten. Damit Führungskräfte zu sogenannten Enablern



werden und als selbstloser, nachgerade dienender Teil – als Servant Leader – von selbstorganisierten Teams agieren, werden immer neue „Agil führen“-Trainings absolviert. Schöne neue Welt!

Und nun machen Sie bitte eine gedankliche Vollbremsung. Krankenhaus im Jahr 2021. Die Welt steckt mitten in der Corona-Krise, und die Ereignisse zwingen uns zu einem Blick auf unser Gesundheitssystem – mit besonderem Augenmerk auf eine spezielle Berufsgruppe: die Pflegenden. Und ihre Einbettung in die für Krankenhäuser typischen Hierarchien und Wertesysteme. Man könnte nun aus soziokultureller Perspektive die Gesundheitsversorgung einer Gesellschaft betrachten, um zu verstehen, durch welche grundlegenden Werte das Zusammenleben innerhalb dieser Gesellschaft geprägt ist. Wie steht es also um die Krankenversorgung hier bei uns?

Die letzten 20 Jahre waren geprägt von Sparzwängen im Gesundheitswesen und einer maximalen Effizienzorientierung. Auf den Punkt gebracht: Die Kaufleute hatten und haben in diesem Bereich mehr Einfluss als die Ärzteschaft. In Deutschland gibt es pro Kopf mehr Pflegekräfte als in den meisten europäischen Nachbarländern¹, bricht man diese Zahl jedoch auf die Betten in den Krankenhäusern herunter, sieht das Bild ganz anders aus. Bei der Verfügbarkeit von Pflegekräften pro Bett (Patienten-Pflegekraft-Relation) liegen wir bei 12 pro Patient, ein unterdurchschnittlicher Wert im europäischen Vergleich². Mit dem demografischen Wandel, der dazu führt, dass Menschen älter, aber im Alter auch komplexer krank werden und dass weniger Menschen in das aktive Arbeitsleben eintreten, verschärft sich diese Situation in den folgenden Jahren weiter. Bereits vor 20 Jahren wurde der Pflegenotstand ausgerufen, und er gestaltet sich – mit empirisch prognostizierbarer Klarheit – mit jedem Jahr dramatischer. “

Ärzt*innen schieben 24-Stunden-Schichten und mussten lange dafür kämpfen, dass Bereitschaftsdienst überhaupt als Arbeitszeit anerkannt wird, Pflegekräfte arbeiten immer länger und sind für immer mehr Patienten verantwortlich, was dazu führt, dass immer mehr von ihnen häufiger und länger krankheitsbedingt ausfallen oder in andere Berufe oder gar ins Ausland abwandern. Welche Rückschlüsse lässt das auf die grundlegenden Werte unserer Gesellschaft zu?

Nehmen wir die Innenperspektive: Das soziale System Krankenhaus ist hierarchisch organisiert. Die wenigen zarten Versuche vergangener Jahre, Füh-

¹ OECD Health Statistics 2016.

² 2015 G-NWI. RN4Cast Follow-up (Deutschland).

rungskompetenzen auf mehreren Ebenen zu stärken und zu entwickeln, haben am System selbst nichts geändert. Der Herr Professor Brinkmann ruft immer noch die Schwester Gabi zu sich (für die jüngere Leserschaft: Wir sprechen hier von den stereotyp angelegten Figuren aus der Serie „Die Schwarzwaldklinik“, einer der erfolgreichsten deutschen Fernsehserien der vergangenen 30 Jahre, die unser Rollenbild bezüglich des medizinischen Bereichs geprägt hat) und viele Chefärzt*innen definieren sich nach wie vor über die Anzahl der Assistenzärzt*innen, denen sie vorgesetzt bzw. die ihnen untergeben sind. Und obwohl der Pflegebereich immer mehr Aufgaben aus dem ärztlichen Spektrum übernimmt (und übernehmen muss!), erweitert sich sein struktureller Kompetenzrahmen nicht, sprich: Pflegekräfte sind heute viel qualifizierter und üben mehr heilkundliche Tätigkeiten aus als früher, und dennoch ändert sich ihre Qualifikationsbeschreibung nicht – und damit natürlich auch nicht der entsprechende Gehaltsrahmen. Sie verbleiben der Ärzteschaft und den Patienten gegenüber in der Funktion der Dienenden. Das hat zur Folge, dass die Akademisierung der Pflege sozusagen wegführt vom Bett: Nur 1 % der akademisierten Pflegekräfte arbeitet noch patientennah, da es jenseits des Krankenhauses ein größeres Aufgabenspektrum, mehr Eigenverantwortung, mehr Geld – kurz: eine Karriere gibt.

Zoomen wir jetzt auf den Bereich der Führung: Führung definiert sich im Kontext Krankenhaus als funktionaler Teil von Hierarchie, die sowohl unter Effizienzperspektive (über Linearität wird Funktionalität und kostengünstige Versorgung sichergestellt) als auch fachlich geboten erscheint. Wenn ein Patient als Notfall eingeliefert wird, muss es jemanden geben, der schnell entscheidet, was das Team machen soll. An einem demokratischen Diskurs über das weitere Vorgehen hat mit Sicherheit niemand Interesse – am allerwenigsten der Patient. Wie kann ein Kooperationsklima entstehen, in dem der oder die ranghöchste Ärzt*in eine Entscheidung trifft, es aber so viel psychologische Sicherheit und Selbstverständnis in der Organisation gibt, dass Pflegenden oder Assistenzärzt*innen kritische Rückfragen stellen oder Hinweise geben dürfen und so die Patientensicherheit erhöht wird? Im Flugwesen, das ebenfalls professionshierarchisch organisiert ist, gibt es die Regel, dass jedes Crew-Mitglied, also auch eine Flugbegleiterin, darauf bestehen kann, dass ein Flugzeug nicht startet, wenn sie Sicherheitsbedenken hat. Die Maschine hebt dann so lange nicht ab, bis das überprüft wurde – egal was der Pilot sagt. Ein solches Maß an psychologischer Sicherheit und die daraus resultierende Fehlerkultur braucht es in allen Umgebungen, in denen Entscheidungen zunehmend komplexer und Umfeldbedingungen zunehmend volatiler werden. Beides ist auch in der Medizin der Fall.

In der Führungslogik und Haltung von (zumeist jedenfalls) „Chef“ und „Untergebener“ – in der modernisierten Fassung „Leader und Follower“ genannt – dürfte das immer noch eher selten der Fall sein. Diese Art von Führung geht in der Regel mit einem geringen Maß an psychologischer Sicherheit einher (Untergebene werden in ihren Handlungen von einer intuitiven Angst vor Konsequenzen gesteuert – bloß nicht den Chef kritisieren!) und daher, in logischer Konsequenz, einem passiven Verhalten der „Follower“. Eigeninitiative, Verantwortungsübernahme und Agilität als gewünschte und mittlerweile unter volatilen und komplexen Umgebungsbedingungen eigentlich notwendige Verhaltensweisen zeigen sich nicht (oder kaum) in sozialen Systemen, die tayloristisch strukturiert und damit durch das „Chef und Untergebene“-Prinzip geprägt sind. Frederick Taylor, der Urvater der Effizienz, setzte 1911 mit seinen grundlegenden Thesen zur Trennung von Denken – oben in der Hierarchie – und Handeln – unten – ungeahnte Potentiale bezüglich der Skalierung einfacher Tätigkeiten frei. Dass wir Führung immer noch an diesem Prinzip orientiert verstehen, hat lange Zeit in der stabilen Umgebung des Industriezeitalters keinen größeren Schaden angerichtet. Schauen wir jedoch auf die Gegenwart, wäre uns dieses Prinzip schon längst zum Verhängnis geworden, wenn es nicht so viele denkende und ihren Vorgesetzten gegenüber kritisch hinterfragend agierende Menschen in den Unternehmen gäbe.

Richten wir unser Augenmerk nun wieder auf die Gegenwart und betrachten wir das System Krankenhaus in der Pandemie. RKI-Chef Prof. Dr. Lothar Wieler forderte in einem Vortrag die (Ober-)Bürgermeister*innen dazu auf, die Bürokratie beiseite zu lassen und eigenverantwortlich zu handeln – denn es gehe um Leben und Tod. Seine Aussage ist nicht schwer zu deuten: Hierarchie und Bürokratie verlangsamen wichtige Prozesse, und das kann, das wird in einer pandemischen Situation Menschenleben kosten.

In den Kliniken waren Ärzt*innen und Pflegekräfte in höchstem Maße gefordert, in kürzester Zeit Strukturen zu schaffen, die eine Versorgung von hochinfektiösen Menschen mit teils schweren Verläufen ermöglichen. Tendenz steigend – und das ging nur im Team. Unbewusste professionsstereotypische Hierarchiemuster wurden zwangsläufig überwunden, da der Fokus jetzt auf der gemeinsamen Bewältigung der Krise lag. Umso irritierender muss es sich angefühlt haben, von Balkonen aus beklatscht zu werden und alle Welt von den neuen Heldinnen und Helden sprechen zu hören. Denn die Pflegekräfte konnten und durften im eigentlichen und besten Sinne endlich das zeigen, was sie können: fachliche Verantwortung übernehmen und tragen, eigenverantwortlich agieren und vollwertiger Teil eines medizinischen Teams sein. Im Hintergrund spielte sich so einiges ab, was viele Bürger*innen nur am Ran-

de mitbekamen: Es fehlte Schutzausrüstung, ein Gesetz, das Personaluntergrenzen festschreiben soll, wurde ausgesetzt (Deutschland rangierte auch schon vor der Pandemie mit einer schlechten Patienten-Pflegekraft-Relation von 12:1)³. Dennoch erbrachten die Pflegekräfte gemeinsam mit den Ärzt*innen diese Höchstleistung. Und wenn wir genau hinschauen, zeigte diese Art, miteinander zu arbeiten, schon viele Aspekte von New Work: Eigenverantwortung, Zu- und Vertrauen in sich und andere, Selbstorganisation, Arbeit in interprofessionellen Teams ohne sozial ab- und aufwertende professionsbezogene Hierarchiemuster. Die Corona-Pandemie ermöglichte neue Formen von interprofessioneller Interaktion über die Hierarchie-Ebenen hinweg, weil das bestehende hierarchische System in den Hintergrund trat und seine Dominanz verlor und das gemeinsame Ziel nun den Arbeitsalltag bestimmt.

Wie durch ein Vergrößerungsglas ist hier zu erkennen, was quasi im Crashkurs gelernt werden musste: In einer globalisierten und digitalisierten Welt funktionieren alte hierarchische und effizienzorientierte Systeme nicht mehr, wenn es um die Lösung komplexer Herausforderungen geht. Und Denken und Handeln zu trennen, hätte die Bewältigung dieser Aufgabe schlicht unmöglich gemacht. Im extrem geforderten System Krankenhaus brauchte es Interdisziplinarität und Interprofessionalität als Interaktionsleistung.

Aus Letzterem resultiert die wohl wichtigste Erfahrung: Soziale Systeme existieren durch ihre Interaktion (systemische Grundprämisse). Wenn diese von hierarchischen Prinzipien geprägt ist, resultiert daraus ein dominierendes bzw. sich unterordnendes Verhalten der im System agierenden Menschen. Wenn das System aber von dezentralen Verantwortungsprinzipien geprägt ist, werden Verantwortungsübernahme, Agilität und Selbstorganisation als Gestaltungsfaktoren der Interaktion möglich. Wenn nach der Pandemie die dezentralen Verantwortungsprinzipien mit all ihren positiven Aspekten aufrechterhalten werden sollen, treten diese Gestaltungsfaktoren an die Seite der notwendigen Entscheidungshierarchie und machen damit einem neuen System Platz.

Aber landen wir dann nicht doch beim demokratischen Diskurs zur Notfallbehandlung des in der Ambulanz liegenden Patienten? Mitnichten. Wir sind in klaren Entscheidungslogiken, die an Reputation und Fachlichkeit gebunden sind, nicht mehr an disziplinarische Macht, an eine „Über-und-Unter“-Logik. Diese Interaktion ist geprägt von egalitärer Teilhabe am Wertschöpfungsprozess – hier eben der Versorgung und Heilung. Wenn wir diese Welt skizzieren, sehen wir interprofessionell agierende Versorgungsteams, die sich „Patien-

³ Ebd.

ten gemeinsam heilen!“ zum Ziel gesetzt haben und bei denen jede und jeder einen fachlich gleichwertigen Anteil zum gemeinsamen Projekt beiträgt. Es besteht Rollenklarheit und wechselseitige Akzeptanz, und damit sind die Schnittstellen und Entscheidungskompetenzen der Handelnden klar definiert. Diese Klarheit in den Rollen, verbunden mit dem Willen, ein gemeinsames Ziel zu erreichen, und gestützt durch nachvollziehbare Entscheidungen, trägt die neue Zusammenarbeit.

Steigende Multimorbidität (mehrere Krankheiten bei einer Person), höhere Patientenzahlen, neue Krankheitsbilder – das sind nur drei sich verstärkende Tendenzen von vielen, mit denen es die Menschen zu tun haben, die in Gesundheitsberufen arbeiten. Die Komplexität steigt und kann nur von interprofessionellen Teams aus Ärzt*innen und akademisierten Pflegekräften gut bewältigt werden. Bestätigt wird dies durch Studien, die eine Korrelation zwischen der Akademisierung von Pflegekräften und sinkender Mortalität nachweisen. Das bedeutet: Wir müssen – neben der Einführung einer dezentralen Entscheidungslogik – das Kompetenzspektrum innerhalb der Gesundheitsberufe neu definieren. Die Kompetenzbeschreibung der Pflegekräfte muss eindeutig und aus dem Tätigkeitsfeld der Pflege heraus erfolgen und nicht allein aus der Delegation ärztlicher Tätigkeit. Der Pflege des Menschen kommt gerade im Kontext komplexer Krankheiten eine besondere Bedeutung in Beratung, Prophylaxe und Behandlung zu. Die Kompetenzen der Pflege, in denen bislang alles – vom Bettenmachen bis zur hochkomplexen Intensivpflege – umfasst ist, müssen auf Basis dieser Erkenntnisse neu gefasst werden.

Kommen wir zu einer weiteren Dimension von New Work: Entwicklung. Neben der fachlich gebotenen Akademisierung der Pflege und ihrer egalitären Teilhabe am Wertschöpfungsprozess „Heilung“ braucht es ein konsequentes Verständnis von wissenschaftlicher Translation. In der Medizin bereits praktiziert, gibt es keine nennenswerte pflegewissenschaftliche Forschung, geschweige denn Translation ans Patienten-Bett⁴. Selbstverantwortung fördernde Systeme müssen aber einen kontinuierlichen Wissenszuwachs ermöglichen, damit die Menschen – insbesondere in Gesundheitsberufen – evidenzbasiert handeln und so die fachlich besten Entscheidungen treffen können. Ohne wissenschaftliche Forschung und Translation ist das nicht möglich.

Es ist speziell in Deutschland der ambivalenten Haltung Pflegeberufen gegenüber geschuldet, dass hier gar nicht erst in diesen Größenordnungen gedacht wird – zumindest nicht vom Gesetzgeber und von den Krankenkassen. Doch viele Pflegeverbände und pflegenahе Stiftungen fordern schon lange eine

⁴ Prof. Dr. Jahn VPU Kongress 2019.

konsequente Entwicklung der Pflege. Im europäischen Ausland sowie auf dem nordamerikanischen Kontinent ist Pflege akademisiert, sind Pflegeforschung und Translation etabliert – und Pflege ist ein gesellschaftlich sehr anerkannter, attraktiver Beruf mit ausreichendem Einkommen. Zu diesem Thema gab es kürzlich einen Diskurs mit Ärztevertretern, indem die Sorge aufkam, dass – sollte die Pflege auch hierzulande diesen Weg nehmen – alle bald nur noch die „guten Aufgaben“ haben wollten und niemand mehr die niederen Tätigkeiten ausführen wollen würde.

Diese – dankenswerterweise – offen ausgesprochene Befürchtung entlarvt deutlich die zweite, informelle Struktur, mit der wir es hier zu tun haben: die Hierarchie der Professionen. Und bei dieser Hierarchie wird in Kategorien von „schlechter“ und „besser“ bzw. „mehr wert“ und „weniger wert“ gedacht. Diese informelle Hierarchisierung existiert neben der disziplinarischen, formellen Hierarchie, die mit „Über und Unter“-Kategorien arbeitet.

Wenn wir New Work und dezentrales Organisationsdesign im Krankenhaus denken, stehen wir genau hier an einem entscheidenden Punkt für die erfolgreiche Transformation des Systems Krankenhaus: Wie gewinnen wir die Führungskräfte für eine neue Welt, in der sich ihre Rollen nachhaltig verändern? Ihr Fokus wird sich auf die Arbeit am sozialen System Krankenhaus verlagern, und die klaren Entscheidungsbefugnisse, die es in der Krankenversorgung unzweifelhaft braucht – wir denken an den Patienten in der Notaufnahme –, liegen künftig nicht mehr allein beim disziplinarischen „Chef“, sondern hängen auch von der fachlichen Reputation und der damit verknüpften Rolle der Beteiligten ab.

Unzweifelhaft braucht es eine Entscheider-Ebene (Vorstände und Geschäftsführungen), die der festen Überzeugung ist, dass die wissenschaftlich basierte exzellente Medizin der Zukunft von interprofessionellen, akademisierten Teams getragen wird und Evidenzbasierung auch in der Pflege zum künftigen Standard von exzellenter Medizin gehören muss. Aus Sicht der Patienten steht das wohl kaum in Frage. Es braucht die gemeinsame Arbeit von Medizin, Pflege, Politik, Verbänden und Krankenkassen, um diese Vision von exzellenter und fachlich notwendiger Gesundheitsversorgung umzusetzen. Es braucht mutige Ärzt*innen und Pflegekräfte, die zu Treibern des neuen Interaktionsverständnisses werden und diesen Weg mitgestalten wollen – Menschen, die ein nicht von Verlust, sondern von Chancen geprägtes Bild des Neuen Arbeitens in der Krankenversorgung vor Augen haben.

Und wenn man sich nach Vorreitern in Sachen New Work in der Gesundheitsbranche umsieht, stößt man unweigerlich auf Vas Narasimhan, den CEO von Novartis. Seine zentrale Frage bei seinem Amtsantritt mit erst 41 Jahren lautete: Wie erschafft Novartis als Weltkonzern eine Hochleistungskultur? Narasimhan stolperte eher zufällig über die Ideen des Unternehmers Lars Kolind („Unbossed“) und startete ein gewagtes Experiment. Im Zentrum seines Ansatzes steht die radikale Stärkung der Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter*innen: „Make them unbossed!“ Die bisherigen Chefs sind nun Coaches und nicht mehr Taktgeber, nicht mehr die, die anordnen, Aufgaben zuweisen. Wie konsequent bei Novartis das Organisationsdesign von Hierarchie auf Dezentralität gewechselt wurde, ist zwar von außen kaum zu bewerten – bemerkenswert ist jedoch, dass der bisherige langjährige Novartis-Chef Daniel Vasella für seine Top-down-Kultur bekannt war und es für ausgeschlossen hielt, dass ein Unternehmen dieser Größenordnung und in dieser Branche anders als hierarchisch aufgestellt werden könnte. Vasellas Aussage, autonome Mitarbeiter*innen entsprächen nicht den Bedürfnissen der Organisation – „Autonomie funktioniert nicht in unserem Umfeld, es ist dafür zu komplex!“ –, wird aktuell durch „Unboss your Company!“ widerlegt.

Die Krankenversorgung der Zukunft darf, wenn sie sich zukunftsorientiert aufstellen will, keine „Neues im Alten“-Schleifen drehen, wie es vielerorts in der Wirtschaft mit diversen halbherzigen Initiativen Richtung New Work und Agilisierung zu beobachten ist. Es braucht den mutigen Entwurf eines Zukunftsbildes, das von egalitärer Professionsrelevanz, der Gleichwertigkeit hochkompetenter Gesundheitsberufe, geprägt ist. Einer Zukunft, in der wissenschaftliche Reputation Entscheidungsräume gestaltet, eine Zukunft, in der patientenorientiert und interdisziplinär in dezentral organisierten, interprofessionellen Teams geheilt und versorgt wird. Eine Zukunft, in der exzellente, wissenschaftsbasierte Medizin Teamarbeit ist und sich daher zuversichtlich den kommenden Herausforderungen stellen kann.

Social Health – Auswirkungen zunehmender Flexibilisierung der Arbeitswelt und konkrete Handlungsansätze für Führungskräfte

Marco Henn

Die neue repräsentative Studie Social health@work der BARMER und des Center for Disability and Integration der Universität St. Gallen liefert wichtige Erkenntnisse darüber, wie sich die zunehmende Flexibilisierung der Arbeitswelt und insbesondere die Effekte von Digitalisierung und mobiler Arbeit auf die Gesundheit von Erwerbstätigen und die Produktivität der Unternehmen in Deutschland auswirken. Dabei wurde speziell der untererforschte Bereich des sozialen Wohlbefindens im Arbeitskontext analysiert.



Im Jahr 2020 wurde mit der Corona-Pandemie eine digitale und agile Zwangsbeschleunigung initiiert. Gewachsene Strukturen, die seit Jahrzehnten etabliert und erfolgreich waren, greifen nicht mehr. Entwicklungen wie z. B. die Erweiterung des mobilen Arbeitens sind jetzt Teil unserer Arbeitswelt und machen es notwendig, dass wir noch stärker auf gesunde Verhaltensweisen und Arbeitsbeziehungen achten. Mit diesem Beitrag möchte ich die wichtigsten Erkenntnisse aus der umfangreichen Studie komprimiert darstellen. Der Mehrwert für die Leser*innen besteht darin, dass sie aktuelle, belastbare Forschungsergebnisse mit konkreten Handlungsempfehlungen erhalten, um eine gesunde Balance herzustellen.

Die drei Dimensionen – passgenaue Entwicklung von Social Health

Es wäre zu einfach, wenn wir z. B. mit einer Mitarbeiterbefragung, Interviews, Erfahrungswissen oder eindimensionalen Werkzeugen versuchen würden, die aktuellen Herausforderungen anzugehen. Die Studienergebnisse haben gezeigt, dass es von grundlegender Wichtigkeit ist, Strategien für Individuen (navigate), Teams (include & coordinate) und Organisationen (orchestrate) zu entwickeln.

Navigate: Perspektive Individuum

Anteil der mobilen Beschäftigten mit Zustimmung zur Aussage:

*„Ich bin auf dem Laufenden
mit wichtigen neuen Technologien.“*

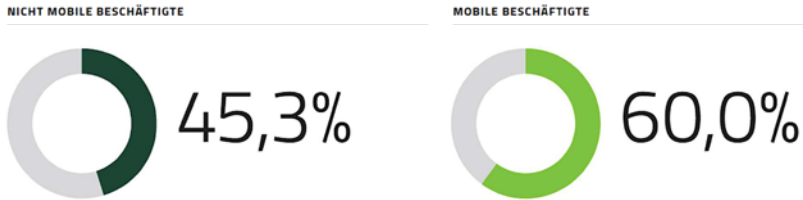
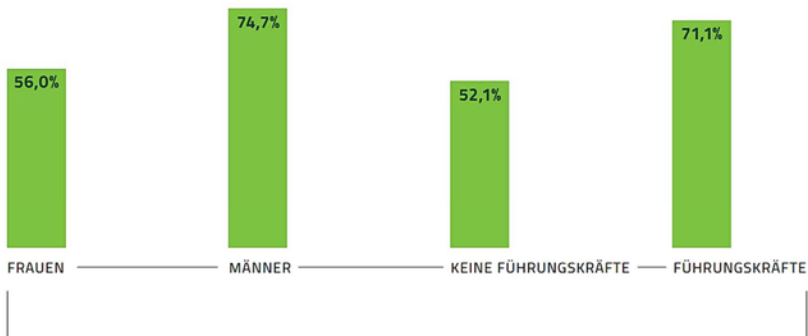


Abb. 1: Digitale Kompetenzen und Auswirkungen auf die Gesundheit



Zustimmungsanteile der mobilen Beschäftigten,
mit wichtigen Technologien auf dem Laufenden zu sein

Abb. 2: Digitale Kompetenzen und Auswirkungen auf die Gesundheit

Die Bestandsaufnahme der digitalen Kompetenzen der Beschäftigten zeigt, dass massive Defizite im Umgang mit den wichtigen Technologien vorhanden sind. Dabei wirkt sich eine technische Souveränität massiv positiv auf die Gesundheit und Performanz der Beschäftigten aus:

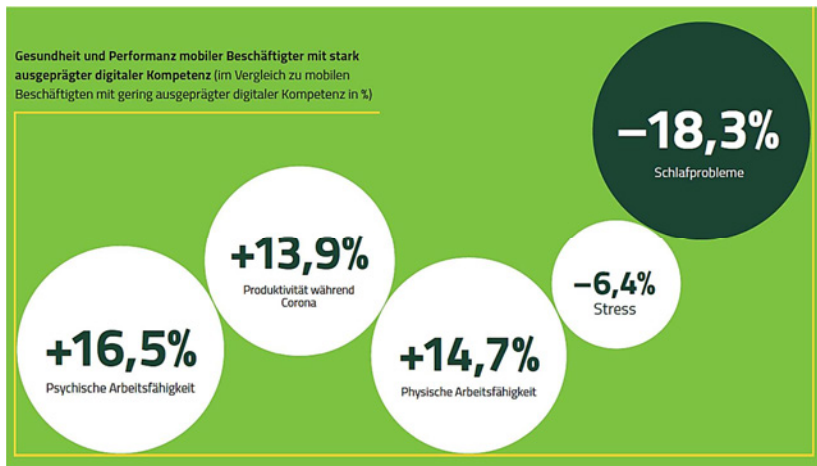


Abb. 3: Digitale Kompetenzen und Auswirkungen auf die Gesundheit

Die signifikanten Ergebnisse sollten Anlass genug sein, digitale Kompetenzen im eigenen Unternehmen auszubilden, Unsicherheiten zu beseitigen und damit massive gesundheitliche und betriebliche Mehrwerte zu generieren.

Kernkompetenz im Homeoffice – Boundary-Management

Um Stress zu reduzieren, ist es unbedingt notwendig, dass die Mitarbeitenden Grenzen zwischen dem Arbeits- und Privatleben ziehen.

Anteil der mobilen Beschäftigten mit Zustimmung zu Aussagen der Grenzmanagement-Taktiken nach Altersgruppen

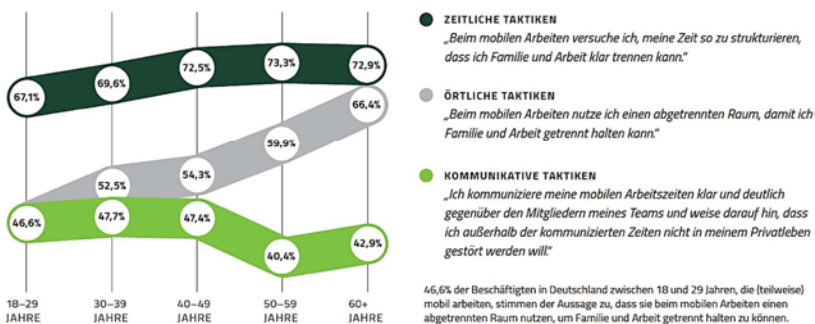


Abb. 4: Grenzmanagement-Taktiken nach Altersgruppen

Die Boundary-Management-Taktiken, um zeitliche und örtliche Grenzen zu ziehen sowie diese klar zu definieren, werden von den Beschäftigten je nach

Arbeits- und Lebenserfahrung unterschiedlich selbstbewusst angewendet. Auch hier kann man von beeindruckenden Effekten sprechen, die eintreten, wenn ein hohes Kompetenz-Level vorhanden ist:

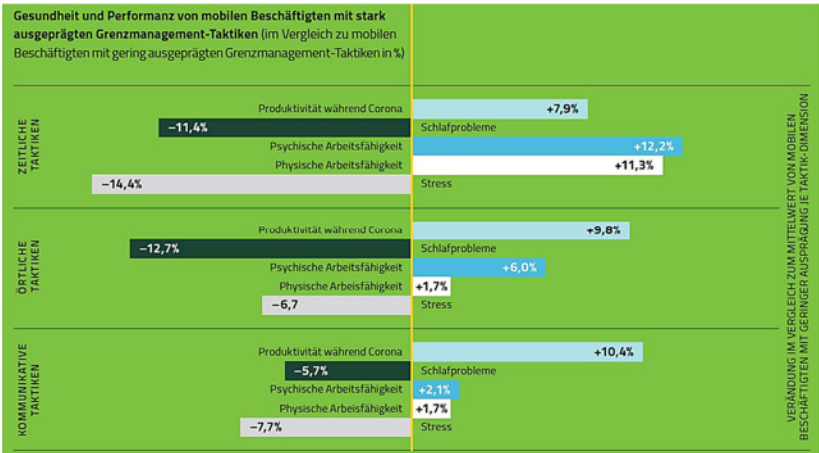


Abb. 5: Grenzmanagement-Taktiken im Vergleich

Meine dringende Empfehlung lautet, in die Grenzziehungskompetenz der Beschäftigten zu investieren. Strukturierte Formate, die ein Selbstverständnis zur Trennung von Privat- und Berufsleben ausdrücken, zahlen sich nicht nur in den zuvor aufgezeigten Punkten aus. Vielmehr werden dadurch auch Missverständnisse vermieden und Mitarbeiterbindung erzielt.

Include & coordinate: Perspektive flexible Teams

Ca. 71 % der Führungskräfte gaben an, über die erforderlichen digitalen Skills zu verfügen. Dabei ist es von grundlegender Wichtigkeit, dass wir mit unseren Teams in Kontakt bleiben und eine effektive virtuelle Kommunikation betreiben. Damit haben wir aber nur die technische Seite beleuchtet. Wie sieht es mit der Haltung der Führungskräfte aus? Sind sie Befürworter dieser neuen Arbeitsorganisation, haben sie Verständnis für die Mehrfachbelastungen der Beschäftigten und können sie ihre Führung wertschätzend virtuell gestalten? Die nachfolgenden Studienergebnisse sollten als dringender Verstärker gesehen werden, um die Kompetenzerweiterung der Führungskräfte zu priorisieren.



Abb. 6: Gesundheit und Performanz von mobilen Beschäftigten

Früher war es verhältnismäßig einfach, ein Team zu entwickeln. Gemeinsame Pausen, Meetings mit den Kolleg*innen, der Plausch am Drucker oder in der Küche – vieles davon ist weg und wird vielleicht auch nicht wiederkommen. Es muss ein starkes Klima der Inklusion geschaffen werden, da dieses der ungewohnten räumlichen Isolation entgegenwirkt und Stress reduziert. Hierzu bildete St. Gallen den Inclusion Index in vier Dimensionen:

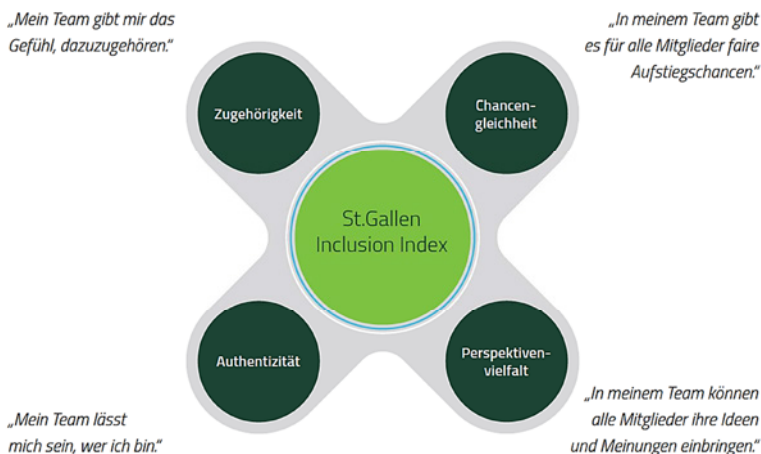


Abb. 7: Dimensionen des St. Gallen Inclusion Index

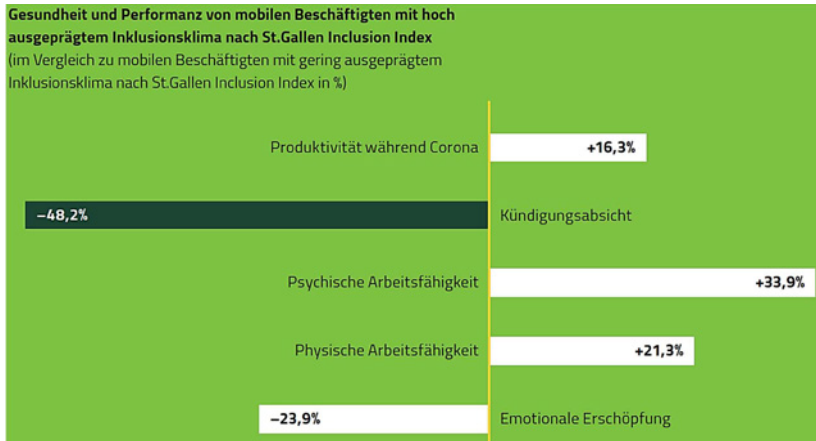


Abb. 8: Gesundheit und Performanz nach St. Gallen Inclusion Index im Vergleich

Orchestrategie: Die Organisation in Zeiten des digitalen Wandels

Organisationen müssen ihre Beschäftigten aktiv begleiten und befähigen. Die empfundenen Defizite bezüglich des notwendigen Supports lassen drei Handlungsnotwendigkeiten erkennen – Qualifikation, Kommunikation und Technik:

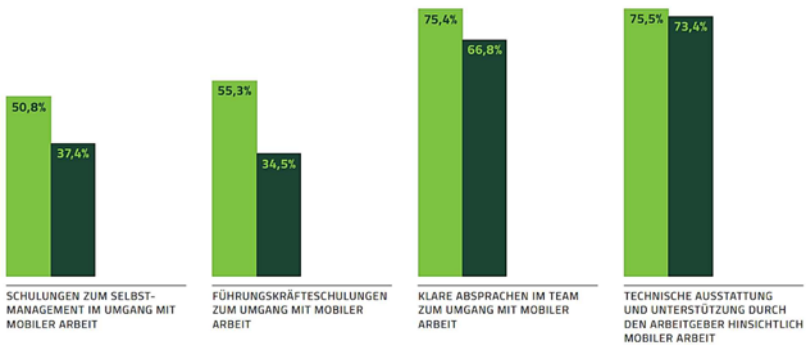


Abb. 9: Wichtigkeit von Support-Maßnahmen für mobile Arbeit

Die Effekte, wenn sich Unternehmen um diese Bereiche kümmern, sind beeindruckend positiv und unverzichtbar für eine erfolgreiche Gestaltung der neuen Arbeitswelt:



Abb. 10: Auswirkungen von Support-Maßnahmen



Abb. 11: Auswirkungen von Support-Maßnahmen

Fazit

Um die aktuellen Herausforderungen und Chancen orientiert angehen zu können, ist es wichtig, dass die Forschungsergebnisse und die signifikanten

Ergebnisse in konkrete strategische Handlungsansätze umgesetzt werden. Priorisiert müssen die digitalen Kompetenzen der Mitarbeiter*innen und deren Boundary-Management-Taktiken entwickelt werden. Die Führungskräfte benötigen noch umfangreichere virtuelle Führungsskills und den Willen, ihre Teams mit einer umfangreichen Inklusionskultur zu versehen. Auf Unternehmensebene sind Support-Maßnahmen im Umgang mit mobiler Arbeit (Qualifikationen und Technik) und klare Absprachen zur erwarteten Umsetzung mobiler Arbeit zwingend notwendig. Unternehmen, die sich um diese Punkte professionell kümmern, werden von einem höheren Gesundheitsempfinden und einer höheren Performanz ihrer Beschäftigten profitieren. Daneben steigt die Mitarbeiterbindung in Zeiten des Fachkräftemangels signifikant an. Die BARMER unterstützt Unternehmen im Bereich der gesunden Führung durch digitale und analoge Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Wer jetzt die vollständigen Ergebnisse der Studie der BARMER und des Center for Disability and Integration der Universität St. Gallen abrufen möchte, findet diese unter: <https://www.barmer.de/gesundheit-verstehen/gesellschaft/studie-social-health>.

Gesundheitsmanagement im New Normal – und was Einstein damit zu tun hat

Dr. Andreas Tautz

Der Begriff des „New Normal“ verspricht Aktualität, Hoffnung und Aufbruch. Implizit steckt in ihm das Versprechen einer Neubesinnung, des Lernens aus Erfahrung. Das war allerdings schon bei vorangegangenen gesellschaftlichen Krisenszenarien, hier z. B. im Rahmen der drohenden Vogelgrippe-Pandemie 2005, der Fall. Nach 2005 wurde der Begriff des New Normal erneut 2008 im Rahmen der Finanzkrise verwendet. Und nun erfährt New Normal eine Renaissance im Rahmen der Suche nach einer Folgeperspektive für die Zeit nach der COVID-19-Pandemie.



Bereits 2006 wurde die Bedeutung wachsender gesundheitlicher Risiken als globale Bedrohung im Global Risk Report des Weltwirtschaftsforums beschrieben. Seitdem wurde in nahezu jährlicher Abfolge vor aufkommenden pandemischen Risiken und auch der Gefahr einer raschen Zunahme sog. „nicht übertragbarer“ Erkrankungen – allen voran mentale Erkrankungen und Herz-Kreislauf-Krankheiten – samt einer hierdurch beförderten sozialen Disruption sowie einer Überlastung der gesellschaftlichen Gesundheitssysteme gewarnt.

Die Faktenlage spricht für sich: 2005 die drohende Vogelgrippe-Pandemie (H5N1), 2009 die Gefahr einer Schweingrippe-Pandemie (H1N1). SARS, MERS, ZIKA – bekannte Begriffe. Zudem ist die Gefahr der Verbreitung multiresistenter Keime, hier verbunden mit der Diskussion über die Verantwortung der Unternehmen bei der Entwicklung und Produktion von Antibiotika, unverändert aktuell. Und auch die Zivilisationserkrankungen nehmen weltweit rasant zu. Allein für fünf Krankheitsarten – allen voran mentale und Herz-Kreislauf-Erkrankungen – prognostiziert das Weltwirtschaftsforum bis 2030 eintretende volkswirtschaftliche Verluste in Höhe von 47 Trillionen Dollar. In den USA ist die durchschnittliche Lebenserwartung gegen den globalen Trend zurückgegangen. Und es ist eingetreten, was die Weltgesundheitsorganisation vorausgesagt hat: Mentale Erkrankungen stehen an der Spitze der weltweiten Krankheitsstatistik.

Und nun die Corona-Pandemie. Alles andere als unerwartet. Kein „Black Swan“, wie an den Börsen häufig lapidar erklärt. Seit langem angekündigt. Mit massiven gesellschaftlichen, im Ausmaß nicht absehbaren Auswirkungen. Klar ist: Die Corona-Pandemie hat die soziale Ungleichheit weltweit verstärkt und die Chancengerechtigkeit unterminiert. Sie hat wirtschaftliche Disruptionsprozesse beschleunigt, den Einfluss der Plattformwirtschaft weiter gestärkt, die Bedeutung der Digitalisierung noch einmal hervorgehoben und die Notwendigkeit einer innovationsfähigen Gesellschaft in den Fokus gerückt.

Gleichzeitig hat sie eine Wertedebatte ausgelöst, die sich auf die Diskussion des New Normal auswirkt und sich in der Gestaltung der Arbeit und deren Wertschätzung ausdrücken kann. Hier geht es insbesondere um die Definition des Wertes von Arbeit und der Definitionshoheit des Produktivitätsbegriffes. Der Wert der Arbeit – die Festlegung, was produktiv ist und was nicht – bedarf mindestens einer kritischen Debatte. Wird der Wert der Arbeit am Beitrag für die Gesellschaft gemessen? Oder wird „der Markt“ weiterhin den Preis bestimmen? Ist „produktiv“ allein, was Ebit schafft? Oder ist „produktiv“, was gesellschaftlichen Wert kreiert und dabei Chancengerechtigkeit und Innovation befördert? Klatschen, soviel steht fest, wird hier sicher nicht mehr ausreichen.

Bei der Suche nach dem New Normal ist noch nicht klar, wie diese Normalität aussehen soll. Aber wir können vom „New“ Normal nach der Finanzkrise 2008 lernen. Denn „neu“ war nichts daran, als der CEO von Goldman Sachs 2009 die Bonuspolitik seines Unternehmens mit der Äußerung verteidigte, seine Mitarbeitenden gehörten zu den produktivsten der Welt („The people of Goldman Sachs are among the most productive in the world“).

Eine große Unternehmensberatung fasst in einem aktuellen Thesenpapier zur „Neuen Normalität für Banken nach Corona“ zusammen: „Die Corona-Pandemie hat unser Leben grundsätzlich und nachhaltig verändert. Unvorbereitet und innerhalb kürzester Zeit mussten sich Wirtschaft und Gesellschaft mit einer neuen Realität auseinandersetzen, die es bis dato noch nie gab“ [...] „Im ‚New Normal‘ verlangen Kunden mehr Sicherheit und wollen ein ganzheitliches Beratungserlebnis. Gerade das Thema Vertrauen und die Rolle der Bank als verlässlicher Partner (auch in Krisenzeiten) [...] gewinnt wieder an Bedeutung“.

Insbesondere zwei Dinge fallen hier auf: Wirtschaft und Gesellschaft werden hier nebeneinandergestellt. Und gleichzeitig wird das Thema Vertrauen und die Rolle des Unternehmens als verlässlicher Partner in den Mittelpunkt ge-

rückt, das „wieder an Bedeutung gewinne“. Für ein erstrebenswertes New Normal reicht das zugrundeliegende Verständnis hier nicht aus, denn: a) besteht „die Wirtschaft“ aus Unternehmen, die sich (zumindest überwiegend) als Bestandteil der Gesellschaft verstehen und b) gehören Vertrauen und Verlässlichkeit unverändert – also auch vor den aktuellen Diskussionen um New Normal – zu den Grundbedürfnissen menschlichen Miteinanders.

Was bedeutet das für das Gesundheitsmanagement? Und was ist überhaupt Gesundheitsmanagement? Im Gegensatz zur Wahrnehmung eines Handelsblatredakteurs, der postulierte, unter COVID-19 würden die Themen des betrieblichen Gesundheitsmanagements schlagartig von „Tai-Chi und Rückenschule ins Existentielle“ wechseln, besetzt Gesundheitsmanagement grundsätzlich existentielle Themen. Es fokussiert auf systematische, nachhaltige Maßnahmen der Organisations- und Prozessgestaltung mit dem Ziel, die Gesundheit, die Leistungsfähigkeit und die Motivation der Beschäftigten zu fördern, um aus gesundheitsförderlichen Potentialen der Arbeit ökonomischen, gesellschaftlichen und persönlichen Gewinn zu generieren.

Bei der Gestaltung von Arbeit gehört die systematische Berücksichtigung menschlicher Grundbedürfnisse zu den entscheidenden Faktoren, die über die individuelle Gesundheit der Beschäftigten und eine nachhaltige Produktivität der Unternehmen entscheiden. Hierzu gehört das Bedürfnis nach Orientierung, nach Verlässlichkeit und Vertrauen, nach Selbstbestätigung ebenso wie das Streben nach Sinnfindung. Oder anders formuliert: Menschen streben nach der Erfüllung von ureigenen Bedürfnissen – Existenzsicherung, gesellschaftliche Teilhabe und Bestätigung ihres Engagements durch Respekt und Wertschätzung. Um es profan zu sagen: Die Diskussion zur Gestaltung der Arbeit im New Normal bietet dem Gesundheitsmanagement die Chance, Entscheidungsträger*innen in Politik und insbesondere in den Unternehmen nicht nur die wissenschaftlichen Erkenntnisse produktivitäts- und gesundheitsförderlicher Arbeitsgestaltung aufzuzeigen (das geschieht seit den 70er Jahren – siehe hierzu das Stichwort „Humanisierung der Arbeitswelt“), sondern diese als Standard bei der künftigen Gestaltung von Arbeit und der dazugehörigen Umgangs- und Führungsbeziehungen zugrunde zu legen. Dies impliziert auch eine verstärkte Integration dieses Wissensstandards in die Wirtschaftswissenschaften und deren Lehrinhalte.

Die aktuell häufigste Assoziation zur Gestaltung von Arbeit im New Normal bezieht sich auf das mobile Arbeiten bzw. das Arbeiten im Homeoffice. Die bisherigen Forschungsergebnisse zur Arbeit im Homeoffice sind nicht eindeutig und naturgemäß können sie noch keinen längeren Zeitraum überblicken.

Ein Trend scheint sich jedoch abzubilden: Die Produktivität von Menschen mit der Möglichkeit zur Arbeit im Homeoffice scheint höher zu sein als bei Anwesenheitspflicht im Büro. Allerdings ist dies auch verknüpft mit der Möglichkeit zwischenzeitlicher unmittelbarer, sozialer Kontakte zu den Kolleg*innen am Arbeitsplatz. Dies bedeutet, dass bei Anwesenheit am Arbeitsplatz im Unternehmen der Fokus auf der Kommunikation der Teammitglieder liegt – was wiederum die Gestaltung der Arbeitsumgebung beeinflussen kann. Viele Unternehmen haben unter den Erfahrungen der Corona-Pandemie begonnen, Konzepte zum mobilen Arbeiten/zur Arbeit im Homeoffice auszuarbeiten, um primär eine Kostenreduktion durch Abmietung von Immobilienflächen zu erzielen. Die Herausforderung ist es hier, den Bedürfnissen der Beschäftigten, z. B. nach besserer Planbarkeit des Alltags (Homeoffice) und direkter Kommunikation mit Kolleg*innen am Arbeitsplatz im Unternehmen in einer dafür geeigneten Umgebung, Sorge zu tragen. In einer Befragung von Unternehmen zum Rückkehrwillen der Beschäftigten nach der ersten Corona-Welle in Deutschland zeigte sich, dass Beschäftigte in Unternehmen, die zuvor schon auf Konzepte mobilen Arbeitens gesetzt, dabei Immobilienflächen verkleinert und gleichzeitig aufwändige Einbuchungssysteme zur Arbeit vor Ort geschaffen hatten, in signifikant geringerem Maße eine Rückkehrtendenz zeigten.

Doch die Diskussion zur Arbeit im Homeoffice geht an der Lebensrealität vieler Arbeitnehmer*innen vorbei. Der Großteil der Arbeit findet im Präsenzmodus statt – Arbeitstätigkeiten, die von der Öffentlichkeit vorausgesetzt werden, aber häufig im Verborgenen stattfinden. Basisarbeit, die nicht gesehen wird und der daher häufig auch die Anerkennung fehlt. Die Corona-Pandemie hat ihre Schlaglichter auf die Bedeutung dieser Arbeitstätigkeiten geworfen und dabei das Bedürfnis der Beschäftigten nach Anerkennung herausgestellt.

New Normal ist die Chance zu mehr

Eine weitere global agierende Unternehmensberatung veröffentlichte unlängst die Überschrift: „Die Priorität für Arbeitsplätze im New Normal? Wohlbefinden“ (Wellbeing). Bezogen auf die weltweite Zunahme mentaler Erkrankungen empfiehlt sie: „Um eine wirklich widerstandsfähige Belegschaft zu schaffen und die Wirtschaft in 2021 und darüber hinaus neu zu gestalten, sollten Arbeitgeber dem Wohlbefinden Priorität einräumen“ [...] „Indem Führungskräfte über Wellbeing sprechen und dies mit Maßnahmen unterstützen, können sie eine Arbeitskultur beseitigen, die impliziert, dass Arbeit vor persönlichen Bedürfnissen steht.“

Klingt revolutionär, ist aber nicht neu und funktioniert über den nachfolgend beschriebenen Weg sicher so nicht: Zukunftsorientierte Unternehmen sollen

Wellbeing messbar machen und Selbstbewertungsübungen einführen, damit die Mitarbeitenden ihr Wohlbefinden über Elemente wie Meditation, Schlaf, Bewegung, Ernährung, Zugehörigkeit zur Gemeinschaft eine spirituelle Verbindung fördern und folglich resilienter arbeiten können. Gestaltung der Arbeitsplätze, der Team- und Führungsbeziehungen? Nicht im Fokus. Dabei ist Wohlbefinden als Gleichgewicht zwischen den Ressourcen des Einzelnen und den an ihn gerichteten Herausforderungen definiert. Das arbeitsbedingte Wohlbefinden ist der Teil des allgemeinen Wohlbefindens, der durch ausgewogene Gestaltungsmaßnahmen der Arbeitsplatzverhältnisse und des individuellen Verhaltens beeinflusst werden kann.

Ein New Normal bietet die Chance, die Win-Win-Situationen aus gesundheits- und produktivitätsförderlicher Arbeitsgestaltung und gleichzeitiger Reduktion volkswirtschaftlicher, krankheitsbedingter Risiken durch systematisches Gesundheitsmanagement in den Unternehmen zu nutzen. Mit Blick auf die eingangs erwähnten, in den Global Risk Reports des Weltwirtschaftsforums enthaltenen Warnungen erhält dieses Thema eine zusätzliche und gewaltige Bedeutung. Denn die sich weltweit auf dem Vormarsch befindlichen, die Leistungsfähigkeit von Volkswirtschaften bedrohenden Zivilisationserkrankungen – allen voran Depressionen, Herz-Kreislauf-Krankheiten und Diabetes – sind identisch mit dem Spektrum der wichtigsten arbeitsbedingten Erkrankungen. Arbeitsbedingte Erkrankungen sind Erkrankungen, deren Auftreten mit der Arbeitstätigkeit in Verbindung stehen. Eine arbeitsbedingte Erkrankung ist anzunehmen, wenn Belastungs- und Gefährdungspotentiale der Arbeit die Gesundheitsstörung beeinflusst, zum Teil verursacht oder verschlimmert haben. Dabei ist unerheblich, ob genetische Veranlagungen, altersbedingte Verschleißerscheinungen oder außerhalb der Arbeitstätigkeit liegende Ursachen zur Entstehung der Erkrankung beigetragen haben. Entscheidend ist hier der Einfluss der Arbeit. Aber Arbeit macht nicht etwa grundsätzlich krank. „Der ärmste Mensch ist der, der keine Beschäftigung hat“, so Albert Schweitzer. (Langzeit-)Arbeitslosigkeit potenziert das Risiko des Entstehens bzw. der Verschlimmerung der klassischen Zivilisationserkrankungen. Es ist umgekehrt: Arbeit besitzt gesundheitsförderliche Potentiale. Diese müssen mit der Diskussion eines New Normal in den Fokus rücken. Zu berücksichtigen sind hier vor allem vier Grundpfeiler:

- I 1. Ein gemeinsames Verständnis des Begriffes der Gesundheit, hier im Sinne der WHO Ottawa Charta zur Gesundheitsförderung:
- I Gesundheit ist ein Zustand umfassenden körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht die reine Abwesenheit von Krankheit;

- | Gesundheit beinhaltet die Fähigkeit, ein wirtschaftlich und sozial aktives Leben zu führen;
- | Arbeit kann in diesem Sinne eine wesentliche Quelle für Zufriedenheit und damit auch für Gesundheit sein.

| 2. Die systematische Berücksichtigung arbeitswissenschaftlicher/arbeitsmedizinischer Erkenntnisse bei der Gestaltung von Arbeit:

Arbeit soll anfordernd sein – das ist die Grundaussage des Anforderungs-Kontroll-Modells nach Karasek. Gesundheitsförderlich gestaltete Arbeit zeichnet sich durch hohe Entscheidungs- und Handlungsspielräume und eine hohe Arbeitsanforderung aus. Die Weiterentwicklung des Modells verdeutlicht die für eine gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung entscheidenden Punkte: Die jeweilig gestellten Herausforderungen müssen durch adäquate Ressourcen (Wissen, technische Ausstattung, Handlungs- und Entscheidungsspielräume, Unterstützung) „abgesichert“ sein. Dies ist eine Voraussetzung für ein Höchstleistungsumfeld. Entsteht umgekehrt ein anhaltendes Missverhältnis aus Anforderung (Belastung) und der zur Bewältigung dieser Anforderungen zur Verfügung stehenden Ressourcen, führt dies zu einem signifikant erhöhten Risiko des Auftretens von Depressionen, Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Rückenschmerzbeschwerden und Diabetes. Das Risiko von Arbeitsunfällen steigt um bis zu 150 %.

Menschen streben nach Wertschätzung. In der globalen Hitliste der Treiber für Mitarbeitermotivation liegt „Respekt“ auf den vordersten Plätzen, gemeinsam mit positiven Teambeziehungen und der Qualität der Führung. Respekt ist eine Grundvoraussetzung für Resultate und ein Schlüssel für nachhaltigen Geschäftserfolg. Das Modell der Gratifikationskrisen von Siegrist verdeutlicht den umgekehrten Effekt: Fühlen wir unser Engagement am Arbeitsplatz über einen längeren Zeitraum nicht ausreichend wertgeschätzt, kann sich unser Risiko für das Auftreten eines Herzinfarkts und/oder einer depressiven Störung verdoppeln.

| 3. Die Gestaltung der Teambeziehungen:

Bei der langen und aufwändigen Suche nach den Kernmerkmalen erfolgreicher Teams erweist sich nur eines als entscheidungskritisch: die psychologische Sicherheit. Voraussetzung für erfolgreiche Teams ist, dass die Gruppe ein Ort ist, an dem sich jedes Mitglied sicher fühlt, „es selbst sein zu können“ (Authentizität), ohne dass das Team ein Mitglied für seine Meinung sanktioniert. Nachhaltig erfolgreiche Teams zeichnen sich

durch gegenseitigen Respekt und empathischen Umgang aus. Dies ist der Grund, warum sie bessere Leistungen erbringen als andere (Edmondsons Konzept der psychologischen Sicherheit) und warum sie gesünder sind als andere. Stützende soziale Netzwerke schützen vor Erkrankung. Wohingegen ein Mangel an stützenden Sozialbeziehungen ein Gesundheitsrisiko, ähnlich wie bei Menschen mit erhöhtem Blutdruck, Fettleibigkeit und/oder einem Mangel an körperlicher Aktivität, bedeutet.

4. Die Gestaltung von Führungsbeziehungen:

Spiegelbildlich zu Punkt 3 ist der Auftrag an Führung, ein Klima zu schaffen, in dem die Teammitglieder einander vertrauen und sich authentisch verhalten können. Führung wird in der Wissenschaft als Aufgabe verstanden, sich für Menschen zu interessieren und ihnen zu helfen, sich zu entwickeln und ihr maximales Leistungspotential zu erreichen. Oder anders ausgedrückt: Führung zeichnet sich durch die Motivation der Beschäftigten, gegenseitigen Respekt, emotionale Beteiligung, gemeinsame Überzeugungen sowie die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung und deren Delegation aus. Führung ist damit eine elementare Gesundheitsressource. Sie kann gesund, aber auch krank machen.

Führungskräfte beeinflussen die Gesundheit und Produktivität ihrer Teams auf vier Ebenen:

- der gesundheitsförderlichen Gestaltung der Arbeit: Handlungs- und Gestaltungsfreiräume, Arbeitsorganisation, Arbeitszeit und Arbeitsklima;
- der Entwicklung einer arbeitsbezogenen Handlungskompetenz: Förderung der Bereitschaft und der Befähigung der Teammitglieder, sich im Arbeitskontext sachgerecht, lösungsorientiert und sozial verantwortlich zu verhalten; Kompetenzen basieren auf eigenen Erfahrungen, im Gegensatz zum Wissen können sie nicht vermittelt werden, ihr Erwerb setzt daher die Gestaltung von Teambeziehungen im Rahmen des Konzeptes der psychologischen Sicherheit voraus;
- einer wertschätzenden Umgangskultur: Förderung offener, transparenter Kommunikation, Feedback-Kultur, Unterstützung sozialer Netzwerke, mitfühlender Umgang;
- der individuellen Gesundheitsförderung: Unterstützung gesunder Lebensstile, Vermittlung von Stressresistenz.

Gesundheitsmanagement im New Normal bietet die Chance, gemeinsam mit Führungskräften und deren Mitarbeiter*innen in den Unternehmen gesundheits- und produktivitätsförderliche Arbeitsbedingungen systematisch weiterzuentwickeln und dabei auch die Beschäftigten ins Rampenlicht zu rücken, die die sogenannte Basisarbeit verrichten. Die systematische Nutzung vorhandener wissenschaftlicher/arbeitsmedizinischer Erkenntnisse bei der Arbeitsgestaltung hat das Potential, wirtschaftliche Prosperität durch erfolgreich gestalteten Wandel nachhaltig zu sichern und individuelle Gesundheit zu fördern. Entscheidend bleibt hier das Management – denn „Managen“ stammt im Ursprung von „manum agere“ – die Hand reichen.

„[...] Aus der menschlichen Gesellschaft (sprießen) nur dann wertvolle Leistungen hervor, wenn sie genügend gelockert ist, um dem Einzelnen freie Gestaltung seiner Fähigkeiten zu ermöglichen.“ Was Albert Einstein hier für die Gesellschaft formuliert hat, gilt dementsprechend für Politik und Unternehmen. Hier geht es um die Gestaltung einer gesundheitsförderlichen Unternehmenskultur als Voraussetzung für eine nachhaltige Unternehmensproduktivität und überlebenswichtige Innovationsfähigkeit. Die Rolle von Führung bedeutet hier, Menschen zu vertrauen und ihnen Handlungs- und Entscheidungsspielräume zu gewähren sowie sie dabei zu unterstützen, sich weiterzuentwickeln, um ihr maximales Leistungspotential erreichen zu können. Führung ist eine elementare Gesundheitsressource. Sie kann gesund, aber auch krank machen. Führungskräfte beeinflussen die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden häufig mehr, als ein Hausarzt es jemals vermag.

Zur Bewältigung der eingangs beschriebenen Risiken bedarf es einer übergreifenden, gesamtgesellschaftlichen Präventionsstrategie, die in Deutschland einer Neuordnung der antiquierten dualen Rechtssetzung im Arbeitsschutz bedarf und alle relevanten gesundheitspolitischen Akteure bereichsübergreifend in diese Strategie integrieren muss. Die Unternehmen sind elementarer Bestandteil dieser Strategie. Denn sie bilden das weltweit größte Präventionssetting. Hier können Präventionsmaßnahmen nicht nur zielgerecht adressiert werden. Hier werden auch Menschen erreicht, die sonst keinen Zugang zur Prävention finden. Die Unternehmen sind Teil des Fundaments gesellschaftlicher Gesundheitsvorsorge – gute Arbeit schafft Gesundheit. Und Wohlstand.

Kapitel 4 |

**Traditionelle Bildung vs. Kompetenzen
für die Zukunft**

Auf dem Weg „Ausbildung 4.0“ – Stellschrauben und Konzepte in Zeiten der digitalen Transformation

Stefan F. Dietl

Über Festo

Festo ist gleichzeitig Global Player und unabhängiges Familienunternehmen mit Sitz in Esslingen am Neckar. Das Unternehmen liefert pneumatische und elektrische Automatisierungstechnik für 300.000 Kunden der Fabrik- und Prozessautomatisierung in über 35 Branchen. Produkte und Services sind in 176 Ländern der Erde erhältlich. Rund 21.000 Mitarbeiter*innen in 61 Ländern mit über 250 Niederlassungen erwirtschafteten 2019 einen Umsatz von ca. 3,07 Milliarden Euro. Davon werden jährlich rund 8 % in Forschung und Entwicklung investiert. Im Lernunternehmen beträgt der Anteil der Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen 1,5 % vom Umsatz. Lernangebote bestehen aber nicht nur für Mitarbeitende: Mit der Festo Didactic SE bringt man Automatisierungstechnik in industriellen Aus- und Weiterbildungsprogrammen auch Kunden, Studierenden und Auszubildenden näher.



Die Ausbildung von Festo umfasst gegenwärtig über 300 Auszubildende und Dualstudierende an zwei Standorten: im Headquarter in Esslingen/Baden-Württemberg (inkl. der Technologiefabrik Scharnhausen) und im Global Production Center in St. Ingbert im Saarland. In über 20 Berufen und Studiengängen werden die Auszubildenden und Dualstudierenden von heute auf die Anforderungen von morgen vorbereitet. Seit 2011 bildet Festo auch mehr und mehr im Ausland aus. Das Konzept in den ausländischen Produktionswerken fußt auf den Prinzipien der dualen Ausbildung in Deutschland: Kombination aus Theorie (Berufsschule) und Praxis (Festo) wie auch einer zentralen Ausbildung (Ausbildungswerkstatt) und der Rotation durch mehrere Abteilungen – also in der realen Arbeitswelt. Ausbildungsprogramme gibt es aktuell in Suncun/China, Mason/USA, Bangalore/Indien, Budapest/Ungarn. Weitere Länder sind im Scope. Alles in allem hat Festo im Ausland aktuell über 200 Auszubildende in einer dualen Ausbildung.

Digitale Transformation in der beruflichen Bildung – mehr als ein temporärer Hype

Es hätte das „4.0 Jahr“ werden können: Auf der Hannover Messe wurde zu Beginn der 90er Jahre der Begriff „4.0“ erstmals medial präsent und als Zieljahr für „4.0“ bzw. das „Ankommen in der vierten industriellen Revolution“ wurde das Jahr 2020 genannt. Zwischenzeitlich wissen wir alle, dass das Jahr 2020 stattdessen als Jahr der globalen Corona-Pandemie in die Geschichtsbücher eingehen wird.

Dabei war die digitale Transformation recht gut unterwegs. Gleichzeitig gab es auch Zweifel, ob dies ein neuer Hype oder tatsächlich eine evolutionäre Weiterentwicklung ist. Zwischenzeitlich ist klar: „4.0“ war nicht nur eine Marketing-Kampagne und Unternehmen entwickeln sich nicht der Digitalisierung wegen in diese Richtung, sondern die neuen Möglichkeiten werden Wettbewerbsvorteile bringen. Die Entwicklung wurde durch die Corona-Pandemie massiv verstärkt. Sie verändert Bildungslandschaften und -konzepte. Sie wirkt sich auf nahezu alle Facetten in der Gesellschaft aus – so auch auf die berufliche Bildung. Vordergründig sind nämlich genau die Auszubildenden als „Digital Natives“ die Generation, für die Digitalisierung mehr als normal ist und die einen Hinweis auf alte Telefone mit Drehscheibe nicht mal mehr als Witz verstehen.

Bei genauerem Hinsehen kann daher auch ein anderes Bild entstehen: Durch die Pandemie gab es in vielen Unternehmen einen „Ruck“. Homeoffice, Distance Teaching, Remote Leadership, virtuelle Projektteams und vieles mehr haben sich seit März 2020 entwickelt. Bis dahin war es eine spannende Diskussion, wer im Unternehmen für Digitalisierung und in der Treiberrolle war. War es der „CIO“? War es der „CTO“? Oder war es der „CHRO“? Spätestens seit Sommer 2020 kann man eine weitere Antwort zur Auswahl stellen: „COVID-19“. Spätestens durch den zweiten Lockdown im Jahr 2021 wurde klar: Es wird ein New Normal nach Corona geben. So gesehen wurde das Jahr 2020 – wenngleich auch sicherlich anders als gedacht – das Jahr von „4.0“. Was sich in den letzten Monaten entwickelt hat und wie viele Innovationen entstanden sind, ist schon beeindruckend.

Stellschrauben einer Ausbildung auf dem Weg zur Ausbildung 4.0 – Praxisbeispiel Festo

Wo genau kann nun in der Berufsausbildung in einem Unternehmen angesetzt werden, wenn man etwas in Richtung 4.0-Ausbildung initiieren möchte? Gut – vor einigen Monaten war es en vogue, einen Messenger zu nutzen und sich darüber mit den Auszubildenden zu vernetzen, und man konnte den Ein-

druck bekommen, sich damit auf der „4.0-Wolke“ zu befinden. Doch reicht das aus? Ein etwas ganzheitlicherer Ansatz unterscheidet das Vorantreiben unterschiedlicher Aktionen in vier Richtungen.

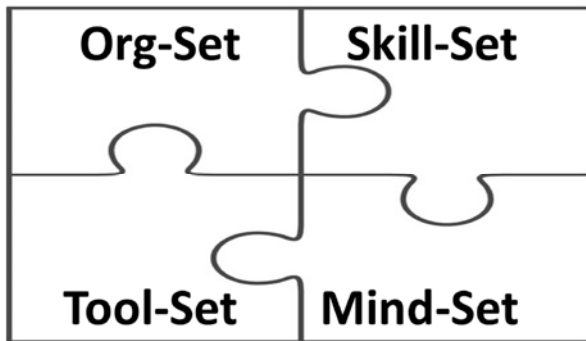


Abb. 1: Vier Sets als Orientierung auf dem Weg zur Ausbildung 4.0 (in Anlehnung an Dietl/Hennecke: Ausbildung 4.0 / Haufe-Verlag München-Freiburg-Stuttgart)

Was verbirgt sich nun dahinter?

Org-Set – ein agiler organisationaler Rahmen

Durch die Digitalisierung entstehen im industrienahen Umfeld neue Berufe, wie Kaufleute im E-Commerce, oder bestehende Berufe, wie Mechatroniker etc., werden novelliert. Weitere Berufe kommen immer mehr ins Rampenlicht, wie beispielsweise der*die Elektroniker*in für IT- und Systemtechnik oder der*die Elektroniker*in für Automatisierungstechnik. Neue Berufsbilder stellen weitere Herausforderungen dar. Festo ist als Industrieunternehmen dafür bekannt, dass es in industrienahen Berufen ausbildet. Aber wenn nun eher IT-lastige Berufe und Studiengänge entstehen (z. B. in Richtung Data Science, Infotronic, Netzwerktechnik etc.), dann muss dies den Bewerber*innen erst einmal bekannt sein. Zudem konkurriert man dann plötzlich nicht nur mit Branchenkonkurrent*innen, sondern auch Branchen wie Banken, Handel, Handwerk etc. benötigen Nachwuchskräfte in diesem Bereich. Daher: Die Ausbildung der Zukunft sollte so organisiert sein, dass möglichst schnell neue Berufe ins Portfolio aufgenommen und kommuniziert werden können.

Der Fokus auf einzelne Berufsbilder mit der Zuordnung z. B. von Maschinen in einer Ausbildungswerkstatt ist nicht mehr zeitgemäß. Vielmehr könnten „Education-Streams“ entstehen – das Pendant zu „Value-Streams“, die sich im produzierenden Gewerbe etablieren. Die Idee ist ein „Weg des geringsten Widerstandes“ aus der Sicht von Produkten. Man könnte es mit kleinen Bä-

chen vergleichen, die bei Hochwasser auch ihr Flussbett verlassen und ihren eigenen Weg suchen und finden. Genauso sollte auch die Biografie der Auszubildenden „möglichst glatt“ durchlaufen.

So wird bei Festo in der Headquarter-Ausbildung der Fokus nicht auf einzelne Berufsbilder, sondern mehr auf Technologiethemen gelegt. Berufsbilder werden künftig dann den Technologiethemen – den Education-Streams – „zugeteilt“ und innerhalb dieser Teams wird nach dem optimalen „Bildungs-Flussbett“ geschaut. Somit gibt es künftig statt zwei oder drei nur noch einen Werkstattbereich, in dem beispielsweise Grundlagen der Metallausbildung – für alle Berufsbilder, die diese Kompetenz verlangen – abgebildet werden. Allein dadurch können redundante Flächen gewonnen werden, weil es z. B. nur noch einen Fluchtweg zwischen dem Maschinenpark gibt.

Ein zentraler Maschinenpark bedeutet weitere Synergien – wie auf einer zweispurigen Autobahn: Links fahren die Berufe, die an diesen Maschinen länger eingesetzt sind. Auf der rechten Spur nehmen die Auszubildenden anderer Berufe eine Einfahrt und nach ein paar Wochen wieder die Ausfahrt, wobei dann schon die nächsten Auszubildenden aus einem anderen Berufsbild „einfädeln“. Je nach erforderlicher Taxonomie der zu vermittelnden Themen befinden sich die Auszubildenden auf der jeweiligen Autobahn/Spur.

Ziel war es, durch die Reorganisation der Ausbildung eine agile Organisation zu erreichen. Agil im Sinne von „schnell“ (Geschwindigkeit) und flexibel (ggf. eine andere Richtung einzuschlagen, ohne „aus der Kurve zu fliegen“). Wichtig war auch die Möglichkeit, Zusatzqualifikationen – beispielsweise die „Zusatzqualifikation 4.0 für Mechatroniker“ oder künftig „Elektrofachkraft für eingeschränkte Tätigkeiten“ etc. – einfließen lassen zu können. Bei Festo wollen wir vorbereitet sein, weitere zukunftsrelevante Berufsbilder und Studiengänge einführen zu können. Das wirkt sich nicht nur auf Raum, Equipment und Ausbilderressource aus, sondern hat auch Relevanz für die Frage, welche Kommunikationskanäle zum Markt – in dem Fall zu potenziellen Bewerber*innen – bereits etabliert sind und weiter etabliert werden.

Die neuen und bislang nicht branchentypischen Berufe gilt es, auf dem Bewerbermarkt bekannt zu machen und idealerweise werden schon beim ersten Einstelljahr(gang) alle Stellen besetzt – und das auch in den Folgejahren. Man stelle sich vor, in der Abteilung „Ausbildung“ stellt man sich dann erst die Frage, wo die Verantwortung für ein neues Berufsbild angesiedelt ist: im Personalbereich bzw. in der Ausbildung, in der IT oder in der Abteilung, in der die Absolvent*innen einmal übernommen werden? Das wäre ein verlorenes Jahr:

Denn ruckzuck ist die Bewerbungsphase vorüber und man könnte erst im Folgejahr die ersten Auszubildenden in diesen neuen Berufsbildern einstellen. Und das in Zeiten, in denen gilt: „Speed – the new currency“.

Mind-Set – ein einheitliches und zielgerichtetes Verständnis unter den Ausbildern schaffen

Ein entsprechendes Mind-Set ist Voraussetzung dafür, dass alle in die Ausbildung involvierten Personen ein zumindest ähnliches Zielbild einer „Ausbildung 4.0“ haben. Was bedeutet nun die Individualisierung von Lernerlebnissen? Oder was wird unter einer „Ausbildung 4.0“ verstanden? In welche Richtung soll die Ausbildung ausgerichtet werden? Welche Themen können über eine Lernplattform abgedeckt werden? Wie kann eine Lernplattform schon bei der Gewinnung von Praktikant*innen eingesetzt werden?

Hier haben sich in vielen Workshops – ebenfalls mit der Design-Thinking-Methode – viele unterschiedliche Bilder gezeigt. Der iterative und schnell-reflektive Ansatz von Design-Thinking hilft dabei, die Fragestellung früh zu re-diskutieren und neu zu formulieren, damit die Arbeitsgruppe ein gleiches Verständnis davon hat. Ein homogeneres Mindset eben.

Bei Festo hat bereits 2019 ein Design-Thinking-Workshop stattgefunden. Alle Ausbilder und Führungskräfte der Ausbildung beider Standorte kamen zusammen und haben unterschiedliche Fragen iterativ erarbeitet und reflektiert. Herausgekommen sind vier große Arbeitspakete, die werksübergreifend und auch „remote“ umgesetzt werden. Ein Aspekt war auch „Lernen individualisieren“ – dazu später noch mehr. Seitdem werden regelmäßig in „iQ-Runden“ – das steht für „interne Qualifizierung“ – alle Ausbilder mit weiteren Informationen versorgt: Ausbilder, die etwas Neues ausprobiert haben, geben gegenseitig Wissen und Erfahrungswerte weiter. Insofern ist iQ eine Art interner Erfahrungs- und Wissenstransfer.

Skill-Set – welche Kompetenzen kann die Ausbildung künftig liefern, die es am Arbeitsmarkt nicht gibt?

Das Skill-Set hat zwei Dimensionen: Zum einen stellt sich die Frage, welche neuen und zukunftsrelevanten Berufsbilder benötigt werden, um den Shift in die „neue Welt“ zu unterstützen und/oder welche gleichzeitig am Arbeitsmarkt nicht zu bekommen sind. Darüber hinaus stellt sich die Frage, welche Eigenschaften Mitarbeiter*innen in Zukunft benötigen, um den Shift erfolgreich zu meistern.

Wie bereits erwähnt, entstehen neue Berufe und Studiengänge, weil Unternehmen danach rufen und ein Bedarf gegeben ist. Das geschieht in nahezu allen Branchen: im Handel, im Handwerk, im Banken-/Versicherungsbereich und auch in der Industrie. Ein bislang recht stabiler Trend zeigt sich im Bereich „ver-onlinern“ von Prozessen und im Bereich Datengewinnung, -erhebung, -verfügbarkeit etc. Das ist die Grundlage für künftige KI-Anwendungen.

Im Rahmen von Anforderungsanalysen wird das neue Skill-Set definiert. Hierfür eignet sich die CIT – „Critical Incident Technique“: Welche erfolgskritischen Herausforderungen sind künftig zu bewältigen und welche Eigenschaften unterstützen den Weg dahin? Neue personale Kompetenzen sind im Scope und sollten die neue Grundlage für die Auswahlverfahren von Auszubildenden sein. Denn nur, wenn die Bewerber*innen erste Ansätze dieser neuen Eigenschaften mitbringen, können diese während der Ausbildung entwickelt werden und stehen nach der Ausbildung dem Unternehmen zur Verfügung.

Ein Beispiel: Aufgrund der aktuellen Dynamik wird es immer schwerer und intransparenter, die weitere Entwicklung genau zu prognostizieren. Unsicherheit und schnelles Agieren in der Situation werden aller Voraussicht nach mehr zur Normalität gehören. Diese „Reise ins Ungewisse – mit einer exponentiellen Beschleunigung“ oder auch „Veränderungen werden noch dynamischer“ oder auch „zunehmende Qualität bei Fälschungen z. B. bei Mails/Spams“ oder auch „immer intensivere und umfangreichere Cyber-Crime“ stehen auf der Tagesordnung.

Ausgehend von diesen doch eher neuen Entwicklungen – bzw. einer zunehmenden Dynamik und Komplexität – lassen sich Eigenschaften wie Pionierfähigkeit, Differenzierungsfähigkeit oder auch mediale Resilienz und digitale Awareness ableiten. Eigenschaften wie diese heben sich deutlich von den bisherigen – wie z. B. Team- und Kommunikationsfähigkeit – ab. Es kommen also Eigenschaften hinzu.

Bei der Entwicklung des Feedback-/Entwicklungssystems für Auszubildende, das seit einiger Zeit eingeführt wurde, flossen neue Kriterien ein. Darüber hinaus wurde ebenfalls in Abstimmung unter allen Ausbildern wie auch mit Verantwortlichen aus HR das bis dato relevante Anforderungsprofil für Auszubildende und Dualstudierende reflektiert und auf die neuen Gegebenheiten angepasst. Einige Soft Skills wurden aufgenommen, andere wurden anders operationalisiert. Auf dieser Basis wurde das Auswahlverfahren etwas modifiziert, Fragen im Einstellungsinterview wurden angepasst und auch in das

neu entwickelte Feedback-/Entwicklungssystem wurden neue Eigenschaften aufgenommen.

Im Übrigen entwickelt sich auch das Anforderungsprofil eines Ausbilders weiter: Ausbilder sind nicht nur Lernbegleitende, sondern auch Content-Developer für Kurse, die künftig in einer digitalen Lernumgebung – oder besser sogar in einer ganzheitlichen Lernplattform – angeboten werden können.

Eine Substitution von Berufsbildern und Studiengängen wurde 2019 begonnen; die Weichen für die Zukunft wurden gestellt. Es wurde entschieden, dass ab dem Jahrgang 2020 mehr Nachwuchskräfte in Richtung IT eingestellt werden sollten. Berufe wie Elektroniker*in für Automatisierungstechnik, Kaufleute im E-Commerce und Studiengänge in Richtung Data Science und Infotronic wurden eingeführt.

Tool-Set – Hard- und Software und digitale Lernumgebungen der Zukunft

Im Rahmen des Tool-Sets wird die eingesetzte Hard- und Software verstanden, die die künftigen Anforderungen erfüllen bzw. die Entwicklung in „die neue Welt“ unterstützen. Spätestens mit dem ersten Lockdown ab März 2020 wurde klar, dass Notebooks und Tablets keine Privilegien mehr sind, sondern erforderliche Tools der Zukunft. Plattformen sind mehr und mehr ein Must-have – auch aus Sicht der Auszubildenden wird erwartet, dass ein Unternehmen gut auf Remote Teaching vorbereitet ist. Eine IT-basierte Lernplattform bietet hier viele Vorteile. Über verschiedene Endgeräte kann auf Lerninhalte zugegriffen werden, die zuvor vom Ausbilder auf Berufsgruppen und auch auf einzelne Auszubildende zugeschnitten wurden.

Wichtig ist in jedem Fall: Es müssen alle betroffenen Personen – insbesondere die Ausbildungsbeauftragten – informiert werden, wenn es entsprechend Hardware gibt und welche Tools zur Vermittlung eingebunden werden können. Sonst kann es sehr überraschend sein, wenn die Auszubildenden ein Tablet bekommen und damit am ersten Ausbildungstag in einer neuen Abteilung das Berichtsheft schreiben, die Ausbildungsbeauftragten davon nichts wissen und den Auszubildenden „zurechtstutzen“, dass so ein Gerät am Arbeitsplatz nichts zu suchen hat, geschweige denn, dass die Ausbilder und Ausbildungsbeauftragten diese Tools nützlich und gewinnbringend einsetzen können. Erinnern Sie sich an das Mind-Set? Hier zeigt sich, ob in der Ausbildung eines Unternehmens ein homogenes Mind-Set vorherrscht oder nicht.

Bei Festo wurde wenige Tage nach dem ersten Lockdown im März 2020 entschieden, dass für alle Auszubildenden, die im September 2020 die Ausbil-

dung in Deutschland beginnen, Notebooks gekauft werden. Ab Ausbildungsbeginn 2021 haben alle Auszubildenden und Dualstudierenden in Deutschland ab dem ersten Ausbildungstag ihr eigenes Notebook. In Indien hatte übrigens bereits der erste Ausbildungsjahrgang (2018) Tablets von der Berufsschule zur Verfügung gestellt bekommen, welche die Auszubildenden für die Schule, aber auch im Unternehmen nutzen können.

Durch die verfügbare Hardware können nun auch immer mehr Teaching Tools mit Whiteboard-Funktion und andere kollaborative Tools genutzt werden. Über MS Teams wurde auch ein „Aufgaben- und Projektpool“ initiiert, von dem sich Auszubildenden Aufgaben aussuchen und sich an Projekten beteiligen können – sollten sie einmal durch die Remote-Ausbildung durch die Ausbildungsbeauftragten nicht komplett ausgelastet sein. Darüber hinaus spielt die neue Hardware auch im Tagtäglichen eine Rolle. Modernste Messmittel, ein Augmented-Reality-basiertes Schweißen etc., sorgen für entsprechende methodologische Vielfalt. Das ist aus Sicht der Auszubildenden ein „attraktives Lernen“.

„FestoLX“ (<https://lx.festo.com/de>) findet als Lernplattform Anwendung. Ausbilder adaptieren ihre Kurse auf neue Formate und neue Kurse entstehen. Sicherlich wird nicht von heute auf morgen alles auf diese Plattform umgestellt werden können – aber der Weg ist eingeschlagen. Und wie vorteilhaft ist es, wenn ein Ausbilder z. B. in Indien einen Kurs erstellt, dieser dann übersetzt und in Deutschland genutzt werden kann? Oder ein Ausbilder aus den USA entwickelt einige Learning Nuggets, die dann vom Ausbilder in Ungarn genutzt werden können. Mittelfristig sind hier massive Synergien zu erwarten.

Es gibt weitere Tools, die eine Ausbildung zukünftig vorweisen sollte. Bewerber*innen erwarten immer häufiger einen schnellen und einfachen Bewerbungsprozess. Hier sind Konzepte gefragt, die eine „Online-Auswahl“ von Auszubildenden ermöglicht. Hierbei sind gesetzliche Aspekte, wie die Mitbestimmung und Datenschutzregelungen, zu beachten.

Festo hat bereits seit 1999 ein Online-Bewerbungstool, das seitdem ständig weiterentwickelt wurde. Aktuell gehen bei Festo immer mehr Bewerbungsvideos ein, die quasi fast eine Bewerbungsmappe ersetzen. Der einfachste Weg ist, wenn der*die Bewerber*in sein*ihre Video über seine*ihre Cloud dem Unternehmen z. B. für zwei Wochen verfügbar macht. Jugendliche haben heute vermutlich sogar mehrere Clouds: OneDrive vom Notebook und eine Cloud vom Smartphone. Wenn Unternehmen hier zu langsam sind und die Erwartungen der Bewerber*innen nicht erfüllen, ist der Zugang vielleicht bereits

gesperrt und der*die Bewerber*in ist bei einem anderen Unternehmen schon im finalen Gespräch. Ähnlich sieht es aus, wenn es gegen Ausbildungsende Richtung Übernahme geht: Denkbar ist eine Art „internes Instagram-Profil“ mit einer „Personal Suite“, zu der der Auszubildende möglichen Führungskräften temporär einen Zugriff gibt.

Digitalisieren nur, wenn etwas billiger, schneller oder besser wird

Es wird deutlich: Vieles kann online und über Distanz abgewickelt werden. Viel mehr wäre sicher möglich, doch Digitalisieren macht nur Sinn, wenn es vorteilhaft ist.

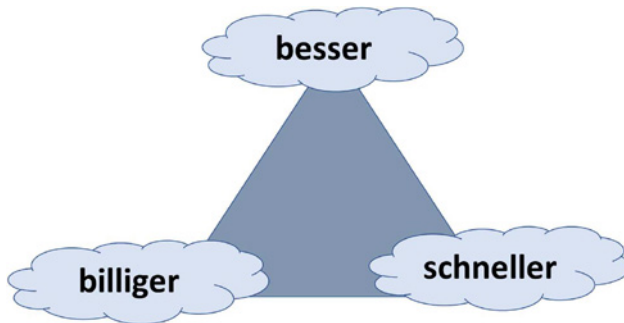


Abb. 2: Anforderungen an die Digitalisierung von Themen und Abläufen

Wird eine Papierunterlage ausgedruckt, dann bearbeitet, dann eingescannt und dem Ausbilder dann als pdf-Datei zugemailt, muss die Frage erlaubt sein, ob das bereits das höchste Niveau der digitalen Transformation ist. Daher: Lieber den Ideen freien Lauf lassen und überlegen, was so gestaltet werden kann, dass es auch in fünf Jahren immer noch modern ist. Möglicherweise sind für die Programmierung oder für die Anschaffung von Equipment erst einmal Investitionen nötig – aber langfristig können möglicherweise Einsparungen erzielt werden. Schnelligkeit – vielleicht gerade auch bei Service oder bei Themen wie der Bewerberauswahl – bringt Vorteile. Und wenn beispielsweise die Kommunikation mit Bewerber*innen und auch Auszubildenden besser wird, dann lohnt es sich über die Digitalisierung nachzudenken.

Wie wichtig aber auch Tradition ist, zeigt sich bei der klassischen SMART-Formel von Unterweisungen: spezifisch, messbar, anspruchsvoll, realisierbar und terminiert – das sollte eine Aufgabe erfüllen, die einem Auszubildenden übertragen wird. Und hier kommt das Unterrichten über virtuelle Medien zum Tragen: Remote Leadership bzw. Distance Teaching, das in vielen Unternehmen

während der ersten Corona-Phase realisiert wurde. Gerade hierbei hilft den Ausbildungsbeauftragten eine Orientierung, wenn sie die Auszubildenden von Homeoffice zu Homeoffice unterweisen wollen. Auch ein Klassiker findet also in der Zukunft seine Daseinsberechtigung. Der Erfolg und die Nachhaltigkeit der vermittelten Inhalte werden durch Vertrauen unterstützt – auch eher ein Klassiker in den Anforderungen und nicht wirklich innovativ.

Wo drückt nun aktuell dem Ausbilder der Schuh?

Viele Ausbilderkolleg*innen waren in den letzten Monaten intensiv damit beschäftigt, die Herausforderungen im Tagtäglichen zu meistern. Das hat viel Kraft und viele Ideen gefordert. Parallel wurden in vielen Bundesländern die Praktika zur Berufsorientierung, wie auch der bundesweite Girlsday, abgesagt. Diese Aktionen waren bislang ein durchaus relevanter „Kanal“, um die Ausbildungsplätze besetzen zu können. Daraus resultiert die Frage, was entlang der Candidates Journey – vom Schüler zum Interessenten zum Praktikanten zum Bewerber zum eingestellten Auszubildenden – angeboten werden kann, damit genügend Bewerber*innen gerade auch während der Pandemie eine gute Auswahl ermöglichen.

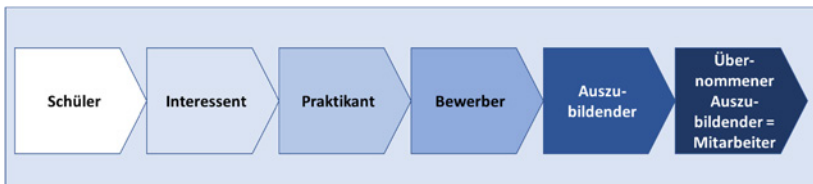


Abb. 3: Die Candidates Journey – vom Schüler bis zum übernommenen Auszubildenden

Festo hatte seit vielen Jahren eine Nacht der Bewerber*innen. Durch COVID war in 2020 nicht daran zu denken, die bis zu 1.500 Besucher*innen ins Ausbildungszentrum zu lassen. Binnen weniger Wochen wurde daher ein Digital Career Day ins Leben gerufen. Hierfür wurde eine Landingpage eingerichtet, die über Instagram, Twitter und Facebook beworben wurde. Am Tag des Digital Career Days waren dann fast 30 Auszubildende und Dualstudierende sowie Ausbilder und Ausbildungsleitung online. Es gab Kontaktmöglichkeiten über unterschiedliche Wege wie Chat, Instagram, Mail oder auch telefonisch. Eine „erste Instanz“ nahm z. B. die Mails und Telefonate entgegen und leiteten sie je nach Interesse an die Auszubildenden/Dualstudierenden weiter, die dann den Beruf/Studiengang aus erster Hand beschreiben konnten. Das Ergebnis: Allein an diesem Tag gab es über 2.700 Klicks auf der Landingpage mit einer durchschnittlichen Verweildauer von über 3:30 Minuten.

Aktuell wird ein virtueller Auftritt der Ausbildung in Form eines eigenen kleinen Messestandes entwickelt, der möglicherweise durch einen 3D-Rundgang durch das Ausbildungszentrum ergänzt wird. Es sind Live-Events wie auch virtuelle Führungen von Schulklassen durch das Ausbildungszentrum geplant. Damit weiterhin Bewerber*innen über ein Praktikum bei Festo akquiriert werden können, wurde ein „Remote-Praktikum“ ins Leben gerufen. Schüler*innen bekommen eine Kiste mit Werkzeug und Material nach Hause geliefert und werden über Teams angeleitet. Ergänzend wird über eine Action-Cam ein Live-Stream angestrebt. Damit kann der*die Praktikant*in zumindest ein wenig erleben, wie es sein könnte, wenn in einer Werkstatt Maschinen laufen, wie das Briefing mit dem Ausbilder stattfinden kann etc.

Wie bereits kurz beschrieben, hat Festo bereits im vorigen Jahrtausend das Bewerbungsverfahren auf online umgestellt, 1999 die Online-Bewerbung eingeführt und bis heute ständig weiterentwickelt. Aktuell gibt es die Möglichkeit einer Video-Bewerbung. Wird der Onlinetest zuhause erfolgreich absolviert, folgt ein Gruppen- und ein Einzelgespräch. Neuerdings ebenfalls online. Vielleicht kommt an dieser Stelle die Frage auf, wie „glaubhaft“ es ist, dass der*die Bewerber*in den Test zuhause auch alleine durchgeführt hat. Er bekommt im Einladungsschreiben die Info, dass es im Falle einer Einladung zum Gespräch einen Re-Test geben wird. Dieser findet entweder Face-to-Face statt oder im Falle des Online-Gruppengesprächs dann auch mit Kamera. Die ausgewählten und eingestellten Auszubildenden werden einige Wochen vor Ausbildungsbeginn ebenfalls remote über die ersten Ausbildungstage informiert. Dabei erhalten sie auch die Information, was für die ersten Ausbildungstage alles benötigt wird.

In der Vergangenheit hat Festo immer ein kurzes „Einführungscamp“ durchgeführt. Auch dies musste 2020 umgemodelt werden. Erfreulicherweise war der erste Ausbildungstag ein sonniger Tag und so konnten die neuen Auszubildenden im Freien und unter strikten Hygienemaßnahmen von Personalvorstand, Ausbildungsleitung und Betriebsrat informiert werden, bevor sie dann ab dem zweiten Tag bereits die ersten IT-Schulungen erhielten – präventiv für einen befürchteten zweiten Lockdown, der ja dann auch kam.

Aktuell läuft die Vorbereitung auf das New Normal. Sämtliche Ausbildungsmodule, die berufs- und werksübergreifend sind, werden auf ihre Einordnung in bestimmte Quadranten hin reflektiert. Dann werden die Module redesigned und upgedated. Vorteilhaft, dass von nun an alle Auszubildende und Dualstudierende in Deutschland ein eigenes Notebook haben.

Anforderungen an den Ausbilder von morgen

Was bedeuten nun diese umfassenden Änderungen für den Ausbilder von morgen? Auch hier: Neue Anforderungen werden relevant. Er wird sich als Content Developer für die Lernplattform, aber auch als Innovator z. B. bei Remote-Praktika und Hometeaching einbringen können. Kommunikation in alle Richtungen – wie etwa mit den Auszubildenden, den Ausbildungsbeauftragten, den Führungskräften, HR, dem Betriebsrat etc. – ist dafür entscheidend, dass sich die Ausbildung intern entsprechend positionieren kann. Hier sind unterschiedliche Formate denkbar: Newsletter, Online-Sprechstunden, Jour fixes, aber auch eine Aufgaben- und Projektbörse z. B. in MS Teams für die Auszubildenden, die zuhause und vielleicht nicht komplett ausgelastet sind – der Kreativität sind hier keine Grenzen gesetzt.

Review und Preview

Werden all die gegenwärtigen Entwicklungen resümiert, trifft das alte und bekannte Sprichwort wieder den Nagel auf den Kopf: Bewährtes bewahren und Neues schaffen. Wir können gespannt sein, welche Neuerungen in einem möglichen Kompendium 3 veröffentlicht werden.

Ein berühmter Investor sagte einmal: „Das Geld liegt auf der Straße – man muss es nur aufheben“. Das könnte für Bildungsmenschen bedeuten: Die Zukunft liegt vor uns – wir müssen sie nur gestalten. Letztlich werden die Volkswirtschaften dieser Erde mehr und mehr über das Wissen und Können der Menschen konkurrieren. Hier gilt es, vorne dabei zu sein. Oder in der Sprache von Social Media ausgedrückt: Lieber Follower haben, als Follower sein. Lassen Sie uns alles tun, um Follower zu haben.

Digitale Bildung als Kernstück digitaler Anwender- und Wertschöpfungskompetenz

Markus Dohm und Ruth Werhahn

Die Pandemie als Brennglas für die Digitalisierung

Die Corona-Pandemie hat viele Defizite in Deutschland sichtbar gemacht: Gesundheitsämter übermitteln Daten per Fax, die Netzinfrastruktur war und ist unzureichend, Schulen und Hochschulen waren auf digitalen Unterricht gar nicht oder kaum vorbereitet – ganz abgesehen davon, dass Homeschooling ohne zur Verfügung gestellte Laptops und funktionierende Lernplattformen für Lehrer*innen und Schüler*innen gar nicht möglich ist. Mit anderen Worten: Alle wurden mit den Möglichkeiten der Digitalisierung konfrontiert, konnten diese aber nicht oder nur sehr eingeschränkt nutzen.

Gleichzeitig hat die Pandemie diverse Entwicklungen beschleunigt: Zum Beispiel den Strukturwandel, den wir zwar bereits seit Jahrzehnten in Verbindung mit den Digitalisierungsschüben erleben. Durch Corona hat dieser Wandel einen nie da gewesenen Schub erhalten. Die Menschen waren zunächst gezwungen, teilweise massive Einschränkungen im Alltag hinzunehmen, sich dann aber auch mit den langfristigen Auswirkungen der Pandemie auseinanderzusetzen – und auf beides waren und sind sie nicht wirklich vorbereitet. Sie verloren „Sicherheit“, weil sie nicht wussten, wann die pandemiebedingten Einschränkungen aufgehoben oder wann ein wirksamer Impfschutz verfügbar sein würde. Coronabedingt erlebten sie, wie stark sich ihr bisheriger Rhythmus, ihr Arbeitsalltag verändern konnte. Bisherige Gewissheiten und feste Strukturen erwiesen sich plötzlich als nicht mehr fest: Homeoffice in Verbindung mit Kinderbetreuung oder Homeschooling war für die meisten der Betroffenen eine extreme Herausforderung. Und die erzwungene Kurzarbeit war mit Einkommenseinbußen verbunden, die Angst vor einer existenz-bedrohenden Arbeits- und Perspektivlosigkeit wuchs.



Corona hat bei den Beschäftigten insofern einen bekannten Entwicklungstrend verstärkt: Viele Menschen erleben widerstrebend die Veränderungen der Arbeitswelt, sind skeptisch, was Automatisierung anbetrifft und können beobachten, wie immer mehr Arbeitsbereiche durch Computer teilweise oder ganz ersetzt werden. Und jetzt fürchten sie sich vor der coronabedingt beschleunigten Digitalisierung der Arbeitswelt. Sie fragen sich, welche Auswirkungen dieser Wandel auf ihren Arbeitsplatz haben wird und was ihre Ausbildung und ihre Erfahrung dann noch Wert sein werden, wenn Maschinen immer leichter zu bedienen und zu programmieren sind. Sie wissen nicht, wie die Arbeitsplätze der Zukunft aussehen und welche Anforderungen dann an die Beschäftigten gestellt werden. Und was passiert, wenn sie den künftigen Job-Anforderungen nicht mehr genügen, etwa weil ihnen notwendige digitale Kompetenzen fehlen, oder wenn statt fester Organisationsformen „Agilität“ gefragt ist und sie sich in zunehmendem Maße selbst organisieren müssen? Die Angst vor dem Verlust ihres Arbeitsplatzes ist durchaus real, wenn sie sehen, dass Arbeitsplätze wegfallen, wenn sie in Routine-Berufen – von dem*der Chemiefacharbeiter*in bis zum*zur Buchhalter*in – durch Technik oder automatisierte Prozesse ersetzt werden. Sie fühlen sich überfordert und fragen sich, ob sie überhaupt ausreichend qualifiziert sind, einen neuen Arbeitsplatz zu finden. Tatsächlich stehen laut einer jüngsten Studie des McKinsey Global Institute in Deutschland bis zum Jahr 2030 rund 10,5 Millionen Arbeitnehmer*innen vor grundlegenden Veränderungen und davon 6,5 Millionen vor dem Zwang, sich neue Fähigkeiten und Qualifikationen anzueignen oder sich umschulen zu lassen. Automatisierung, Digitalisierung und Künstliche Intelligenz wirken sich dabei auf Menschen aus, die im beruflichen Alltag bisher schon häufig benachteiligt sind: Frauen und Beschäftigte ohne höheren Bildungsabschluss (siehe FAZ vom 19.02.2021).

Die durch Corona beschleunigte Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft lenkt den Blick dabei auf die sich verstärkenden Trennungslinien in unserer Gesellschaft, die durchaus beunruhigend sind: 83 % der im September 2019 vom ARD-Deutschlandtrend befragten Bundesbürger*innen gaben an, sie würden sich Sorgen machen, dass die gesellschaftlichen Gruppen weiter auseinanderfallen. Beim Thema soziale Spaltung der Gesellschaft denken viele zunächst an Armut und soziale Benachteiligung. Wir möchten aber den Zugang zu Technologien und den Erwerb digitaler Fähigkeiten in den Mittelpunkt unserer Überlegungen stellen, also die verstärkt zu beobachtende Trennung „analog versus digital“ – die digitale Spaltung der Gesellschaft, die viele Menschen von der digitalen Teilhabe ausschließt, wie eben dargestellt, in die Perspektivlosigkeit treibt und damit natürlich auch eine soziale Spaltung befördert. Diese Spaltung gibt es, auch wenn in Deutschland erfreulicherweise

jedes Jahr mehr Menschen digitaler werden. Gleichwohl sind nach einer Erhebung der Initiative D21 aus dem Jahr 2020 9 Millionen Menschen offline und können nicht von digitalen Angeboten profitieren – mit allen Konsequenzen für ihre gesellschaftliche Teilhabe: Sie sind von vielem ausgeschlossen und benachteiligt. Wissensdefizite, Kostennachteile oder auch schlechtere Chancen am Arbeitsmarkt und manches mehr sind die Folge. Die Gründe für die Nichtnutzung digitaler Möglichkeiten reichen von mangelndem Interesse, fehlendem oder unzureichendem Zugang, abschreckender Komplexität, mangelnden Kompetenzen bis hin zu nicht erkennbarem Nutzen.

Beim Thema Digitalisierungskompetenz sind zwei grundlegende Fähigkeiten zu unterscheiden:

Digitalisierung als Anwenderkompetenz

Hierbei geht es im Wesentlichen um die technische Fähigkeit im Umgang mit bestimmten Geräten, Medien und Tools. Wie wichtig diese Anwenderkompetenz ist, zeigt sich Jedem von uns jeden Tag: Praktisch gibt es heute niemanden, der nicht von Computern und auch den sozialen Medien abhängig ist. Die digitale Welt ist Teil unseres Alltags. Wir alle wissen: Digitale Kenntnisse werden für Arbeitssuchende, aber auch für diejenigen, die einen Arbeitsplatz haben, eine immer wichtigere Rolle spielen. Nur wenn Menschen entsprechende Kompetenzen besitzen, können sie den anspruchsvoller werdenden Anforderungen ihres Arbeitsplatzes gerecht werden und die immer größer werdenden technologischen Möglichkeiten nutzen. Digitalisierung verändert Arbeitsplätze und Arbeitsabläufe; die Anforderungen an digitale Anwendungsfähigkeiten und darüber hinaus wachsen stark. Deshalb müssen wir den Blick auf diese vorhandene Trennung zwischen analog und digital, zwischen Offlinern und Onlinern, richten. Sie ist von großer Bedeutung – gesellschaftlich, politisch und wirtschaftlich. So zitiert die Süddeutsche Zeitung am 11.02.2021 eine Umfrage des Civey Instituts, dass zwei Drittel der Deutschen glauben, Menschen mit knappem Geld, mangelnder Bildung und schlechterer technischer Ausstattung werden in der fortschreitenden Digitalisierung abgehängt.

In der Tat macht die aktuelle Corona-Situation bestehende soziale Unterschiede nicht nur sichtbar, sondern sie verstärkt diese auch. Gerade im Bereich Schule haben die digitalen Defizite die ohnehin schon vorhandene soziale Ungleichheit vergrößert. Diese Entwicklung kann ebenso wie die nicht vorhandene digitale Chancengleichheit nur durch ein großes Investment in Bildung überwunden werden. Dafür muss einerseits Interesse bei allen Beteiligten geweckt werden, andererseits müssen endlich überall leistungsfähige Internetanschlüsse, funktionierende Lernplattformen mit entsprechender

Software und nicht zuletzt für die Lernenden geeignete digitale Endgeräte verfügbar sein. Und genau in diesem Bildungsbereich kann Technologie viel zur Chancengleichheit beitragen. Gefragt sind in erster Linie digitale Lehr- und Lernangebote, die in allen Schulen und Ausbildungsbereichen gefördert werden müssen. Digitalisierungskompetenz i. S. einer Anwenderkompetenz setzt digitale Teilhabe voraus – ein Grundpfeiler der gesellschaftlichen Chancengleichheit.

Digitalisierung als Wertschöpfungskompetenz

Digitalisierungskompetenz beschreibt aber auch die wesentlich anspruchsvollere Qualifikation, die eigenen Fähigkeiten in der digitalen Welt gewinnbringend einsetzen zu können. Hier geht es nicht nur um die viel zitierten „digitalen Geschäftsmodelle“ oder „disruptiven Ansätze“, sondern zunächst um Grundlagenwissen zu Wertschöpfungsmechanismen der digitalen Welt – z. B. Grundzüge der Programmierung. Dieses Wissen muss in viel stärkerem Maß als bisher als Basiskompetenz in die Schulbildung, aber auch als Querschnittsaufgabe in die berufliche Aus- und Weiterbildung integriert werden. Denn für die Welt der Arbeit sind diese Kompetenzen unabdingbar, nicht nur, damit junge Menschen nach ihrer Ausbildung ohne Probleme in das Arbeitsleben einsteigen können, sondern damit auch alle heutigen Beschäftigten die neuen digital unterstützten Arbeitsformen nutzen können.

Das Wissen und die Fertigkeiten rund um digitale Wertschöpfung ist nicht nur eine gesellschaftliche Bildungsherausforderung, sondern eine Grundvoraussetzung für unsere langfristige Wettbewerbsfähigkeit. Der internationale Wettbewerb zwingt unsere Unternehmen, in immer kürzeren Abständen neue Technologien in ihre Geschäftsprozesse zu integrieren.

Der wirtschaftliche Vorsprung, den wir uns jahrzehntelang erarbeitet haben, war in hohem Maße ingenieursgetrieben: Maschinen- und Anlagenbau, Autos, chemische Erzeugnisse usw. Wollen wir ihn beibehalten, brauchen wir eine neue Digitalisierungskultur, welche die digitale Transformation als Konstante begreift und darauf aufbauend entsprechende Konzepte entwickelt, die dann auch permanent angepasst und aktualisiert werden müssen. Nur so kann der zunehmenden Planungsunsicherheit mit Flexibilität begegnet werden und nur so können die sich ergebenden Möglichkeiten genutzt werden – in puncto Verbesserung der Prozesse, Stärkung der Reaktionsgeschwindigkeit, Kostenoptimierung und Stärkung der Innovationskraft, aber auch in der Transformation zu mehr Nachhaltigkeit im Wirtschaften.

Es hat sicher seinen Grund, wenn im Weltrisikobericht des Weltwirtschafts-

forums Digitalisierung unter den Top 5 Anforderungen an die Staaten genannt ist, um Krisenzeiten gut überwinden zu können. Digitalisierung ist für viele – und darauf beziehen sich auch unsere bisherigen Ausführungen – eine Methode, um Prozesse zu beschleunigen und Maschinen wie Menschen produktiver zu machen. Digitale Transformation bedeutet aber immer auch eine neue Perspektive, eine umfassende Veränderung, ohne die z. B. disruptive Entwicklungen gar nicht möglich sind – etwa in der Medizin, bei der Entwicklung neuer Wertschöpfungsprozesse, bei der Bekämpfung des Klimawandels oder auch bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und neuer Berufsfelder. Hierfür gilt es, Bereitschaft zu wecken. Nur eine aktive Digitalisierungsstrategie ermöglicht diese Wachstumschancen und schafft eine Vielzahl neuer Arbeitsplätze, möglicherweise sogar mehr als durch Digitalisierung wegfallen. Bei alledem darf auch nicht vergessen werden: Die Automatisierung körperlich anstrengender Tätigkeiten verschafft vielen Arbeitnehmer*innen mehr Freiheit und mehr Flexibilität.

Digitalisierung mit all ihren Möglichkeiten ist schlicht und einfach Voraussetzung dafür, um auf die sich rasch ändernden Rahmenbedingungen antworten zu können. Die Vernetzung von Maschinen, Produkten und Menschen wird weitergehen und neue Arbeit und Arbeitsmodelle schaffen. Wir sollten diese Herausforderung annehmen und die sich ergebenden Möglichkeiten rasch und konsequent nutzen.

Die Rolle der digitalen Bildung bei der Digitalisierung

Sowohl als Anwender- wie auch als Wertschöpfungsqualifikation erwarten heute Unternehmen von Arbeitnehmer*innen, sich einem permanenten Lernprozess zu stellen. Qualifikationsstandards und Zertifizierungen sind dabei in jedem Fall hilfreich. Sie ermöglichen Transparenz und Vergleichbarkeit.

Digitale Bildung kann hierzu einen elementaren Beitrag leisten. Der Begriff ist viel umfassender als E-Learning und hat sich deshalb weitgehend durchgesetzt. Während E-Learning computerunterstützte Lehr- und Lernprozesse, also eine Methode, meint, umfasst der Begriff digitale Bildung weitere Dimensionen. In einem Whitepaper des Netzwerkes digitale Bildung heißt es: „Digitale Bildung beschreibt, wie sich der gesamte Prozess der Bildung mit dem Einsatz digitaler Medien und auch im Hinblick auf das Bildungsziel grundlegend verändert. Bildung ist ein kontinuierlicher Prozess, der Menschen befähigt, ihr Leben und Lernen in einer digitalisierten Welt aktiv zu gestalten. Dabei geht es nicht mehr um den Erwerb von Fachwissen – viel bedeutender wird die Kompetenz, sich Wissen selbstorganisiert anzueignen, es anzuwenden und kreative Lösungen für Problemstellungen eigenständig entwickeln zu können.“

Elemente dieses neuen Bildungsverständnisses sind demnach:

- | Wissen und Umgang mit digitalen Medien als Voraussetzung für eigenständiges und kollaboratives Lernen, zeit- und ortsunabhängig;
- | Spezifische Methoden für das Lernen mit digitalen Medien und Inhalte, die auf die digitale Welt abgestimmt sind;
- | Lehrkräfte in einer neuen Rolle als Lerncoaches, die den Wissenserwerb begleiten.

Digitale Bildung ermöglicht, Wissen schneller als bisher zu vermitteln – auch in neuen Formaten in Verbindung mit modernen Lernkonzepten. Digitale Bildung ist nicht nur ein Beitrag zur Bildungsgerechtigkeit, sondern fördert auch die Akzeptanz des technologischen Wandels. Sie leistet einen wichtigen Beitrag zur Vermittlung der benötigten digitalen Anwenderkompetenz als auch der digitalen Wertschöpfungskompetenz.

Strukturwandel und Weiterbildung

Prof. Dr. Werner Eichhorst

Die Arbeitsmärkte in Europa und weltweit stehen vor einem dreifachen Wandel, der durch drei miteinander verknüpfte Faktoren ausgelöst wird. Erstens werden die Arbeitsmärkte noch einige Zeit brauchen, um sich von der plötzlichen und tiefen Rezession zu erholen und sich an die neue Situation anzupassen, die durch die COVID-19-Pandemie und die restriktiven öffentlichen Gesundheitsmaßnahmen zur Eindämmung des Virus ausgelöst wurde. Dies hat die globalen Wertschöpfungsketten gestört, den strukturellen Anstieg von Tourismus und Reisen gestoppt und die Entwicklung hin zu online-basierten Dienstleistungen, insbesondere im Einzelhandel, und zur Telearbeit beschleunigt. Zweitens hat der COVID-19-Schock den laufenden digitalen Wandel in vielen Bereichen beschleunigt. Am offensichtlichsten ist die verstärkte Nutzung digitaler Technologien, welche die persönliche Interaktion und die Bereitstellung von Dienstleistungen während der Pandemie erleichtert haben. Aber auch das laufende und langfristige weg von Routinearbeiten, die zunehmend automatisierbar werden, hin zu weniger routinemäßigen Arbeiten, die kreativ, analytisch, interaktiv oder manuell sind, wird das Gesicht der menschlichen Arbeit auch in Zukunft immer mehr prägen. Jobs, die Aufgaben vereinen, die in dieser Kombination bis auf Weiteres nur von Menschen erledigt werden können, werden einen wachsenden Anteil der Beschäftigung auf dem Arbeitsmarkt der Zukunft ausmachen. Angesichts der kontinuierlichen Fortschritte in der Automatisierungstechnik oder der sogenannten künstlichen Intelligenz wird sich die Grenze, an der menschliche Arbeit durch Maschinen ersetzt werden kann, jedoch weiter verschieben. Dies wird die Art und Weise, wie wir arbeiten, auch in den kommenden Jahren beeinflussen. Drittens wird der Post-COVID-Arbeitsmarkt auch durch eine Abkehr von CO₂-intensiven Produktions- und Geschäftsmodellen in der Industrie und im Dienstleistungssektor gekennzeichnet sein, da wir mit der harten Tatsache des Klimawandels konfrontiert sind. Dies erfordert massive Veränderungen in der Art des Wirtschaftens.



Zusammengenommen werden diese drei Hauptherausforderungen die Beschäftigung grundlegend umgestalten. In Bezug auf die Wirtschaftssektoren würde das wahrscheinlichste mittelfristige Szenario beispielsweise einen weiteren Rückgang des lokalen Einzelhandels, einen grundlegenden Wandel in der Automobilbranche, einschließlich der Zulieferer, aber auch im breiteren Energie- und Mobilitätssektor, im Geschäfts- und Flugverkehr sowie etwa im Konferenzwesen bedeuten. Während hochqualifizierte Arbeitskräfte im Allgemeinen weniger gefährdet sein werden, werden Automatisierung und künstliche Intelligenz auch einige Angestelltenjobs bedrohen. Viele Büroangestellte, aber auch Arbeitsplätze auf höherem Bildungsniveau werden gezwungen sein, sich an die neue Umgebung anzupassen. In einigen Branchen ist eine vollständige Erholung von der Pandemie zurück zur „alten Normalität“ nicht absehbar. Eine Rückkehr zu den Beschäftigungsstrukturen der Zeit vor der Krise ist möglicherweise nicht einmal in Sektoren wünschenswert, die unter den derzeitigen Bedingungen kohlenstoffintensiv und nicht umweltverträglich sind. Darüber hinaus erfordert das Vorhandensein hochgradig gefährdeter und prekärer Arten von Arbeit Anstrengungen, um Arbeitnehmer*innen weniger erpressbar und damit weniger abhängig von solchen Arbeitsplätzen zu machen, indem der Übergang zu besseren Arbeitsplätzen ermöglicht wird.

Dort, wo der disruptive Effekt der Pandemie sehr stark war, haben die Regierungen weltweit, aber auch in Deutschland versucht, so viele Arbeitsplätze wie möglich durch die Förderung von Kurzarbeit zu stabilisieren. Eine marginale Anpassung im Zuge der Pandemie und im Hinblick auf die Zeit danach wird jedoch nicht ausreichen, da einige Unternehmen nur überleben werden, wenn sie ihre Geschäfts- und Beschäftigungsmodelle neu erfinden. In einigen Branchen wird eine Erholung nur bedeuten, dass sich die Beschäftigung wieder leicht erholt, aber nicht mehr auf das Vorkrisenniveau zurückkehrt. Andererseits sind Umbrüche und Krisen auch durch das Entstehen neuer Geschäftsmodelle, Unternehmen oder Arbeitsplätze und ein beschleunigtes Wachstum in bestimmten Sektoren geprägt, wie wir das gegenwärtig im Bereich von Gesundheit und Pflege, Produktion und Ausrüstung für erneuerbare Energien, Online-Handel und -Lieferung, digitale Zusammenarbeit und Ähnliches beobachten können. Tatsächlich tragen die Konjunkturprogramme in Europa, auch verstärkt durch die europäischen Fonds, dazu bei, den bereits begonnenen grünen Wandel zu beschleunigen. Dies ist eine durchaus klare Abkehr von der Unterstützung traditioneller Industrien wie dem konventionellen Automobilbau.

Wir werden also wahrscheinlich einen tieferen Strukturwandel in der Beschäftigung erleben, der durch die Auswirkungen der Pandemie noch verschärft

wird und bestehende Firmen, Arbeitsplätze und Beschäftigungsmodelle unter Druck setzt. Es wird daher immer wichtiger werden, die Beschäftigten dabei zu unterstützen, erfolgreiche Übergänge zu schaffen, entweder innerhalb von Firmen – wenn diese sich neu orientieren und umstrukturieren – oder durch einen Wechsel des Arbeitgebers, der Branche oder des Berufs, wenn ihr bestehender Arbeitsplatz nicht auf Dauer überleben und sich entwickeln kann. Die Erleichterung des Entstehens zukunftssicherer Arbeitsplätze wird zu einer wichtigen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Priorität. Die Unterstützung von Arbeitnehmer*innen, damit sie Zugang zu solchen Arbeitsplätzen erhalten und die Vorteile der neuen Beschäftigungsmöglichkeiten voll ausschöpfen können, ist für das individuelle Wohlbefinden, die wirtschaftliche Produktivität und die Nachhaltigkeit der öffentlichen Finanzen von entscheidender Bedeutung. Doch die Realität der Qualifikationsbildung im Erwachsenenalter wird dieser Herausforderung nicht gerecht.

■ Erstens müssen wir anerkennen, dass Kurzarbeit in der Praxis kaum mit Arbeitssuche und Umschulung verbunden ist. Dies war in der Vergangenheit, etwa in der Krise 2008/09 schon nicht der Fall, und trotz einiger Versuche, Anreize zur Weiterbildung während Phasen mit reduzierter Arbeitszeit zu schaffen, bleibt die Weiterbildung von Kurzarbeiter*innen auch in der aktuellen Krise sehr begrenzt. Darüber hinaus schränkt die Aufrechterhaltung des bestehenden Arbeitsverhältnisses während der Kurzarbeit die Investitionen in Schulungen ein, die einen Übergang in einen neuen Job erleichtern würden.

■ Zweitens wird die von den Arbeitgebern finanzierte und initiierte Weiterbildung in der Regel durch den von den Unternehmen ermittelten aktuellen und erwarteten Qualifikationsbedarf bestimmt. In vielen Fällen ist dies effektiv, um eine produktive und wettbewerbsfähige Belegschaft zu erhalten, die sich an die sich ändernden Arbeits- und Produktionsmodelle innerhalb eines Unternehmens anpasst. Wenn jedoch ein Unternehmen oder ein etablierter Sektor von einem massiven Rückgang oder einer Umstrukturierung betroffen ist, kann diese Art der Ausbildung nicht ausreichen, um die breitere Beschäftigungsfähigkeit des Einzelnen zu entwickeln, die eine Mobilität auf dem Arbeitsmarkt ermöglicht, wenn ein Wechsel zu einem neuen Arbeitgeber oder in einen anderen Beruf unvermeidlich ist. Mit anderen Worten: Firmeninitiierte Ausbildung neigt dazu, zu eng und kurzfristig orientiert zu sein. Firmeninitiierte Ausbildung neigt auch dazu, jene Arbeitskräfte zu vernachlässigen, die aus der Sicht des Arbeitgebers keine Schlüsselkräfte sind und deren Qualifikationen also weniger zentral sind.

- I Drittens kommt die traditionelle Ausbildung, die im Rahmen der aktiven Arbeitsmarktpolitik angeboten wird, tendenziell zu spät, wenn die Personen bereits von Arbeitslosigkeit bedroht oder arbeitslos geworden sind. In diesem Zusammenhang zielen viele Ausbildungsmaßnahmen auf eine schnelle Wiedereingliederung in eine leicht verfügbare Beschäftigung ab, anstatt in eine längerfristige Umschulung zu investieren, die den Zugang zu stabilen und besser bezahlten Arbeitsplätzen erleichtern würde. Jüngere Initiativen zur verstärkten Weiterbildung von Beschäftigten wie das Qualifizierungschancengesetz sind richtig, aber verändern in der Praxis noch zu wenig.
- II Viertens sind die Tarifverhandlungen mehr oder weniger auf einige Firmen beschränkt und an den Branchengrenzen ausgerichtet. Eine Ausbildung, die entlang der in den Tarifverträgen festgelegten Linien organisiert ist, kann die Ausbildung im Vergleich zu einer rein arbeitgeberinitiierten Ausbildung weniger selektiv und zukunftsorientierter machen. Beispiele zeigen jedoch Unzulänglichkeiten in Bezug auf die praktische Inanspruchnahme von kollektivvertraglich organisierter Weiterbildung.

Die Weiterbildung im Verlauf des Erwerbslebens ist ein seit Langem ein wiederkehrendes Thema, das als allgemeines Prinzip viel Unterstützung erfährt. Die Realität ist jedoch noch viel lückenhafter als sie sein sollte und scheint den Anforderungen des heutigen Arbeitsmarktes und der Dynamik des Strukturwandels – und der demographischen Entwicklung – nicht gerecht zu werden. Dies erfordert eine systematischere, integrierte Strategie zur Aktualisierung der Art und Weise, wie die Qualifizierung von Beschäftigten in den verschiedenen Phasen ihres Arbeitslebens organisiert und durchgeführt wird. Und doch sind nicht alle Veränderungen grundlegend und disruptiv. Arbeitsplätze verschwinden nicht einfach über Nacht. Es bleibt also Zeit, um effektivere Qualifizierungssysteme zu entwickeln. Die ultimative Aufgabe, die diese Systeme erfüllen müssen, ist die Identifizierung von Wegen, auf denen der*die Einzelne sich auf dem Arbeitsmarkt im Sinne stabiler und guter Arbeit bewegen und mobil sein kann. Diese Wege sollten weder zu eng und einschränkend noch zu weit und allgemein sein. Aber wie kann man praktikable Wege für die individuelle Anpassung oder Entwicklung von Fähigkeiten auswählen – und wie kann man sie auf den*die Einzelne*n zuschneiden? Dies erfordert eine breit angelegte Initiative zur Beobachtung von Qualifikationsangebot und -nachfrage sowie Maßnahmen zur Überbrückung von Lücken, um Übergänge zu erleichtern:

- I Erstens müssen wir, was die Angebotsseite betrifft, ein besseres Verständnis für die Qualifikationsprofile der Erwerbstätigen in Bezug auf das, was sie tun und können, bekommen. Ein regelmäßiges Monitoring der erworbenen

Fähigkeiten, basierend auf formellem und informellem Lernen, zertifizierter und nicht zertifizierter Ausbildung und alltäglichen Praktiken und Erfahrungen ist wichtig für eine zuverlässige und vollständige Bewertung der Fähigkeiten. Natürlich wird dies in vielen Unternehmen regelmäßig betrieben, da es in ihrem ureigenen Interesse liegt, aber die laufende Bewertung von (sich verändernden) Fähigkeiten ist nicht nur aus der Perspektive des Unternehmens oder im Kontext von Tarifverträgen erforderlich, sondern ganz allgemein für alle. In Bezug auf die Fähigkeiten sollte dies auch Wissen und Erfahrungen außerhalb der aktuellen Tätigkeit einschließen, die einmal formell oder informell erlernt, aber derzeit nicht genutzt werden, oder private Interessen und Fähigkeiten, die helfen könnten, berufliche Alternativen zu entwickeln.

■ Was die Nachfrageseite betrifft, so brauchen wir einen ebenso zuverlässigen Überblick über die Fähigkeiten, die derzeit gefragt sind und voraussichtlich in naher Zukunft entscheidend sein werden. Dazu werden immer mehr und bessere Instrumente entwickelt, die verschiedene Datenquellen wie Berufsstatistiken, Arbeitgeberbefragungen, Prognosen, Online-Stellenausschreibungen oder Experteneinschätzungen oder Kombinationen der oben genannten zur Gegenprüfung und Validierung der Ergebnisse nutzen. Typischerweise wird der Qualifikationsbedarf durch eine Kombination aus übergreifenden, übertragbaren Fähigkeiten und berufsspezifischen Kenntnissen gekennzeichnet sein. Hier ist es wichtig, die laufenden Veränderungen in der Struktur der Qualifikationsnachfrage genau zu verfolgen und so gut wie möglich die wahrscheinlichsten Szenarien für die kurz- und mittelfristige Zukunft in Bezug auf wachsende, neu entstehende oder sich mehr oder weniger stark verändernde Berufsprofile zu verstehen. Aber trotz aller Bemühungen wird eine vollständige und detaillierte Prognose kein realistisches Ziel sein, da sich die Situation dynamisch verändert und die Menschen selbst auf Prognosen reagieren. Allerdings brauchen wir hinreichend konkrete und verlässliche Orientierungspunkte.

■ Um Arbeitskräfte und Arbeitsplätze jetzt und in Zukunft zusammenzubringen, müssen gangbare und wünschenswerte Wege identifiziert werden. Dies kann mit Hilfe von statistischen Modellen von eng verwandten und damit recht ähnlichen Berufsprofilen in Bezug auf Fähigkeiten und Aufgaben innerhalb breiterer Wolken oder Familien von Berufen und durch eine empirische Analyse von „erfolgreichen“ Übergängen, die von Erwerbstätigen in der (jüngsten) Vergangenheit vollzogen wurden, geschehen. Hier sollten praktikable und wünschenswerte Übergänge, die auf der Kombination vorhandener und neuer Qualifikationen basieren, zu stabilen und anständig bezahlten Arbeitsplätzen in einem wachsenden Segment des Arbeitsmarktes führen – nicht nur zu irgendeinem Job, der jetzt leicht verfügbar ist. Je schneller oder

disruptiver jedoch der sektorale und berufliche Wandel wird, desto weniger Umzüge innerhalb eines Clusters benachbarter und recht ähnlicher Arbeitsplätze werden ausreichen, und es können längere Übergangspfade erforderlich werden. Natürlich sollten die Pfade nicht zu starr sein, sondern spätere Abweichungen und Umwege zulassen, um die Fähigkeit des Einzelnen zu stärken, Chancen zu ergreifen und zwischen verschiedenen Optionen wählen zu können, wenn sie sich ergeben. Idealerweise sollten die Wege auch ein allgemeines Potenzial für eine langfristige Entwicklung eröffnen, da wir nicht genau wissen können, wie der Arbeitsmarkt in zehn Jahren aussehen wird.

■ Schließlich werden geeignete Lernmodule benötigt, um Qualifikationslücken zu schließen und Übergänge zu nachhaltigeren Arbeitsplätzen in der näheren und fernen Zukunft zu ermöglichen. Wir brauchen Weiterbildung, die in der Praxis funktioniert und für alle zugänglich ist, mit verschiedenen Methoden, Präsenzunterricht, praktischen Anwendungen und Online-Kursen. Je mehr bestehende Arbeitsplätze gefährdet sind und je weniger die aktuellen Qualifikationen mit den Profilen potenzieller zukünftiger Arbeitsplätze übereinstimmen, desto länger und mühsamer werden natürlich die einzelnen Wege, die eine intensivere und umfassendere Umschulung erfordern.

Was die Steuerung angeht, so kann ein vernünftiger Ansatz zur Qualifikationsentwicklung nur funktionieren, wenn er als eine gemeinsame, von allen getragene Verantwortung gesehen wird – also von Politik, Arbeitslosenversicherung bzw. Arbeitsmarktpolitik, Arbeitgebern und ihren Verbänden, den einzelnen Beschäftigten und den Gewerkschaften. Hierzu soll auch die 2019 beschlossene Nationale Weiterbildungsstrategie beitragen, allerdings sind deren konkrete Wirkungen auf die Weiterbildungsaktivität der verschiedenen Ebenen nicht erkennbar.

Ein praktikables Modell der Weiterbildung impliziert auch eine plausible Aufteilung der Kosten, die den Nutzen und die Erträge der Weiterbildung widerspiegelt. Insbesondere spielen die öffentliche Politik und die Rahmenbedingungen eine herausragende Rolle, wenn es darum geht, den Zugang zur Weiterbildung für diejenigen zu ermöglichen, die von Arbeitslosigkeit bedroht und de facto von betrieblicher oder eigeninitiativer Ausbildung ausgeschlossen sind. Ein entscheidender Faktor ist, alle Mitglieder der Erwerbsbevölkerung durch zugängliche Beratungs- und Bildungsangebote zu erreichen und nicht nur bestimmte Gruppen von Arbeitskräften, die sich bereits in einer privilegierten Position befinden und von einer Ausbildung noch mehr profitieren würden. Wie bei der Verteilung eines knappen Impfstoffs verdienen die am meisten gefährdeten Personen eine bevorzugte Behandlung und ein schnell-

les Eingreifen, d. h. die Bemühungen sollten sich auf Personen in den am meisten von Schrumpfung bedrohten Berufen konzentrieren.

Dies erfordert die Bereitstellung angemessener bezahlter Bildungsteilzeitregelungen und die Übernahme von Weiterbildungskosten. Trotz aller Bemühungen, die Qualifikationsanpassung zu systematisieren und zu mobilisieren, wird das Ganze nur funktionieren, wenn es nicht als technokratischer und bürokratischer Apparat konzipiert wird, sondern als möglichst einfaches, allgemeines und flexibles Modell, das von Einzelpersonen und Arbeitgebern verstanden und akzeptiert wird. Das bedeutet auch, dass die Bewertung der Qualifikationen, die Wege und die Durchführung von Schulungen einen sinnvollen Dialog mit den Individuen und ausreichend Spielraum in Bezug auf Wahlmöglichkeiten und Offenheit erfordern. Schließlich geht es um die Entwicklung individueller Fähigkeiten, die über eng definierte Fertigkeiten hinausgehen.

Weiterbildungsbeteiligung steigern durch Transparenz, Motivation und Zugang

Hans-Björn Glock

In Deutschland sind etwa 10 Millionen Menschen in Anlern Tätigkeiten und Einfacharbeit (Basic Work) tätig. Das sind fast 30 % der gesamten Arbeitnehmerschaft. In Zeiten des konjunkturellen Abschwungs oder Krisen wie der Corona-Pandemie ist die Beschäftigung an- und ungelernter Arbeitnehmer*innen besonders stark gefährdet. Ihr Risiko, arbeitslos und von der gesellschaftlichen Teilhabe ausgeschlossen zu werden, ist aktuell besonders hoch. Um das Risiko drohender Arbeitslosigkeit zu verringern und die Vermittelbarkeit auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt zu verbessern, kommt der Qualifizierung an- und ungelernter Arbeitnehmer*innen ökonomisch wie gesellschaftlich heute mehr denn je eine wichtige Bedeutung zu. Welche Faktoren gilt es zu berücksichtigen, welche Strategien weisen einen Weg aus dem Dilemma?



Zielgruppe und Problemstellung

An- und ungelernte Arbeitnehmer*innen sind unter anderem in Handel und industrieller Produktion tätig. Ihre Beschäftigung ist erfahrungsgemäß unmittelbar von Nachfrage, Auftragslage und Lieferfähigkeit, etwa der Zulieferer, abhängig. Routinetätigkeiten können durch die mangelnde Verfügbarkeit von Ressourcen oder Einzelteilen, wie wir gerade in der Automobilproduktion erleben, gefährdet werden. Häufig sind Einfacharbeiten auch im Bereich physisch belastender Routinen zu finden. Weil sich diese kaum unverändert bis zum Renteneintrittsalter fortführen, stellt sich früher oder später die Frage nach der weiteren Beschäftigungsfähigkeit.

Durch die Tätigkeitsorientierung sind an- und ungelernte Arbeitskräfte am Arbeitsmarkt häufig nur in einem sehr eingeschränkten Zusammenhang einsetzbar. Innerbetriebliche Weiterqualifizierungen haben häufig nur eine selektive, aber keine allgemein arbeitsmarktverwertbare Relevanz. Das heißt, eine Vermittelbarkeit auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt in offene Stellen auf internen und externen Recruitingportalen ist schwierig bis nicht gegeben. Ein beruflicher Entwicklungsweg zeichnet sich oft überhaupt nicht ab.

Aktuelle Situation

Menschen ohne Berufsabschluss und Menschen in angelernten Tätigkeiten haben keinen Beruf. Dies betrifft übrigens auch Menschen mit Studienabschlüssen. Sie können nicht an die berufsbasierten Angebote von Recruitingplattformen oder Qualifizierungsplattformen anknüpfen. Um die Arbeitsmarktchancen zu erhöhen, ist die Qualifizierung an- und ungelernter Arbeitnehmer*innen wichtiger denn je. Mit der Corona-Pandemie und dem wirtschaftlichen Einbruch ganzer Wirtschaftszweige, unter anderem in Handel und Gastgewerbe, hat sich der Lenkungsbedarf weiter verschärft.

Bereits vor COVID-19 haben Politik und Arbeitslosenversicherung entsprechende Programme ins Leben gerufen und mit teilweise erheblichen Mitteln ausgestattet. Bis heute wurden diese Mittel von Unternehmen nicht wie geplant abgerufen. Vereinfachungen in der Antragstellung und eine Erweiterung der Zielgruppen führten noch nicht zum gewünschten Erfolg. Das Ergebnis: In kleinen und mittelständischen Unternehmen bleibt die Weiterbildungsbeeteiligung insbesondere von Arbeitnehmer*innen ohne Schul- und Berufsabschluss auf niedrigem Niveau. Angesichts des dynamischen technologischen Wandels, ihres fortschreitenden Alters, möglicher medizinischer Einschränkungen und der erheblichen Disruption durch Corona sind diese Menschen kurz- bis mittelfristig von Arbeitslosigkeit bedroht. In der Zeit der Corona-Pandemie haben fast 20 % der Arbeitnehmer*innen in Deutschland Kurzarbeitergeld in Anspruch genommen.

Erfolgsfaktoren

Drohende Arbeitslosigkeit stellt tätigkeitsorientierte Arbeitnehmer*innen, die betreuende Sozialversicherung, aber auch die Gesellschaft vor große Herausforderungen. Deshalb müssen wir besondere Sorge dafür tragen, dass diese Menschen dauerhaft in Arbeit bleiben.

Sie müssen wissen,

- wie ihre Beschäftigungs- und Arbeitsmarktchancen mittel- bis langfristig einzuschätzen sind;
- wie sich ihre Kompetenzen weiterentwickeln lassen, damit sie ihre Beschäftigungsfähigkeit erhalten oder sich beruflich neu orientieren können;
- und wie sie auch langfristig eine wirtschaftliche Perspektive haben.

Um Änderungen z. B. im Bereich technologischer Anpassungen gezielt einzuwirken und um Veränderungen der Leistungsfähigkeit individuell kompensieren zu können, sind verschiedene Erfolgsfaktoren von wesentlicher Bedeutung:

- I 1. Das Wissen um die Fähigkeiten und Fertigkeiten von Arbeitnehmer*innen sowie um die ausgeübte Tätigkeit und ihre Anforderungen und Belastungen. Tätigkeitsorientierte Arbeitnehmer*innen müssen über ein präzises Bild ihrer Tätigkeiten und ein auf Feedback basierendes, valides Selbstbild verfügen, damit sie zumindest anhand von Schlagwortsuchen etc. in Berufsbildungsportalen oder bei der Nutzung von Selbsterkundungstools ansatzweise nach Angeboten suchen können, die ihren bisherigen Fähigkeiten entsprechen. Auch für Arbeitgeber ist es wichtig, diese Tätigkeiten genau zu kennen, um mögliche Entwicklungen, Vertretungen oder ihr Recruitment gestalten zu können.
- I 2. Eine valide Einschätzung der Leistungsfähigkeit seitens Arbeitnehmer wie Arbeitgeber.
- I 3. Die Bereitschaft zur Entwicklung des Arbeitnehmers, auch seitens des Arbeitgebers.
- I 4. Die Sicherheit einer Anschlussverwendung.
- I 5. Die Verbesserung der Allgemeinverfügbarkeit am Arbeitsmarkt.
- I 6. Es muss vermittelt werden: Weiterbildung ist kein Aufstiegsversprechen mehr, sondern dient dem Erhalt ihrer Beschäftigungsfähigkeit und gehört zum Arbeitsalltag.

Betriebliche Realität und Perspektiven

Inhalte, die eher routinemäßig ausgeführt werden und sich stark wiederholen, eignen sich zur Übernahme in angelernte Tätigkeiten. Wenn eine Fachkraft fehlt, werden Tätigkeiten kombiniert und mit anderen zusammengelegt. Tätigkeiten werden an Hilfskräfte bzw. Angelernte delegiert, um Fachkräfte zu entlasten. Auf diese Weise entwickeln sich Vollberufe allmählich zu Tätigkeiten – und Tätigkeiten entwickeln sich ihrerseits weiter, allerdings ausgerichtet an den jeweiligen Kompetenzen des*der Arbeitnehmer*in bzw. Bedarfen des Unternehmens. Aus der betrieblichen Praxis heraus entstehen so Tätigkeiten, die nicht vollen Berufsbildern entsprechen.

Kompetenzmodell sichert wertvolles Wissen für die Nachfolgeneration

Mit der Verrentung der Baby-Boomer-Generation, die uns massiv in den nächsten Jahren bevorsteht, ist eine strukturierte Vermittlung von Fachkompetenzen, Prozesswissen und weiteren Faktoren unerlässlich. Diese Faktoren sind es, die Betriebe erfolgreich machen. Noch ist es aber so, dass eine Wissens-

übergabe von fachlichen Kenntnissen und Erfahrungswissen in vielen Fällen ungeplant stattfindet. Wissen geht verloren, Maschinen werden stillgelegt, weil die Kompetenzen zur Bedienung in der Nachfolge fehlen. Die Analyse von Kompetenzen und Erfahrungswissen sowie deren Übertrag in die Nachfolgegeneration ist ein Prozess, den Unternehmen vor allem für die Zukunft routiniert beherrschen müssen.

Ein probates Mittel dazu ist das Kompetenzmodell. Es ermöglicht die Definition und Beschreibung der Tätigkeitsanforderungen und einen Abgleich mit den aktuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten des*der Arbeitnehmer*in. Tätigkeiten lassen sich so gezielt betrachten, neue Inhalte oder Querschnittskompetenzen einfügen sowie Niveaustufen und Beherrschungsgrade festlegen. Dies kann auch als Grundlage für Qualifizierungsplanungen, Qualifizierungsberatungen und Feedbackgespräche dienen.

Eine weitere wichtige strukturierende Komponente bei der Ergründung von Qualifizierungsbedarfen und der Ermittlung individueller Möglichkeiten ist die Qualifizierungsberatung, denn sie stellt den Mitarbeitenden in den Fokus. Qualifizierungsberatung oder Entwicklungs- und Feedbackgespräche sind kein Selbstzweck oder Routine. Sie dienen vielmehr dazu, sich mit dem*der Arbeitnehmer*in zu beschäftigen und:

- ihm eine Einschätzung über Leistungen und mögliche Entwicklungswege zu vermitteln;
- ihn zur persönlichen Entwicklung zu motivieren, außerdem Ideen oder Ängste aufzunehmen, um gezielt eine passende Qualifizierung zu ermöglichen.

Darüber hinaus gilt es, limitierende Faktoren näher zu betrachten. Typische Entwicklungshürden sind eine Selbstsicht, die bisher ohne Qualifizierung im Arbeitsleben auskam, aber auch die Angst vor dem Ungewissen. Ob es im Kleinen die individuelle Leistungserfüllung ist, im Größeren der Wandel der Tätigkeit oder gesundheitliche Veränderungen: All dies sind Einflussfaktoren, die es zu bearbeiten gilt, um Menschen zu motivierten und qualifizierte Mitarbeiter*innen zu entwickeln. Für Unternehmen birgt das Kompetenzmodell auch die Möglichkeit, Tätigkeiten auf Richtigkeit und Vollständigkeit zu prüfen, um für anfallende Qualifizierungs-, Vertretungs- oder Nachfolgeprozesse gerüstet zu sein.

Weiterbildungsbeteiligung: Transparenz und Zugang

Selbstbild und Entwicklungsweg vs. Plattformvariablen

Für Arbeitnehmer*innen ohne Schul- oder Berufsabschluss sowie generell Menschen in Anlern Tätigkeiten gehören Bildung und Ausbildung in die Phase der schulischen Ausbildung und der beruflichen Erstausbildung. Als Erwachsene verstehen sie Arbeit als Mittel zum Gelderwerb, nicht jedoch als eine Phase, in der Qualifizierung oder Aufstiegsfortbildungen zum Berufsalltag gehören oder lebenslanges Lernen dem Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit dient.

Eine Auseinandersetzung mit den eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten bezogen auf berufliche Entwicklung findet nur selten statt, da häufig repetitive Routinetätigkeiten mit wenigen Variablen ausgeführt werden und generell bezogen auf die Tätigkeit keine Änderungen angedacht sind. Sei es, weil die aktuelle Tätigkeit die Anforderung bestens erfüllt, Geld zu verdienen, um damit Freizeit oder Interessen bezahlen zu können oder weil eine Veränderung keine attraktive Alternative darstellt, die Vorteile beinhaltet. Doch Tätigkeiten ändern sich oder, noch gewisser, Menschen ändern sich. Bestimmte physische Belastungen werden ab dem mittleren Erwachsenenalter nicht mehr in der ursprünglichen Geschwindigkeit erbracht. Dies erfordert eine Veränderung der Qualifikation oder eine Anpassung der Tätigkeit zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit.

Aber: Eigeninitiative wird strukturell häufig schon im Keim erstickt. Denn Foren zu Qualifizierungs- oder Recruitingangeboten fordern häufig schon auf der Eröffnungsw Webseite dazu auf, „Beruf“ und „Stadt“ einzugeben. Einen Beruf zu benennen, für Menschen in Anlern Tätigkeiten oder generell ohne Berufsabschluss, ist sicher möglich, führt jedoch in der Folge, der konkreten Darstellung der Berufserfahrung, nicht zum Ziel. Auch das Selbstbild – „Auf welcher Niveaustufe beherrsche ich eigentlich die Tätigkeiten, die ich ausübe?“ – ist größtenteils nicht valide. Eingaben zu Kompetenzen und Beherrschungsgraden im Rahmen von Selbsteinschätzungstools sind häufig keine Basis für weitere Schritte.

Das Wort „Beruf“ hilft Menschen, die tätigkeitsbezogen arbeiten, ebenfalls nicht weiter. Die Abfrage nach einer komplexen Selbsteinschätzung ohne reflektierte Fremdvalidierung kann keine Grundlage für eine nachhaltige berufliche Entwicklung darstellen. Plattformen sind mit der schlichten Eröffnung „Beruf“ und „Stadt“ als Eingab Variablen unterkomplex und in vielen Fällen nicht funktional. Dieser unfunktionale Zusammenfall findet seine Bestätigung

darin, dass zwar für Geringqualifizierte, Menschen in Kurzarbeit etc. Gesetze und Verordnungen zur Finanzierung von Weiterbildungen geschaffen wurden, diese Angebote aber kaum genutzt werden. Die Folge: Die Gesellschaft produziert bildungsferne Arbeitnehmer*innen, die, bevor sie überhaupt Weiterbildungserfolge erzielen können, zunächst wieder das Lernen „lernen“ müssen. Idealerweise ist dieser Aspekt Teil einer proaktiven betrieblichen Lernkultur, die ihren Ausdruck nicht nur in fachlichen Qualifizierungen findet, sondern auch permanent z. B. in attraktiven zeitgemäßen Formaten wie Podcasts oder Gamification. So wird Lernen in verschiedenen Formen Teil des Arbeitsalltags.

Zukunftsresilienz

Je länger das Arbeitsleben, desto länger sind Erwerbstätige aus Schule und dem aktiven, täglichen, moderierten Lernen entwöhnt. Ob Einsatz neuer Anlagen, Fachwissen oder Kundenbedarfe: Änderungen sind heute unvermeidlich und essentieller Bestandteil unseres Wirtschaftslebens. Um diese Änderungen bewältigen zu können, müssen Arbeitnehmer*innen schnell und parallel zur eigentlichen Arbeit Neues erlernen und ein Handlungs- oder Umsetzungswissen erlangen können.

Ein Beispiel: Eine Produktionslinie neu einzurichten, mag für den einen oder die andere Routine sein. Neue Werkstoffe und Komponenten zu nutzen und zu verarbeiten, neue Maschinen zu nutzen, die ein Umstellen der Arbeitsroutine oder neue Handlungskompetenzen erfordern, ist sicherlich komplexer. Um Anwendungsfehler auszuschließen, werden z. B. im Rahmen der Maschinennutzung Herstellerschulungen in Anspruch genommen. Diese sind jedoch nicht didaktisch oder methodisch für jeden geeignet und haben eher Informations- als Lerncharakter. Die Schulung eines Einzelnen an einer Maschine reicht jedoch nicht aus, um ganze Teams mit Wissen zu versorgen. Die beste Maschine aber hat keinen Nutzen, wenn sie nicht verstanden und eingesetzt werden kann.

Weitere Beispiele für permanenten Weiterbildungsbedarf

Routine vs. Qualität: Beispiele etwa aus der praktischen Beratung zeigen, dass Routinen häufig auch zu Qualitäts- und Präzisionsverlusten führen. Gerade in der handwerklichen Fertigung sind die Toleranzparameter jedoch enger geworden. Eine Konkurrenz der manuellen Fertigung mit CAD oder 3D Druckfertigung oder sonstigen maschinellen Fertigung führt dazu, dass Präzision notwendig ist und neu gelernt werden muss. Digitale Angebote haben sich hier als nutzlos erwiesen – es gilt, neue Ansätze zu entwickeln.

IT-gestützte handwerkliche Produktion: Der Einbezug von Systemen zum Monitoring der Fertigungsgrade in die manuelle und teilmanuelle Fertigung sowie die Anforderung weiterer aktueller Produktdaten führen dazu, dass im Arbeitsprozess parallel zur Fertigung auch Tracking- und Monitoringsysteme zu bedienen sind. Dies ist nicht nur ein zusätzlicher Arbeitsschritt, sondern er fordert auch die Beherrschung schriftlicher Ausdrucksweisen. Im Gegensatz zur papierbasierten Variante werden Schaltpläne und Arbeitsanweisungen über IT-Systeme zur Verfügung gestellt. Sie müssen ausgelesen und umgesetzt werden. Zur Bewältigung dieser zusätzlichen Arbeitsschritte benötigt es eine praktische Unterstützung, die in eine neue Arbeitsroutine überführt werden kann.

Je spezifischer also die Anforderung im Betrieb, desto fokussierter sollten die Weiterbildungsangebote sein. Unternehmen sollten durchaus Selbstbewusstsein an den Tag legen und vor der Entwicklung neuer Angebote nicht zurückschrecken – am besten in Kooperationen mit Bildungsanbietern.

Kooperationen zwischen Unternehmen und Bildungsträgern

Für die Zukunft wird es noch wichtiger sein, Bildung und Qualifizierung permanent mit der betrieblichen Entwicklung in Unternehmen zu verzahnen. Der Betrieb muss vom Verständnis geprägt sein, dass ein Unternehmen nur dann zukunftssicher ist, wenn sich auch seine Mitarbeitenden weiterentwickeln. Um das zu erreichen, sind folgende Aspekte unerlässlich:

- Etablierung und Pflege einer betrieblichen Lernkultur;
- Kenntnis der Beteiligten und Entwicklung inhaltlich sowie formal passender Angebote, die sich durch permanente Rücksprachen/Reflexion/Feedback anpassen und ausbauen lassen;
- Abbau von Hemmschwellen, Selbstverständlichkeit im Besuch bzw. der Wahrnehmung von Angeboten durch die Mitarbeitenden (Abbau von Vorurteilen, weil alle es machen);
- Lernkultur lebendig halten: Neues zu entdecken, zu beschreiben und zu den neuen Entdeckungen vertiefende Informationen sammeln, diese in Zusammenhänge bringen und in ein Gesamtbild einzufügen, ist aktiver und permanenter Bestandteil der Unternehmenskultur;
- Scheu und Angst vor dem Lernen gehört der Vergangenheit an, Lernen um des Lernens willen gehört zum Arbeitnehmer- und Betriebs-Alltag.

Weiterführende und interessenbasierte Angebote können auf dieser Grundlage erfolgen.

Fazit

Das Erlernen und Umsetzen neuer Anforderungen bis hin zur praktischen Umsetzung im Arbeitsprozess fordert das Wissen um den Technologieeinsatz, dessen weitere Entwicklung und spezifische Anforderungen und den aktuellen Qualifizierungsstand der Arbeitnehmer*innen. Eine praxisorientierte, niederschwellige Herangehensweise ist gefragt, die nicht die Unterrichtsmethode „Digital“ in den Vordergrund stellt, sondern Arbeitnehmer*innen darin unterstützt, entsprechende Inhalte zu erlernen und je nach dem Vermögen und Zugang der Einzelnen eine erfolgreiche Qualifizierung gewährleistet.

Anschlussfragen – Wie geht es weiter, was ist jetzt zu tun?

Eine erhöhte Weiterbildungsbeteiligung von Arbeitskräften sollte auf drei Säulen fußen:

- | **Transparenz:** Dies beinhaltet die Anforderungen der Position und deren Entwicklung sowie das Feedback zur Selbsteinschätzung der Arbeitskraft in all ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten innerhalb der Tätigkeit (Vergleich großes Blutbild). Diese Transparenz lässt sich mittels eines Kompetenzmodells und Qualifizierungsberatungen herstellen.
- | **Motivation:** Die Qualifizierung in der Arbeitswelt muss zur Selbstverständlichkeit werden. Auch in der Lebensphase Arbeit ist es heute normal, dazuzulernen und sich zu qualifizieren – sei es zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit oder zur persönlichen Entwicklung. Die Normalität der Qualifizierung lässt sich unter anderem durch eine permanente betriebliche Lernkultur und Kooperation mit Bildungsanbietern weiter fördern.
- | **Zugang:** Die eigenverantwortliche Suche nach individuell geeigneten Qualifizierungsangeboten ist nur dann möglich, wenn sich der*die Arbeitnehmer*in seiner eigenen Kompetenzen und seiner Perspektiven bewusst ist. Dazu müssen Plattformen, die nicht ausschließlich auf Vollberufe ausgerichtet sind, geschaffen bzw. ertüchtigt werden, um Qualifizierungsangebote per individuellem Suchweg aufzuzeigen. Wichtig ist, dass Plattformalgorithmen und kollaborative Filter Individualität in den Anfragen, Innovationen und neue Angebote beachten können und zielführend zulassen.

Flexible Arbeit im Miteinander zwischen Praxis und Wissenschaft gestalten: Gesellschaftspolitische Anforderungen – Projekte – Herausforderungen

Thomas Hetz und Florian Keppeler

Differenzierte und flexible Arbeitswelt

Die Arbeitswelt wird flexibler und differenzierter und damit auch wesentlich komplexer als die „vertraute“ Arbeit im vergangenen Jahrhundert. Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Gesellschaft müssen sich dieser Aufgabe stellen, ebenfalls „schneller“ werden und neuere Ideen und Forschungen zulassen. Flexible Möglichkeiten des Arbeitsmarktes in unsere Wirtschaft zu integrieren, ist eine der zentralen Herausforderungen moderner Politik. Nur zu reagieren – wie es heute weitgehend noch geschieht – ist keine Option für die Zukunft.

Blickt man auf das letzte Jahrhundert zurück, haben wirtschaftliche Veränderungen und Krisen auch immer deutliche Spuren in der Arbeitswelt hinterlassen. Exemplarisch können die fortschreitende Arbeitsteilung oder historische Ereignisse wie der Fall der Mauer, die Öffnung zwischen Ost und West oder die Öffnung Chinas genannt werden.

Aktuell zeigen die Diskussionen um das Homeoffice, wie ein Thema in den Fokus von Akteuren auf dem Arbeitsmarkt gelangen kann, wenn sich die Rahmenbedingungen plötzlich ändern. „Die IHK Berlin hat kürzlich eine Umfrage veröffentlicht, wonach 60 % der Unternehmen in Homeoffice investiert hätten und fast drei Viertel das mobile Arbeiten anbieten, wo es möglich sei“.¹

Hierzu zeigt sich, dass sich das Verhalten gesellschaftlicher Gruppen und Abläufe wie in der Wirtschaft so schnell entwickeln, dass die Politik nur reagieren kann. Dies gilt ebenso für die Digitalisierung. Sie nimmt in der Arbeitswelt



¹ Berliner Morgenpost (Ausgabe vom 22.01.2021).

einen immer größeren Bereich ein. Dazu kommt das Thema Videokonferenz, das sich innerhalb kürzester Zeit zu einem Standard für Gespräche, Treffen und Meetings entwickelt hat.

Zu dieser Thematik drei Expertenmeinungen:

„Virtuelle Konferenzen kosten Energie und verhindern den kreativen Flow“, Michael Hopp, Unternehmer.

„Über Videotalk gehen mitunter feine Nuancen eines Gesprächs verloren“, Clara Herdeanu, PR-Leiterin.

„Aufmerksamkeit bekommt nur, wer interessant und humorvoll kommuniziert“, Prof. Dr. Jutta Rump, Wirtschaftswissenschaftlerin.²

Aktuelle Herausforderungen für Forschung und Politik im Kontext der Arbeitswelt

Hierbei stellt sich die Frage: Wird sich die Arbeit noch an traditionell bekannten Arbeitsweisen orientieren oder entstehen völlig neue Arbeitsformen? Die Pandemie-Krise hat gezeigt, wie notwendig es ist, dass Politik und Wissenschaft hier Antworten finden. Die Politik – als Rahmengesetzgeber – wird sich andere Verhaltensmuster zu eigen machen müssen. Reagieren allein reicht gerade bei den Themen des Arbeitsmarktes nicht mehr aus. Es ist ein Prozess des ständigen Begleitens der Entwicklungen am Arbeitsmarkt notwendig.

Die aktuellen Entwicklungen in der Arbeitswelt zeigen, dass sich Flexibilität als zentrales Element darstellt. So werden immer mehr Arbeitsmodelle nebeneinander existieren, so u. a.:

- | lebenslanges Arbeiten in einem Beruf,
- | mehrere Berufe in einem Arbeitsleben,
- | befristete Arbeit,
- | Zeitarbeit,
- | Teilzeitarbeit,
- | Minijob,
- | Selbstständigkeit (mit und ohne abhängige Beschäftigung),
- | digitale Arbeitswelt,
- | agile Arbeitsformen,
- | stärkere Projektbezogenheit,

² Focus (Ausgabe vom 23.01.2021).

- Crowdfunding,
- Gig Working,
- Plattformökonomie.

Arbeit geschieht nicht mehr an einem festen Ort oder zu einer festen Zeit. Unternehmen bzw. das Büro und das Zuhause beginnen, vor allem in besonderen Situationen, wie z. B. der Corona-Pandemie, für eine Vielzahl von Berufstätigen zu verschmelzen.

Diese Liste aktueller Herausforderungen ist nicht abschließend – wäre aber bis vor wenigen Jahren wesentlich kürzer gewesen, d. h. Menschen haben immer mehr Optionen, die Arbeitsart zu wählen bzw. in ihre Lebensplanung einzubeziehen. Beispiele: Themen wie Work-Life-Balance, Verlängern der Arbeitszeit, Komplexität der Arbeitswelt, immer schnellere Veränderungsgeschwindigkeit im Berufsleben bestimmen die aktuelle Diskussion zur Arbeitswelt. Darüber hinaus gilt: Die Generation, die aktuell auf dem Arbeitsmarkt ist, verfügt über mehr Zeitressourcen, mehr Bildung, mehr Mobilität und mehr digitale Infrastruktur als jede Generation zuvor.

Gesellschaftliche Diskussion: Flexible Arbeitswelt nicht auf der Agenda?

In der gesellschaftlichen Diskussion wird das Thema „Arbeitsmarkt“ vielfach nicht hinreichend einbezogen. Häufig ist der Begriff Arbeitsmarkt negativ belegt. So wird z. B. im Focus „Das Jahrzehnt der Chancen“ diskutiert.³ Die Themen sind Wirtschaft, nationale und internationale Politik, Wissenschaft, Gesellschaft, Psychologie, Kultur, Konsum, Umwelt und Tourismus. Fragen des Arbeitsmarkts bzw. der Arbeit der Zukunft fehlen in vielen Diskursen. Dabei gehört gerade dieser Bereich zu den zentralen Grundbedürfnissen des Menschen (neben Wohnen, Bildung, sozialer Kontakte und Gesundheit).

Die vielen neuen Arbeitsformen stellen heute noch eine Ergänzung des Arbeitsmarktes dar und keine Verdrängung. Allerdings werden sich die Gewichte in Zukunft verschieben. Dies sind nur einige Entwicklungen und Prozesse, die Politik als Grundlage in ihre Überlegungen und Entscheidungen und die Wissenschaft in die aktuelle Forschung einbeziehen müssen.

Ein Aspekt erscheint hierbei von elementarer Bedeutung: Forschungen und Projekte der Wissenschaft in praktikable und praxisnahe Entscheidungsgrundlagen umzusetzen. Dabei ist es z. B. auch notwendig, Forschungen und Arbeit junger Hochschulabgänger*innen in diese Prozesse einzubeziehen. Schnellere Entwicklungstendenzen des Arbeitsmarktes machen auch schnell-

³ Ebd.

les Umsetzen der Politik notwendig. So müssen Rahmenbedingungen, Gesetze und Verordnungen viel schneller überprüft und auf Basis wissenschaftlicher Evidenz weiterentwickelt werden, um den immer schneller werdenden Veränderungen am moderneren Arbeitsmarkt Rechnung zu tragen.

Die Rolle von Stiftungen beim Zusammenwirken von Praxis und Wissenschaft

Diese Themen und Prozesse nimmt die Stiftung flexible Arbeitswelt in ihren Projekten, Gesprächskreisen, Veröffentlichungen und Kooperationen auf. Die Stiftung verfolgt explizit das Ziel der „Mehring der Kenntnis und des gesellschaftlichen Bewusstseins über die wirtschaftliche Bedeutung flexibler Arbeitsformen für eine innovative und anpassungsfähige Wirtschaft im Interesse aller Wirtschaftsteilnehmer und Beschäftigten, insbesondere im Wege der Durchführung wissenschaftlicher Veranstaltungen und öffentlicher Diskussionen.“⁴ Die Zusammenarbeit mit der Zeppelin Universität ist ein Beispiel dafür. So sollen Ergebnisse von jungen Akademiker*innen einem größeren Kreis von Verantwortlichen in Politik, Verbänden und auch Unternehmen nähergebracht werden.

Als Beispiel für die Zusammenarbeit soll abschließend eine aktuelle Projektzusammenarbeit der Stiftung flexible Arbeitswelt mit dem Lehrstuhl für Public Management & Public Policy an der Zeppelin Universität beschrieben werden.

Zusammenarbeit von Praxis und Wissenschaft für tragfähige Zukunftsansätze

Arbeit, Führung und Management wurden und werden durch Digitalisierung, zunehmende Geschwindigkeiten bzw. Komplexitäten sowie nicht zuletzt die COVID-19-Pandemie mit großen Umwandlungsprozessen konfrontiert. Managementforscher Fredmund Malik spricht in diesem Zusammenhang z. B. von der „großen Transformation 21“.⁵ Führungskräfte sehen sich mit der Herausforderung konfrontiert, dass Führungs- und Steuerungssystem beidhändig reformiert oder gar revolutioniert werden müssen. Mit Beidhändigkeit bzw. Ambidextrie wird dabei die Anforderung an Organisationen und deren Führungskräfte beschrieben, einerseits das Alltägliche stabil weiterzuführen, gleichzeitig aber auch neue Herangehensweisen zu entwickeln, zu testen und zu etablieren, um Veränderungen in deren komplexen Umwelt (z. B. im Zuge der Digitalisierung) rechtzeitig zu erkennen und zukunftsfest aufgestellt zu sein.⁶

⁴ Aus der Satzung der Stiftung flexible Arbeitswelt.

⁵ Malik 2019, S. 26.

⁶ Gibson/Birkinshaw 2004.

Im Umgang mit Komplexität und Ungewissheit zieht die heutige Wissensgesellschaft in der Regel die Wissenschaft zu Rate, bzw. ihre Methoden und ihre Evidenz.⁷ Wissenschaft spielt nicht nur in der Pandemiebekämpfung eine zentrale Rolle, sondern ihre Methoden werden auch zunehmend für die Begegnung künftiger Herausforderungen in Organisationen eingesetzt. Dies lässt sich unter anderem hinsichtlich der vermehrten Forderung nach evidenzbasiertem Management bzw. evidenzbasierter Politikgestaltung erkennen.

Die Umsetzung von wissenschaftlichen Erkenntnissen und die Nutzung wissenschaftlicher Methoden in der Organisationspraxis und bei der Gestaltung politischer Maßnahmen sind wesentliche Werkzeuge, um die in diesem Band skizzierten Zukunftsherausforderungen – wie Innovations- und Veränderungsfähigkeit, Agilität sowie neue Rollen und Lerntypen des digitalen Zeitalters – anforderungsgerecht zu gestalten. Das Ausprägen von Fähigkeiten und einer Kultur des evidenzbasierten Handelns ist erforderlich und nützlich. Daher werden nachfolgend Aspekte des evidenzbasierten Handelns in aller Kürze dargestellt, um für Praxis und Wissenschaft Handlungsfelder eines künftig engeren Zusammenarbeitens aufzuzeigen.

Evidenzbasiertes Handeln als Leitbild

Der Begriff evidenzbasiertes Handeln beschreibt Entscheidungen, die auf Basis expliziter Nutzung bestmöglicher wissenschaftlicher Methoden und empirischer Befunde getroffen werden.⁸ Eine zentrale Forderung lautet, organisationales Handeln auf Fakten zu begründen – nicht auf unsystematischen Erfahrungen oder persönlichen Vorlieben. Es geht darum herauszufinden, was die „besten Informationen“ sind und wie man diese in Entscheidungen anwendungs- und kontextbezogen nutzen kann.⁹ Dazu gehört auch der Verzicht auf individuelle Meinungen hin zu mehr Objektivität. Für rasche Entscheidungen im Alltag sind intuitive Handlungen weiterhin wichtig. Nichtsdestoweniger bietet die Einbeziehung wissenschaftlicher Modelle bzw. Instrumente zentrale Impulse zur Reflexion von Führungs- und Entscheidungskulturen.¹⁰ Hier sind drei Aspekte hervorzuheben:

- Evidenz für das Problem: Alltagsherausforderungen konsequent mit wissenschaftlichen Erkenntnissen angehen. Wie auch in technischen Studiengängen häufig praktiziert, können schon niedrigschwellige Kooperationen mit Lehrstühlen, wie z. B. das Ausschreiben von studentischen Abschlussarbeiten, handlungsnützliche Evidenz generieren.

⁷ Willke 1998.

⁸ Brodbeck 2008; Kuckertz 2012; Pfeffer/Sutton 2006.

⁹ Weibel et al. 2018.

¹⁰ Keppeler/Papenfuß 2020.

- I Experimentelles Handeln: Entscheidungen sind in der Regel mit Unsicherheiten behaftet. Richtig ausgeführt, können experimentelle Herangehensweisen wertvolle Entscheidungsgrundlagen liefern. Unter experimentellem Handeln wird nicht nur ein bloßes Ausprobieren, Pilotieren oder „Prototyping“ verstanden. Vielmehr können methodisch fundierte, experimentelle Herangehensweisen qualitativ hochwertige Entscheidungsgrundlagen für Organisationen liefern, wie diese sonst auch in der Medizinforschung zur Wirksamkeitsprüfung von Medikamenten angewendet werden.¹¹ Experimentierfähigkeit und -freudigkeit wird zunehmend als zentraler Wettbewerbsfaktor angesehen, insbesondere in innovationsfreudigen oder digitalen Organisationen.¹² Experimente werden z. B. in Form von A-/B-Tests in Organisationen verwendet, um schnell und kausal eindeutig identifizieren zu können, inwiefern sich z. B. teils kleinste Veränderungen an einem Produkt oder einem Prozessschritt auswirken.¹³ Aktuelle Studien zeigen einen positiven Zusammenhang zwischen experimentellem Handeln und der Unternehmensperformance, dem Gelingen von Produkteinführungen und der Nutzungszufriedenheit.¹⁴ In allen Bereichen des Managements können mit Hilfe von experimentellen Methoden die Auswirkungen einer Maßnahme, wie z. B. einer Reform oder einer organisatorischen Veränderung, untersucht werden. Im Kontext der Arbeitswelt gibt es diverse alltagsnützliche, experimentelle Studien für Organisationen, die deren Machbarkeit unterstreichen.¹⁵
- I Persönliche Einstellung hinterfragen: Im Alltag verschwimmen häufig die Grenzen des eigenen Wissens mit eigenen Einstellungen. Sich die eigenen, teils verzerrten Wahrnehmungen und impliziten Voreingenommenheit bewusst zu machen sowie Reflexionsschleifen mit anderen Personen sind hier erforderlich und nützlich.

Evidenzbasierte Grundlage für gesellschaftspolitische Diskussionen: Das Beispiel einer Studie zur Repräsentation in Führungspositionen

Um die Zusammenarbeit zwischen Praxis und Wissenschaft kontinuierlich zu stärken, sind „übersetzende Organisationen“ wie Think Tanks und Stiftungen besonders gefragt. Sie ermöglichen kontinuierlich das Miteinander zwischen Wissenschaft und Praxis, stärken den wechselseitigen Austausch und bauen Brücken. So können Organisationen wie z. B. die Stiftung flexible Arbeitswelt

¹¹ Experimente werden einschlägig als Studien definiert, die bei einer zufällig ausgewählten Versuchsgruppe von Einzelpersonen (oder z. B. auch Teams oder Einheiten einer Organisation) eine Veränderung herbeiführen und die Ergebnisse mit einer weiteren, zufällig ausgewählten Kontrollgruppe vergleichen, für die die Änderung nicht eingeführt wurde. Experimente werden als Feldexperimente bezeichnet, wenn das oben genannte Vorgehen innerhalb des natürlichen Kontextes erfolgt, z. B. innerhalb einer Organisation (Haas et al. 2021; Hauser et al. 2017).

¹² Weibel et al. 2018.

¹³ Banerjee/Duflo 2017; Hauser et al. 2017.

¹⁴ Koning et al. 2019.

¹⁵ Delfgaauw et al. 2020; Eden 2017; Hansen/Tummers 2020; Keppeler/Papenfuß 2020; Wulff/Villadsen 2019.

besondere Wirksamkeit entfalten, Zukunftsthemen bzw. Erkenntnisfortschritt vorantreiben und zu konkreter Verbesserung in der Praxis beitragen.

Ein konkretes Beispiel kann in diesem Kontext die von der Stiftung flexible Arbeitswelt geförderte Studie „Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen – ein deutschlandweiter Städtevergleich (FIT-Public Management-Studie 2021)“ des Lehrstuhls für Public Management & Public Policy an der Zeppelin Universität sein. Diese Langfriststudie analysiert jährlich die Repräsentation von Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen sowohl im städte- und branchenbezogenen Querschnittsvergleich als auch deren Entwicklungen. Auch im Jahr 2021 erhalten mit dieser Studie Politik, Verwaltung, Beratung, öffentliche Wirtschaft und Medien eine empirisch fundierte, großzahlige Informationsbasis, welche die erforderlichen aktuellen Daten für den andauernden Reformdiskurs umfasst und Impulse für die richtigen weiterführenden Fragen bieten kann¹⁶. Gerade im aktuellen Diskurs um das von der Bundesregierung am 05.01.2021 im Entwurf vorgestellte Zweite Führungspositionen-Gesetz (FüPoG II) kann die Studie eine empirisch sehr breit fundierte Informationsbasis für den andauernden Reformdiskurs über Entwicklungsmuster und mögliche Maßnahmen zur Steigerung des Anteils von Frauen in Top-Managementpositionen¹⁷ liefern.

Diese Studie zeigt exemplarisch, dass Stiftungen als Reformtreiber*innen hier beide Seiten – Praxis und Wissenschaft – zusammenbringen können. Das vielfach geforderte Co-Design von Projekten, d. h. die Zusammenarbeit von Praxis und Wissenschaft beim Design von Forschungsprojekten, kann durch Think Tanks und Stiftungen ermöglicht werden, um die feststellbare Lücke zwischen wissenschaftlichen Erkenntnissen und tatsächlicher Umsetzung zu schließen. Dies wird z. B. im Kontext der Sustainable Development Goals einschlägig gefordert¹⁸, um den großen Herausforderungen unserer Zeit zu begegnen.

¹⁶ Papenfuß/Schmidt 2020.

¹⁷ Expertenkommission D-PCGM 2021.

¹⁸ Mukherjee/Giest 2020; Sachs et al. 2019; World Bank 2019.

Literatur

- Banerjee, A./Duflo, E. (2017): Handbook of Economic Field Experiments. Amsterdam Oxford: North-Holland.
- Brodbeck, F. C. (2008): Evidenzbasiertes (Veränderungs-) Management. OrganisationsEntwicklung, S. 4-9.
- Delfgaauw, J./Dur, R./Souverijn, M. (2020): Team Incentives, Task Assignment, and Performance: A Field Experiment. The Leadership Quarterly 31, [<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.003>].
- Eden, D. (2017): Field Experiments in Organizations. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior 4, pp. 91-122.
- Eichhorst, W./Buhlmann, F. (2015): Die Zukunft der Arbeit und der Wandel der Arbeitswelt. IZA Standpunkte 77.
- Eichhorst, W./Tobsch, V. (2014): Flexible Arbeitswelten: Eine Bestandsaufnahme. IZA Standpunkte 72.
- Eichhorst, W./Marx P (2011): Reforming German Labor Market Institutions: A Dual Path to Flexibility. Journal of European Social Policy 21, pp. 73-87.
- Enkerts, V./Rump, J. (2020): 50 Jahre Zeitarbeit in Deutschland. Stiftung flexible Arbeitswelt, Schriftenreihe.
- Expertenkommission D-PCGM (2021): Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex (D-PCGM), Papenfuß, U./Ahrend, K.-M./Wagner-Krechlok, K. (Hrsg.), in der Fassung vom 15. Januar 2021, [<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.26190.48961>].
- FAZ (2019): New Work: Die Zukunft der Arbeit, FAZ Verlagsspezial Juli 2019.
- Focus (2021): Das Jahrzehnt der Chancen, Ausgabe 23.01.2021, Burda Verlag.
- Grüling, B. (2019): Neue Arbeitswelt: Wir haben die Freiheit, [<https://www.faz.net/asv/new-work/new-work-neue-arbeitswelt-wir-haben-die-freiheit-16426639.html>].

- Gibson, C./Birkinshaw, J. (2004): The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal* 47, pp. 209-226.
- Haas, M./Keppeler, F./Papenfuß, U./Wagner-Krechlok, K. (2021): Nachhaltige Digitalisierung durch experimentelles Handeln in öffentlichen Organisationen und integrierte Steuerung von Verwaltung und öffentlichen Unternehmen: Evidenzbasiertes Public Management. In Konferenzband zum TOGI-Symposium zur nachhaltigen Digitalisierung von Staat, Städten und Verwaltung [im Erscheinen].
- Hackl, B./Wagner, M./Attmer, L./Baumann, D. (2017): *New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt. Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien.* Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hammermann, A./Stettes, O. (2013): Qualität der Arbeit – zum Einfluss der Arbeitsplatzmerkmale auf die Arbeitszufriedenheit im europäischen Vergleich. *IW-Trends* 40, S. 93-109.
- Hansen, J./Tummers, L. (2020): A Systematic Review of Field Experiments in Public Administration. *Public Administration Review* 80, pp. 921-931, [<https://doi.org/10.1111/puar.13181>].
- Hauser, O./Linos, E./Rogers, T. (2017): Innovation with Field Experiments: Studying Organizational Behaviors in Actual Organizations. *Research in Organizational Behavior* 37, pp. 185-198.
- Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.) (2005): *Vision Deutschland: Der Wohlstand hat Zukunft.* Köln: Deutscher Instituts-Verlag.
- Keppeler, F./Papenfuß, U. (2020): Employer Branding and Recruitment: Social Media Field Experiments Targeting Future Public Employees. *Public Administration Review*, [<https://doi.org/10.1111/puar.13324>].
- Keppeler, F./Papenfuß, U. (2020): Steigerung der Arbeitgeberattraktivität kommunaler Arbeitgeber: Befunde und Handlungsoptionen für eine evidenzbasierte Personalgewinnung. *Verband kommunaler Unternehmen* (Hrsg.): Friedrichshafen.

- Koning, R./Hasan, S./Chatterji, A. (2019): Experimentation and Startup Performance: Evidence from A/B Testing. SSRN Electronic Journal, [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3440291].
- Kuckertz, A. (2012): Evidence-based Management – Mittel zur Überbrückung der Kluft von akademischer Strenge und praktischer Relevanz? Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 64, S. 803-827.
- Malik, F. (2019): Führen Leisten Leben: Wirksames Management für eine neue Welt. Frankfurt: Campus.
- Mukherjee, I./Giest, S. (2020): Behavioural Insights Teams (BITs) and Policy Change: An Exploration of Impact, Location, and Temporality of Policy Advice. Administration & Society 52, [<https://doi.org/10.1177/0095399720918315>].
- Papenfuß, U./Schmidt, C. (2020): Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen – ein deutschlandweiter Städtevergleich (FIT-Public Management-Studie 2020), [<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.11087.71849>].
- Pfeffer, J./Sutton, R. (2006): Hard Facts, Dangerous Half-truths, and Total Nonsense: Profiting from Evidence-based Management. Harvard: Harvard Business School Press.
- Rump, J./Walter, N. (Hrsg.) (2013): Arbeitswelt 2030: Trends, Prognosen, Gestaltungsmöglichkeiten. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Sachs, J. et al. (2019): Six Transformations to achieve the Sustainable Development Goals. Nature Sustainability 2, pp. 805-814.
- Steinmeier, F.-W./Machnig, M. (Hrsg.) (2004): Made in Germany 2001: Innovationen für eine gerechtere Zukunft. Hamburg: Hoffmann und Campe.
- Walter-Raymond-Stiftung der BDA (Hrsg.) (2008): Perspektiven für eine moderne Arbeitsmarktordnung, Verlag GDA Gesellschaft für Marketing und Service der Deutschen Arbeitgeber mbH.
- Weibel, A./Schafheitle, S./Meidert, N. (2018): Evidenzbasiert entscheiden - Wie sich HR-Manager Forschungsergebnisse zunutze machen können. Zeitschrift für Führung und Organisation 87, S. 158-163.

Willke, H. (1998): Organisierte Wissensarbeit. Zeitschrift für Soziologie 27, S. 161-177, [<https://doi.org/10.1515/zfsoz-1998-0301>].

World Bank (2019): Behavioral Science Around The World: Profiles of 10 Countries. Washington, D.C.: World Bank Group.

Wulff, J./Villadsen, A. (2019): Are Survey Experiments as Valid as Field Experiments in Management Research? An Empirical Comparison Using the Case of Ethnic Employment Discrimination. European Management Review 17, pp. 347-356, [<https://doi.org/10.1111/emre.12342>].

Zölch, M./Oertig, M./Calabrò, V. (Hrsg.) (2017): Flexible Workforce – Fit für die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt? Strategien, Modelle, Best Practice. Bern: Haupt.

Was COVID-19 uns über digitale Bildung lehrt

Dr. Hans Jörg Stotz

Deutschland war auf die Digitalisierung der Bildung nicht vorbereitet

Bildung ist der zentrale Schlüssel zur Gestaltung und Teilnahme an einer zunehmend digitalen Welt. Die Digitalisierung verändert nicht nur unsere Arbeitswelt und unseren Alltag, sondern auch die Art des Lernens. Neue Berufsbilder und Bildungsinhalte sind notwendig, um die Konzepte der Digitalisierung umsetzen zu können. Die Schul- und Hochschulausbildung, die Berufsausbildung und die Weiterbildung sind die zentralen Steuergrößen für die Fachkräftesicherung der Zukunft. Die Frage der Umsetzung von Innovationstreibern wie Industrie 4.0 in Unternehmen und die Rolle der Bildung bei deren flächiger Anwendung sind bereits vor COVID-19 ins Zentrum der Diskussion getreten. Die Corona-Pandemie hat allerdings vor allem das Feld der Aus- und Weiterbildung massiv verändert. Die Frage der Digitalisierung als Bildungsinhalt wird von der Frage der Digitalisierung der Bildung verdrängt. Die Bildungslandschaft in Deutschland war und ist dem digitalen Zeitalter deutlich hinter anderen Bildungslandschaften, wie z. B. den USA, her und erfährt nun – parallel zur Digitalisierung der Industrie – eine ungeplant schnelle Transformation in Richtung Digitalisierung.



Die Probleme einer versäumten Digitalisierung im Bildungsumfeld waren deutlich in der ersten Phase der Corona-Pandemie im Frühjahr 2020 zu spüren. Von einem Tag auf den anderen musste der klassische Präsenzunterricht durch die flächendeckenden Schulschließungen in einen virtuellen Raum verlegt werden. Eine Grundvoraussetzung, das umzusetzen, ist eine tragfähige digitale Infrastruktur an den jeweiligen Lernorten, sei es in der Berufsschule, in den Unternehmen oder zu Hause. Doch allzu oft steht diese im Sinne einer zugrundeliegenden Technik und deren Beherrschung im Vordergrund der Diskussionen. Denn neben der technischen Ausstattung, schulisch als auch zu Hause mit mobilen Endgeräten, um so kurzfristig auf digitalen Unterricht umzusteigen, fehlen vor allem zwei entscheidende Faktoren: die Digitalkompetenz und didaktische Konzepte für eine digitale Bildung.

Hinsichtlich der Digitalkompetenz ist auffällig, dass es seitens der Lehrkräfte besonders an der Auswahl, der Handhabung und an Einsatzkonzepten von digitalen Unterrichtswerkzeugen mangelt. Während einige Wenige bereits virtuelle Klassenräume und Online-Gruppenarbeiten in ihren Unterricht einbinden, wurden zu Beginn der Corona-Pandemie von vielen Schulen weiterhin Papier-Arbeitsblätter versandt. Eine positive Änderung dieser Situation ist erst im zweiten Lockdown im November 2020 zu beobachten. Trotz dieser Entwicklung bleibt festzustellen, dass eine Stärkung der Medienkompetenz der Lehrkräfte eine wesentliche Voraussetzung für einen pädagogisch sinnvollen Einsatz von digitalen Medien im Unterricht ist.

Ausbildung ohne didaktisches Konzept für digitale Bildung

Die Auswirkungen der Corona-Pandemie lassen die Herausforderungen des Bildungssystems deutlich zu Tage treten. Nicht nur die Eltern schulpflichtiger Kinder stehen vor der Herausforderung, den Fernunterricht neben ihrer eigenen beruflichen Tätigkeit zu begleiten und zu unterstützen. Insbesondere Schulen und Lehrkräfte mussten kurzfristig Methoden und Wege finden, den Fernunterricht zu Hause zu ermöglichen. So mangelte es zu Beginn der Pandemie nicht nur an der technischen Infrastruktur, sondern insbesondere an Konzepten, Methoden und Tools sowie der Erfahrung von Lehrkräften im Bereich der digitalen Bildung. Besonders im Bereich der technischen Bildung für z. B. Industrie 4.0 oder Energieeffizienz, die auf eine Stärkung von Handlungskompetenzen und die erlebbare Vermittlung neuer Technologien abzielen, ist „Remote Learning“ ein völlig neuer und unerprobter Ansatz. Mobile Lernlösungen und deren Einbindung in digitale Bildungsmodelle erlebten eine starke Nachfrage, welche aber aufgrund von Schulschließungen kaum umsetzbar waren.

Neben den mangelnden technischen Möglichkeiten und der fehlenden Infrastruktur tritt aber vor allem die Bedeutung der sozialen Komponente des Lernens deutlich in den Vordergrund. Lehrkräfte und Auszubildende bemängeln insbesondere das Fehlen des persönlichen Kontakts zu den Lernenden und die mangelhafte zwischenmenschliche Kommunikation. Eine Gruppendynamik für gemeinsames Lernen ist online schwerer zu erzeugen. So fehlt die Interaktion, welche zum Lernen und Lehren essenziell ist, um beispielsweise nachvollziehen zu können, ob der Lernstoff verstanden wurde oder um auf die Stärken und Schwächen Einzelner explizit eingehen zu können. Auch die Einschätzung des Engagements und des Verhaltens ist für die Ausbilder über digitalen Unterricht nur schwer greifbar, da nonverbale Rückmeldungen während des digitalen Unterrichts weitestgehend fehlen. Projektarbeit als Ansatz, um in Teams mit unterschiedlichen Kompetenzen in Projektphasen

selbstgesteuert Wissen zu erwerben und anzuwenden, ist deutlich erschwert. Die Hoffnung, dass die Selbstorganisation der Lernenden über deren Mobiltelefone oder digitale Kommunikationsplattformen die Lernbegleitung durch Lehrkräfte kompensiert, überfordert Lernende massiv und erschwert die Einschätzung und Bewertung von Lernbeiträgen in Gruppenarbeiten.

Eine erfolgreiche, dauerhafte Umsetzung von digitalem Unterricht in der Zukunft ist daher nicht nur von der technischen Infrastruktur abhängig. Zwar müssen auf der einen Seite die technischen Rahmenbedingungen gegeben sein – wie reibungslos laufende Lernplattformen, stabile Internetverbindungen und die richtige Hard- und Software je nach Unterrichtseinheit – allerdings kann ohne die entsprechende Weiterentwicklung der Medien- und didaktischen Methodenkompetenz der Lehrkräfte keine qualitativ hochwertige Bildung stattfinden. Sollte Lehre auch zukünftig weniger über Präsenzveranstaltungen stattfinden, müssen Konzepte bereitgestellt werden, die den Fokus auf die Kombination von digitalem „Remote Learning“, mobiler Lernmittel und begleitenden sozialen Interaktionen sowie Reflexionsmöglichkeiten für die Lernbegleitung legen. Zudem ist besonders für die Förderung der Anwendung von neuem Wissen in Innovationssituationen die Stärkung von Sozial- und Handlungskompetenz notwendig. Die Rolle des Lehrenden entwickelt sich in diesem Prozess vom Lehrer zum Lernbegleiter. Dieser verfügt nicht nur über Fachkompetenz, sondern auch über die Kompetenz, die Lerninhalte für digitale Formate aufzubereiten, zu vermitteln und gleichzeitig den persönlichen Kontakt zu den Lernenden nicht zu verlieren. Die Lehrkräfte und Auszubildende werden dabei immer wieder selbst zu Lernenden.

Die Selbstverantwortung der Lernenden und eigenständiges Lernen sind in den Zeiten digitaler Bildung zwar stärker gefordert, dennoch stehen die Lernenden nach ersten Befragungen dem rein virtuellen Unterricht zunehmend kritisch gegenüber. Die Lernenden sind hauptsächlich auf sich allein gestellt, da ein Austausch mit dem*der Nebensitzer*in oder die kurze Rückfrage an die Lehrkraft im Online-Unterricht nicht so spontan stattfinden kann wie im Präsenzunterricht. Zudem sinkt die Konzentration nach mehreren Stunden im Online-Unterricht, geschweige denn, dass sie noch für Hausaufgaben nach einem achtstündigen Online-Unterrichtstag vorhanden ist, und die fehlende Abwechslung drückt die Motivation.

Die Digitalisierung der Bildung muss die individuelle Förderung junger Menschen breiter forcieren und ernsthafter angehen. Hierzu entsteht zurzeit eine Vielzahl neuer Möglichkeiten, wie Learning Experience Plattformen sowie Ansätze und Modelle für fachübergreifendes gemeinsames Lernen an realen Pro-

zessen vom Handwerk bis hin zur industriellen Fertigung. Ein Lernraum muss, sei es virtuell oder analog, einen Freiraum für einen Erfahrungsaustausch und für gemeinsames Lernen bieten. Besonders das Thema Industrie 4.0 wird mit seinem Fokus auf datengetriebene Prozesse und dem Einsatz digitaler Zwillinge einen Schub für Lernmethoden der Simulation und der Anwendung von Virtual Reality (im virtuellen Lernraum am virtuellen Lernobjekt) bedeuten.

Weiterbildung als Chance in der Krise

Die Corona-Pandemie veränderte den Arbeitsalltag und den Arbeitsmarkt unmittelbar und radikal. So befanden sich zu Beginn der Pandemie im April 2020 ca. 6 Millionen Beschäftigte in Kurzarbeit, bis Oktober sank der Wert auf 1,8 Millionen. Seit November 2020 ist nach Schätzung des ifo-Instituts die Zahl der Beschäftigten in Kurzarbeit erstmals wieder auf knapp 2 Millionen Beschäftigte gestiegen, was auf die vom „Lockdown light“ betroffenen Wirtschaftszweige zurückzuführen ist.^{1,2}

Weiterbildung in Krisenzeiten zu finanzieren und umzusetzen ist für viele Unternehmen eine besondere Herausforderung. Häufig bieten coronabedingte Einschränkungen und Kurzarbeit die Chance, die gewonnene Zeit gezielt für Weiterbildung zu nutzen, um mit qualifizierten Fachkräften gestärkt aus der Krise hervorzugehen, auch wenn viele Unternehmen vor großen, wenn nicht gar existenziellen Problemen stehen. Die Herausforderung liegt im Spagat zwischen dem finanziellen Druck und dem gleichzeitig steigenden Qualifizierungsbedarf einer sich parallel zur Corona-Pandemie wandelnden Industriestruktur. Denn qualifizierte Mitarbeitende auch in der Krise zu halten, ist für die Fachkräftesicherung entscheidend.

Fehlende Zeit wurde in der Vergangenheit häufig als Hindernis für Weiterbildung genannt. Im Frühjahr 2020 hingegen steht den Beschäftigten unerwartet viel freie Zeit zur Verfügung. Eine Studie des Kompetenzzentrums Fachkräftesicherung (KOFA) zum Thema „Weiterbildung während der Corona-Pandemie“ im Jahr 2020 zeigt auf, dass die Mehrheit der Unternehmen ihre Weiterbildungsaktivitäten während der Krise aufrechterhalten oder sogar ausgeweitet haben.³ Folglich hat die Corona-Pandemie zwar nicht zu einem Einbruch von

¹ Statista (2021): Anzahl der Kurzarbeiter in Deutschland von 1991 bis 2019 (Jahresdurchschnittswerte) und in den Monaten von Januar 2020 bis Januar 2021, [<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/2603/umfrage/entwicklung-des-bestands-an-kurzarbeitern/#professional>].

² Link, S./Sauer, S. (2020): »Lockdown light« lässt Kurzarbeit im November wieder etwas ansteigen. In: ifo Schnelldienst 73, Heft 12, S. 58-63.

³ Flake, R./Seyda, S./Werner, D. (2020): Weiterbildung während der Corona-Pandemie, [https://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/KOFA_Kompakt/Weiterbildung_waehrend_Corona-Pandemie.pdf].

Qualifizierungsmaßnahmen in Unternehmen geführt, jedoch sind die Weiterbildungsaktivitäten mit Präsenzveranstaltungen stark zurückgegangen.

Kurzarbeit für Weiterbildung zu nutzen, ist während der Corona-Pandemie nur über digitale Lernangebote möglich. Aufgrund der Kontaktbeschränkungen können Präsenzveranstaltungen gar nicht oder nur sehr eingeschränkt stattfinden.⁴ Durch eine Ausweitung des Qualifizierungsangebots mit digitalen Einheiten haben viele Unternehmen versucht, diesen Rückgang zu kompensieren. Insbesondere in der technischen Weiterbildung, in der das Lernen am physischen Objekt im Mittelpunkt steht, kann sich durch eine Kombination von Hands-on-Trainings und Online-Inhalten das Lernpotential optimal entfalten. Jedoch wird die Corona-Pandemie die klassischen Lernformate wie Präsenzunterricht nicht komplett verdrängen. Zukünftig ist zu erwarten, dass das Präsenzangebot stärker durch digitale Lernangebote ergänzt wird.

Voraussetzung für digitale Bildung sind digitale didaktische Konzepte

Die Zukunft des Lernens wird sein, eine ausgewogene Kombination aus digitalen Lernformaten, praktischem Lernen und Selbststudium zu bieten – hybrides Lernen als Mischung von Distanz- und Präsenzunterricht. Der Lernort wird künftig eine geringere und andere Rolle spielen als bisher, dagegen steht die Frage der Lernformate im Vordergrund. Während zunächst praktische Inhalte und Übungen weiterhin vor Ort umgesetzt werden, kann Projektarbeit, Selbststudium, Erfolgskontrolle und Lernbegleitung in virtuellen Räumen stattfinden.

Des Weiteren rücken immer mehr bedarfsorientierte, individualisierte Lerninhalte sowie intelligente, adaptive Lernempfehlungen über Lernplattformen in den Fokus. Der Einsatz von Lernplattformen gibt Lernenden und Lernbegleitenden Aufschluss über den Fortschritt des Qualifizierungsprozesses und Hinweise auf weitere Qualifizierungsbedarfe. Digitales Lernen bildet die ideale Basis für sogenannte „Micro-Zertifikate“, die den Erfolg von kleinen Einheiten individueller Weiterbildung dokumentieren. Diese stellen dem Beschäftigten einen Nachweis zur Verfügung, welcher ihm perspektivisch hilft, seine Employability zu erhalten oder zu erhöhen, indem er über die Zeit hinweg verschiedene kleinere Weiterbildungen erwirbt. Neben diesen Trends werden Lernplattformen zunehmend spielerische oder simulationsbasierte Aspekte des Lernens („Gamification“) unterstützen und die didaktischen und pädagogischen Konzepte beeinflussen. Diese sollen einen nachhaltigen Wissenserwerb fördern. Diese Entwicklung der Lernformate und die zugehörigen Lerninhalte werden in den kommenden Jahren das Bildungssystem prägen

⁴ Ebd.

und eine Flexibilisierung des Lernens ermöglichen. Dies ist seit geraumer Zeit eine Forderung der jungen Generation von Auszubildenden, die eine selbstbestimmte Organisation des Lernens und Arbeitens erwartet.

Digitalisierung muss beschleunigt werden

Unser Bildungssystem braucht einen Innovationsschub und dazu gilt es, die Potentiale der Digitalisierung gezielt zu nutzen. Digitale Bildungsangebote ergänzen die klassischen Lernlösungen um eine Vielzahl neuer Möglichkeiten durch den Einsatz digitaler Medien sowie die Nutzung neuer didaktischer Methoden, neuer Zugänge zu Wissen oder neuer Kommunikationswege, z. B. über Lehr- und Lernplattformen. Um ein optimales Lernumfeld zu schaffen und die Lernenden für die digitale Welt zu befähigen, braucht es neben einer guten, digitalen Infrastruktur auch die entsprechenden Kompetenzen entlang der gesamten Bildungskette. Für diese neuen pädagogischen Ansätze bedarf es der Qualifizierung von Lehrkräften, gut aufbereiteter digitaler Lerninhalte, der technischen Ausstattung der Schulen und des Zugangs zu mobilen Endgeräten für alle. Trotz aller digitalen Möglichkeiten benötigt Lernen weiterhin den Menschen als Bezugsperson und als Lernbegleiter*in, der*die den Lernprozess steuert und dem Lernenden unterstützend zur Verfügung steht. Denn nicht allein die technische Infrastruktur, sondern auch die Befähigung des Einzelnen, an der digitalen Welt aktiv teilzunehmen, sind Grundvoraussetzungen dafür, die Chancen der Digitalisierung zu nutzen. Die Aussage, dass die Corona-Krise zu einem Quantensprung im digitalen Bildungsbereich führte, ist mit Vorsicht zu genießen – denn für die Zukunft gilt es, parallel zum Wiedereinstieg in den Regelbetrieb, aus den Erfahrungen der Krise zu lernen und den Change-Prozess in Richtung Digitalisierung weiter zu begleiten.

Mit QuartaVista Unternehmen in die Zukunft navigieren

Reiner Bildmayer, Christian Hiß und Dr. Jenny Lay-Kumar

Krise der betrieblichen Rechnungslegung

Die betriebliche Buchhaltung und Bilanzierung befinden sich in einer Krise. Diese währt schon so lange, wie Unternehmen Nachhaltigkeitsberichte nur als Beiwerk zur gewöhnlichen Geschäftsberichterstattung nach den Regeln des Handelsgesetzbuches erstellen. Hintergrund der Krise ist das einfache, aber folgenreiche Missverständnis, dass ökologische, soziale und wissensrelevante Faktoren der unternehmerischen Erfolgsrechnung nichts mit Ökonomie zu tun hätten. Daraus ableitend muss konstatiert werden, dass das über viele Jahre postulierte Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit von vornherein ein Denkfehler war, der sich nur langsam korrigiert. Durch die Separierung der existentiellsten Grundlagen allen Wirtschaftens – dem Sozial- und Naturvermögen – entstand aus den unmittelbaren unternehmerischen Kalkulationsschemata ein unterbelichteter Aktionsraum, in dem Risiken, Schäden und Kosten von kaum vorstellbarem Ausmaß entstehen konnten. Betriebliche Leistungen zugunsten des Erhalts und des Aufbaus solcher Vermögensarten wurden über Jahrzehnte leichtfertig dem Ideellen zugewiesen und deren langfristige ökonomische Wirksamkeit wurde im Effizienzkalkül ignoriert.

Das Problem beginnt bei der Buchhaltung, weil nachhaltigkeitsrelevante Aufwände und Kosten im Zahlenwerk nicht differenziert erfasst werden und deshalb nicht sichtbar sind. Aber dass etwas nicht sichtbar ist, heißt noch lange nicht, dass es nicht existent ist. Der Nachhaltigkeitsbericht sollte hier ursprünglich Abhilfe schaffen und den unternehmerischen Blick auf langfristig wirksame Faktoren lenken. Er entpuppte sich aber bald als zahnloser Tiger, der höchstens einen prosaischen Wert für das Mar-



keting der Unternehmen hatte. Einen tatsächlichen Einfluss auf unternehmerische Entscheidungen hatten dessen Inhalte kaum.

Die durch die einäugige Buchhaltung und Bilanzerstellung auf die Zukunft und die Gesellschaft externalisierten Einflussfaktoren kehren nun zusehends wieder in den Wirkungsbereich der Unternehmen zurück. Fachkräftemangel, Klimawandel und Beschaffungsengpässe bei wichtigen Gütern sind Beispiele. Als Reaktion auf die offensichtlichen Defizite der Rechnungslegung beginnt das True Value Accounting, die Nachhaltigkeitsberichterstattung abzulösen. Die Ordnungspolitik reagiert und bringt mit der EU-Taxonomie Anfang 2021 ein Regelwerk auf den Weg, das Finanzinstitute auffordert, ESG-Faktoren (Environmental, Social & Governance) in ihren Geschäftsmodellen zu implementieren.

Experimentierräume

Das Innovationsprojekt QuartaVista trägt dieser Einsicht Rechnung. Ausgehend von Research Round Tables brachten Mitarbeiter*innen der Innovationsabteilung der SAP SE zusammen mit der Regionalwert AG Freiburg Ende 2018 QuartaVista - Navigationssysteme für wertorientierte Unternehmen auf den Weg. Die finanzielle Voraussetzung für das Projekt schuf nach einer entsprechenden Ausschreibung das Bundesministerium für Arbeit und Soziales durch ein Förderprogramm im Rahmen der INQA (Initiative Neue Qualität der Arbeit). Hierbei erprobten Unternehmen innerhalb des QuartaVista-Konsortiums unter Führung der SAP SE in Experimentierräumen Methoden zur erweiterten Erfassung und Bewertung von Nachhaltigkeitsleistungen im Kontext der gewöhnlichen Erfolgsrechnung. Die Regionalwert AG Freiburg brachte das konzeptionelle und methodische Know-how aus Entwicklungsprojekten unter dem Titel „Richtig rechnen in der Landwirtschaft“ ein. Dass die Methode der erweiterten Erfolgsmessung aus der Landwirtschaft stammt, kommt nicht von ungefähr, denn bei ihr ist die Nutzung von natürlichen Ressourcen und Vermögen besonders ausschlaggebend für den Fortbestand der Unternehmen. Der Hauptgeschäftszweck der Regionalwert AG ist, Bürgerkapital in landwirtschaftliche Betriebe zu investieren. Vor dem Hintergrund der angestrebten Kapitalerhaltung und -vermehrung hat sie die Methode der Erfassung, Interpretation und Monetarisierung relevanter Leistungen aus Sozial- und Naturvermögen entwickelt.

Methode von QuartaVista

Das Innovationsprojekt QuartaVista ermöglicht einen erweiterten Blick auf Unternehmenserfolg. Es entwickelt ein modellhaftes Navigationssystem für wertorientierte Unternehmen, das Nachhaltigkeit und Externalitäten in das

Rechnungswesen als Unternehmens-DNA integriert (Walkiewicz/Lay-Kumar/Herzig 2021; Hiß 2020). Ziel ist es, unternehmerische Leistungen und Risiken in den Dimensionen Ökologie, Wissen, Gesellschaft und Finanzen abzubilden und für die Unternehmenssteuerung und -planung nutzbar zu machen. QuartaVista (QV) nutzt klassische Instrumente der Unternehmenssteuerung und füllt sie mit nachhaltigkeitsbezogenen Inhalten. QuartaVista weist einen von der makroökonomischen sowie Intangible-Forschung (Lev 2000; Andrew/Serres 2012; Pastor et al. 2017) abweichenden Ansatz auf: Im Unternehmen geschaffene gesellschaftliche, wissensbezogene und ökologische Mehr- und Minderwerte werden weder als reine Externalitäten noch als obligatorisch nicht-finanzielle Werte verstanden. Im Anschluss an Hiß (2015) verorten wir sie als betriebswirtschaftliche Werte. Wir zeigten anhand konkreter Beispiele, wie betriebliche Leistungen und Risiken aus den Dimensionen Gesellschaft, Wissen und Ökologie auf mikroökonomischer Ebene, im engen Anschluss an das Rechnungswesen, finanziell bewertbar sind und in die betriebswirtschaftliche Erfolgsrechnung eingehen.

Die QuartaVista-Methodik der erweiterten Messung von Unternehmenserfolg wurde von den Expertisepartnern SAP SE und Regionalwert AG Freiburg entwickelt. Sie wurde im Rahmen von Experimentierräumen in vier Unternehmen der Bio-Ernährungswirtschaft erprobt und in die SAP-Software Business By Design auf der Basis klassischer Kontenrahmen (SKRo4) implementiert. Es ist möglich, die Methode in weitere Software-Systeme zu übertragen. Die Stärke dieses innovativen Prozesses ist, dass innerhalb des geschützten Experimentierraums ein Wirkungsfeld für die gegenseitige Stimulation (bzw. Aktivierung) von technologischen und sozialen Innovationen sowie die Umgestaltung von Glaubenssätzen geöffnet wird (Adams/Larrinaga-González 2007; Maon et al. 2009).

Aus der Management-Perspektive lässt sich die QV-Methodik als Twin-Track-Vorgehen beschreiben, mit dessen Hilfe formale Nachhaltigkeitskontrollsysteme in Management-Kontrollsysteme integriert werden (Burrit/Schaltegger 2010; Walkiewicz et al. 2021; s. Video Lay-Kumar/Fus 2020). Inside-out werden über das vierdimensionale QV-Business Model Canvas die zentralen Stellschrauben analysiert und identifiziert. Outside-in dienen die Sustainable Development Goals (UN 2015), die planetarischen Leitplanken (Rockström et al. 2009) sowie der Doughnut of Good Life (Raworth 2017) als Referenzpunkte. Aus beiden Ansätzen wurden Ziele und Aktivitäten abgeleitet und mithilfe eines Venn-Diagramms auf divergierende Einflüsse auf die vier Dimensionen geprüft (Walkiewicz et al. 2021). Mithilfe eines Analyserasters wurden Themenkomplexe ausgewählt, die eine ausgewogene Betrachtung der vier

Dimensionen und unterschiedlichen Scopes ermöglichen. Alle Unternehmen arbeiteten die generischen Themenkomplexe – Arbeitsqualität (Dimension Gesellschaft), Wissenserhalt (Dimension Wissen) und Klimabilanz (Dimension Ökologie) – aus, und darüber hinaus individuelle Themenkomplexe, die besonders wichtig für die erweiterte Erfolgsmessung im Rahmen ihres Geschäftsmodells sind. Die Themenkomplexe werden über KPI¹-Sets und Vermögenswerte abgebildet. Sie fließen über zwei Wege in die Unternehmenssteuerung ein: über KPIs, die im Unternehmens-Cockpit angezeigt werden, sowie über eine Erweiterung der Unternehmensbilanz, für die unternehmerische Aufwände für Aktivitäten operationalisiert werden (Lay-Kumar/Fus 2020).

QuartaVista grenzt sich in folgenden Aspekten von ähnlichen Ansätzen ab: Im Gegensatz zum CSR-Reporting nach GRI oder ähnlichen Standards findet keine Separierung von Nachhaltigkeitsbericht und finanzieller Berichterstattung statt (Herzig/Kühn 2017; Galbreath 2006). True bzw. Full Cost Accounting (Eosta et al. 2017; Gaugler/Michalke 2017) strebt die Integration von Externalitäten in die Unternehmensbilanz an, geht jedoch von einer Makroperspektive aus, während QV bei einer mikroökonomischen Perspektive ansetzt (Hiß 2020).

Die zugrunde liegenden Daten und Informationen wurden gemäß der Methodik „Richtig Rechnen“ (Hiß 2015; Hiß et al. 2019) in die Buchhaltung und Bilanzierung implementiert. Diese basiert auf einem vierstufigen Verfahren, dass die unternehmerischen Aufwände in Bezug zur betrieblichen Leistung setzt und in finanzielle Werte überträgt. Da die Unternehmens-DNA blind für nicht-finanzielle Werte ist, werden Leistungen und Risiken aus den anderen Dimensionen in die finanzielle Dimension übersetzt (Hiß 2015; 2020; Walkiewicz et al. 2021). Das Verfahren basiert auf den gewählten KPIs.

Die erste Stufe ist die Erfassung. Jedem KPI werden die Aktivitäten zugeordnet, die sich auf die Performance in Bezug auf das jeweilige Ziel auswirken. Jede Aktivität wird mit einem Aufwand belegt (Zeit- oder Sachaufwand) und ggf. durch weitere Informationen aus dem Rechnungswesen oder dem Nachhaltigkeitsmanagement ergänzt. Diese Daten gehen in die QV-Buchhaltung ein und werden differenziert mithilfe eines erweiterten Kontenrahmens ausgewiesen. Der Fokus auf unternehmerischen Aktivitäten und Leistungen ermöglicht einen direkten Anschluss an die EU-Taxonomie on Sustainable Finance (TEG 2020) und die ESG-Risiko-Betrachtung gemäß BaFin-Papier (2019) und Transparenz-Verordnung über nachhaltigkeitsbezogene Offenlegungspflichten (Europäisches Parlament und Rat 2020).

¹ KPI – Key Performance Indicator.

Die zweite Stufe ist die Interpretation. Jeder KPI wird durch Grenzwertsetzung nach dem Ampelprinzip bewertet. Die Grenzwertsetzung erfolgt auf Basis von drei Interpretationsebenen: erstens objektiven Soll-Werten aus Wissenschaft und Politik (SDGs, planetarische Leitplanken, Pariser Klimarahmenvertrag, Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie etc.), zweitens empirischen Vergleichswerten, die gemäß dem Best-in-Class-Ansatz genutzt werden, drittens subjektiven Erfahrungswerten, die von Expert*innen und den Unternehmen selbst geliefert werden. Diese werden zusammengeführt. Eine Unternehmensleistung im grünen Bereich wird als vorbildlich bewertet, der gelbe Bereich entspricht einer begrenzt guten Performance, während der rote Bereich eine riskante Leistung indiziert. Der neutrale Punkt der Erfolgsrechnung liegt am Grenzwert zwischen rot und gelb. Die Bewertung anhand von Benchmarks entspricht der EU-Taxonomie (TEG 2020).

Die dritte Stufe ist die Monetarisierung. Die getätigten Aufwände werden in Bezug zur Performance gesetzt und mithilfe von Algorithmen (Stufen-, lineare oder kubische Funktion) monetarisiert. Im grünen Bereich erfolgt eine positive Monetarisierung, im gelben ergibt sich ein positiver oder neutraler finanzieller Wert, im roten Bereich entsteht ein negativer Wert.

Die vierte Stufe ist die Buchung und Bilanzierung nach QuartaVista. Der jeweilig erhaltene Geldwert wird über einen Buchungsbeleg in die Gewinn- und Verlustrechnung überführt, wo Nachhaltigkeitsleistungen differenziert nach den Dimensionen ausgewiesen werden. Jedem Themenkomplex ist ein Konto zugewiesen. Die Bilanz wird auf der Aktiv- und der Passivseite um die Konten Ökologie, Wissen und Gesellschaft erweitert. Auf der Aktivseite stehen die neuen Vermögenskonten im Anlagevermögen bei aktivierten Eigenleistungen, auf der Passivseite bei den Rückstellungen (Lay-Kumar/Fus 2020).

Durch die Implementierung in Software konnten wir in QuartaVista zeigen, dass es methodisch und technisch möglich ist, die unternehmerische Erfolgsrechnung zu erweitern (Bildmayer 2020). Auf Basis der KPIs und Vermögenswerte ist auch eine zukunftsgerichtete Planung möglich. Durch das standardisierte Verfahren ist eine Vergleichbarkeit zwischen Unternehmen möglich, insofern diese auf der Basis derselben Kennzahlen arbeiten.

In QuartaVista lag der Fokus auf der Perspektive der unternehmensinternen Steuerung und Planung. Die Auswahl der Themenkomplexe war in diesem Experimentierraum-Projekt den Unternehmen weitgehend freigestellt. Da es sich um ein vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales und der Initiative

Neue Qualität der Arbeit (INQA) gefördertes Projekt handelt, standen Arbeitsqualität und Wissen im Vordergrund.

Die Auswahl der abzubildenden KPIs und Vermögenswerte könnte sich auch an den Bedarfen anderer Stakeholder orientieren, z. B. aus dem Bereich Sustainable Finance (TEG 2020; IDW 2020; Sustainable Finance-Beirat der Bundesregierung 2020). Die QuartaVista-Methodik und -Implementierung kann eine Scharnierfunktion einnehmen zwischen dem Bericht gemäß EU-Taxonomie und der ESG-Risikobetrachtung, die zukünftig von Finanzakteuren gefordert werden.

Ausblick

Die überaus positive Resonanz aus den beteiligten Unternehmen sowie aus einbezogenen Expert*innenkreisen, wie Finanzwirtschaft, Wissenschaft und Politik, lässt den Schluss zu, dass der Ansatz und die ausgearbeiteten Beispiele auf der richtigen Spur sind, um nachhaltiges Wirtschaften und die Risiken in der Erfolgsrechnung von Unternehmen abzubilden. Dennoch bleibt viel Arbeit. Zwei Schwerpunkte sind vorrangig zu bearbeiten: die Auswahl der relevanten Leistungsfaktoren für die unterschiedlichen Branchen und die Festlegung der Grenzwerte zu ersten Standards, in denen sich Erfolg und Risiko für jede Branche bewegen. Zunächst werden es nur Annahmen sein, auf deren Grundlage die Internalisierung der bisher unterbelichteten Wirkungsbereiche in die Erfolgsmessung stattfinden muss. Die Politik und allen voran die UN mit ihren 2015 verabschiedeten Sustainable Development Goals sowie die EU-Kommission mit der EU-Taxonomie (TEG 2020) haben den Rahmen für die Ausarbeitung der Inhalte gesetzt. Nun muss die Praxis in die inhaltliche Arbeit gehen und erste Standards setzen. Wie bei jeder Innovation werden einzelne Unternehmen vorangehen, andere werden nachziehen.

Das Projekt QuartaVista endete Ende Februar 2021. Es hat eindrucksvoll gezeigt, dass nachhaltige Werte und Kennzahlen in konkrete finanzielle Größen umgesetzt werden können. Dies bedeutet, dass typische Finanz- und Controlling-Systeme um Nachhaltigkeitsdimensionen mit entsprechenden Funktionen ergänzt werden können, wie Larry Fink (CEO von Blackrock) und BASF Vorständin Saori Dubourg fordern: „Climate change has become a defining factor in companies' long-term prospects [...] awareness is rapidly changing, and I believe we are on the edge of a fundamental reshaping of finance [...]“, bzw.: „Indem wir solchen Faktoren einen konkreten, monetären Wert zuweisen, machen wir Nachhaltigkeit zu einer echten Währung.“

Unter diesen Aspekten wäre es wünschenswert, wenn Interessierte aus den Bereichen Unternehmen, Banken, Ministerien und der Wissenschaft neu zusammenfinden und auf der erarbeiteten Grundlage weiterarbeiten könnten. Das wäre ein starkes Signal, um die Bilanz der Zukunft voranzubringen, die ökologische, wissensbasierte und gesellschaftliche Leistungen und Risiken integriert und letztlich die Krise der Buchhaltung auflöst und eine bessere Unternehmenssteuerung ermöglicht.

Literatur

Adams, C. A./Larrinaga-González, C. (2007): Engaging with Organisations in Pursuit of Improved Sustainability Accounting and Performance, *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 20(3), pp. 333-355.

Andrews, D./Serres, A. de (2012): Intangible Assets, Ressource Allocation and Growth. A Framework for Analysis, OECD Economics Department Working Paper 989, Paris.

Bildmayer, R. (2020): Wir zeigen der Politik, was möglich ist. Mit der Buchhaltung der Nachhaltigkeit auf die Sprünge helfen, Liberal, [<https://liberal.freiheit.org/liberal-022020/wir-zeigen-politik-was-mglich-ist/>].

Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) (2020): Merkblatt zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken, [https://www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/Merkblatt/dl_mb_Nachhaltigkeitsrisiken.html;jsessionid=A8089BE4D3C4633C6D71B009BC3A54D9.1_cid393?nn=9021442].

Burritt, R. L./Schaltegger, S. (2010): Sustainability Accounting and Reporting: Fad or Trend?, *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 23(7), pp. 829-846.

Eosta/Soil & More/EY/Triodos Bank/Hivos (2017): True Cost Accounting in Finance, Food, and Farming, [<https://www.eosta.com/en/news/true-cost-accounting-pilot-calculates-hidden-impacts-of-food-on-people-and-planet>].

Europäisches Parlament und Rat (2020): Verordnung (EU) 2019/2088 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 27. November 2019 über nachhaltigkeitsbezogene Offenlegungspflichten im Finanzdienstleistungssektor, [<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:02019R2088-20200712&from=DE>].

- Galbreath, J. (2006): Corporate Social Responsibility Strategy: Strategic Options, Global Considerations, *Corporate Governance International Journal of Business in Society* 6(2), pp. 175-187.
- Gaugler, T./Michalke, A. (2017): Was kosten uns Lebensmittel wirklich? Ansätze zur Internalisierung externer Effekte der Landwirtschaft am Beispiel Stickstoff, *GAIA-Ecological Perspectives for Science and Society* 26(2), pp.156-157.
- Herzig, C./Kühn, A.-L. (2017): Corporate Responsibility Reporting. *Corporate Social Responsibility: Strategy, Communication and Governance*, pp. 340-392.
- Hiß, C. (2020): Ökobilanz neu gedacht. Zeitgemäß bilanzieren mit nachhaltiger Rechnungslegung, [<https://www.im-io.de/sustainablebusiness/okobilanz-zeitgemaess-bilanzieren-mit-nachhaltiger-rechnungslegung/>]; [<https://www.regionalwert-ag.de/aktuelles/2020/oekobilanz-neu-gedacht-beitrag-in-fachzeitschrift-imio/>].
- Hiß, C. (2015): Richtig rechnen! Durch die Reform der Finanzbuchhaltung zur ökologisch-ökonomischen Wende, München: oekom Verlag.
- Initiative Neue Qualität der Arbeit (2018): Projektdarstellung QuartaVista, [<https://www.experimentierraume.de/projekte/inqa-experimentierraume/quartavista/>].
- Institut der Wirtschaftsprüfer (2020): Sustainable Finance als Teil der nachhaltigen Transformation. Auswirkungen auf Finanzinstitute, IDW Positionspapier.
- Lay-Kumar, J./Fus, E. (2020): Erläuterung der wissenschaftlichen Methodik in QuartaVista. Video, [<https://www.quartavista.de/methodik>, https://www.youtube.com/watch?v=3ZjXVhK2UfA&feature=emb_logo].
- Lev, B. (2000): *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*, Brookings institution press.
- Maon, F./Lindgreen, A./Swaen, V. (2009): Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: An Integrative Framework Grounded in Theory and Practice, *Journal of Business Ethics* 87(1), pp. 71-89.

- Technical Expert Group (2020): Sustainable Finance: TEG Final Report on the EU taxonomy, [https://knowledge4policy.ec.europa.eu/publication/sustainable-finance-teg-final-report-eu-taxonomy_en].
- Pastor, D./Glova, J./Liptak, F./Kovac, V. (2017): Intangibles and Methods for their Valuation in Financial Terms: Literature Review, *Intangible Capital* 13(2), pp. 387-410.
- QuartaVista (2020): Navigationssystem für wertorientierte Unternehmen. Homepage, [<https://quartavista.de>].
- Raworth, K. (2017): *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist*, Vermont: Chelsea Green Publishing.
- Rockström, J./Steffen, W./Noone, K./Persson, Å./Chapin, F.S. et al. (2009): A Safe Operating Space for Humanity, *Nature* 461, pp. 472-475.
- Sustainable Finance-Beirat der Bundesregierung (2020): Zwischenbericht. Die Bedeutung einer nachhaltigen Finanzwirtschaft für die große Transformation, [https://sustainable-finance-beirat.de/wp-content/uploads/2020/03/200306_SFB-Zwischenbericht_DE.pdf].
- UN, SDGs (2015): United Nations Sustainable Development Goals, [<https://www.un.org/sustainabledevelopment>].
- Walkiewicz, J./Lay-Kumar, J./Herzig, C. (2021): The Integration of Sustainability and Externalities into the „Corporate DNA“: A Practice-orientated Approach”, *Journal of Corporate Governance*, [<https://doi.org/10.1108/CG-06-2020-0244>].

KI-basierte Software Robots: Potentiale und Anwendungsszenarien für die menschenzentrierte Gestaltung des Arbeitsplatzes der Zukunft

Dr. Ulrich Gnewuch, Prof. Dr. Alexander Mädche und Anja Seiffer

Wird von Automatisierung und Robotereinsatz gesprochen, haben viele Menschen direkt das Bild des Industrieroboters im Kopf, der die Fertigung von Autos oder physische Arbeiten im Maschinenbau verrichtet. Mit der fortschreitenden Digitalisierung werden heute immer mehr Geschäftsprozesse, die keine physische Arbeit, sondern Wissensarbeit darstellen, von sogenannten Software Robots übernommen. Diese Roboter werden beispielsweise eingesetzt, um die Effizienz bei der Abwicklung von kundenbezogenen Geschäftsprozessen zu erhöhen. Dieser Beitrag soll einen kurzen Überblick über Software Robots geben und ihre Bedeutung bei der menschenzentrierten Gestaltung des Arbeitsplatzes der Zukunft aufzeigen. Im Folgenden beschäftigen wir uns zunächst mit dem Konzept von Software Robots, zwei konkreten Beispielen sowie deren Fähigkeiten und Einsatzbereiche. Anschließend diskutieren wir mögliche Implikationen und Herausforderungen und stellen einen konkreten Lösungsansatz vor.



Chatbots und Robotic Process Automation als Beispiele für Software Robots am Arbeitsplatz

Unter Software Robots versteht man softwarebasierte Lösungen, die eingesetzt werden, um zuvor vom Menschen durchgeführte Prozesse zu automatisieren und dabei bestimmten, vorher festgelegten Regeln folgen. Im Gegensatz zu physischen Robotern existieren sie nur virtuell, d. h. in Form von Software. Oft werden sie von Technologien der künstlichen Intelligenz (KI) unterstützt, beispielsweise der Verarbeitung natürlicher Sprache (Natural Language Processing), Bilderkennung (Computer Vision) oder maschinellem Lernen. Zwei prominente Beispiele für Software

Robots sind Chatbots und Robotic Process Automation. Diese sollen im Folgenden näher betrachtet werden. Neben der Funktionalität liegt dabei ein besonderer Schwerpunkt auf ihrem Einsatz in Unternehmen und den Auswirkungen auf Mitarbeiter*innen.

Robotic Process Automation (RPA) beschreibt eine Klasse von Software Robots, die auf bestehenden Systemen automatisiert Prozesse abarbeitet, indem sie menschliches Verhalten imitiert bzw. repliziert. RPAs nutzen die Benutzeroberfläche existierender Systeme (z. B. Microsoft Excel oder ERP-Systeme), um anhand einer vordefinierten Mausklickstrecke beispielsweise Daten von einem System ins andere zu kopieren oder zu übertragen. Sie replizieren damit menschliches Nutzungsverhalten. Dadurch ermöglicht die Technologie eine automatisierte Datenverarbeitung zwischen verschiedenen Systemen, ohne dass Änderungen am System selbst, z. B. in Form von neuen Schnittstellen, vorgenommen werden müssen. Im Gegensatz zu Automatisierungen direkt im Hauptsystem wird RPA aufgrund des Kostenvorteils und der kurzen Entwicklungs- und Änderungszeiten oftmals dort eingesetzt, wo sich Prozesse und Abläufe regelmäßig ändern oder eine direkte Schnittstelle aus rechtlichen oder technischen Gründen als zu aufwendig bewertet wird. Um den größtmöglichen Nutzen zu erhalten, bieten sich vor allem Prozesse für die Automatisierung per RPA an, die oft durchgeführt werden, im Ablauf klar strukturiert sind und regelbasiert aufbereitet werden können. Einmal entwickelt, steigert RPA durch die höhere Geschwindigkeit in der Abarbeitung die Effizienz des Prozesses. Zusätzlich steigt die Qualität, da die regelbasierte, immer gleiche Abarbeitung von Vorgängen die Fehlerquote minimiert.

Ein Beispiel für den Einsatz von RPA in der Praxis ist die automatisierte Übertragung von Zählerständen oder Änderungen von Abschlägen in der Energiewirtschaft. Während ein Kunde diese Vorgänge zuvor persönlich oder über telefonischen Kontakt mit einem Mitarbeitenden abgewickelt hat, können Kunden nun im Self-Service online oder per Telefon den aktuellen Zählerstand oder Abschlagsänderungswunsch angeben. Diese Eingaben werden vom entsprechenden Software Bot im Eingabesystem abgeholt und in die Kundenakte im ERP-System übertragen. Ist die Verarbeitung erfolgreich, wird dann eine Rückmeldung an den Kunden ausgelöst. Kann der Bot die Eingabe nicht verarbeiten, z. B. weil der Zählerstand nicht konsistent mit bisherigen Eingaben ist oder die Abschlagsänderung zu hoch ausfällt, wird der Vorgang gesteuert, und ein Mitarbeitender übernimmt.

Ein weiteres prominentes Beispiel für Software Robots sind Chatbots. Genau wie RPA-Bots sind auch Chatbots softwarebasierte Lösungen. Der Unter-

schied besteht darin, dass Chatbots mittels natürlicher Sprache in Textform mit Menschen interagieren können¹. Dadurch können Geschäftsprozesse nicht nur automatisiert, sondern auch interaktiver und natürlicher in Form natürlichsprachlicher Konversationen gestaltet werden. Zwar gibt es Chatbots schon seit den 1960er Jahren, jedoch haben sie erst in den letzten Jahren die notwendige technologische Reife erreicht, um in Unternehmen produktiv eingesetzt zu werden.

Chatbots werden zunehmend an der Kundenschnittstelle (z. B. im Kundenservice) und intern im Unternehmen (z. B. im IT-Support oder der HR) eingesetzt. Im Kundenservice stellen Chatbots einen rund um die Uhr verfügbaren Ansprechpartner dar und können andere Servicekanäle, wie beispielsweise die Telefon-Hotline, entlasten². Die Reaktionen der Kunden auf Chatbots sind gemischt. Zwar können Chatbots schon recht gut bei der Beantwortung einfacher Fragen helfen (wie z. B. rund um die Zählerstanderfassung), doch bei komplexeren Fragestellungen sind sie schnell überfordert. Beim Einsatz intern in Unternehmen können Chatbots ebenfalls einen Beitrag dazu leisten, dass unternehmensinterne Prozesse automatisiert ablaufen und Mitarbeiter*innen entlastet werden. Beispielweise werden Chatbots häufig eingesetzt, um einfache Probleme rund um den IT-Support (z. B. Passwort zurücksetzen) zu lösen oder im HR-Bereich (z. B. Stellen von Urlaubsanträgen) zu helfen. Ein weiterer Anwendungsbereich im HR ist die Bereitstellung Chatbot-basierter Kompetenzassistenzsysteme zur Erfassung und kontinuierlichen Entwicklung von Kompetenzen mittels individualisierter Weiterbildung.

Auch eine Kombination beider Technologien ist möglich, um vollständig automatisierte Geschäftsprozesse zu schaffen: So können Informationen, wie beispielsweise die Meldung eines Zählerstands durch den Kunden, über den Chatbot entgegengenommen werden. Dieser übergibt die Information des Kunden und den eingegebenen Zählerstand dann an den RPA-Bot, welcher die Anpassung im ERP-System vornimmt, ohne dass ein Mitarbeitender an irgendeiner Stelle eingreifen muss.

Sozio-ökonomische Auswirkungen durch den Einsatz von Software Robots

Digitalisierung geschieht nicht im luftleeren Raum, sondern hat immer Auswirkungen auf das Zusammenspiel von Mensch, Aufgabe und Technologie. In diesem Spannungsfeld müssen auch Software Robots wie Chatbots oder RPA-Bots im Kontext der Aufgaben, für die sie eingesetzt werden sollen, und im Hinblick auf ihre Auswirkungen auf die betroffenen Menschen betrachtet werden.

¹ Gnewuch/Feine/Morana/Maedche 2020.

² Gnewuch/Morana/Maedche 2017.

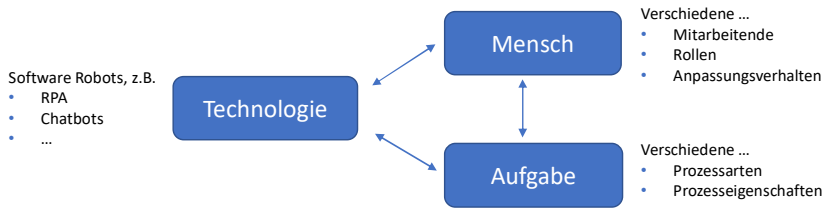


Abb. 1: Software Robots im Spannungsfeld zwischen Mensch, Aufgabe, Technologie

Ökonomisch betrachtet führt der Einsatz von Software Robots primär erst einmal zu einer Steigerung der Effizienz bei der Aufgabendurchführung. Standardisierte und regelbasierte Abläufe senken gleichzeitig die Fehlerquote und sorgen so für gesteigerte Prozessqualität, die letztendlich auch zu einer Kosteneinsparung im Unternehmen und damit gesteigerter Wirtschaftlichkeit führt. Automatisierung bedeutet jedoch oftmals auch Rationalisierung: Software Robots benötigen keine Pausen und können rund um die Uhr eingesetzt werden. Dadurch wird weniger Personal gebraucht, was Personaleinsparungen ermöglicht, die dann auch einen Arbeitsplatzverlust zur Folge haben können.

Ein vermehrter Einsatz von Software Robots hat daher neben ökonomischen auch soziale Auswirkungen auf die betroffenen Mitarbeiter*innen. Neben der Angst vor dem Jobverlust durch die Automatisierung muss auch die Veränderung in den Aufgaben und im Arbeitsumfeld berücksichtigt werden. Übernimmt ein Software Robot eine Aufgabe, kann der Mitarbeitende diese nicht kontrollieren, bevor sie abgeschlossen ist. Oftmals übernehmen Roboter aber auch nur Teilprozesse und leisten so die Vorarbeit für die Mitarbeiter*innen. Diese können dann komplexere Prozessschritte effizienter abarbeiten, da der Roboter zeitaufwendige Vorarbeiten bereits erledigt hat. Zusätzlich sorgt diese Entlastung auch dafür, dass Mitarbeiter*innen mehr Zeit für anspruchsvollere Arbeiten bleibt, wie beispielsweise für den direkten Kontakt mit Kunden oder in der Bearbeitung von Sonderfällen. Besonders Routineaufgaben, die zwar lange dauern, aber wenig fordernd sind, werden von Mitarbeiter*innen oftmals als zeitraubend und demotivierend empfunden. Werden diese durch einen Software Robot übernommen, kann dies die Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen fördern. Der Software Robot dient dabei nicht nur der Automatisierung, sondern unterstützt die Mitarbeiter*innen, stellt also eine Augmentation im Sinne eines Assistenzsystems dar.

Eine umfassende Evaluation des Einsatzes von Software Robots setzt neben Betrachtung der technischen Möglichkeiten und Umsetzbarkeit der Software Robots also auch die Berücksichtigung einer sozialen Komponente vor-

raus. Die Betrachtung dieser Technologien aus einer sozio-technischen und menschenzentrierten Perspektive unter Berücksichtigung aller relevanten Akteure ist daher absolut entscheidend, um die Konsequenzen des Software Robot-Einsatzes im betrieblichen Umfeld zu verstehen und proaktiv gestalten zu können.

Hier setzt das Projekt „MeKIDI“ („Menschengerechte KI-basierte Prozessdigitalisierung in der Energiewirtschaft“) an, um Methoden und Gestaltungsprinzipien für eine menschengerechte KI-basierte Prozessdigitalisierung in der Energiewirtschaft zu erarbeiten, von der sowohl Mitarbeiter*innen als auch ihre Unternehmen profitieren. MeKIDI wird im Rahmen der Förderrichtlinie zu Lern- und Experimentierräumen unter dem Dach der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert. Das Ziel des Projekts ist es, innovative Konzepte für eine menschengerechte KI-basierte Prozessdigitalisierung zu entwickeln und zu erproben. Im Rahmen von drei betrieblichen Lern- und Experimentierräumen werden Software Robots, wie beispielsweise RPA- und Chatbot-Lösungen im Hinblick auf die Implikationen ihres Einsatzes in Unternehmen der Energiewirtschaft untersucht und neue Lösungsansätze für deren menschengerechte Einführung und Nutzung entwickelt.

Gerade in der Energiewirtschaft stellt sich aufgrund der sinkenden Einnahmen aus dem Kerngeschäft vielen Entscheidungsträger*innen die Frage, wie Geschäftsprozesse verbessert, Kosten reduziert und Mitarbeiter*innen entlastet werden können. Die Prozessdigitalisierung, z. B. durch den Einsatz von KI-basierten Technologien wie Software Robots, bietet hierfür große Potentiale, stellt Organisationen und ihre Mitarbeiter*innen jedoch auch vor enorme Herausforderungen. Im Rahmen der Einführung müssen Geschäftsprozesse hinsichtlich ihres Potentials für die Nutzung von Software Robots analysiert und bewertet werden. Gleichzeitig wollen die Unternehmen der Energiewirtschaft auch weiterhin ihren hohen Ansprüchen gegenüber Mitarbeiter*innen gerecht werden, nachhaltig und zuverlässig im Interesse des Gemeinwohls zu handeln und diese Technologien nicht bedingungslos einzusetzen. Erste Pilotprojekte zeigen, dass der Einsatz von Software Robots zur Prozessdigitalisierung technologische, wirtschaftliche und organisationale Veränderungsprozesse mit sich bringt, die sich stark auf die Arbeitswelt der Mitarbeiter*innen auswirken. Die Ausgestaltung der Schnittstelle zwischen Mensch, Aufgabe und Software Robot spielt dabei eine zentrale Rolle.

Die Veränderung der digitalen Arbeitswelt durch den Einsatz von Software Robots bietet die Chance, Mitarbeiter*innen von repetitiven, wenig anspruchs-

vollen Routinearbeiten zu entlasten. Insbesondere Einfacharbeiter*innen stehen oft unter Zeitdruck, was ihre Arbeitsqualität verschlechtern kann. Dabei kommen auch Saisoneffekte zum Tragen: Bei Energieversorgern oder Abrechnungsdienstleistern beispielsweise vervielfacht sich während der Abrechnungsperiode das Arbeitsvolumen im Kundenservice. Zusätzlich zum Tagesgeschäft müssen Zählerstanderfassung, Rechnungslauf, Abschlagsänderungen und mögliche Kundenrückfragen abgewickelt werden. Der Einsatz von Software Robots setzt Kapazitäten bei Mitarbeiter*innen für anspruchsvollere Aufgaben, beispielsweise in der Tarifberatung, frei. Gleichzeitig führt eine zunehmende Automatisierung von Prozessen auch zu Einsparungspotential, besonders bei Mitarbeiter*innen mit Stellenprofilen, die einen hohen Anteil an solchen Routineaufgaben aufweisen.

Bereitstellung von Kompetenzassistenzsystemen für Mitarbeiter*innen am Arbeitsplatz

Zusammengefasst bringen Software Robots, wie beispielsweise die angesprochenen Chatbots oder RPA, ein großes Potential zur Prozessdigitalisierung mit. Gleichzeitig stellt uns diese Technologie aber auch vor viele wissenschaftlich und praktisch relevante Herausforderungen. Eine zentrale Frage ist dabei, wie eine Balance geschaffen werden kann, in der Unternehmen die wirtschaftlichen Vorteile von Software Robots nutzen und gleichzeitig den Menschen nicht aus den Augen verlieren.

Experten sind sich einig, dass die meisten einfachen Aufgaben mittelfristig automatisiert werden. Dadurch werden auf Seite der Mitarbeiter*innen Kapazitäten frei, die für andere Aufgaben genutzt werden können. Gleichzeitig entstehen durch den Einsatz von Software Robots neue Aufgaben. Zusätzliche Fähigkeiten, die für die Bearbeitung anderer oder neuer Aufgaben erforderlich sind, müssen Mitarbeiter*innen jedoch zunächst erlernen. Werden Software Robots für die Unterstützung von Einfacharbeit eingesetzt, ist es daher wichtig, Mitarbeiter*innen weiterhin Wertschätzung zu geben und ihnen Möglichkeiten der Kompetenzentwicklung zu bieten.

Aus diesem Grund wird im Projekt MeKIDI auch untersucht, wie innovative Technologien Mitarbeiter*innen nicht nur entlasten, sondern auch kontinuierlich weiterbilden können. Gerade in der Energiewirtschaft gibt es aufgrund der sich häufig ändernden Rahmenbedingungen, z. B. durch IT-Systemumstellungen oder neue rechtliche Vorgaben, einen kontinuierlichen Bedarf an Wissensvermittlung und Kompetenzentwicklung. Bei der hohen Auslastung im Tagesgeschäft bleibt oft wenig Zeit für ein ausführliches Onboarding beziehungsweise Weiterbildungsmaßnahmen. Im Rahmen eines Experimen-

tierraums im MeKIDI-Projekt arbeiten wir gemeinsam mit zwei Umsetzungs-partnern daran, diese Lücke mit Kompetenz-Assistenten unter Verwendung von Virtual-Reality (VR) Technologien zu füllen und innovative Konzepte für KI-basierte Assistenten in der VR zu pilotieren und zu evaluieren. So könnten Mitarbeiter*innen ihr Fach- und Methodenwissen jederzeit selbstständig im Rahmen einer virtuellen Trainingsumgebung auffrischen oder erweitern. Die Kompetenz-Assistenten sollen dabei insbesondere individuell auf den Mitarbeitenden reagieren können und für konkrete Fragen zur Verfügung stehen. Zwar gibt es bereits erste Ansätze für solche Lösungen in der Praxis, doch auch hier fehlt häufig eine kritische Reflektion und konkrete Evaluation des Nutzens und der Auswirkungen. Daher soll im Projekt explizit untersucht werden, ob die Kompetenz-Assistenten nicht nur das Wissen der Mitarbeiter*innen verbessern können, sondern ob sie auch gezielt beim Kompetenzaufbau der Mitarbeiter*innen in Hinblick auf die sich häufig ändernden Rahmenbedingungen ihrer Arbeit helfen können.

Neue Konzepte für das Kompetenzmanagement von Mitarbeiter*innen in der digitalen Arbeitswelt werden auch im KIT-geleiteten Projekt „Kern“ („Kompetenzen entwickeln und richtig nutzen“) entwickelt. Auch Kern ist Teil der INQA-Initiative und wird vom BMAS gefördert. Die technologischen und wirtschaftlichen Veränderungsprozesse, die der digitale Wandel der Arbeitswelt mit sich bringt, müssen mit sozialen Innovationen verbunden werden. In betrieblichen Experimentierräumen werden im Projekt hierzu KI-basierte Kompetenzassistenzsysteme entwickelt und erprobt. Bei der richtigen Entscheidungsfindung bezüglich ihrer individuellen Kompetenzentwicklung werden die Mitarbeiter*innen nachhaltig unterstützt, um sicherzustellen, dass diese in der digitalen Arbeitswelt mit neuen Arbeitsformen qualifiziert bleiben. Durch die Verfolgung eines hybriden Ansatzes für das Kompetenzmanagement kann eine top-down Kompetenzentwicklung der Organisation (z. B. in Form von Kompetenzmodellen) mit einer bottom-up Entwicklung und Nutzung von Kompetenzen auf individueller Ebene von Mitarbeiter*innen in Einklang gebracht werden. Hierbei sollen die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen ebenso wie die organisationalen Anforderungen berücksichtigt werden. KI-basierte Kompetenz-Assistenzsysteme (KAS) nutzen sowohl Chatbot-Technologie als auch Methoden des maschinellen Lernens (ML). Konkret nutzen wir beispielsweise ML Methoden, um bei Mitarbeiter*innen während der Aufgabendurchführung das „Flow“-Erleben – d. h. das vollständige Aufgehen in einer Aufgabe – zu ermitteln. Das Erreichen von Flow-Zuständen während der Arbeit ist wünschenswert, weil diese in direkter Relation zu einer höheren Zufriedenheit, Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter*innen stehen. Neben der Befragung von Mitarbeiter*innen werden für diese Zustandserfas-

sung physiologische Daten, wie beispielsweise Elektrokardiogramm (EKG)-Daten, unter Verwendung von Brustgurten eingesetzt. Im Projekt Kern wurde auf dieser Basis dann ein flow-adaptives Assistenzsystem im Experimentier- raum bereitgestellt und evaluiert. Das flow-adaptive System unterstützt Mit- arbeiter*innen beim Aufbau personaler Kompetenzen für einen erfolgreichen Umgang mit Benachrichtigungen in Kommunikations- und Kollaborationssys- temen. Dabei werden auf Basis der Erkennung von Flow-Zuständen Benach- richtigungen automatisch aktiviert bzw. deaktiviert.

Die Evaluation der entwickelten Kompetenzassistenzsysteme im Rahmen des Kern-Projekts erfolgte sowohl unter kontrollierten Laborbedingungen als auch unter realen Feldbedingungen unter Verwendung einer randomisierten Stichprobe von freiwillig teilnehmenden Mitarbeiter*innen im Experimentier- raum. Die Evaluationsergebnisse der Experimentierräume demonstrieren das große Potential der Verwendung KI-basierter Kompetenzassistenzsysteme im betrieblichen Umfeld.

Zusammenfassung

In diesem Beitrag wurde ein Einblick in die Möglichkeiten und Herausforde- rungen durch den Einsatz von KI-basierten Software Robots gegeben. Am Beispiel von Robotic Process Automation (RPA) und Chatbots in der Energie- wirtschaft wurde aufgezeigt, welche Fragen sich im Hinblick auf den Einsatz solcher Technologien stellen. Außerdem wurden die ökonomischen und sozia- len Faktoren, die der Einsatz von Software Robots mit sich bringt, beleuchtet. Software Robots wurden insbesondere hinsichtlich der Auswirkungen auf die Mitarbeiter*innen diskutiert und es wurden Lösungsansätze jenseits der Ra- tionalisierung, beispielsweise durch die systematische Entwicklung und Nut- zung von Kompetenzen von Mitarbeiter*innen am Beispiel der Ergebnisse des Projektes Kern, aufgezeigt.

Literatur

Gnewuch, U./Feine, J./Morana, S./Maedche, A. (2020): Soziotechnische Ge- staltung von Chatbots. In: Cognitive Computing, Portmann, E./D’Onofrio, S. (Eds.), Wiesbaden: Springer Vieweg, S. 169-89.

Gnewuch, U./Morana, S./Maedche, A. (2017): Towards Designing Cooperative and Social Conversational Agents for Customer Service. In: Proceedings of the 38th International Conference on Information Systems (ICIS2017), Seoul, South Korea.

Herausgeber

Markus Dohm ist Wirtschaftswissenschaftler und Dipl.-Ingenieur für Bauingenieurwesen und Umwelttechnik. Seit 2015 ist er Bereichsvorstand Academy & Life Care der TÜV Rheinland Group. Er war in unterschiedlichen Fach- und Führungspositionen in der Industrie, der Bundeswehr und beim TÜV Rheinland tätig und hat sich so einen vielfältigen Erfahrungsschatz aufgebaut. In seiner aktuellen Position verantwortet er das globale Dienstleistungsangebot des TÜV Rheinland auf dem Gebiet des Gesundheitsmanagements, der Arbeitssicherheit und der Qualifizierung und Kompetenzerweiterung von Fach- und Führungskräften.

André Große-Jäger ist Referatsleiter im Bundesministerium für Arbeit und Soziales und betreut dort die Aufgabenbereiche „Gesundheitliche Auswirkungen des Wandels der Arbeit“ und die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA). Damit verbunden sind die Initiierung und Betreuung von Forschungs- und Forschungsanwendungsprojekten zu ökonomischen, sozialen und unternehmenskulturellen Aspekten der Gestaltung von gesunder Arbeit und zukunfts-fähiger Arbeitsqualität, das Projekt- und Netzwerkmanagement der INQA sowie die Kooperation und Gremienarbeit mit relevanten Stakeholdern im Bereich gesundheitserhaltender und mitarbeiterorientierter Unternehmenskultur, als auch die Entwicklung, Erprobung und Evaluation entsprechender Instrumente und Methoden.

Dr. Klaus Rüffler ist promovierter Jurist und seit Ende 2008 Personalgeschäftsführer der DB Systel GmbH. Seine Laufbahn begann er als Syndikus-anwalt in der Bau- und Immobilienwirtschaft. Er war innerhalb und außerhalb des DB Konzerns in verschiedenen Führungspositionen tätig. Zusammen mit seinen Kollegen in der Geschäftsführung, seinem HR-Team und engagierten Mitarbeitern begleitet und treibt er den Transformationsprozess bei DB Systel voran. Themen der Arbeit 4.0 sind ihm ebenso wichtig wie eine Unternehmenskultur, die innovatives und unternehmerisches Handeln jedes Mitarbeiters ermöglicht.

Jörg Staff ist Mitglied des Vorstands und Arbeitsdirektor der Fiducia & GAD IT AG. Er absolvierte ein Studium der Betriebswirtschaft sowie einen MBA International Management. Nach seinem Berufsstart 1990 beim IT-Dienstleister

debis Systemhaus verstärkte er dort nach wenigen Jahren die Geschäftsführung. Es folgten Positionen bei der DaimlerChrysler AG und beim Unternehmen Deutsche Post World Net. Seit 2005 war er bei der SAP AG als Senior Vice President und Mitglied des Executive Leadership Teams in allen globalen und nationalen Senior Executive Personalfunktionen tätig.

Autoren

Christine Albrecht ist nach ihrem Public Management Studium und diversen Zwischenstationen mittlerweile seit 20 Jahren bei der BSR beschäftigt. Zunächst als Trainee, dann als Personalreferentin und nun seit über 10 Jahren Abteilungsleiterin im Personalmanagement ist sie für die Entgeltabrechnung und Betreuung der fast 6.000 BSR-Beschäftigten zuständig.

Andrea Baukrowitz, Consulting Digitale Arbeit, ist Volkswirtin. Sie forscht seit Beginn der 1990er Jahre zur Informatisierung von Gesellschaft und Arbeit. Als Expertin für Arbeit, Personalentwicklung und Arbeitsbeziehungen in der digitalen Transformation berät sie Unternehmen, Gewerkschaften und Betriebsparteien bei der Ausgestaltung der Arbeitswelt 4.0.

Prof. Dr. Lutz Bellmann, Wirtschaftswissenschaftler, leitet seit 2000 den IAB Forschungsbereich „Betriebe und Beschäftigung“. Zudem ist der habilitierte Volkswirt seit 2009 Inhaber des Lehrstuhls für Volkswirtschaftslehre, insbesondere Arbeitsökonomie, an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Er publizierte zahlreiche Studien zur empirischen Arbeitsmarktforschung, vor allem zu den Themen der betrieblichen Bildung und der Beschäftigung Älterer.

Reiner Bildmayer startete 1995 bei SAP im Bereich Supply Chain Consulting und wechselte dann in verschiedene Funktionen im Produktmanagement und in der Produktentwicklung. Er besitzt Erfahrung im Bereich der Fertigung, der Automobil-, Chemie-, Lebensmittel- und pharmazeutischen Industrie sowie in Smart Cities-Projekten. Derzeit forscht er im Bereich „Zukunft der Arbeit“ und führt verschiedene Marktstudien durch, um New Work-Ansätze für Organisationen und Unternehmen zu untersuchen. Aktuell leitet er das Projekt „QuartaVista“.

Martina Brückner zog es direkt nach Abschluss ihres Studiums der Politikwissenschaft und Germanistik in die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Sie verfügt über langjährige Erfahrung als Pressereferentin in einem internationalen Hightech-Konzern und als PR-Texterin für verschiedenste Branchen und freie Wirtschaftsjournalistin. Ihr Presse- und PR-Büro in Esslingen zählt sowohl namhafte Unternehmen als auch Medien zu seinen Kunden.

Stefan Dietl studierte Wirtschaftswissenschaften und hat nach diversen Stationen bei Festo in der Ausbildung begonnen. Seit 2007 leitet er die Ausbildung global und hat seither eine Ausbildung in China, USA, Indien und Ungarn auf Basis dualer Ausbildungsstrukturen aufgebaut. Die Aktivitäten im Ausland, aber auch mit zwei Standorten im Inland, gilt es für die künftigen Herausforderungen auszurichten. Seine Überlegungen hat er in seinem neuesten Buch „Ausbildung 4.0“ veröffentlicht.

Heinrich („Heiner“) Eibel ist Dozent an der Technischen Hochschule Ingolstadt und seit 2007 IT-Talentmanager bei der AUDI AG. Zuvor war er in einem IT-Systemhaus der Brauerei- und Getränkeindustrie als Leiter IT-Support und Personal verantwortlich, bevor er ab 1999 verschiedene Funktionen bei AUDI bekleidete. Sein Aufgabenbereich umfasst u. a. die Aus- und Weiterbildung der IT-Mitarbeiter und das IT-Kompetenzmanagement. Er fungiert bei AUDI und im Austausch mit dem Volkswagen-Konzern als Schnittstellenfunktion zwischen der IT und den Personalbereichen.

Prof. Dr. Werner Eichhorst studierte Soziologie, Politikwissenschaft, Psychologie und Verwaltungswissenschaft in Tübingen und Konstanz und promovierte 1998. Seit 2005 ist er am Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit (IZA) in Bonn tätig, derzeit als Koordinator für Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik in Europa und Teamleiter Forschung. Zudem lehrt er seit 2017 als Honorarprofessor für europäische und internationale Arbeitsmarktpolitik an der Universität Bremen. Seine Schwerpunkte sind international vergleichende Analysen von Arbeitsmärkten und Institution, Wandel der Arbeitswelt und Politikberatung in Deutschland und Europa.

Carla Eysel hat an den Universitäten Regensburg und Tübingen Rechtswissenschaften studiert und in Düsseldorf ihr Referendarexamen abgelegt. Seit 1999 ist sie zugelassene Rechtsanwältin und hält nach einem Studium an der University of East London einen Master in International Management. Sie begann ihre Karriere bei der TÜV Rheinland Holding AG im Bereich Arbeitsrecht und übernahm dort 2001 die Leitung der Personalabteilung. Seit 2020 ist sie als Vorstand für Personal und Pflege an der Charité Universitätsmedizin Berlin tätig.

Hans-Björn Glock ist Koordinator für berufliche Bildung national und international bei TÜV Rheinland Akademie GmbH. Als Teil des Business Development der TÜV Rheinland Akademie leitet und betreut er insbesondere strategische Projekte. Zu seinen Aufgabenbereichen zählen Eignungsdiagnostik (Kompetenzmanagement), Einführung neuer Unterrichtsmöglichkeiten, IT-System Grundlagen für die operative Arbeit, Erschließung von Fördermitteln und neuen Zielgruppen sowie Netzwerkarbeit.

Dr. Ulrich Gnewuch ist Postdoktorand am Institut für Wirtschaftsinformatik und Marketing (IISM) des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT). In der Forschungsgruppe „Information Systems & Service Design“ leitet er den Themenbereich Mensch-KI Interaktion. Sein Forschungsschwerpunkt ist die Gestaltung und Evaluation von KI-basierten Systemen, wie z. B. Chatbots und Robotic Process Automation (RPA), an der Kundenschnittstelle.

Stephan Grabmeier ist Geschäftsführer der Zukunftsinstitut Consulting GmbH, eines führenden europäischen Think Tanks für Trends und gesellschaftlichen Wandel in Europa. Er steht für New Work, Innovation und enkelfähiges Wirtschaften. Mit seinem Team begleitet er strategische Entscheider in der Lösung von Zukunftsfragen. Sein aktuelles Buch „Future Business Kompass – Kopfföhrer für besseres Wirtschaften“ ist eine Pflichtlektüre für alle Game Changer.

Andreas Greve ist Mitbegründer und Geschäftsführer der nextpractice GmbH, die auf Analysen im Bereich der Markt-, Trend- und Gesellschaftsforschung, der Gestaltung von kulturellen Entwicklungsprozessen und die methodengestützte Strategieberatung spezialisiert ist. Der Dipl.-Psychologe, Kaufmann und Holzbearbeitungsmechaniker konzipiert und begleitet strategienahe Beratungsprojekte. In Forschung und Lehre beschäftigt er sich mit dem Wandel der Arbeitswelt und dessen Auswirkungen auf Organisationen und Führung.

Andrea Grudda ist Strategin, Autorin und Keynote-Speakerin. Dabei kombiniert sie Wissenschaft und Lifestyle-Themen mit der Praxisnähe der „modernen Welt“. Seit über 15 Jahren ist sie als Coach und Speakerin in unterschiedlichen Branchen etabliert und begleitet Unternehmen bei der Transformation in die neue Arbeitswelt. Sie unterrichtet Trendmanagement an der EMBA in Düsseldorf, ist Referentin an der DEHOGA Akademie, veröffentlicht regelmäßig Artikel in Fachmagazinen und ist Autorin mehrerer Bücher.

Karl-Heinz Hageni studierte Mathematik und Politikwissenschaften für das Lehramt und absolvierte einen MA in Personalentwicklung. Von 1987 bis 2005 war er als Trainer und ab 1994 auch als Betriebsratsvorsitzender der Software

AG in Darmstadt tätig. 2005 wechselte er zur IG Metall als Projektleiter und Bildungsreferent in den Bereichen Digitalisierung, Arbeitsgestaltung und Personalentwicklung.

Dr. Renate Hauser unterstützt Persönlichkeiten und Organisationen in Change Prozessen. Dabei wirkt sie als Executive Coach und Trainerin sowie als Impulsgeberin in Business Theater Szenen. Nach dem Studium der Philosophie, Germanistik und Geschichte leitete sie die Presseabteilung einer Großbank. Anschließend hatte sie führende Positionen in der Wirtschaftspresse inne, u. a. in den Chefredaktionen von Management Wissen und Capital.

Marco Henn ist Hauptgeschäftsführer der BARMER. Der Krankenkassenbetriebswirt ist seit über 26 Jahren bei der BARMER und ausgewiesener Experte im Bereich der gesetzlichen Krankenversicherung. Seit 2002 entwickelt er mit seinen Teams erfolgreiche Strategien und Formate für das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM). Kundenbegeisterung, innovative Prozesse und laterale Führung sind ihm eine Herzensangelegenheit.

Petra Herrmann ist Dipl.-Ökonomin mit dem Schwerpunkt Personal- und Organisationsentwicklung. Von 1992 bis 2000 war sie in unterschiedlichen Projekt- und Führungsfunktionen der HypoVereinsbank tätig. Seit 20 Jahren bekleidet sie Führungs- und Projektleiterfunktionen mit den Schwerpunkten Kompetenzentwicklung, Changemanagement und Organisationsentwicklung in der IT bei der AUDI AG.

Thomas Hetz, Dipl.-Geograph, war u. a. von 1983 bis 1986 Studienleiter der Rudolf-von-Bennigsen-Stiftung in Hannover. Anfang der 1990er Jahre war er als Leiter des Ministerbüros von Frau Dr. Irmgard Schwaetzer und Herrn Prof. Dr. Klaus Töpfer tätig. Danach wechselte er in die Verbändelandschaft und in die Personaldienstleistungsbranche, wo er u. a. das Amt des Hauptgeschäftsführers des Bundesarbeitgeberverbandes der Personaldienstleister e.V. (BAP) bekleidete. Seit 2020 ist er Geschäftsführender Vorstand der Stiftung flexible Arbeitswelt.

Christian Hiß, Gärtnermeister und Unternehmer, gründete 2006 die Regionalwert AG Bürgeraktiengesellschaft in der Region Freiburg, die er seither als geschäftsführender Vorstand leitet. 2011 schloss er einen berufsbegleitenden Masterstudiengang mit dem Master of Social Banking and Social Finance ab. Er ist Autor und Vortragsredner zu Nachhaltigkeitsthemen und Träger einiger Auszeichnungen (Deutscher Nachhaltigkeitspreis und „Social Entrepreneur des Jahres 2011“).

Ralf Holtkötter, Dipl.-Verwaltungswirt, ist seit über 30 Jahren bei der Bundesagentur für Arbeit tätig. Zwischen 1990 und 2005 bekleidete er verschiedene Positionen im Landesarbeitsamt NRW und der Regionaldirektion NRW der Bundesagentur für Arbeit in den Bereichen Vermittlung und Finanzverwaltung. Seit 15 Jahren ist er Geschäftsführer des jobcenter rhein-sieg.

Florian Keppeler ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Public Management & Public Policy von Prof. Dr. Ulf Papenfuß an der Zeppelin Universität Friedrichshafen. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich des Personalmanagements im öffentlichen Sektor, der Personalgewinnung und Vergütung. 2015 wurde er als einer der Top 5-Nachwuchspersonaler mit dem HR Next Generation Award ausgezeichnet.

Gina Lacroix ist als Senior Consultant in der Personalberatung i-potentials dafür verantwortlich, Top-Kandidaten für digitale Führungspositionen zu finden und Unternehmen dabei zu beraten, ihr Management wettbewerbsfähig aufzustellen. Zuvor arbeitete sie im Bereich Projektmanagement und Standortaufbau für das datenbasierte Startup Urban Software Institute GmbH sowie JEUTTER CONSULTING. Sie ist ausgebildete Trainerin und absolvierte einen Master in European Studies an der Universität Hamburg.

Dr. Oliver Lauenstein ist Referent im Bundesministerium für Arbeit und Soziales und dort im Referat IIIb4 „Gesundheitliche Auswirkungen des Wandels der Arbeit“ tätig. Seine Arbeitsschwerpunkte sind das „Arbeitsprogramm Psyche“ der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie und „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“. Er ist von Haus aus Psychologe mit den Schwerpunkten Arbeitspsychologie sowie Politische Psychologie.

Dr. Jenny Lay-Kumar, sozialwissenschaftliche Nachhaltigkeitsexpertin, beschäftigt sich seit 20 Jahren mit dem Thema Nachhaltigkeit. Nach einer Promotion in Umweltsoziologie lehrte und forschte sie zu Nachhaltigkeitspolitik, -bildung und -kommunikation an der Universität Freiburg und der Evangelischen Hochschule Freiburg. Seit 2019 leitet sie die wissenschaftliche Entwicklung der Unternehmensbilanzierung der Zukunft im Projekt „QuartaVista“ bei der Regionalwert AG Freiburg.

Prof. Dr. Alexander Mädche ist Wirtschaftsinformatik-Professor am Karlsruher Institut für Technologie (KIT). Er leitet die Forschungsgruppe „Information Systems & Service Design“ am Institut für Wirtschaftsinformatik und Marketing (IISM). Seine Forschung beschäftigt sich mit der Untersuchung innovativer Lösungsansätze für eine menschenzentrierte Digitalisierung und der

Gestaltung KI-basierter Systeme für die Arbeitswelt vom morgen. In diesem Kontext sind auch die beiden BMAS-geförderten Projekte „Kern – Kompetenzen entwickeln und richtig nutzen“ und „MeKIDI – Menschzentrierte KI-basierte Prozessdigitalisierung in der Energiewirtschaft“ angesiedelt.

Dr. Jana May-Schmidt, Dipl.-Psychologin, ist Referentin im Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Sie beschäftigt sich mit der betrieblichen Gesundheitsförderung, Arbeitsschutzthemen und den gesundheitlichen Auswirkungen des Wandels der Arbeit. Darüber hinaus engagiert sie sich seit 2010 beim Projekt „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“ der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA). Sie war Leiterin der Geschäftsstelle der Nationalen Arbeitsschutzkonferenz.

Matthias Merfert absolvierte ein erziehungs- und sozialwissenschaftliches Studium mit den Schwerpunkten Sozialpolitik und soziale Gerontologie. Er ist Referent im Bundesministerium für Arbeit und Soziales und betreut seit 2011 die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA). Schwerpunkte seiner Arbeit sind die Gestaltung motivierender und gesundheitsfördernder Arbeitsbedingungen in Unternehmen sowie die psychische Gesundheit in der Arbeitswelt.

Martina Prinz ist Executive Lead bei der Fiducia & GAD IT AG. Seit 2005 war sie für Strategie- und Transformationsprojekte zuständig und übernahm 2013 die Verantwortung für die fachliche Architektur in der GAD. Nach dem Zusammenschluss der GAD mit der Fiducia gestaltete sie den Aufbau eines neuen Bereiches für Kundenprojekte und Projektservices aus. Seit 2019 ist sie für den Bereich Culture, Talents & Learning verantwortlich.

Prof. Dr. Wolfgang Prinz studierte Informatik an der Universität Bonn und promovierte an der Universität Nottingham. Er ist Professor an der RWTH Aachen und leitet als stellvertretender Institutsleiter am Fraunhofer FIT den Forschungsbereich Kooperationssysteme. Als Mitbegründer des Fraunhofer Blockchain-Labs beschäftigt er sich mit den technischen Grundlagen der Blockchain und der Entwicklung und Analyse von Blockchain-basierten Anwendungen.

Prof. Dr. Jutta Rump ist Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Internationales Personalmanagement und Organisationsentwicklung an der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen. Darüber hinaus ist sie Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability in Ludwigshafen (IBE). Seit 2007 gehört sie zu den „40 führenden Köpfen des Personalwesens“ (Zeitschrift Personalmagazin) und zu den zehn wichtigsten Professoren für Personalmanagement im deutschsprachigen Raum.

Jennifer Schmitz-Hehmann, Syndikusanwältin, ist seit 2007 bei der Deutschen Bahn AG im Bereich Beschäftigungsbedingungen tätig und verantwortet das strategische Gesundheitsmanagement bei der DB Systel GmbH. Sie studierte Rechtswissenschaften, Politik und Soziologie, absolvierte ein berufsbegleitendes Studium in Mediation und lies sich als Fachfrau für betriebliches Gesundheitsmanagement ausbilden.

Martina Schönborn-Waldorf, Leiterin der Regionalagentur Bonn/Rhein-Sieg, befasst sich seit 30 Jahren mit Arbeitsmarktthemen und unterstützte bereits in den 1990er Jahren Transformationsprozesse in Organisationen und Unternehmen mit Landes-, Bundes- und EU-Mitteln. Sie ist Initiatorin und Organisatorin des „Bündnisses für Fachkräfte Bonn/Rhein-Sieg“, Expertin für Netzwerkmanagement und engagiert sich in internationalen Fachgruppen der OECD zu Fragen der regionalen Wirtschafts- und Arbeitsmarktentwicklung.

Frank Schomburg, Dipl.-Informatiker, ist Mitbegründer des Methoden- und Beratungsunternehmens nextpractice. In einem interdisziplinären Team aus Informatikern und Psychologen entwickelte er die Basiskonzepte für die nextpractice-Werkzeuge. Als Berater erarbeitet er Konzepte für den Methodeneinsatz in Unternehmen und leitet deren Umsetzung.

Anja Seiffer ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Wirtschaftsinformatik und Marketing (IISM) des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT) und Teil der Forschungsgruppe „Information Systems & Service Design“. Im Rahmen ihrer Forschung beschäftigt sie sich mit dem Einsatz KI-basierter Systeme, wie z. B. Robotic Process Automation und Chatbots, insbesondere hinsichtlich deren Auswirkungen auf Mitarbeitende in Unternehmen.

Clemens Siegfanz ist Dipl.-Betriebswirt und absolvierte einen Master in International Management Consulting. Er ist seit über 20 Jahren in verschiedenen Funktionen in den Bereichen Produktmanagement, strategisches Partnermanagement und Merger & Acquisition der SAP SE tätig. Schwerpunkte seiner Projektarbeit sind Wissen, Wertschöpfung und Organisationsentwicklung. Der zertifizierte Business Transformation Program Manager ist seit einigen Jahren Globaler HR M&A Programmleiter.

Vera Starker ist Autorin und Co-Founderin des Berliner Startups Next Work Innovation und hypnosystemische Organisationscoach. Die studierte Wirtschaftspsychologin absolvierte einen MBA in systemischer Organisationsentwicklung an der Universität Augsburg und der Johns Hopkins University. Sie veröffentlicht Sachbücher zu Fragen der Arbeitswelt von morgen und ent-

wickelte ein Unternehmensmodell zum konzentrierten Arbeiten im digitalen Zeitalter.

Markus Stelzmann ist Geschäftsführer bei TELE Haase Steuergeräte in Wien. Nach der Tätigkeit als Montage- und Fertigungsplaner sowie SAP-Koordinator der Festo Didactic GmbH war er Chef der Materialwirtschaft bei Beck IPC und fing 2011 als Consultant für Change Management bei TELE an. Seit 2013 ist er operativer Regisseur bei TELE und federführender Co-Gestalter von Firmeneigentümer Christoph Haase bei der Entwicklung des „Unternehmens der Zukunft“.

Franziska Stiegler absolvierte ein Masterstudium der Sozialwissenschaften und Psychologie in Berlin sowie eine Ausbildung zur systemischen Beraterin, Therapeutin und Organisationsentwicklerin. Sie war mehrere Jahre lang als Beraterin und Trainerin bei einer externen Mitarbeiterberatung tätig. Seit 2016 ist sie Referentin in der Abteilung Gesundheitsförderung des BKK Dachverbandes und ist dort für das vom BMAS im Rahmen der INQA geförderte Projekt „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“ verantwortlich.

Dr. Hans Jörg Stotz ist Vorstand der Festo Didactic SE und Kuratoriumsmitglied des Fraunhofer IMW. Sein Ressort bei Festo Didactic beinhaltet Strategie-, Produkt- und Service-Entwicklung sowie Produktion, Ausbildung und Personalwesen. Der gegenwärtige Fokus liegt auf der Aus- und Weiterbildung im Rahmen von Digitalisierung und Industrie 4.0. Vor seiner Tätigkeit bei Festo Didactic war er 15 Jahre lang in der Softwareindustrie im Bereich Strategie und Produktmanagement tätig.

Dr. Andreas Tautz, Chief Medical Officer bei der Deutschen Post DHL Group, ist Facharzt für Arbeitsmedizin und engagiert sich seit vielen Jahren für das Thema Gesundheitsmanagement. Neben der Arbeit als Vorstandsmitglied der Deutschen Gesellschaft für Arbeitsmedizin und Umweltmedizin ist er in Gremien, wie z. B. der Selbstverwaltung der gesetzlichen Krankenversicherung und Arbeitsgruppen des BMAS, aktiv. Er besitzt einen Lehrauftrag für Arbeitsmedizin an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität in Bonn.

Timon Vielhaber, Gründer und CEO von World of VR, hat bereits 1999 sein erstes Startup gegründet. Nach einigen gescheiterten Startup-Ideen baute er Führungskompetenzen im Konzern Deutsche Telekom als Leiter Vertriebsstrategie auf. Balanced Scorecards und Management by Numbers haben ihn 2015 dazu bewegt, das Virtual und Augmented Reality Software-Startup World of

VR mit Fokus auf innovativen Anwendungen im Geschäftsumfeld zu gründen. Im heute 21-köpfigen Team ist eine neue Führungskultur fest verankert.

Ruth Werhahn absolvierte ein Studium der Rechtswissenschaften in Deutschland und Australien und startete 2000 ihre berufliche Karriere im Personalbereich der Düsseldorfer Veba AG. Sie war zudem in verschiedenen Positionen im neu entstandenen E.ON Konzern tätig. Seit 2018 ist sie Mitglied des Vorstands sowie Arbeitsdirektorin der TÜV Rheinland AG und verantwortet neben dem Personal- und Rechtsressort die Regionalfunktionen außerhalb Deutschlands.

Dr. Thomas Wind, promovierter Sozialwissenschaftler und Meinungsforscher, ist Gründer und Geschäftsführer des Instituts für Zielgruppenkommunikation (IfZ) in Heidelberg sowie Partner der No Drama Strategieberatung in Berlin. Seine Arbeitsschwerpunkte sind qualitative Meinungsforschung, Milieuforschung sowie Strategie- und Konzeptforschung. Die Liste der Auftraggeber umfasst Landes- und Bundesministerien, Parteien, Gewerkschaften, Verbände, Stiftungen und NGOs.

