

Roland Panter
Gabriele Kottlorz

Erfolgsfaktor Mitarbeiterintelligenz

**Die Weisheit des Unternehmens
als Führungsstrategie der Zukunft.**



MIDAS MANAGEMENT VERLAG

Roland Panter | Gabriele Kottlorz

Erfolgsfaktor Mitarbeiterintelligenz

**Die Weisheit des Unternehmens
als Führungsstrategie der Zukunft**

Midas Management Verlag
St. Gallen • Zürich

Erfolgsfaktor Mitarbeiterintelligenz

Die Weisheit des Unternehmens
als Führungsstrategie der Zukunft

1. Auflage

© 2016 Midas Management Verlag

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet abrufbar über <http://dnb.d-nb.de>

Panter, Roland / Kottlorz, Gabriele: Erfolgsfaktor Mitarbeiterintelligenz. St. Gallen/ Zürich: Midas Management Verlag 2016.

Layout: Ulrich Borstelmann, Dortmund

Illustrationen: Anne Panter

Druck- und Bindearbeiten: CPI, Clausen & Bosse, Leck

Printed in Germany

© Midas Management Verlag AG, Dunantstrasse 3, CH 8044 Zürich

E-Mail: kontakt@midas.ch, Tel 0041 44 242 61 02, www.midas.ch

Zur besseren Lesbarkeit werden in diesem Buch personenbezogene Bezeichnungen, die sich zugleich auf Frauen und Männer beziehen, generell nur in der im Deutschen üblichen männlichen Form angeführt, also z.B. »Kunden« statt »KundInnen« oder »Kundinnen und Kunden«. Dies soll jedoch keinesfalls eine Geschlechterdiskriminierung oder eine Verletzung des Gleichheitsgrundsatzes zum Ausdruck bringen.

Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung der Texte und Bilder, auch auszugsweise, ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages urheberrechtswidrig und strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder Verwendung in Seminarunterlagen und elektronischen Systemen.

Inhaltsverzeichnis

Prolog	9
------------------	---

Bestandsaufnahme

1	Arbeit im Wandel	17
2	Unternehmen, Menschen und die Digitalisierung	37
3	Das Fehlen der Entspannungsphasen.	49
4	Transparenz in alle Richtungen	63
5	Wir müssen etwas anders machen!	75

Lösungsansätze

6	Das Schlachtfest der goldenen Kühe	83
7	Das Management von Komplexität oder die Freude am Chaos	97
8	Kommunikation: Begrenzer und Ermöglicher. . . .	105
9	Die Kultur der gelebten Mitarbeiterintelligenz	115

10	Internes Community-Management als Betriebssystem	129
11	Power is nothing without Control – die Bedeutung guter Führung	173
12	Der Einsatz von vorhandenem Wissen	185
13	Der Einsatz von Technologien (IoT, Industrie 4.0)	195

Qualitätsfaktoren

14	Raum für Glück & Sinnstiftung.	203
15	Intrinsische Motivation: Anstifter zu Höchstleistungen	215
16	Talent, Qualifikation und Kompetenzgerechtigkeit	223
17	Echte Teamarbeit	241
18	Fehlerkultur statt Fehlernegation	249

Ausblick

19	Und jetzt wird alles besser?	257
----	--	-----

Vorwort

Die Digitalisierung der Arbeitswelt wird nicht nur technische Abläufe und Strukturen verändern, sondern auch das Verhalten des Menschen. Während wir das Tempo der Veränderungen kaum noch beeinflussen können, liegen Richtung, Werte und Leitmotive in unserer Hand. Dieser grundlegende Paradigmenwechsel ist an vielen Stellen bereits spür- und sichtbar. Diejenigen, die ihn mit gestalten wollen sind nun gefordert. In der Unsicherheit zwischen vertrautem Terrain und absolutem Neuland liegt eine große Chance, die es beherzt zu ergreifen gilt.

Vielleicht können wir uns von der Arbeitsphilosophie befreien, in der sich viele abrackern, damit am Ende wenige vom Erfolg partizipieren. Vielleicht finden wir einen Weg zu einer frischen Idee, die Menschen an der Gestaltung von Projekten oder Vorhaben beteiligt. Einer Idee, die über Begeisterung zu einer natürlichen, lebendigen Form von Produktivität führt. Dabei erzeugen Resonanz und Anerkennung einen Sog, der die Beteiligten vom »sollen« zum »wollen« führt. Diese geballte Kraft einer gut gefüllten Fankurve ermöglicht eine entspannte, vertrauensvolle Führung – eine, die zulässt was gern entstehen will, anstatt nur zu kontrollieren.

Ein wichtiger Schritt auf dem Weg zur »neuen Arbeit« ist – gar keiner. Anfangs ist ein Innehalten nötig und eine Einkehr zu sich selbst, um in der Stille seine eigenen Gedanken und Gefühle zu orten. Nur die Offenheit sich selbst gegenüber macht eine Offenheit für andere Ansichten, Motive und Prioritäten möglich. Wir sollten lernen, Widerstände abzubauen und Dinge anzunehmen wie sie gerade sind. So überwinden wir die Angst, erkannt und durchschaut zu werden in unserer vermeintlichen oder tatsächlichen Fehlbarkeit. Hose runter! Wer loslässt, hat die Hände frei und kann mit ganzer Kraft ermutigen und ermächtigen.

Wir sollten an vielen Stellen die Sicherheit der Freiheit opfern, voller Mut in Fettnäpfchen hüpfen, daraus lernen und vor allem gemeinsam daran wachsen. Wir sollten Fehler als Chancen annehmen und den Lerneffekt wertschätzen, den vermeintliche Misserfolge mit sich bringen. Und schließlich sollten wir dringend den Begriff »Erfolg« neu definieren und mit all den Facetten füllen, die in der traditionellen Arbeitskultur ungesehen und unerwünscht waren. Erfolg ist nur wahrhaftig, wenn alle Beteiligten ihn spüren und greifen können.

Dieses Buch beantwortet keine Fragen, ohne neue aufzuwerfen und liefert auch keine allgemeingültige Gebrauchsanweisung mit Haltbarkeitsgarantie. Es nimmt Sie mit auf eine – im besten Fall – inspirierende Gedankenreise, die möglicherweise Horizonte öffnet und neuen Boden bereitet.

Ich wünsche Ihnen dabei gute Erkenntnisse, viel Freude und gemeinsamen Erfolg.

Bodo Janssen
Upstalsboom

Prolog

Arbeiten wie früher, nur besser – oder warum wir die unternehmenskulturelle Evolution nicht verschlafen sollten.

Nichts ist so stetig wie der Wandel – heißt es. Er kommt in unterschiedlichen Verkleidungen daher, mal sympathisch und mal mit hässlicher Fratze. Er wird geliebt und gefürchtet, voller Elan selbst gestaltet oder verbissen ignoriert. Sicher ist, dass er ungeachtet individueller Bewertung ein Eigenleben führt und an unzähligen Stellen unser Leben berührt und bewegt, ob uns das gefällt oder nicht. In Unternehmen heißt der Wandel »Change« und wird mancherorts voller Ungeduld, ohne Maß und Atempause durch die Abteilungen gepeitscht.

Manchmal wirkt es, als kämen diese Unternehmen vor lauter Umstrukturierungsmaßnahmen gar nicht mehr zum Arbeiten. Schlimmer noch: Die Mit-Arbeiter kommen nicht mehr mit und sind nur noch Nach-Arbeiter, gedanklich abgehängt und vom großen Ganzen ausgeschlossen. Die Folgen einer solchen Arbeits-Unkultur sind hinlänglich bekannt und richten – individuell und systemisch – einen enormen Schaden an.

Aktuell kommt der Wandel in leicht schrillum Outfit unter dem Label »Arbeit 4.0« daher. Die Grundideen sind hervorragend, die Verpackung manchmal irreführend, aber das ist modern! Klare Deklaration des Inhaltes ist doch von vorgestern und mit »Clementine« ausgestorben. So scheinen es zumindest einige etablierte Unternehmen zu sehen, die sich in bester Grabbeltisch-Manier alles herauspicken, was mal eben einen kleinen Vorsprung im »war for talents« verschafft und die Arbeitgeber-Attraktivität erhöht.

Währenddessen entwickelt sich eine ganz andere Arbeitswelt in einem Paralleluniversum. Junge StartUps, die betont keine Strukturen mehr wollen und brauchen. Urlaub, Gehalt und Arbeitszeit legt jeder selbst fest. Spesenanträge und die dazu gehörenden Abrechnungen beim Controlling sind so out wie Karottenhosen. Teams organisieren Aufgaben und Kooperation ganz ohne fossile HR-Abteilung. Das Büro ist dank Smartphone und Tablet inzwischen immer mit dabei, genau wie der Kopf, dessen Synapsen das gemeinsam definierte Unternehmensziel zusammenfunken. Diese Schlagkraft und Beweglichkeit junger Unternehmen macht – unter anderem – den Inhalt und Mehrwert der neuen Arbeit aus.

Zugleich stellt dieses neue Verständnis von Arbeit hohe Anforderungen an alle Beteiligten. Es reicht nicht mehr aus, die im Taylorismus erworbenen Fähigkeiten zu beherrschen. Es reicht auch nicht, sie besser, schneller oder lukrativer einzusetzen. Das ist so sinnlos wie die Zucht von schnelleren Pferden, während das Automobil die überlasteten Vierbeiner gerade überflüssig macht. Die vorgestrige Trennung von Arbeit, Denken und Entscheiden passt als Grundmodell weder zur Technologie noch zu den Menschen unserer Zeit. Bei Arbeiten 4.0 geht es plötzlich um Kultur, um Fragen von Teilhabe und Sinnstiftung und um Möglichkeiten übergreifender Zusammenarbeit und Vernetzung ohne hierarchische Reibungsverluste.

Befeuert wird die unternehmerische Evolution unter anderem durch die umfassende Digitalisierung unserer gesamten Lebensumgebung. Das können wir gut finden oder nicht – vieles scheint eine reine Geschmackssache zu sein. Schließlich ist bisher keine verfügbare App in

der Lage, gegen unseren Willen unsere eigene Gehirnfunktion lahm zu legen. Das tun wir mehr oder weniger begeistert selbst. Aber bitte nicht jammern, wenn es so weit ist und wir nicht mehr allein entscheiden können, welche Jacke wir bei Regen (von dem wir nass werden) anziehen sollen. Selber Schuld.

In diesem Buch geht es nicht darum, das zu bewerten. Wir – die Autoren – sind in erster Linie neugierig, wie in diesem veränderten Lebensraum Rahmenbedingungen aussehen können, die uns in unserer menschlichen Entwicklung unterstützen und bekräftigen. Wie können wir besser und effektiver miteinander arbeiten? Wie können wir individuelle Motivation und gemeinsame Zielfindung dazu nutzen, Leistungsqualität und positives Erleben von Arbeit zu verbessern? Wie können wir Methoden und Strukturen so gestalten, dass sie sich als selbst belohnende Muster so etablieren, dass daraus ein belastungsresistentes Biotop wird?

Aus unserer Sicht ist das organisatorische Grundgerüst von internem Community Management dazu bestens geeignet. Es kann zu einer neuen Leichtigkeit führen, obwohl Arbeitsabläufe und -Inhalte komplexer werden. Wir sind davon überzeugt, dass die Möglichkeit zur Teilhabe und Mitgestaltung eine hohe Leistungsbereitschaft mit sich bringt. Die damit verbundenen Herausforderungen sind mit haltbaren Werten und gemeinsam gepflegtem Handwerkszeug gut zu bewältigen.

Mikro- und Makroebenen der Organisation

Eine These dieses Buchs ist: »Wer zwei Wochen lang den Gesprächen seiner Mitarbeiter in der Kantine zuhört, kann anschließend alle Probleme seines Unternehmens benennen«. Obendrauf werden vielfältige Ideen für Lösungsansätze mitgeliefert. Das Wissen um die Zukunft des Unternehmens ist demnach bereits zu großen Teilen im Unternehmen vorhanden, wird aber nicht abgefragt und/oder nicht ernst genommen.

Eine Voraussetzung für die vorbehaltlose Betrachtung dieser Impulse ist die Bereitschaft zum Perspektivwechsel. Die fruchtbare Auseinanderset-

zung mit Unternehmens- und Organisationsstrukturen setzt wiederholte Wechsel des Betrachtungswinkels voraus. Die Sicht der Mitarbeiter, des Managements, der Shareholder, aber auch der Stakeholder. All diese Parteien haben einen differenzierten Einblick in Unternehmen und sind allesamt in der Lage Optimierungspotenziale zu beschreiben. Diese Sichtweisen sollen und können nicht deckungsgleich sein! Vielfalt und Widersprüchlichkeit bergen die besten Lösungen.

Eine denkbar spannende Frage ist demnach, wie lässt sich das Wissen, verfügbar machen, das sich aus den verschiedenen Blickwinkeln ergibt? Wir glauben: So bald Menschen sich konstruktiv, frei und ohne Angst austauschen können, entsteht für alle ein besseres Bild. Die Informationen fangen von ganz allein an zu fließen und liefern Lösungen, Ideen und Verbesserungen im Fahrwasser gleich mit. Die Stromschnellen, die durch unser Ego oder die Gruppendynamik entstehen sind dadurch nicht automatisch geglättet. Community Management ist keine Kaffee-fahrt. Wer sich auf diese Tour einlässt, bekommt definitiv erstmal keine Heizdecke, sondern eine Menge Probleme, die er vorher nicht hatte.

Bei voller Akzeptanz informeller Strukturen und einer großen Portion Vertrauen ermöglicht uns der Gewinn an Informationen und Anregungen jedoch, daraus wertvolle Folgehandlungen abzuleiten. Wir beschreiben eine Umgebung, in der Informationen frei zu denen fließen können, die mit diesen Informationen arbeiten (müssen). Unabhängig von Stellenbeschreibungen, Berechtigungen oder scheinbar unveränderbaren Qualifikationen. Gleichzeitig kartographieren wir die Schluchten, Felsen und Krater, die den freien Fluss behindern und uns den uralten, eingeschliffenen Verlauf aufzwingen wollen. Das Sichtbarmachen dieser Hindernisse nimmt ihnen Masse und Überraschungseffekt, so dass wir mit einem entschlossenen Lächeln unseren Weg fortsetzen können.

Wir beschreiben Rahmenbedingungen einer offenen Unternehmenskultur: Der technologische Ansatz steht gegenüber dem kulturellen Ansatz eher im Hintergrund. Das bedeutet dennoch, dass insbesondere durch die Digitalisierung neue Chancen entstehen. Entscheidend ist die Haltung, die wir dazu einnehmen. Wir verstehen digitale Komponenten als Werkzeuge, die uns bei der Umsetzung unserer Pläne und Ziele

unterstützen. Nicht mehr, aber auch nicht weniger. Eine moderne Kultur des Austauschs wird durch den Einsatz moderner Kommunikationstechnologie in Verbindung mit einer gelebten Fehlerkultur und einer offenen Geisteshaltung ermöglicht. Nur wer Wissen teilt, wird sich selbst entwickeln können – wohlwissend, dass niemand perfekt ist.

Kommunikation ist alles – nur nicht einfach!

Sobald wir über Unternehmenskultur in Zusammenhang mit Unternehmensstrukturen sprechen, kommt dem Faktor Kommunikation besonders große Bedeutung zu. Hierfür gilt es ein Bewusstsein zu entwickeln und eine Einigung über die Gestaltung und Werteklaviatur der Kommunikation zu treffen. Erfahrungsgemäß hakt es genau an dieser Stelle. In den meisten Unternehmen wird ausgerechnet die Kommunikation als unzureichend beschrieben. Ein spannender Widerspruch, schließlich können wir – nach Watzlawik – nicht nicht kommunizieren.

Unser Ansatz einer offenen Kommunikation beinhaltet selbstverständlich die intelligente technologische Unterstützung zum schnellen Informationsaustausch von/zu allen Beteiligten. Darüber hinaus – und hier kommt die erste Stromschnelle – wollen wir der Kernfunktion der Kommunikation zur Renaissance verhelfen: der Verständigung. Die Kultur der erzwungenen Sachlichkeit hat sich längst als hinderlich erwiesen und schafft mehr Reibung als Erleichterung. Denn persönliche Befindlichkeiten und Bedürfnisse zu unterdrücken ist vergleichbar mit einem unter Wasser gedrückten Ball. Der kommt wieder hoch!

Dieser kulturelle Wandel erfordert souveräne Führung und Selbstführung. Gerade in etablierten Strukturen sind die richtige Dosierung und ausreichend Rettungsringe von Bedeutung – damit in der neuen Freiheit keiner untergeht. Gemeinsam erarbeitete Maßstäbe zu Qualität und Quantität müssen für den richtigen Rahmen und natürliche Disziplin sorgen. Darüber hinaus gilt es, möglichst viele Mitwirkende für eine aktive Beteiligung zu gewinnen. Das darf und muss sich entwickeln, jeder in seinem Tempo.

Wer sich nicht einbringt, droht samt seinen Kompetenzen abgehängt zu werden. Hier lauert die nächste Untiefe, wenn wir als hochmotivierende Gestaltende das Optimum zum einzig wahren Maßstab erheben. Wer jedoch die Menschen tatsächlich in den Mittelpunkt stellt, sollte auch diejenigen akzeptieren und schätzen, die nicht zu den hippen und energiegeladenen Antreibern gehören. Im Gegenteil, wir brauchen die Bewahrer und Beschützer, die in ihrer Routine für Besinnung sorgen. Ohne sie geraten wir in den oben erwähnten Teufelskreis, in dem Veränderungen nur noch anders, aber selten besser sind.

Die Organisation des Unternehmens – von festen Strukturen zu Themen

Heute sind Unternehmen häufig nach tayloristischen Grundsätzen organisiert, sie trennen per Struktur geistige von körperlicher Tätigkeit – oder eben Entscheidungen von Durchführung. Unsere Methode öffnet Wege und Möglichkeiten von einer strukturgetriebene zu einer eher informellen, also themengetriebenen Organisation zu kommen. Getragen von gemeinsamen Werten und belastbarem Vertrauen können Mitarbeitende darin immer wieder neue Rollen einnehmen.

Unser Ansatz sieht vor, dass diese »Struktur der Themen« immer die Leute an einen Tisch bringt, die es zur Bearbeitung einer Aufgabenstellung benötigt. So entstehen aus Ideen, Verbesserungsvorschlägen, erforderlichen Informationen und 360°-Austausch erfolgreiche Produkte, Dienstleistungen und Arbeitsabläufe.

Und nun? Alles neu?

So ärgerlich das für uns Autoren auch ist, wir beschreiben in diesem Buch nichts Neues. Das Bedürfnis nach Mitgestaltung unseres sozialen Lebensraumes ist so alt wie die Menschheit selbst. In vielen Gemeinschaften funktioniert das Community Management ganz automatisch bereits hervorragend.

Wir liefern Ihnen auch keine durchgetaktete Pauschalreise. Vielmehr wollen wir Ihnen Lust auf den Aufbruch machen. Wir wollen Ihren Entdeckergeist wachrütteln und Sie zum Segeln auf Sicht einladen. Auf diesem Weg finden Sie verschiedene Puzzleteile. Einige davon sind rein technisch, andere betreffen Ihre ganz persönlichen Herzensangelegenheiten. All das fügt sich in ein größeres Bild. Im besten Fall erkennen Sie in unseren Anregungen etwas, das Ihnen ganz persönlich nützlich ist. Fangen Sie mit kleinen Schritten an, Dinge in Zukunft etwas anders zu machen. Wenn Sie das mit der gleichen Freude und Begeisterung tun, wie wir dieses Buch geschrieben haben, dann werden Sie etwas bewegen. Versprochen!

Wir wünschen Ihnen eine inspirierende Lektüre,

Gabriele Kottlorz und Roland Panter

Danksagung

Wer ein Buch schreibt, macht zeitweise nichts anderes mehr. Das müssen dann andere machen. Wir bedanken uns bei all den Menschen, die uns bei der Erstellung dieses Buches unterstützt haben. Besonderer Dank gilt

Anne Panter, die all die schönen Illustrationen beigesteuert und dem Text ein freundliches Gesicht gegeben hat.

Swanette Kuntze, die als Lieblingsscheffin so viel möglich macht.

Frieda und Mila, die für die nötigen Pausen an der frischen Luft gesorgt haben.

Kapitel 1

Arbeit im Wandel



Überraschung! Die Arbeitswelt verändert sich. Neue Berufe entstehen, alte verschwinden oder sind von der Bedeutungslosigkeit bedroht. Neue Technologien eröffnen neue Chancen. Das war schon immer so. Gerade aber steht ziemlich vieles von dem, was die deutsche (Industrie-) Wirtschaft groß gemacht hat auf dem Prüfstand, unter anderem deshalb, weil das Wohlstandsversprechen scheinbar nicht mehr für alle gilt. Diese Veränderungen haben verschiedene Ursachen und Beteiligte. Deutlich erkennbar sind die Einflüsse der Digitalisierung mit ihren disruptiven (markterstörenden) Plattform-Modellen. Es sind aber auch

Bedürfnisse nachkommender Generationen, die Veränderungen in der Arbeitswelt auslösen – hierbei wird häufig die Generation Y genannt, die sich so sehr der Selbstverwirklichung verschrieben hat.

Es geht bei jeder dieser Diskussionen um die Zukunft der Arbeit, die Gestaltung der Zukunft und des Wohlstandes unseres Landes. Schon seit Anfang der 2000er Jahre sind es immer wieder junge Unternehmen, die neue Wege gehen und damit große Erfolge erzielen. Nicht in der Art wie sie Ihre Geschäfte betreiben, sondern vielmehr mit Blick auf die Frage, wie Menschen dort zusammenarbeiten. Diese Unternehmen sind es, die die Phantasie der Menschen beflügeln, wie Zusammenarbeit und Wertschöpfung funktionieren kann. Auch die unsere und ganz bestimmt die Gedankenwelt derer, die erst jetzt in einen Beruf eintreten. War es mal »most wanted« eine Ausbildung bei der Deutschen Bank machen zu dürfen, so sind es heute eher die Facebooks und Googles, die berufliche Phantasien junger Menschen beflügeln. Ein radikaler Wandel, der in weniger als 2 Dekaden eingetreten ist.

Nun gilt es Antworten auf die neue Ordnung zu finden. Auch Sie, lieber Leser, gehören zu denen, die Antworten suchen – so legt es der Kauf dieses Buches nahe. Wir versprechen Ihnen jetzt schon, dass auch wir nicht die eine Antwort auf die vielfältigen Fragestellungen mit Blick auf die Zukunft der Arbeit kennen. Wir haben uns aber intensiv damit beschäftigt, wie sich die Zusammenarbeit von Menschen unter den neuen Bedingungen organisieren lässt. Nehmen wir dazu einmal die verschiedenen Betrachtungswinkel ein, die Einfluss auf diese Diskussion haben.

Die politische Ebene des Wandels

Erfreulich finden wir, dass im für das Thema Arbeit zuständigen Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) bereits seit einiger Zeit ein Prozess zur Zukunft der Arbeit angestoßen wurde. Auf der vom BMAS eigens eingerichteten Website arbeitenviernull.de im Unterpunkt Beschäftigung heißt es unter anderem: »Tätigkeiten und Anforderungen an die Beschäftigten werden sich durch die Digitalisierung deutlich verändern. Es gibt jedoch keine Anzeichen für massive Beschäftigungs-

verluste«. Hier geht es also nicht nur um die Frage, wie bspw. eine Arbeitskultur künftig aussehen wird. Es wird auch danach gefragt, ob die Menge der zur Verfügung stehenden Arbeitsplätze ausreichend sein wird.

Arbeitsministerin Nahles formuliert ihre Sicht auf die Entwicklungen zur Halbzeitkonferenz des Dialogprozesses Arbeiten 4.0 des BMAS so: »Der Mensch bleibt Mittelpunkt – bei allem technischen Fortschritt. Das ist die erfreuliche Botschaft nach einem Jahr Fortschrittsdialog Arbeiten 4.0 mit vielen engagierten Beteiligten. Dennoch: Die Tätigkeiten und die Ansprüche sowohl der Arbeitgeber als auch der Beschäftigten ändern sich fundamental. Unsere Studie »Wertewelten Arbeiten 4.0« zeigt, in der modernen Arbeitswelt funktioniert das alte Prinzip des ‚one size fits all‘ nicht mehr. Was die Bürger von ihrer Arbeit wollen, ist höchst individuell. Wir brauchen einen neuen Flexibilitätskompromiss in der Tradition der Sozialen Marktwirtschaft, der neue Sicherheiten mit mehr Flexibilität für Betriebe und Beschäftigte zusammenbringt. Dabei will ich mittelfristig eine lebensphasenorientierte Wahlarbeitszeit schaffen und die Qualifizierung der Beschäftigten massiv ausbauen.«

Die ministeriale Sicht der Dinge reduziert die Zukunft der Arbeit demnach zunächst auf die Flexibilisierung von Arbeitszeitmodellen und Fragen der Qualifizierung. Kann man erst mal so stehen lassen, denn schon diese beiden kleinen Fenster zeigen eindrucksvoll den Handlungsbedarf – ausgehend davon, dass die politische Ebene in der allgemeinen Wahrnehmung erst ziemlich spät ins Handeln kommt.

Die Ebene der Arbeitgeber

Arbeitgeber werden in Deutschland sehr häufig mit Industrie gleichgesetzt, obwohl wir dort nur noch 24% der Arbeitsplätze verorten können. Tendenz sinkend. Genau diese Industrie ist derzeit bedroht. Allen voran die für Deutschland wichtige Automobilindustrie, die spätestens seit Volkswagens Dieselgate und den Erfolgen von Tesla massiven Änderungsdruck verspürt. Gerade dem Volkswagenkonzern wird eine rückständige Unternehmenskultur vorgeworfen, die behäbig und innovationsfeindlich sei. Das lassen wir jetzt mal so stehen.

Auffällig ist jedoch eine mangelnde Bereitschaft der Unternehmen den Wandel tatsächlich anzunehmen und sich dadurch weiter zu entwickeln. Sie hadern regelrecht mit der Situation. Unterstrichen wird das durch massiven Lobbyismus, mit dem die Konzerne ihre scheinbar überalterten Geschäftsmodelle durch die Politik absichern lassen wollen. Da geht es um Leistungsschutzrechte, um den Aufbau künstlicher Barrieren und auch um die Manipulation der öffentlichen Wahrnehmung. Es stellt sich die Frage, ob diese Kreativität nicht besser in das Geschäftsmodell investiert wäre.

Innerhalb der Unternehmen halten zum Glück dennoch neue Ideen Einzug. Gerade Daimler scheint hier eine Vorreiterrolle einnehmen zu wollen und fängt mit kleinen – deshalb nicht weniger revolutionären – Dingen an. Der Schlips zum grauen Anzug darf jetzt beispielsweise auch mal zu Hause bleiben. Es geht aber nicht nur um den Binder. Fragen der Zusammenarbeit werden intensiv diskutiert: da geht es um Arbeitszeiten, um Flexibilisierung der Arbeitsorte (zumindest bei der Bürobelegschaft), um Technologie, die unter den neuen Bedingungen eine Zusammenarbeit ermöglicht. Ganz am Ende geht es vermutlich auch um die Frage, wie Mitarbeiter besser zu Höchstleistungen motiviert werden können – bei Innovation, Wertschöpfung und Performance. Das geht eben nur, wenn diese Menschen mit Feuereifer bei der Sache sind – also gerne machen, was sie machen und entsprechend durch passende Qualifikationen darin befähigt sind.

Es scheint sich außerdem zu manifestieren, dass eben auch der Kommunikation besondere Verantwortung zukommt und es an manchen Stellen sinnvoll ist, kommunikationshinderliche Strukturen abzubauen. Meist betrifft das unnütze Hierarchiestufen, die Informationen als Privileg betrachten und eifersüchtig verteidigen.

Uns Autoren freut, dass Meldungen über Veränderungen dieser Art mehr werden und »große« Unternehmen anfangen, sich auch grundsätzlicher mit der Thematik Arbeit zu beschäftigen. Hierfür gibt es unzählige großartige Ideen, die wir an vielen Stellen exemplarisch anführen werden – wir wollen an dieser Stelle schließlich noch nicht die ganze Spannung rausnehmen.

Die Ebene der Arbeitnehmer

Die Karriere eines Arbeitnehmers beginnt in den wohl meisten Fällen mit einer Bewerbung. Das Angebot: Ich tausche meine Arbeitskraft gegen einen Lebensunterhalt. Je nach persönlicher Situation des Arbeitnehmers ist dieser Wunsch stärker oder schwächer ausgeprägt. Ist er stark ausgeprägt, neigt der Arbeitnehmer dazu, den erstbesten Job anzunehmen, den er dann mehr oder weniger zähneknirschend aushält. Bei (geistig und finanziell) unabhängigeren Menschen nimmt die Wahl des richtigen Berufes und Arbeitgebers einen wesentlich größeren Raum ein. Ausgestattet mit zeitlichen und finanziellen Sicherheiten wägen sie Talent, Neigungen und Möglichkeiten sorgfältig ab und gestalten ihre Karriere aktiv und engagiert. Im besten Fall führt das dazu, dass diese Menschen ein erfülltes und glückliches Berufsleben haben.

Derzeit steht eine ganze Generation im Rampenlicht, die diese sorgfältige und weitsichtige Karriereplanung scheinbar zur Kunst erhebt. So kommen auch wir nicht umhin, uns einmal die so gerne zitierte Generation Y in Ruhe anzuschauen.

Definition Generation Y

Die Generation Y gilt als gut ausgebildet, oft mit Hochschulabschluss. Sie zeichnet sich durch einen technologieaffinen Lebensstil aus. Insbesondere handelt es sich um die erste Generation, die größtenteils in einem Umfeld von Internet und mobiler Kommunikation aufgewachsen ist. Sie arbeitet lieber in virtuellen Teams als in tiefen Hierarchien. Anstelle von Status und Prestige rücken die Freude an der Arbeit sowie die Sinnsuche ins Zentrum. Mehr Freiräume, die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung, sowie mehr Zeit für Familie und Freizeit sind zentrale Forderungen der Generation Y: Sie will nicht mehr dem Beruf alles unterordnen, sondern fordert eine Balance zwischen Beruf und Freizeit. Nicht erst nach der Arbeit beginnt für die Generation Y der Spaß, sondern sie möchte schon während der Arbeit glücklich sein – durch einen Job, der ihr einen Sinn bietet. Sie verkörpert einen Wertewandel, der auf gesellschaftlicher Ebene bereits stattfindet, den die jungen Beschäftigten nun aber auch in die Berufswelt tragen. Der Berliner Jugendforscher Klaus Hurrelmann macht auf die Multioptionsgesellschaft und Grenzlosigkeit aufmerksam, in welcher die Generation Y groß geworden ist. Dazu

passt auch, dass bereits auffallend viele Berufsanfänger – 60 % im Jahr 2014 gegenüber 48 % im Jahr 2002 – dieser Generation Ansprüche auf Führungspositionen erheben und sich als Experten wännen.

Die Millennials sind optimistisch und selbstbewusst und haben wenig Vertrauen in die Regierung, weshalb sie sich durch passiven Widerstand aktiv ins politische Geschehen einbringen. Ein Beispiel dafür ist die Bewegung Occupy Wall Street, wo sich die moderne Organisation der Generation Y darstellt.

In ihrem Buch »Die heimlichen Revolutionäre – Wie die Generation Y unsere Welt verändert« aus dem Jahr 2014 geben der Soziologe Klaus Hurrelmann und der Journalist Erik Albrecht den ersten systematischen Überblick über alle bisherigen Untersuchungen zu diesem Thema, ergänzt um authentische Äußerungen von Generationsangehörigen.

Hurrelmann und Albrecht beschreiben die zentralen Merkmale der Generation Y wie folgt:

Umgang mit Krisen. Die Generation Y hat in der sensiblen und formativen Zeit ihres Jugendalters den Terroranschlag in New York, weltweite Kriege und Krisen und zuletzt die Finanz- und Eurokrise mit einer verheerenden Jugendarbeitslosigkeit erlebt. Sie ist den Umgang mit Unsicherheiten und Ungewissheiten der Lebensplanung gewohnt. Sie hat gelernt, das Beste aus jeder noch so undurchsichtigen Situation zu machen, zu sondieren und zu taktieren, um sich stets möglichst viele Optionen offen zu halten. Diese Mentalität hat ihr den Namen gegeben, der im amerikanischen Englisch mit dem Wort »Why« die fragende und suchende Grundhaltung ausdrückt. Das Leben in Unsicherheit empfindet sie aus diesem Grund als ganz normal.

Improvisation und Lebensplanung. Die Ypsiloner sind Meister im Improvisieren. Ihr Lebenslauf verliert die Gradlinigkeit, die noch für die Eltern typisch war. Leben ist für die Generation Y viel weniger planbar als früher. Bei allem Stress, den sie durchaus empfinden, genießen die Ypsiloner das auch, weil es sie unabhängig und frei macht. Sie sind nach dieser Hypothese »Egotaktiker«, die alle wichtigen Lebensentscheidungen nach den unmittelbaren Vorteilen und Nachteilen für die eigene Person und ihr Wohlbefinden abschätzen.

Bildung. In Zeiten, in denen es politisch und wirtschaftlich unruhig zugeht, in denen es den Job auf Lebenszeit möglicherweise nie mehr geben wird, investieren die jungen Leute so viel in ihre Bildung und Ausbildung wie nie zuvor. Ein hoher Bildungsabschluss wird zur wichtigsten Munition im Kampf um einen Platz in der Gesellschaft. Er gilt aber auch als Schlüssel zu einem selbstbestimmten Leben. Die Generation Y macht massenhaft das Abitur und strömt in die Universitäten und Hochschulen, um sich möglichst viele Optionen offen zu halten. Fast 60 Prozent von ihnen schaffen das und setzen sich damit von den übrigen 40 Prozent ihrer Jahrgänge ab, die mit dieser Entwicklung nicht mithalten können. Berufliche Unabhängigkeit. Einmal im Beruf angekommen, wollen diese 60 Prozent gut Gebildeten, die so etwas wie die Elite der Generation Y darstellen, dafür so viel Erfüllung, Freude und Anerkennung eintauschen wie irgend möglich. Sie lehnen Hierarchien und Reglementierungen ab und wollen möglichst früh einen Arbeitsplatz in einem Team haben, in dem sie keiner gängelt und sie ihr Können unter Beweis stellen können. Intensives Arbeiten und lebenslanges Lernen ist für sie selbstverständlich, aber sie haben auch gelernt, mit ihren Kräften zu haushalten – nicht weil sie nicht hart arbeiten könnten, sondern weil sie nur dann volles Engagement geben können und wollen. Sie haben so etwas wie eine eingebaute Burn-Out-Sperre.

Familie und Gleichberechtigung. Die Generation Y fordert neue Familienmodelle konsequent ein. Bei der Familienplanung und -gestaltung setzt sie auf Gleichberechtigung, Väterzeit, gleichgeschlechtliche Ehe und bricht alle bisherigen Tabus. Die Ypsiloner wünschen sich Kinder, aber wenn die Bedingungen in Partnerschaft, Privatleben und Beruf nicht stimmen, die Unwägbarkeiten des Lebens zu groß sind, dann bleiben sie lieber kinderlos. Die Generation Y drängt deshalb vehement auf die Vereinbarkeit von Familie und Karriere.

Freizeit und neue Medien. Die Freizeit ist das Trainingslager der Generation Y. Hier lernen die Egotaktiker, ihren eigenen Weg durch den Dschungel der Optionen zu finden. Das Internet ist dabei immer dabei – sei es auf dem Computer, Tablet oder Smartphone. Für die Generation Y ist eine Trennung zwischen online und offline längst nicht mehr sinnvoll. Das Internet und vor allem Soziale Netzwerke sind wichtig für ihre Persönlichkeitsentwicklung. Neue Medien sind der Bereich, in dem sie gesellschaftlich überlegen sind und ihre eigenen Akzente set-

zen. Ältere Bevölkerungsgruppen und die eigenen Eltern bemühen sich, intensiv von ihnen zu lernen.

Politik und Lifestyle. Die Generation Y ist nicht unpolitisch. Sie definiert Politik allerdings anders als bisher gewohnt. Viele früher als »politisch« definierte Themen sind für die Ypsiloner heute eher eine Frage von Konsum, Ethik oder Lifestyle. Die Generation Y kämpft nicht für eine neue Gesellschaftsordnung wie andere Generationen vor ihr. Aber sie will nach ihren eigenen Vorstellungen leben. Sie geht nicht auf die Barrikaden, aber auch keine falschen Kompromisse ein. Bildung, Beruf, Freizeit, Familie, Politik – die Ypsiloner leben ihr Leben heute einfach nach ihren Vorstellungen. Damit verändern sie unsere Gesellschaft. Das macht sie zu »heimlichen Revolutionären«, die traditionelle Muster des Lebens fast unmerklich unterwandern und verändern.

(Quelle: wikipedia.org/wiki/Generation_Y)

Diese Generation bringt scheinbar alles mit, was notwendig ist, um ein selbstbewusstes, selbstbestimmtes und glückliches Leben zu führen. Diese Erwartung manifestiert sich auch mit Blick auf das Thema Arbeit. Dem entgegen stehen jüngere Untersuchungen, wie bspw. die des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO). Dort wurde gezielt danach gefragt, ob die Digital Natives grenzenlos agil seien? Das Ergebnis der Untersuchung relativiert manche Annahme zur Generation Y, bestätigt sie vermutlich zugleich aber im gleichen Maße. Denn natürlich lässt sich so eine Generation nicht über einen Kamm scheren. In einer Generation, in der es zunehmend den Wunsch nach hoher Flexibilität gibt, bleiben auch deutlich wahrnehmbar die alten, erlernten Wertvorstellungen präsent. Dazwischen gilt es abzuwägen.

Es ist bei weitem noch nicht so, dass der moderne Teil dieser Generation heute bereits in den Unternehmen dominiert. Dieser Teil sollte aber berücksichtigt werden, wenn Unternehmen in Zukunft weiterhin gut ausgebildete Arbeitnehmer gewinnen wollen. Der Wettbewerb, der auch durch demographischen Wandel und den sich abzeichnenden

Fachkräftemangel in Zukunft eher härter wird, kann unserer Ansicht nach nur mit den Softskills der Arbeitgeber und einer »Y-kompatiblen« Unternehmenskultur entschieden werden. In einigen der innovationsorientierten Branchen ist dieser Wettbewerb schon seit Jahren im Gange. Bereits um die Jahrtausendwende gehörten gute Entwickler zur heiß umkämpften Mangelware. Entsprechend überrascht es nicht, dass es gerade im Bereich Softwareentwicklung bereits die meisten erfolgreichen Beispiele gibt.

Um diese wichtigen Köpfe im Unternehmen zu halten bzw. neue Kräfte dieser Qualität zu finden, lassen sich Unternehmen einiges einfallen: Von der ideenfördernden Kuschelmuschel mit Regenwald-Geräuschkulisse geht es da direkt zum hausinternen Masseur oder in die Hightech-Muckibude. An Kickertisch und Boxsack kann man nach Herzenslust Aggressionen ab- und Bizeps aufbauen und sich danach mit Matete oder Bio-Cola erfrischen. Anwesenheitspflicht, Zeiterfassung und Pflichtmeetings sind von vorgestern und die -informelle- Kleiderordnung hat sich deutlich in Richtung angesagter Sportschuhe verschoben. Verständlich, dass Mitarbeiter aus eher traditionellen Unternehmen mit Dienstweg und Currywurst-Kantine neidisch auf diese Errungenschaften schielen. Zu deren Trost sei angemerkt, dass sich der Leistungsdruck dadurch nicht verringert. Der giftgrüne Plüchsack im Büro entbindet die Mitarbeiter von google und Co nicht davon, eine bestimmte, vom Management definierte Leistung zu erbringen.

Sehr oft geht hohe Motivation mit mangelnder Selbstsorge spazieren und landet trotz Obstkorb und Brainfood in totaler Erschöpfung. Und wenn wir uns trauen, die entsprechend kritischen Posts in den social media anzuklicken, wissen wir auch um die »hire and fire« Mentalität, die im Heimatland der hippen Konzerne herrscht. Nicht alles von gestern ist schlecht und wir sollten uns davor hüten, das Kriterium der Innovation zum einzig wahren Maßstab zu erheben. Wie bei der liebevollen Restauration eines Oldtimers geht es vielmehr darum, die gesunde, tragfähige Substanz akribisch zu erhalten! Darauf lassen sich die technisch optimierten, und auf Hochglanz polierten Neuteile montieren, die das Chromjuwel in seiner ganzen Pracht erstrahlen lassen.

Wächst nun zusammen, was zusammen gehört?

Wen oder was brauchen wir denn nun, um die Herausforderungen der Arbeitswelt 4.0 zu stemmen und vor allem aktiv mit zu gestalten? Reicht es, die Leistungsträger der Generation Y machen zu lassen im Vertrauen darauf, dass der Rest der (Wirtschafts-) Welt sich daran anpasst? Oder ist es tatsächlich umgekehrt: Es überleben nur die Unternehmen und Organisationen, die ihre Systeme auf diese Generation ausrichten? Und was heißt das für einen Handwerksbetrieb, der nun einmal eine kaputte Waschmaschine nicht morgens um drei per App reparieren kann?

Fragen über Fragen. Eine unserer Antworten lautet: Wir haben alles, was wir brauchen. Wir sollten nur sehr bald lernen, an anderen Stellen zu suchen als bisher. Wir sollten nicht nur reale Kontrollstrukturen und Verantwortlichkeiten hinterfragen, sondern vor allem unsere Haltungen. Eine Generation Y gibt es in der Form nicht wirklich. Viel zu unterschiedlich sind die Interessen und Bedürfnisse, auch wenn die Nähe zur digitalen Welt und der sorglose Umgang damit sicher eine starke Verbindung markiert.

Wieso, weshalb, warum? Wer nicht fragt bleibt...

Wohl aber sehr nützlich ist die Fragestellung nach dem »WHY«, dem warum oder besser noch: Dem »WOZU«? Denn während ein »warum« ganz klar in die Vergangenheit gerichtet ist und nach Ursachen oder gar Rechtfertigungen sucht, blickt das WOZU ganz entschlossen in die Zukunft. Wozu ist es gut, dies zu tun oder jenes zu lassen? Wozu stehe ich heute auf und bringe meine Ideen, meine Energie und meine Ressourcen in einen Wirkungskreis ein?

Zur Zeit scheint es ein Megatrend zu sein, diese Fragen allumfassend und stellvertretend für jeden »Unternehmensbürger« (Thomas Sattelberger) von Arbeitgeberseite beantworten zu wollen. Manche tun dies von ganzem Herzen und mit bester Absicht. Andere schlachten die Sinnfrage unter Employer-Branding Aspekten zum maximalen Eigennutzen gnadenlos aus.

Im Sinne des Community Managements kann es in dieser Frage keinen goldenen Mittelweg geben. Von der Intelligenz der Vielen profitieren wir nur, wenn wir voller Respekt die Finger von der individuellen Sinngebung des Einzelnen lassen. Was wir tun können – auch und gerade unter Nutzung der digitalen Tools – ist es, einen Raum zu schaffen, in dem das »WOZU« sich sehr eigendynamisch entfalten kann. Damit erübrigt sich auch die Frage, was wir denn wohl in der schönen neuen Arbeitswelt mit den Vorgängermodellen der hippen Gen Y machen! Aber ja, es gibt sie noch, die Dinosaurier, die immer noch ihre Überweisungszettelchen zur Bankfiliale um die Ecke tragen! Die, die den Dienstweg mögen und die Sicherheit der Stempeluhr. Die ein Auto bar bezahlen und es fahren, bis es unrettbar aufgenudelt ist. Nicht selten sind mehr oder weniger unverhohlenen Stimmen zu hören, die sagen: Weg damit!

Wir wollen ganz bewusst für und über die Unternehmer schreiben, die weder Produkt noch Belegschaft gestern aus dem Boden gestampft haben. Wir schauen auf die große Anzahl derer, die sowohl menschlich als auch wirtschaftlich zwischen zwei Kulturen agieren und unter großen Anstrengungen versuchen, unzählige Widersprüche in diesen Zwischenwelten zu vereinen. Dabei verpufft ungeheuer viel Energie in dem Versuch, die Langsamen schnell zu machen. Diese Anstrengung ist vergebliche Mühe, es wird nicht gelingen. Ohne Ruhe gibt es keine Agilität und der unreflektierte Austausch von Anregungen wird rasend schnell zum Input-Tsunami ohne vernünftiges Ergebnis. Um das zu verhindern braucht Agilität dringend die Bewahrer, die in manchmal herausfordernder Genauigkeit die Dinge überprüfen. Genau sie sind es, die ein Projekt »rund« machen. Manche mögen glauben, dass die gerade einrückende Generation von Menschen durchgehend anders ist. Wir sind davon überzeugt, dass es die ruhigen Zeitgenossen immer geben wird und raten dringend dazu, sie wertschätzend einzubeziehen.

Wandel der Arbeitswelt ist keine Neuheit

Schon immer sind neue Berufe entstanden, haben Berufe sich verändert oder fallen sogar ganz weg. So bleibt es wohl auch in Zukunft. Ganze Berufszweige die heute hohes Ansehen genießen und gutes Geld verdienen, werden vermutlich schon in wenigen Jahren in der Existenz bedroht sein. Darunter (prestigeträchtige) Berufe wie der des Anwalts, des Arztes oder des Steuerberaters. Ursachen dafür sind die entstehenden Möglichkeiten durch zunehmende Automatisierung und die Verknüpfung mit intelligenten Algorithmen. Längst sind wir damit vertraut große Datenberge anzuhäufen (Big Data) und darin sprichwörtlich die Spreu vom Weizen zu trennen. Und das voll automatisiert (Smart Data).

DEFINITION

Big Data

Big Data bezeichnet Datenmengen, die zu groß oder zu komplex sind oder sich zu schnell ändern, um sie mit manuellen und klassischen Methoden der Datenverarbeitung auszuwerten. Der traditionellere Begriff im Deutschen ist Massendaten. Der Begriff »Big Data« unterliegt als Schlagwort derzeit einem kontinuierlichen Wandel; so wird mit Big Data ergänzend auch oft der Komplex der Technologien beschrieben, die zum Sammeln und Auswerten dieser Datenmengen verwendet werden. Die gesammelten Daten können aus nahezu allen Quellen stammen: angefangen bei jeglicher elektronischer Kommunikation, über von Behörden und Firmen gesammelte Daten, bis hin zu den Aufzeichnungen verschiedenster Überwachungssysteme. Big Data können so auch Bereiche abdecken, die bisher als privat galten. Der Wunsch der Industrie und bestimmter Behörden, möglichst umfassenden Zugriff auf diese Daten zu erhalten, sie besser analysieren zu können und die gewonnenen Erkenntnisse zu nutzen, gerät dabei zunehmend in Konflikt mit Persönlichkeitsrechten des Einzelnen.

(Quelle: Wikipedia)

Die Digitalisierung macht sich aber nicht nur in der Schaffung von Datenbanken und beim Sammeln von entsprechenden Inhalten bemerkbar. Wichtiger als die Erfassung und Lagerung ist die intelligente Nutzung von Daten. Dafür müssen diese fließen. Mit der Vernetzung verschiedener Datenquellen entstehen neue Geschäftsmodelle, neue Ansätze zur Effizienzsteigerung und ganz wesentlich: neue Möglichkeiten zur Sensorik.

Smart Data

Während Big Data die Gesamtheit aller ermittelbaren Daten beschreibt, geht es bei Smart Data ganz spezifisch um die Daten, die eine konkrete Bedeutung haben – wie z.B. eine Entscheidung oder Handlung im geschäftlichen Umfeld, wie die aktive Kontaktaufnahme eines Ansprechpartners bei der Neukundenakquise. Big Data beschreibt demnach die Quantität, bei Smart Data ist Qualität das entscheidende Kriterium.

Smart Data ergeben sich nach der Filterung von Big-Data-Informationen. Smart Data sind deshalb »smart«, weil sie intelligent und anlassgesteuert ermittelt und eingesetzt werden. Diese Intelligenz bezieht sich sowohl auf die Technologien, die zur Datengewinnung zum Einsatz kommen, als auch auf die anschließende Verwendung z.B. in CRM-Systemen.

(Quelle: Echobot – <https://www.echobot.de/index/aus-big-data-wird-smart-data>)

Wir können immer besser Zustände und Sachverhalte in einer maschinenlesbaren Form erfassen und nutzbar gestalten. Eine prominente Variante dieser Intelligenz durch Daten aus einer vernetzten Sensorik ist das selbstfahrende Auto. Dies kann seine Umgebung beobachten und mit anderen Fahrzeugen kommunizieren, daraus selbstständig Schlüsse ziehen und entsprechende Handlungen ableiten. Betrachten wir selbstfahrende Fahrzeuge unter dem Aspekt der Arbeit, so bedroht diese Entwicklung verschiedene Jobs von Maschinenführern: LKW-Fahrer, Busfahrer und andere professionelle Fahrzeugführer. Obwohl diese Jobs durch die Digitalisierung aktiv bedroht sind, entsteht ein großer Nutzen für die Gesellschaft, weil Verkehrsströme besser gemanagt werden können, Echtzeitdaten des Verkehrs verfügbar werden und eben das Thema Fahren insgesamt etwas strukturierter von statten geht. Die maximale Selbstverwirklichung des Autofahrers führt über navigationsgetriebene Schwarmintelligenz zu einer optimierten Auslastung der Verkehrswege und sorgt am Ende dafür, dass alle davon profitieren können.

Unter dem Schlagwort Industrie 4.0 wird innerhalb der Industrie die Vernetzung ausgebaut. Dabei stehen Effizienzgewinne im Vordergrund. Obwohl durch die zunehmende Vernetzung das Gesamtsystem insgesamt komplexer wird, sind diese Effizienz-Zuwächse deutlich spürbar.

Maschinen werden besser und können eigenständiger mit höherer Präzision arbeiten als das vielleicht die Menschen in den Fabriken können. In der Folge wird manche Investition in das so genannte Humankapital künftig eher in vernetzte und intelligente Technik fließen. Das kostet wieder Arbeitsplätze auf der einen Seite, ist zugleich aber mit Zuwächsen an hochspezialisierten Arbeitsplätzen auf der anderen Seite verbunden. Es entstehen neue Berufe.

Arbeit ist mehr als die Frage nach Effizienzsteigerungen

Experten sind sich uneinig, in welchem Verhältnis Arbeitsplatzverluste und -zugewinne sich am Ende bewegen werden. Auch wir haben keine Antwort auf diese Frage. Uns beschäftigt dennoch, wie die Veränderungen aus der zunehmend digitalisierten Welt sich auf Unternehmen auswirken. Dass sie es tun, ist unserer Ansicht nach unbestritten.

Schaue ich mit der Idee von Industrie 4.0 auf ein Unternehmen, dann geht es darum, durch intelligente Vernetzung – oder verbesserte Sensorik – Effizienz zu steigern. Für Mitarbeitende in Unternehmen bedeutet es, dass sie mindestens auf der Ebene der Geschwindigkeit große Veränderungen spüren. Alles geht schneller und muss schneller bearbeitet werden. Dazu kommt eine höhere Komplexität der einzelnen Aufgaben. Nehmen wir als Beispiel das Bankgewerbe. Da traf der Kundenberater früher Entscheidungen aus dem Bauch und der guten Kenntnis seines Gegenübers heraus. Inzwischen gibt es bspw. im Kreditwesen spezialisierte Abteilungen, die unter Nutzung unterschiedlicher Scorings eine Bewertung von Kunden vornehmen. Die Datenbasis dieser Scorings wird massiv ausgebaut, so dass in naher Zukunft der Algorithmus vermutlich ganz alleine eine Kreditentscheidung treffen wird. Im Hochgeschwindigkeits-Aktienhandel ist das heute schon so. Spätestens beim Thema Geld sagt uns unser Bauch jedoch, dass uns ein Scoring ganz oft nicht gerecht wird. Wir sind mehr als eine Lebensumgebung, ein Alter, ein Berufsstand und die Summe vieler anderer Bewertungsfaktoren. Außerdem sind viele von uns intelligent genug, solche Algorithmen zu täuschen. Das fängt dann vielleicht mit dem vorsätzlichen Umzug in eine »bessere« Wohnumgebung an und endet möglicherweise mit dem

illegalen Erwerb passenderer Daten – das Ende ist offen. Möglich ist da vieles.

Ähnlich verhält es sich mit Arbeit. Auch die muss und möchte neben technischen Fragestellungen auch weiter den Faktor Mensch in den Mittelpunkt stellen. Sobald wir über Menschen reden, reden wir eben auch über mehr als Effizienzsteigerung. Spätestens im Kontext des Begriffes Arbeiten 4.0 kommt das Thema Unternehmenskultur ins Spiel. Dahinter verbirgt sich einerseits die Frage, wie Menschen in die Lage versetzt werden können, den stetig zunehmenden Anforderungen an Effizienz zu begegnen. Das Ganze in einer Welt, in der längst nicht mehr Technik der limitierende Faktor ist. Andererseits stehen Fragen nach der Gewinnung dringend benötigter Fachkräfte im Raum. Hier geht es dann um Attraktivitätsfaktoren, die eine Entscheidung für einen speziellen Arbeitgeber beeinflussen können. Letztere fußen auf der Erkenntnis, dass Arbeit eben nur ein Teilaspekt der menschlichen Bedürfnisse ist bzw. im Rahmen der Berufstätigkeit wichtige Bedürfnisse erfüllt werden – oder auch nicht. Weiche Faktoren entscheiden zunehmend darüber, in welchem Unternehmen Fachkräfte ihre (Arbeits-)Zeit investieren. Entsprechend bedeutsam wird sich die Frage nach der Unternehmenskultur gestalten.

Kurzer Abstrakt zur Bedeutung der Arbeit

Arbeit ist nach gängiger Definition eine zielgerichtete, soziale, planmäßige und bewusste, körperliche und geistige Tätigkeit. Ursprünglich war sie der Prozess der Auseinandersetzung des Menschen mit der Natur zur unmittelbaren Existenzsicherung. Mit zunehmender sozialer Differenzierung und Arbeitsteilung und der Herausbildung einer Tauschwirtschaft und Geldwirtschaft wurde Arbeit mittelbar.

Nach der Bedürfnispyramide von Abraham Maslow dient Arbeit unter anderem der Befriedigung der Grundbedürfnisse nach Selbstverwirklichung, Achtung, Anerkennung, Zugehörigkeit und Sicherheit. Arbeit ist damit einer der sinnstiftenden Faktoren des Lebens von Menschen in unserer heutigen, mitteleuropäischen Gesellschaft. Je mehr wir diese

Sinnstiftung erleben, desto größer ist unsere Motivation, sich in Arbeit zu ergehen.

Den Bedürfnisstrukturen kommen dabei unterschiedliche Gewichte zu. Dank staatlicher Sicherungssysteme, die Menschen ohne Beschäftigung mindestens für eine Weile auffangen, ist das unmittelbare Bedürfnis nach Sicherheit vielleicht ein nicht mehr ganz so dominanter Faktor mit Blick auf die Sinnfrage. Wie sehr wir uns auf Arbeit einlassen und wie sehr diese Einfluss auf unser körperliches und geistiges Wohlbefinden hat, ist daher immer an eine Wechselwirkung verschiedener Bedürfnisse gekoppelt. Ermöglicht uns Arbeit beispielsweise eine maximale Selbstverwirklichung, unser Körper nimmt dabei jedoch Schaden, so wird diese Arbeit uns nicht dauerhaft zufrieden machen können. Ähnlich verhält es sich bei einer für unseren Körper optimalen Tätigkeit, die uns aber nicht im Sinne der Selbstverwirklichung befriedigt. Im Laufe der Weiterentwicklung des Themas Arbeit, hat sich hier so viel getan, dass die meisten grundsätzlichen Themen rund um die Grundbedürfnisse heute größtenteils per Standard bedient werden. Das Risiko bei der Arbeit zu verunglücken war beispielsweise vor 40 Jahren noch mehr als dreimal so hoch wie heute.

Verbesserung von Arbeitsbedingungen führt nicht automatisch zu einer größeren Zufriedenheit.

Dass wir weiterhin nicht in einer omnioptimalen Arbeitswelt leben, beschreibt die Überschrift »Arbeitnehmer müssten zufrieden sein – sind es aber nicht« eines Artikels von Eva Heidenfelder vom 1.5.2015 in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung. Dort heißt es weiter: »Mehr Geld, mehr

Urlaub, bei guter Gesundheit: Die Arbeitsbedingungen seien gut wie nie, sagt eine Studie. Andere Analysen berichten, viele Arbeitnehmer seien unzufrieden mit ihrem Job. Wie passt das zusammen?« Tatsächlich setzen sich viele Studien mit dem Thema der Zufriedenheit in der Arbeitswelt auseinander. Fast unisono kommen sie zu dem Schluss, dass ein schlechtes Betriebsklima, mangelnde Wertschätzung und ungenügende Kommunikation bei jeweils rund einem Drittel der Beschäftigten zu Unzufriedenheit führen.

Kommunikation und Führung sind große Problemfelder, die unmittelbar an kulturelle Fragen gekoppelt sind. Die immer stärker zunehmende Anzahl an Hierarchiestufen in großen Unternehmen und eine teilweise nur als eigenwillig zu bezeichnende Beförderungspolitik verstärken diese Probleme. Dabei steht auch das mittlere Management zunehmend unter Druck. Diese Mitarbeiter müssen einerseits selbst führen, erleben aber zugleich selbst vielleicht eine mäßige Führung durch ihre Vorgesetzten. Diese Situation wird von diesem Personenkreis häufig als »Druck von allen Seiten« wahrgenommen.

All das deutet darauf hin, dass gerade in aufgeblähten Unternehmensstrukturen potenziell eine größere Gefahr der Unzufriedenheit besteht, weil dort besonders viele Menschen in das Thema Führung involviert sind.

Das Verständnis von Arbeit

Einhergehend mit den sehr unterschiedlichen Betrachtungswinkeln entsteht ein spezifisches Verständnis von Arbeit. Die einen leben, um zu arbeiten, die anderen arbeiten, um zu leben. Noch andere machen ihr Hobby zum Beruf und wieder andere arbeiten dort, wo noch andere Urlaub machen. Die einen kämpfen für den größeren Dienstwagen, die anderen für die Miete. Irgendwo zwischen all diesen Verständnismodellen von Arbeit liegt vielleicht der Kern dessen, mit dem wir uns in der Arbeiten 4.0-Debatte derzeit beschäftigen: Die Suche nach dem Sinn der Arbeit. Eben jener Sinn ist so vielfältig, wie die Tätigkeit der Arbeit selbst. Geht es bei den allermeisten Menschen darum, sich mit ihrer Arbeitsleistung einen Lebensunterhalt zu verdienen, so addieren immer mehr Menschen weitere Anforderungen hinzu. Die Arbeit soll Spaß machen, bei der Selbstverwirklichung helfen und überhaupt sich am besten gar nicht so recht wie Arbeit anfühlen. Nach Möglichkeit muss ich nicht mal mehr an einen bestimmten Ort fahren, um meine Arbeit zu verrichten, sondern erledige die genau dort, wo ich gerade bin. Aktuell sitze ich vielleicht in einem Café in der Sonne – warum sollte ich nun in ein miefiges Büro zurückkehren, um dort dasselbe zu tun, was ich hier auch machen kann?

Mein Arbeitgeber, der sieht das mit der Arbeit eigentlich ganz einfach: Sie muss erledigt werden. Möglichst so, dass am Ende mehr Geld in der Kasse ist, als vorher. Es reicht aber ganz oft nicht aus, die Arbeit einfach nur zu erledigen. Der Arbeitgeber möchte mich vielleicht auch noch bei der Erledigung kontrollieren – ob ich das auch richtig mache. Das geht natürlich am besten, wenn er mich dabei beobachten kann: Nicht, dass ich viel schneller mit meiner Arbeit fertig bin als gedacht und am Ende andere Dinge tue als arbeiten. Im Büro käme ich natürlich nie auf solche Ideen.

Die Volkswirtschaft verbindet mit der Arbeit noch ganz andere Dinge. Das Bruttoinlandsprodukt ist der zahlgewordene Erfolgsfaktor für das Ergebnis der Arbeit der gesamten Bevölkerung. Wachsen soll die Wirtschaft gefälligst. Aber auch die Ordnung möchte erhalten werden: Arbeitszeiten, Arbeitsbedingungen, Gesundheit, Mindestlohn. Das ganze staatliche System hängt davon ab, dass wir als Volk ordentlich arbeiten und unsere Steuerlast erbringen. Sonst bricht alles zusammen. Sofort schleicht sich wieder ein Kontrollgedanke in dieses System ein. Er ist fest mit dem Begriff der Arbeit verbunden. Eigentlich schon seit immer. Aber wie passt das in die heutige Zeit, in der die Wissensarbeit einen immer größeren Anteil einnimmt? Wir werden in diesem Buch sicher noch an den ein oder anderen Stellen darauf zurückkommen.

Eine Frage der Organisation

Hinter dem Verständnis von Arbeit und dem nachvollziehbaren Wunsch nach Ergebniskontrolle verbirgt sich nahezu untrennbar auch die Frage danach, wie ich das alles am besten organisiere. Alles soll seine Ordnung haben. Daraus entspringen verschiedene Organisationsbegriffe, die allen Mitarbeitern in einem Unternehmen eine bessere Orientierung geben wollen.

Unterschiedliche Organisationsbegriffe

In der Organisationstheorie unterscheidet man zwischen verschiedenen Verständnissen von Arbeitsorganisation: dem instrumentellen, institutionellen und dem funktionalen Organisationsverständnis.

Instrumentelles Organisationsverständnis: Nach diesem Verständnis ist Arbeitsorganisation ein Geflecht aus formellen und informellen Regelungen. Diese Regeln wirken zusammen und dienen als Grundlage für die Bewältigung der Arbeitsaufgabe. Beispiele sind die Kommunikation zwischen an betrieblichen Abläufen beteiligten Personen, aber auch die Regelungen von Arbeitszeiten oder Bezahlung von Mitarbeitern.

Institutionelles Organisationsverständnis: Dieses Verständnis stellt die Organisation eines Betriebes in den Vordergrund, wie sie im allgemeinen Sprachgebrauch verstanden wird. Darunter fallen vor allem die Festlegung von betriebsinternen Strukturen wie Hierarchien oder Zuständigkeiten. Dieses Verständnis stellt die Organisation eines Betriebes in den Vordergrund.

Funktionales Organisationsverständnis: Beim dritten Verständnis von Arbeitsorganisation steht die Gestaltung von inneren Abläufen und Zusammenhängen im Vordergrund – also die Arbeitsstrukturierung. Ein Beispiel ist die Festlegung von Zuständigkeiten eines einzelnen Mitarbeiters.

(Quelle: Das Demographie Netzwerk ddn e.V.)

Angesichts der Veränderungen durch die Digitalisierung treten nun Effekte auf, die gut gelernte und über Jahrzehnte erprobte Organisationen auf einmal nicht mehr funktionieren lassen. Regeln führen zu falschen Ergebnissen, die Geschwindigkeit von Prozessen passt nicht mehr in die Zeit und überhaupt scheinen viele Organisationskonstrukte zu behäbig, um weiterhin agil auf die neuen Anforderungen der Märkte reagieren zu können. Wir müssen uns also grundsätzliche Gedanken machen, wie wir Arbeit künftig besser organisieren – aus mannigfaltiger Perspektive.

Erfolgsfaktor Mitarbeiterintelligenz

Wer zwei Wochen lang den Gesprächen seiner Mitarbeiter in der Kantine zuhört, kann anschließend alle Probleme seines Unternehmens benennen. Dies ist in Kurzform, was die Autoren als »Weisheit des Unternehmens« bezeichnen. Dieses Buch beschreibt etablierte und effektive Methoden des Community Managements und bringt diese mit aktuellen Trends im Bereich der Unternehmensentwicklung in Verbindung.

Dieses Buch hilft Ihnen:

- das Thema Digitalisierung anzugehen und aktiv zu gestalten
- den Fokus auf wichtige Details moderner Mitarbeiterführung zu legen
- strategische Führung ebenso souverän zu beherrschen wie die operative Führung
- Kommunikation um den Faktor »Verständigung« zu erweitern
- die Innovationsfähigkeit Ihres Unternehmens zu stärken
- die abteilungsübergreifende Vernetzung der Mitarbeiter im Unternehmen zu fördern

Der digitale Wandel ist Auslöser für große strukturelle Veränderungen. Den notwendigen Veränderungsprozessen stehen in vielen Unternehmen gut trainierte und starre Strukturen mit vielen Hierarchiestufen entgegen. Internes Community Management schafft hier Transparenz und die Möglichkeit Wissen abzubilden, das bislang in den Strukturen der Unternehmens untergegangen ist. Allein durch eine zielführende Vernetzung der internen Akteure wird die Entstehung von Innovationen wirksam gefördert. Die Autoren beschreiben konkrete Maßnahmen für die Entwicklung eines zeitgemäßen Betriebssystems für Unternehmen.

»Dieses Buch zeigt, wie Unternehmen mit vernetztem Dialog und wertschätzender Mitarbeiterführung neue Innovationsquellen erschließen können.«

(aus dem Vorwort)



ROLAND PANTER ist strategischer Berater und Interims-Manager für Kommunikation und Unternehmenskultur. Er ist seit über 20 Jahren im Bereich der Kommunikation tätig und unterstützt Personen und Organisationen bei der Verbesserung ihrer internen und externen kommunikativen Fähigkeiten. Roland Panter hat bereits mehrere Fachbücher verfasst und ist seit Oktober 2015 Kommunikationsvorstand des Bundesverbandes Community Management e.V.

GABRIELE KOTTLORZ ist Systemischer Coach, Mediatorin und Inspirateurin. Sie verfügt über mehr als 20 Jahre Berufserfahrung in der Erwachsenenbildung und schafft mit Lebenserfahrung, Fachkompetenz und Empathiefähigkeit den Raum für neue Sichtweisen. Sie ist immer »hands on«, verliert nie den Kontakt zum echten Leben und hat einen scharfen Blick für das, was »trotzdem« geht.

ISBN 978-3-907100-83-7



9 783907 100837

ERFOLGSFAKTOR MITARBEITERINTELLIGENZ

ISBN 978-3-907100-83-7, www.midas.ch

34.90 € (D), 35.70 € (A), 45.00 CHF

Midas Management Verlag AG | Zürich

