

Christoph Berger
Trendreport



New Work – Arbeiten 4.0

Erschienen in:
Ayway media UG i.G.: Trend Report, Redaktion und Zeitung für moderne
Wirtschaft, Vettelschoß Juni 2016, S. 15-20

New Work - Arbeiten 4.0

Als die deutsche Bundesregierung im August 2014 ihr Papier „Digitale Agenda 2014-2017“ veröffentlichte, kam zu Recht die Kritik daran auf, sie sei mit der Zusammenfassung der aus ihrer Sicht relevanten netzpolitischen Fragen etwa zehn Jahre zu spät. Denn immerhin prägte schon damals das Anhängsel 4.0 viele Branchen – am meisten wohl der abstrakte Begriff Industrie 4.0. Und klar war auch damals schon, dass die Digitalisierung die Arbeitswelt in vielen Bereichen grundlegend verändern wird. Inzwischen ist daraus der Begriff Arbeit 4.0 hervorgegangen. Die Bundesregierung verweist in ihrer digitalen Agenda mit zahlreichen Punkten auf diese Veränderungen: Erwähnt wird die Ausgestaltung neuer Arbeitsformen und -modelle, die notwendige Qualifizierung von Beschäftigten, der Bereich Weiterbildung oder der Arbeits- und Gesundheitsschutz.

Digitale Transformation bedeutet auch Veränderung in der Unternehmenskultur. Nur wer sich darauf einstellt, wird erfolgreich bleiben.

von Christoph Berger
c.berger@trendreport.de

Allerdings bleibt sie bei all diesen Themen äußerst vage, ohne konkrete Lösungsvorschläge anzubieten. Wie wichtig aber solche Lösungsvorschläge, ein Handlungsrahmen und Regeln wären, erklärt beispielsweise der frühere Personalvorstand der Telekom und heutige Themenbotschafter der Initiative Neue Qualität der Arbeit im Themenfeld Personalführung Thomas Sattelberger anhand folgender Beschreibung: „Was Arbeiten 4.0 mit all seinen Folgen einmal bedeuten wird, können wir heute nur schwer beantworten.“ Beispielsweise könnte die Entwicklung hin zu einer „Amazonisierung“ der Arbeit führen. Dies würde bedeuten, dass derjenige den Zuschlag für einen Auftrag erhält, der die Arbeit am günstigsten und effizientesten erledigt. „Die Folge wäre ein modernes Söldnertum an Clickworkern, deren Arbeitskraft man ordert wie bei einem großen Internetversandhaus“, so der Personalexperte. Andererseits könnte die Entwicklung aber auch dahingehen, dass Arbeit 4.0 zu Freiheit, einer größeren Arbeitssouveränität, zu mehr Experimentierfreude und schließlich zu mehr

Demokratie führt. Daraus resümiert Sattelberger: „Letztlich können wir nur durch unser heutiges Handeln der Zukunft Richtung geben.“

Digitaler Wandel vs. HR-Abteilungen

Nun könnte man denken, dass diese Richtung auch von den Personalabteilungen in den Unternehmen geprägt werden kann. Sie sind es immerhin, die in den Unternehmen mit dafür verantwortlich sind, die Arbeit entscheidend zu gestalten. Sie beschaffen unter anderem Personal, teilen es ein und sind für die Weiter- und Fortbildungen zuständig. Doch Fehlanzeige. Der Anfang Juni 2016 von der Kommunikationsagentur neuwaerts und der Managementberatung doubleYUU veröffentlichte Transformationswerk Report listet nicht nur zahlreiche unternehmerische Defizite und Selbstüberschätzungen von Seiten des Managements im Hinblick

auf die digitale Transformation auf, sondern auch starke Schwächen im Personalbereich. Dies ist umso verwunderlicher, da über alle Unternehmensbereiche hinweg und mit 90 Prozent Zustimmung unter den Befragten Einigkeit darüber herrscht, dass das Ziel der digitalen Transformation die Sicherung der Zukunftsfähigkeit ist. Doch nur etwa jedes zweite Unternehmen verfügt über eine übergeordnete Strategie. Abteilungs- und Silodenken sowie mangelnde interne Kommunikation verhindern eine effektive und bereichsübergreifende Zusammenarbeit.

Und Personalabteilungen belegen bezüglich ihrer digitalen Kompetenz, bei der Nutzung digitaler Kommunikation und beim Digitalisierungsgrad der Arbeitsprozesse mit unterdurchschnittlichen Werten die Schlussposition. Dabei hat der Ergebnisbericht HR-Trendstudie 2015 von Kienbaum recht klar hervorgebracht, ▶



› dass beispielsweise Data-Analytics, also die Auswertung unterschiedlichster Daten und das Finden von Zusammenhängen und damit unter Umständen auch von Wettbewerbsvorteilen, sowie der Einsatz von künstlicher Intelligenz in den Unternehmen deutlich zunehmen wird. Auch der Einsatz von Social Media, von mobilen Apps und Cloud-Lösungen wird sich demnach nochmals verstärken. Würden die Personalisten die Möglichkeiten der Digitalisierung für sich selbst nutzen und zum Beispiel einzelne (Standard-)Prozesse automatisieren, hätten sie die Chance, vom Personalverwalter zum Personalgestalter zu werden und so aktiver Teil der Wertschöpfungskette zu werden.

HR Open Source



Open-Source-Programme für die Personalabteilung gibt es viele. Damit stets alle Daten in Klickreichweite sind, hat die TREND-REPORT-Redaktion nun die wichtigsten Anwendungen für HRler in einer nützlichen Übersicht zusammengestellt.

Ausführliche Informationen zum Umfang der Programme, zu deren Bezug und zur Lizenz finden Sie auf: www.trendreport.de/tools

Wie wichtig eine solche Begleitung der digitalen Transformation durch Personalexperten wäre, wird deutlich, wenn man sich bewusst macht, dass der Begriff der Transformation einen Wandel, also einen Change-Prozess, beinhaltet, der in die Arbeitnehmerschaft zu tragen ist und zu neuen Unternehmenskulturen führt. „Wenn wir über Unternehmenskultur sprechen, dann lässt sich aus den agilen Methoden ableiten, dass wir für flexibles Arbeiten die Hierarchien flach halten und die Mitarbeiter zu eigenverantwortlichem Handeln ermutigen müssen“, sagt zum Beispiel Marina Treude, Strategy Lead SMB Office 365 bei Microsoft Deutschland. Gerade von Start-ups könnten Un-

ternehmen ihrer Meinung nach noch eine Menge lernen: „Agilität, natürlich auch Innovationsfreude und den Mut zu scheitern; ‚Trial and Error‘ – wir müssen mehr ausprobieren“, fordert sie.

Fehlschläge seien ihrer Meinung nach nur dann frustrierend, wenn sie nicht einkalkuliert seien. Ähnliches gelte für Innovationen. Treude sagt: „Sie kommen fast immer von außen. Es geht also darum, offen für Impulse zu sein. Hierarchien oder ein autoritärer Führungsstil, wie man ihn heute noch in vielen tradierten Konzernen antrifft, sollten endlich der Vergangenheit angehören.“ Hinzu komme, dass sich Mitarbeiter heute mehr denn je fragen, was ihr Unternehmen Nützliches tut, worauf sie als Teil des Unternehmens stolz sein können und wie Arbeit ihr Leben füllt. Zum anderen resultiert der Change aus den Werten, die die nachfolgenden Generationen vorgeben. So schreibt Gabriele Korge vom Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO im Blog des Instituts, dass „Spaß an der Arbeit“ und „Sinnvolle Arbeit leisten“ die Wertefolge von heutigen Studierenden, also der Generation Y, anführen.

Schöne neue Arbeitswelt

Gastbeitrag von Marina Treude, Strategy Lead Office 365 für SMB bei Microsoft Deutschland

München, 18 Grad und Sonnenschein – da muss ich nicht lange überlegen. Statt ins Büro fahre ich heute direkt in den Englischen Garten, besorge mir einen Kaffee und checke meine E-Mails im Grünen. Für den Skype-Call mit einem Kunden suche ich mir ein Plätzchen im Café – manchmal ist ein Tisch zum Arbeiten ganz nützlich, aber der Schreibtisch in unserer Microsoft-Unternehmenszentrale muss es eben nicht immer sein. Mein People-Manager hat nicht nur verstanden, dass unsere körperliche Anwesenheit bis auf

wenige Ausnahmen absolut verzichtbar ist, sondern wir liefern mit mobilen Technologien wie Office 365, Yammer und Skype for Business selbst die passenden Tools für das, was man gemeinhin „Arbeit 4.0“ nennt – ich nenne das eine doppelte Win-win-Situation.

Kann das Arbeit sein, was nach gemütlich draußen sitzen klingt?

Man könnte neidisch werden, sagen mir Freunde, wenn ich ihnen davon erzähle, wie und wo ich arbeite. Denn wir haben bereits 2014 bei Microsoft den Vertrauensarbeitsort und die Vertrauensarbeitszeit für alle Mitarbeiter verbindlich geregelt. Für unsere Kunden beschäftigen wir uns außerdem auch inhaltlich intensiv mit der Veränderung der Arbeitswelt und den Auswirkungen auf Unternehmen.

Für uns Wissensarbeiter sind flexible Arbeitszeiten und variierende Arbeitsorte jedenfalls nichts Ungewöhnliches mehr. Ungewöhnlich ist für mich höchstens die miese Abdeckung mit öffentlichem WLAN hierzulande, die wahrscheinlich verhindert, dass noch mehr Menschen unabhängig vom Büro arbeiten können. Das Problem habe ich dank der LTE-Verbindung meines Notebooks zum Glück nicht, aber immer wieder höre ich von Bekannten, dass sich ihre Arbeitgeber in Sachen technische Ausstattung im Knauser-Modus befinden. Dabei hat der Branchenverband Bitkom doch bereits letz-

tes Jahr vorgerechnet, dass es viel produktiver ist, sich das Büro in Form eines Smartphones oder eines Tablets in die Tasche zu packen, statt im Büro auf wichtige Nachrichten zu warten.

Mein Team – mein Hafen

Loslassen, möchte man denen zurechnen, ihr könnt uns vertrauen! Und eben das ist unsere Basis bei Microsoft: Vertrauen und Verlässlichkeit, gepaart mit moderner Technologie und agiler Teamarbeit. Meine Kollegen wissen, dass ich meine Aufgaben pünktlich und sorgfältig erledige, dass ich Termine und Deadlines einhalte und mich zu wichtigen Präsenz-Meetings im Büro einfinde. Dort bin ich übrigens auch gerne. Vor allem wenn wir gemeinsam im Team an spannenden Projekten arbeiten, genieße ich es, mit den Kollegen zusammen über den Rechner zu schauen, am Surface Hub herumzuspinnen oder mich zwischendurch beim Kaffee-Schwätzchen von ihrem Input inspirieren zu lassen.

Übrigens steht demnächst unser Umzug von Unterschleißheim in die neue Zentrale nach Schwabing an. Dort werden wir nicht nur ein eigenes und übrigens öffentliches Café betreiben, sondern dürfen auch einen sehr schön gestalteten Außenbereich unser Büro nennen. Schöne neue Arbeitswelt – im Büro oder außerhalb des Büros.

www.microsoft.de



Marina Treude: „Wir haben bei Microsoft die Vertrauensarbeitszeit für alle Mitarbeiter verbindlich geregelt.“

Agile Methoden, flexible Mitarbeiter

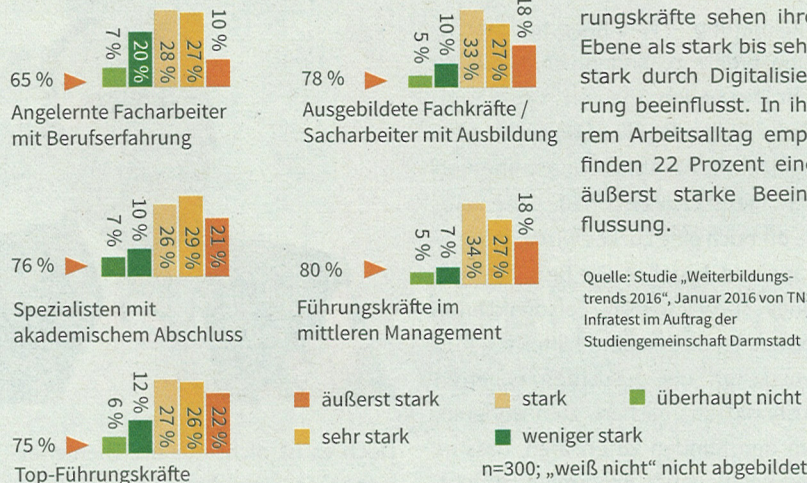
Eine Antwort auf die sich grundlegend wandelnde Arbeitswelt und gleichzeitig auch ihr Resultat ist laut dem IAO die schon von Marina Treude erwähnte agile Organisation. In ihr „wird jedes Tun, jeder Prozess und jede Leistung im Rahmen von selbstorganisierten Prozessen stetig hinterfragt und neu nach den aktuellen Erfordernissen ausgerichtet, bis wir es mit einer dauerhaften Dynamisierung der Arbeit zu tun haben“, so das Fraunhofer IAO. Um an oder in diesen Zustand zu gelangen, hat SAP beispielsweise damit begonnen, agile Arbeitsmethoden einzuführen – erst einmal in der Entwicklung. Wolfgang Fassnacht, Personalchef SAP Deutschland, erklärt: „Bis vor ein paar Jahren haben wir nach dem sogenannten Wasserfall entwickelt. Chef-Architekten erdachten zuerst ein neues Produkt. Im Anschluss haben diese Experten über Monate ein Konzept entwickelt, wie sich die einzelnen Arbeitsschritte in kleine Pakete verteilen lassen.“ Die Folge: Jeder einzelne Entwickler bear-

beitete ausschließlich einen kleinen Teilbereich und kannte kaum seinen Beitrag zur Entstehung des finalen Produkts. Heute arbeiten die Entwickler in selbstbestimmten Teams mit genauem Wissen zu den Kundenanforderungen. Das hat nicht nur die Zahl der Entwicklungszyklen wesentlich verringert, sondern es wurde auch die Mitarbeitermotivation deutlich gesteigert.

Doch dieser Schritt zu mehr Mitverantwortung des Einzelnen setzt ein Umdenken im Führungsverhalten der Personalverantwortlichen sowie Vertrauen voraus. Und: die Mitnahme der Beschäftigten. Denn, so Sattelberger: „Die neue Freiheit kann begeisternd, aber auch beängstigend sein, besonders für Menschen, die bisher nur in vorgegebenen Strukturen gelernt und gearbeitet haben.“ Dass es dabei den einen demokratischen Führungsstil gibt, glaubt Sattelberger jedoch nicht: „Es gibt viele Varianten mit unterschiedlichen Freiheits- und Partizipationsgraden bis hin zu jungen Unternehmen, die Führung komplett abschaffen wollen.“ Fairness und ein großes Maß an

Digitalisierungsgrad nach Qualifikation

Wie stark sind die folgenden Qualifikationsebenen von der Digitalisierung der Arbeitswelt betroffen?



Lesebeispiel:

75 Prozent der Top-Führungskräfte sehen ihre Ebene als stark bis sehr stark durch Digitalisierung beeinflusst. In ihrem Arbeitsalltag empfinden 22 Prozent eine äußerst starke Beeinflussung.

Quelle: Studie „Weiterbildungstrends 2016“, Januar 2016 von TNS Infratest im Auftrag der Studiengemeinschaft Darmstadt

Je höher die Entscheidungsebene, desto stärker sehen diese eine Beeinflussung durch Digitalisierung. Dies setzt sich auch in der persönlichen Empfindung fort.

Beteiligung seien aber die wichtigen Merkmale in diesem Zusammenhang. Doch bisher sehen sich die Arbeitnehmer in Deutschland im eigenen Unternehmen noch unzureichend auf die digitale Welt vorbereitet. Das hat die Studie „Digitale Agenda 2020 – Human

Resources“ von CSC ergeben. Demnach hat die Digitalisierung zwar schon die Arbeit jedes Zweiten verändert und insgesamt sehen sich 80 Prozent von den Veränderungen betroffen. Doch 88 Prozent sind auch davon überzeugt, dass der Wandel mit den derzeit beste-

trendreport.de

Vollständige Interviews, die wir im Zuge der Recherche geführt haben, finden Sie online auf trendreport.de.

- 1. Thomas Sattelberger im Dialog** zum Paradigmenwechsel bei Arbeiten 4.0. Es bildet sich die Chance zu Freiheit oder Söldnertum. <http://trendreport.de/unternehmensburger/>
- 2. Kulturwechsel:** Die Mitgründerin von SLS plus und Expertin für Kommunikation, Christiane Leonhardt, zeigt im Interview wie ein erfolgreicher Wandel hin zu einem zukunftsfähigen agilen Unternehmertum in Zeiten der Digitalisierung gelingt. trendreport.de/Kulturwechsel

Wertschöpfung durch Wertschätzung

Die TREND-REPORT-Redaktion im Gespräch mit Wolfgang Fassnacht. „Nichts ist so beständig wie der Wandel.“ Dieser von Heraklit schon etwa 500 Jahre vor Christus festgehaltene Satz hat sich über die Jahrhunderte immer wieder aufs Neue bewährt.

Allerdings hat sich die Geschwindigkeit des Wandels über die Jahrhunderte um ein Vielfaches erhöht. Davon ist selbstverständlich auch die Arbeitswelt betroffen. Bei SAP versucht man auf diese Entwicklung beispielsweise mit neuen Organisationsformen zu reagieren. Wolfgang Fassnacht, Personalchef SAP Deutschland, erklärt: „In einer pyramidenartigen Organisationsform kommt es alleine schon wegen der Kommunikationswege zu einem Zeitversatz von oben nach unten.“ Entwicklungszyklen bei größeren Produkten dauern so 18 bis 24 Monate. Zu lange in der heutigen Zeit. Zudem hat diese Methode den Nachteil,

dass Mitarbeiter nicht den Gesamtzusammenhang des Produkts kennen, an dem sie arbeiten – die Arbeitsteilung ist zu kleingliedrig. „Mitarbeiter brauchen jedoch den Überblick über die gesamte Wertschöpfungskette, die sogenannte Value-Chain, um innovativ arbeiten zu können“, erklärt Fassnacht. Daher startete der IT-Konzern vor einigen Jahren mit der Einführung von agilen Strukturen. Begonnen wurde damit in der Entwicklungsabteilung. Mit ersten Erfolgen: Die Entwicklungszyklen haben sich mittlerweile auf drei bis vier Monate reduziert. „Bei Cloud-Produkten liefern wir sogar etwa alle vier Wochen ein Update aus“, sagt Fassnacht. Innerhalb der Projekte bilden sich Teams zu Teilprojekten, die dann weitestgehend selbstbestimmt umgesetzt werden. Die Kundenanforderungen sind allen bekannt. Nur: Alle vier Wochen müssen die Teams an einen Stand kommen, an dem sich die Teilprodukte zusammensetzen lassen. „Wir sind nun näher an den Kundenan-

forderungen dran, die Mitarbeiter verstehen den Beitrag ihres Teilprodukts im Gesamtkontext. Das ist natürlich eine ganz andere Motivation“, sagt Fassnacht.

Doch um an diesen Punkt zu kommen, ist ein Umdenken erforderlich. Laut Fassnacht sind Vertrauen, ein coachender Führungsstil und Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern unabdingbar. Und: Man muss sich für die Geschwindigkeit der Umgebung auch mal Zeit nehmen. „Wir saßen beispielsweise drei Tage mit Senior Executives zusammen, um einen vertrauensgebenden Führungsstil zu diskutieren“, sagt Fassnacht. Der wird nun konzernweit kommuniziert. Und ständig weiterentwickelt – auf allen Ebenen. Vertrauensarbeitszeiten, ein Leadership-Trust-Index, zu dem Mitarbeiter einmal im Jahr ihren direkten Vorgesetzten bewerten, Mentoring- und Peer-Learning-Programme oder jederzeit zu unterschiedlichsten Themen virtuell ab-



Wolfgang Fassnacht: „Systematische, individuelle Förderung steht im Mittelpunkt.“

rufbare Trainings sind außerdem flankierende Maßnahmen. Die nächsten Schritte sind bereits eingeleitet: „Systematische, individuelle Förderung steht im Mittelpunkt. Jeder soll sich die Arbeit suchen können, die zu ihm passt“, gibt Fassnacht einen Ausblick. „Die Menschen sollen nicht von oben verplant werden, sondern, bildlich gesprochen, zur Arbeit fließen.“

www.sap.com

Mitarbeiter für die Transformationen unserer Zeit

Schon heute wird laut Studien über ein Drittel des deutschen Bruttoinlandsprodukts durch Projekte erwirtschaftet. Und bis zum Jahr 2018 soll dieser Anteil auf über 40 Prozent steigen. Doch: Viele Projekte neigen dazu, zu scheitern.

„Unternehmen fehlt es bei neuen Projekten an Expertise“, sagt Dirk Hahn, Vorstand der Hays AG. Gemeint sind fehlende Erfahrungen und tiefgehendes Themen-Know-how bei den Mitarbeitern. „Dann macht es Sinn, externe Spezialisten an Bord zu holen“, weiß das Vorstandsmitglied des Personaldienstleisters.

Hahn weiß aber auch: Dies ist leichter gesagt als getan. Experten sind rar und den Personalabteilungen fällt es zunehmend schwer, mit dem Tempo der Digitalisierung Schritt zu halten. Ein weiteres Manko für die Personaler der Unternehmen ist es – gerade bei neuen Themen wie beispielsweise der Di-

gitalisierung –, vordefinierte Anforderungsprofile zu finden. Hahn erklärt: „Für die neuen Themen, wie Cloud-Computing oder Big Data, gibt es häufig noch keine Ausbildungswege und gängigen Qualifikationen.“ So entstehe oft noch eine Lücke zwischen Nachfrage und Angebot. Die Beauftragung eines spezialisierten Personaldienstleisters sei da durchaus hilfreich – zum einen, um die gesuchten Experten ausfindig zu machen, zum anderen, um den Kunden zu erklären, dass es den passgenauen Experten nicht gibt. „Aber Menschen, die aufgrund ihrer Expertise zumindest einige Themen abdecken“, so Hahn. Außerdem könne ein Personaldienstleister nicht nur bei der Suche unterstützen, sondern gegebenenfalls auch als strategischer Partner zur Seite stehen. Immerhin verlangten der Wandel der Arbeitswelt sowie das Tempo an Entwicklungen offene und geschmeidige Formen der Kooperation. Und die Mitnahme aller in den Unternehmen Angestellten.



Im Hintergrundgespräch mit der TREND-REPORT-Redaktion erläutert Dirk Hahn, Vorstandsmitglied des Personaldienstleisters Hays, den Bedarf für eine agile Projektorganisation im Kontext von Fachkenntnissen und Social Skills der Mitarbeiter.

Doch es ist nicht nur die Themenexpertise des eingesetzten Personals, die über den Erfolg oder das Scheitern eines Projekts entscheidet.

Auch die gewählte Projektmethodik hat einen entscheidenden Anteil am späteren Projekterfolg. Hierbei werden ebenfalls der Einfluss der sich verändernden Arbeitswelt sowie des Selbstverständnisses der Mitarbeiter auf die eigene Arbeit und die Zusammenarbeit mit anderen deutlich. Hahn erklärt: „Viele Projekte werden als Wasserfall konzi-

piert. Alles wird akribisch geplant und in Teilprojekte abgeleitet.“ Anders sei dies bei agilen Projekten. „Sie planen nicht akribisch, sondern schauen immer wieder, wo das Projekt steht und was verändert werden muss“, so Hahn. Doch auch dafür braucht es die entsprechenden Mitarbeiter, die neben IT- und Themenkompetenz die entsprechenden Soft Skills mitbringen. Hahn: „Durch das hohe Tempo benötigen Mitarbeiter Offenheit und Flexibilität.“

www.hays.de

trendreport.de

Agiles Arbeiten

In seinem Gastbeitrag erläutert André Häusling von HR Pioneers, wie sich eine agile Organisation aufstellen muss und wie die Führungsinstrumente der Zukunft aussehen. www.trendreport.de/agiles-arbeiten

Mission Mitarbeiter

Heiner Bruns, Dell-Experte, erläutert in seinem Gastbeitrag wie der zunehmende Wettbewerb um die besten Köpfe trotz wachsender Herausforderungen gewonnen werden kann. www.trendreport.de/mission-mitarbeiter



henden Strukturen nicht gelingen wird. Geht es nach ihnen, müssten vor allem die Themen Führung, Teamarbeit sowie Aus- und Weiterbildung der digitalen Arbeitswelt angepasst werden.

Forderungen, die auch durch die Anfang 2016 veröffentlichte und unter Personalverantwortlichen durchgeführte TNS-Infratest-Studie „Weiterbildungstrends in Deutschland 2016“ gestützt werden. Nach der führt die Digitalisierung der Arbeitswelt zu einem gesteigerten Weiterbildungsbedarf. Dies liegt laut den Ergebnissen vor allem an den Auswirkungen des technologischen Wandels auf den Arbeitsalltag. Aus- und Weiterbildungsangebote müssten sich deshalb künftig flexibel an die digitalisierte Arbeitswelt anpassen, sich am Bedarf im Markt ausrichten und die notwendigen Kompetenzen vermitteln. So gehen 43 Prozent der befragten HR-Experten davon aus, dass die Komplexität der Aufgaben steigt, für 42 Prozent müssen Mitarbeiter künftig multi-einsatzfähig sein und für 40 Prozent wird das Selbstmanagement der Arbeitnehmer immer wichtiger.

Mobil abrufbare Kurse könnten hier beispielsweise eine Lösung sein, so wie der von sechs Professoren der Universität St. Gallen produzierte Massive Open Online Course (MOOC) „Finanzielle Führung für Nicht-Betriebswirte“. Außerdem passen zu den Einschätzungen der HR-Verantwortlichen auch die von

Bildungsangebote hinken oft um Jahre hinterher

Dirk Hahn, Vorstand der Hays AG, gemachten Erfahrungen: „Durch das hohe Tempo benötigen Mitarbeiter Offenheit und Flexibilität, um den Wandel mitzugestalten. Ein Berufsbild von A bis Z – das wird sich auflösen.“ Dabei muss er manches Mal seinen Kunden auch erklären, dass es den passgenauen Experten einfach nicht gibt – die technische und inhaltliche Entwicklung ist da den angebotenen Ausbildungswegen und gängigen Qua-

ifikationen oft um Jahre voraus. Passgenaue Weiterbildungsangebote und das Einholen externer Expertise können da helfen, Vakanzen zu füllen. Zudem haben externe Fachkräfte laut Hahn noch einen weiteren Vorteil: „Im Idealfall bringen Externe immer einen frischen Wind und eine neue Sichtweise ein.“ Die Kunst bestehe darin, ihre Erfahrung und ihr Wissen mit der Projektarbeit sinnvoll zu verbinden. Dann entstehe Mehrwert. Hahn weiter: „Da Externe in der Regel einige Unternehmen kennengelernt haben, hat sich ihr Blick erweitert. Sie haben erkannt, dass es verschiedene Wege gibt.“ Externe würden ohne Scheuklappen und unternehmensinterne Restriktionen handeln. Hierbei kann sicher auch der weitgefächerte Diversity-Themenkomplex mit all seinen Facetten herangezogen werden. Zum Beispiel vollzieht sich der Aufstieg von Frauen in Führungspositionen und insbesondere in das Top-Management nach Einschätzung von Business and Professional Women (BPW) Germany und des Berufsverbandes Die Führungskräfte (DFK) e.V. viel zu langsam.

Doch noch einmal zurück zur TNS-Infratest-Studie: Laut ihr sind außerdem für 38 Prozent der Personalverantwortlichen flexiblere Arbeitszeiten, für 35 Prozent eine Zunahme des mobilen Arbeitens und für 30 Prozent, wie bei SAP beschrieben, kürzere Innovationszyklen Folgen der Digitalisierung.

Wie weit verbreitet mobiles Arbeiten inzwischen ist und was die damit zusammenhängenden Folgen sind, hat der Veranstalter der Personal2016 Süd, spring Messe Management, zusammen mit der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin, der Deutschen Gesellschaft für Personalführung und der bao GmbH untersucht. Demnach sind 54 Prozent der von ihnen Befragten vorwiegend oder sogar ausschließlich mobil an wechselnden Arbeitsplätzen tätig. Die sich daraus ergebenden Anforderungen überschneiden sich durchaus mit denen der agilen Methoden: Benötigt werden Selbstständigkeit, Flexibilität, Kreativität, Verantwortungs- und Leistungsbereitschaft sowie Zuverlässigkeit.

Aber auch auf die Bürostrukturen nimmt diese Entwicklung einen nicht unerheblichen Einfluss. Burkhard Remmers vom Möbelhersteller Wilkhahn sagt beispielsweise: „Viele reduzieren Agilität auf die organisatorische Beweglichkeit, ohne zu reflektieren, dass diese auf der individuellen Agilität der Mitarbeiter beruht.“ Doch Bewegung sei eine *conditio sine qua non*, also eine notwendige Voraussetzung, für Begegnung. Nach seiner Ansicht ist Wissens- und Innovationsmanagement jenseits der Datenbanken in allererster Linie eine Aufgabe der Gebäudeplanung und -ausstattung – es geht um halböffentliche Räume. In diesen würden der einzelne Mensch wie auch die einzelnen Beziehungen im Fokus stehen. Und diese gelte es, zur Verfügung zu stellen und zu gestalten. Mitsamt der Möbel, die auf die digitalisierte Arbeitswelt ausgerichtet sein könnten. So haben Studien des Zentrums für Gesundheit an der Deutschen Sporthochschule Köln Zusammenhänge von höherem Wohlbefinden und besserer Konzentrationsförderung mit kleinen, häufigen und vielfältigen Bewegungen und Haltungswechseln am Arbeitsplatz aufgezeigt. Remmers erklärt: „Es geht dabei wohl gemerkt nicht um Sport oder Fitness, sondern um die Verbindung von

Dynamisch und stimulierend schafft das Bewegungsobjekt Stand-Up gesunde Settings in agilen Arbeitswelten.

Das Büro 4.0 bewegt!

Gastbeitrag Burkhard Remmers, Wilkhahn

Durch die Digitalisierung wird zum ersten Mal der Mensch selbst zum differenzierenden Faktor der Wertschöpfung. Wer das ernst nimmt, sollte sich mit zwei zentralen Fragen der Bürogestaltung befassen: Wie können die Mitarbeiter dauerhaft gesund arbeiten? Und was ist die Kernaufgabe von Büros, wenn die Einzelarbeit von Raum und Zeit entkoppelt werden kann?

Angeichts alternder Belegschaften und steigender Gesundheitsprobleme sind sich alle Experten einig: Der Bewegungsmangel gilt als eine der größten Herausforderungen im Büro 4.0. Denn nicht nur „Rücken“, sondern viele weitere Störungen des Stoffwechselsystems werden mit der Computerarbeit in Verbindung gebracht. Die biologisch notwendigen Minimalaktivitäten werden nicht mehr erreicht, wenn der Bewegungsraum auf Tastatur, Mouse oder Touch-Display reduziert ist. Gleichzeitig sorgt die Digitalisierung für steigende mentale Belastungen durch Arbeitsverdichtung, multimediale Störfaktoren, dauernde Erreichbarkeit und fehlende Medienkompetenz. Psychische Überlastung bei körperlicher Unterforderung führt wiederum zu muskulären Problemen und zu dauerhaften Schädigungen des Stoffwechsel- und Immunsystems bis hin zu depressiven Störungen wie dem Burnout-Syndrom. Die Bewegungsförderung zählt daher zu den größten Potenzialen, um langen Ausfallzeiten vorzubeugen und die Stressresilienz zu stärken.

Deshalb geben Unternehmen viel Geld aus, um den Bewegungsmangel im Rahmen des „Betrieblichen Gesundheitsmanagements“ in Pausen und nach Feierabend zu kompensieren. Wäre es da nicht viel naheliegender und wirtschaftlicher, die Bewegung in die Prozesse und Räume selbst zurückzubringen? Hier setzen neuartige Sitzkonzepte an, die vor allem die natürliche, dreidimensionale Beweglichkeit des Beckens fördern. Studien des Zentrums für Gesundheit an der

Deutschen Sporthochschule Köln haben am Beispiel der Trimension von Wilkhahn bestätigt, dass solche Bewegungsmöglichkeiten tatsächlich genutzt werden und dass bereits kleine, häufige und vielfältige Bewegungen zu einer deutlichen Verbesserung bei Wohlbefinden und mentaler Leistungsfähigkeit führen. Doch das Mobilisierungsgebot gilt nicht nur am Schreibtisch: Konsequente Bewegungsförderung macht aus Sitzungen „Stehungen“, verbindet Gruppendynamik in Workshops mit selbstorganisierter Beteiligung, animiert zu kurzen Bewegungspausen und sorgt durch Zentraldrucker und Nutzungsbeschränkung der Aufzüge für längere Wegstrecken.

Bewegung fördert Begegnung

Das führt zur Antwort auf die zweite Frage: Keine noch so ausgeklügelte Kommunikationstechnologie erreicht die Qualität der persönlichen Begegnung, in der die Voraussetzungen einer wirkungsvollen Zusammenarbeit entstehen: Vertrauen, Sympathie, Teamgeist auf der einen, Kreativität, Verbindlichkeit und Zuverlässigkeit auf der anderen Seite. Das agile Büro 4.0 fördert das Miteinander und stiftet Identität. Es bringt Menschen zusammen, um Wissen zu teilen und Ideen zu entwickeln. Kurz: Es wird zum Ort für Konzentration, Kooperation und Koordination, um neue Anforderungen möglichst rasch umzusetzen. Organisationskonzepte wie der „Activity based Workspace“ schaffen dafür unterschiedliche Raumangebote: vom Team- und Projektbüro über die Denker- und Konzentrationszelle bis hin zu differenziert abgeschirmten informellen Kommunikationsflächen und geschlossenen Lern-, Besprechungs- und Konferenzräumen. Der Mitarbeiter sucht dann die Umgebung auf, die ihn bei seiner aktuellen Aufgabe besonders gut unterstützt. – Im Verständnis von Gebäuden als Bewegungs- und Begegnungsräumen liegt einer der wichtigsten Schlüssel für gesunde, motivierende und leistungserhaltende Bürokonzepte.



3-D-dynamische Sitzkonzepte fördern
Bewegung und Konzentrationsleistung

www.wilkhahn.de

Trendraum

E-Learning

Massive Open Online Course (MOOC) „Finanzielle Führung für Nicht-Betriebswirte“ als kostenloser Kurs der Uni St. Gallen. Ziel des Kurses ist es, insbesondere Personen ohne betriebswirtschaftlichen Hintergrund in kompakter Form einen Überblick über das wichtigste Handwerkszeug zur finanziellen Führung von Unternehmen zu vermitteln. www.trendreport.de/mooc



Bildmotiv Copyright: flickr.com / Japanexperte

Entlastung mit Bewegung, möglichst über den gesamten Tagesverlauf hinweg, um die ‚Mindestdrehzahl‘ im ‚Stoffwechsellmotor‘ Muskulatur zu erreichen.“

Und auch das Thema der betrieblichen Gesundheitsförderung wird in Zukunft an Bedeutung gewinnen. Frank Kettner, Vorstandsmitglied bei der Halleschen Krankenversicherung, sagt: „Unternehmen kommen an den Megatrends Gesundheit und Demografie nicht mehr vorbei. Es gilt nicht nur qualifiziertes Personal zu finden und langfristig für das Unternehmen zu gewinnen, sondern auch proaktiv und präventiv die Gesunderhaltung der Mitarbeiter gezielt zu fördern.“ Betriebliche Krankenversicherungen würden beispielsweise auch ein Indiz für die Übernahme von sozialer Verantwortung darstellen und die Arbeitgebermarke stärken. Weitere Vorteile sind die medizinische Versorgung und der ökonomische Nutzen durch geringere Lohnfortzahlungen. Kettner hat festgestellt: „Die betriebliche Krankenversicherung ist ein innovatives perso-



„Die Gesundheit der Mitarbeiter steht in unmittelbarem Zusammenhang zur Führung“, erläutert Thomas Sattelberger.

nalpolitisches Entlohnungsinstrument, das bei den Mitarbeitern einen hohen emotionalen Wirkungsgrad entfaltet.“ Doch oftmals hat die Sache laut Thomas Sattelberger noch einen Haken: „Das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) fristet in vielen Unternehmen ein Dasein im Hinterhof.“ Denn man könne das Thema nicht los-

gelöst von Führung und Betriebskultur betrachten – auch wenn dies traditionell so sei. Doch Sattelberger sagt weiter: „Die Gesundheit der Mitarbeiter steht in unmittelbarem Zusammenhang zur Führung. Wenn die Führungskultur ausgeblendet wird – das muss ich in aller Deutlichkeit sagen –, dann ist der Rest eine Alibiveranstaltung.“

Die digitale Transformation

legt also Baustellen und Herausforderungen in fast allen Bereichen unserer Arbeitswelt offen. Und sicher hat Sattelberger recht damit, wenn er sagt, „alle mitzunehmen“ sei ein Satz zur Kosmetik. Ehrlicher sei es, auf die Chancen und Risiken hinzuweisen. Und Führungsaufgabe der Unternehmen sei es nun, „Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen Verlern- und Neulernprozesse möglich sind“. Das sei ein fairer Deal, der die Menschen als Erwachsene ernst nimmt. <<



#NewWork
#Arbeiten40

Betriebliche Gesundheitsförderung im Fokus

Gastbeitrag von Frank Kettner, Mitglied des Vorstands der Halleschen Krankenversicherung



Frank Kettner: „Für langfristige Ausfälle sind zunehmend chronische Leiden und psychische Erkrankungen verantwortlich.“

Mitarbeiter sind ein entscheidender Erfolgsfaktor. Die betriebliche Krankenversicherung (bKV) als personalpolitisches Benefit-Instrument bietet Unternehmen zahlreiche Vorteile.

Der volkswirtschaftliche Schaden von krankheitsbedingten Ausfällen wird auf etwa 130 Mrd. Euro jährlich beziffert. Im Schnitt fallen rund 18 Krankheitstage pro Mitarbeiter an, d. h. etwa acht Prozent der Belegschaft fehlen täglich. Prävention ist besser als langwierige und teure Heilung. Bei Vorsorge denkt man zunächst an Krebserkrankungen. Für langfristige Ausfälle in den Betrieben sind jedoch auch zunehmend chronische Leiden sowie psychische Erkrankungen verantwortlich. Durch regelmäßige Vorsorgeuntersuchungen lassen sich viele Krankheiten frühzeitig erkennen und behandeln oder sogar ganz vermeiden. Nicht nur die Chancen auf Heilung sind oft besser, auch längere Ausfallzeiten im Beruf können so reduziert werden. Daher lohnt es sich für

Unternehmen, die Gesundheit ihrer Mitarbeiter stärker in den Fokus zu rücken.

Gesundheits-Check mit Vorsorge-Scheck

Mit der betrieblichen Krankenversicherung der Halleschen erhalten Mitarbeiter beispielsweise Zugang zu einer Vielzahl zusätzlicher Vorsorgeuntersuchungen, die von den gesetzlichen Krankenkassen nicht bezahlt werden. Entsprechend ihrem Alter und Geschlecht erhalten die Mitarbeiter alle

bKV:

Wirkungsfelder im Unternehmen

- Prävention und bessere medizinische Versorgung
- Ökonomischer Nutzen durch geringere Lohnfortzahlungskosten
- Wahrnehmung von sozialer Verantwortung
- Stärkung der Arbeitgebermarke

zwei Jahre neue Vorsorge-Schecks vom Chef „in die Hand“. Dadurch wird die Extraleistung des Arbeitgebers immer wieder sichtbar und erlebbar. Die Vorsorge-Schecks können direkt beim Arzt eingelöst werden. Die Abrechnung erfolgt zwischen dem Arzt und der Versicherung; die Mitarbeiter müssen also nicht in finanzielle Vorleistung treten.

Psychischen Belastungen entgegenwirken

Ein ganz neuer Vorsorge-Baustein ist die Erschöpfungsprophylaxe. Hierfür wurde die Hallesche Krankenversicherung mit dem Kundeninnovationspreis 2015 ausgezeichnet. Im Mittelpunkt steht die Ermittlung und Verbesserung der persönlichen Erschöpfungssituation. Neben einem dreimonatigen Coaching-Programm für Betroffene steht zudem allen versicherten Mitarbeitern eine 24-Stunden-Hotline zur Verfügung.

www.hallesche-bkv.de