



RKW MAGAZIN

2 | 2019
ISSN: 1619-7372



NEW

Schwerpunkt: Neue Arbeitswelten



Impressum

Chefredaktion: Julia Niles (V. i. S. d. P.)
Redaktionelle Unterstützung: Sarah Schuppener
Lektorat: Die Zeichen | Manufaktur
Artredaktion: Claudia Weinhold
Gestalterische Unterstützung: Katja Hoffmann
Druck: Bonifatius GmbH

Herausgeber: Dr. Mandy Pastohr, Geschäftsführerin,
RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der
Deutschen Wirtschaft e. V., RKW Kompetenzzentrum,
Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn

www.rkw-kompetenzzentrum.de

Kontakt zur Redaktion:
magazin@rkw.de, 06196-495 0, www.rkw-magazin.de

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit behalten wir uns vor, das generische Maskulinum zu verwenden. Diese Formulierung umfasst gleichermaßen alle Geschlechter und alle werden damit selbstverständlich gleichberechtigt angesprochen.

Erscheinungsweise: 4 x jährlich;
Auflage dieser Ausgabe: 7.000

Bildnachweise:

iStock: aleksandarvelasevic (S. 1 bis S. 63), VikiVector (S. 2 ff.), visualspace (S. 6, S. 8), ExperienceInteriors (S. 4, S. 10, S. 13), Radionphoto (S. 4, S. 15 – S. 17), Gladiathor (S. 18, S. 20), CarlosDavid.org (S. 4, S. 23), Peshkova (S. 28, S. 30), PeskyMonkey (S. 4, S. 32, S. 34), Magone (S. 36, S. 38 – 39), Floortje (S. 37, S. 38), Keine (S. 4, S. 40, S. 43), CSA-Archive (S. 45), fumumpa (S. 48, S. 50), AF-studio (S. 53 – S. 55), g-stockstudio (S. 63), 3d_kot (S. 64), nidwlv (S. 64)

Bei allen Fotos externer Autoren liegen die Bildrechte bei den Autoren selbst.

Das RKW ist nicht verantwortlich für die hier abgedruckten Meinungen in namentlich gekennzeichneten Artikeln und für Inhalte externer Internetseiten.



LIEBE LESERIN, LIEBER LESER,

wenn Sie an den Beginn Ihrer Berufskarriere denken, wie sah Arbeit damals aus? Vielleicht haben Sie schon immer am Computer gearbeitet, aber es gab noch Floppy-Disks, Disketten oder CD-ROM. Die einen kennen noch das Endlospapier, die meisten aber sicher Papierberge und Schränke voller Ordner. In der Produktion arbeiteten noch Massen am Fließband. Für vieles gab es schon Maschinen, aber es wurde noch mit den Händen gehoben, geschraubt und geklebt. Arbeit fand im Betrieb oder vor Ort beim Kunden statt. Und der Chef hatte das schöne Büro in der oberen Etage.

Und heute? Touchscreens, Sensoren, Assistenzsysteme und Roboter unterstützen in der Produktion. Werkstücke sind intelligent; sie finden ihren Weg in der Produktionslinie selbst und sagen der Maschine, was aus ihnen werden soll. Das Büro ist immer öfter zu Hause oder unterwegs. Smartphones, Tablets und Laptops machen Arbeit mobil. Es gilt nicht mehr strikt „9 to 5“. Im Job soll man sich wohlfühlen, gesund bleiben und mitreden.

Die Arbeitswelt hat sich längst gewandelt. Und doch sprechen viele bereits von einer neuen Zukunft der Arbeit, von einer gigantischen Transformation, einem Megatrend. Gemeint ist „New Work“. Doch was genau ist damit gemeint?

New Work hat viele spannende Facetten: neue Arbeitsmodelle, neue Arbeits- und Denkräume, neue technische Helfer, neue Führungsansätze. Es geht um Freiheiten, Selbstbestimmung und Mitwirkung, mancherorts sogar um demokratische Unternehmensführung.

Wir wollen Sie mit dem aktuellen RKW Magazin für die Zukunft Ihrer Arbeit inspirieren. Dafür wünsche ich Ihnen eine anregende Lektüre.

Herzliche Grüße

Ihre



Dr. Mandy Pastohr
Geschäftsführerin

- 6 Leitartikel
New Work – alles eine Frage der Einstellung?!
- 10 Expertenbeitrag
Die Zukunft der Arbeit gemeinsam gestalten
- 14 Praxis
Was bedeutet New Work für den Unternehmensalltag?
- 18 Expertenbeitrag
Chancen und Risiken der Telearbeit

- 22 Interview
Das Team hat den Hut auf
- 26 Exkurs
Bedingungsloses Grundeinkommen – Heilsbringer oder Utopie?
- 28 Expertenbeitrag
Happy New Work
- 32 Beitrag
Ist Crowdwork DIE Arbeitsform der Zukunft?

- 36 Interview
„New Work ist kein Werkzeugkasten, sondern eine Haltung!“
- 40 Interview
Kinder brauchen mehr als Wissen
- 44 RKW-Expertise
Gelassen bleiben, Tatkraft entfalten
- 48 RKW-Expertise
Führung 4.0 – was fordert die neue Arbeitswelt?

- 52 Praxisbeispiel
High Performance Works Culture
- 56 Aus dem RKW
- 58 RKW News
- 60 RKW Termine
- 62 RKW Angebote
- 63 RKW Leitbild



New Work – alles eine Frage der Einstellung?!



Woran denken Sie beim Begriff „New Work“? Vielleicht an Multi Space Offices, also lichtdurchflutete Großraumbüros mit Kreativecken, Flüsterzonen, Telefonboxen und modernen, aufgeräumten Schreibtischen. Oder an Tischkicker, Sitzsäcke und Manager in kurzen Hosen? An Mobile Working, Home Office oder gar völlige Freiheit bei der Wahl von Arbeitszeit und Arbeitsort? An chef-befreite Unternehmen?



Autorinnen:

Dr. Mandy Pastohr ist Geschäftsführerin des RKW Kompetenzzentrums.
pastohr@rkw.de

Ulrike Heitzer-Priem leitet den Fachbereich „Unternehmensentwicklung und Fachkräftesicherung“ beim RKW Kompetenzzentrum. heitzer@rkw.de

Ja, so kann New Work aussehen. Doch ist das überhaupt realistisch oder nur ein Zerrbild von Silicon Valley? Eignen sich derartige Konzepte für Branchen wie die Produktion, das Gesundheitswesen oder die Gastronomie? Kann und will man denn alles selbst entscheiden? Will man rund um die Uhr arbeiten? Führt das am Ende nicht zu Überlastung und Selbstausbeutung?

Beim Thema New Work scheiden sich die Geister. Die einen sehen eine verheißungsvolle Arbeitswelt, die anderen fürchten verheerende Folgen. Klar scheint: Nichts bleibt, wie es ist. Wir sind längst mittendrin, im Wandel der Arbeitswelt.

Die betagte neue Arbeitswelt

Das Überraschende ist: New Work ist eigentlich gar nicht so „new“. Es gibt sie schon seit Jahrzehnten. Vor über 30 Jahren hat Frithjov Bergmann die New-Work-Bewegung angestoßen. Ihm zufolge sollte man nicht in erster Linie arbeiten, um Geld zu verdienen. Für ihn ist Arbeit fest verbunden mit Werten wie Selbstständigkeit, Freiheit, Teilhabe. Man sollte arbeiten, wozu man berufen ist und was man auch wahrhaftig will.

Die Zeit ist jetzt reif für New Work

Jahrzehnte sind vergangen, aber Bergmanns Vision hat sich nicht durchgesetzt. Doch jetzt ist New Work plötzlich wieder in aller Munde – weil die jungen Fachkräfte es wollen, weil es technisch möglich wird und weil der Fachkräftemangel dazu zwingt:

1. Die **jungen Generationen**, sogenannte Digital Natives, suchen nach dem Sinn ihrer Tätigkeit, wollen mitreden und mitgestalten und können sich arbeiten ohne neueste digitale Technologien kaum vorstellen.
2. Der technologische Fortschritt beschleunigt rasant den Wandel. Unsere Welt erscheint im-

mer **volatiler, unsicherer, komplexer und widersprüchlicher**. In Unternehmen sind kürzere Planungshorizonte, schnellere Innovationen, agile Arbeitsmethoden, flachere Hierarchien und neue Spielregeln für Führung und Mitarbeiter gefragt.

3. Die **Digitalisierung** eröffnet ganz neue Möglichkeiten, die die Arbeitswelt revolutionieren. Die Anforderungen an Kompetenzen, an Präsenz vor Ort und die Leistungserbringung eines einzelnen Arbeitnehmers verändern sich dramatisch.
4. Der **demografische Wandel** und **Engpässe auf den Arbeitsmärkten** schließlich zwingen Unternehmen zum Umdenken. Wer als Arbeitgeber attraktiv sein will, setzt auf Familienfreundlichkeit, flexible Arbeitsmodelle, auf eine gesunde und altersgerechte Arbeitsgestaltung. Und er ermöglicht seinen Fachkräften Entwicklung und Mitgestaltung.

Pauschalrezepte? Fehlanzeige!

Wir müssen also verkrustete Arbeitswelten durch neue ersetzen. Doch Vorsicht: New Work ist nicht gleich New Work. Die Zukunft der Arbeit hat viele Gesichter. Es gibt keine Pauschalrezepte. Vielmehr braucht es die jeweils zum Unternehmen passenden Ansätze.

Die gute Nachricht ist: New Work ist skalierbar. Man kann in kleinen Schritten anfangen. Beispielsweise, indem man Mitarbeitenden mehr Freiheiten zugesteht, sie stärker in Entscheidungen einbezieht, Fehler zulässt, Mut auf Neues macht und Erfolge gemeinsam feiert. Oder man wählt größere Schritte wie flexible Arbeitszeitmodelle, ortsungebundenes Arbeiten. Oder man geht weiter, reduziert Hierarchie, schafft Voraussetzungen für flexible, sich selbst organisierende Teams. New Work hält zahlreiche Ansätze parat.



Wo Licht ist, ist auch Schatten

Die Vorteile dieser neuen Arbeitswelt liegen auf der Hand: Durch räumliche und zeitliche Flexibilität lassen sich Beruf und Familie besser vereinbaren. Man nutzt das Wissen von vielen, anstatt allein im stillen Kämmerlein zu entscheiden. Mitarbeiter können sich besser entfalten, Verantwortung übernehmen, eigene Ideen einbringen und voranbringen. Zufriedenheit und Commitment steigen und damit die Bindung an das Unternehmen. Das spart Kosten und stärkt den Betrieb für neue Herausforderungen.

Aber: Wo Licht ist, ist auch Schatten. Arbeitnehmer müssen mit den neu gewonnenen Freiheiten und der größeren Verantwortung umgehen können. Das erfordert ein gutes Selbst- und Zeitmanagement, sonst drohen gesundheitliche Einbußen. Auch kann New Work weder verordnet werden noch lässt es sich „über Nacht“ einführen. Arbeitsweisen und -kulturen eines Betriebs haben sich über Jahre oder Jahrzehnte etabliert. Wer

radikal alles über Bord wirft, muss mit Verunsicherungen, Überforderung, Widerstand und ungewollten (inneren) Kündigungen rechnen.

Die größte Herausforderung ist das Verlernen

Am Ende aber ist New Work mehr als die richtige Mischung und Geschwindigkeit von Veränderungen unserer Arbeitswelt. Das Ziel ist selbstbestimmtes Handeln. Und dafür braucht es das richtige **Mindset**. Es geht um Offenheit, Respekt, Vertrauen, Freiheit, Eigenverantwortung, Selbstbestimmung und Partizipation. Und es geht um Fähigkeiten wie Frustrationstoleranz, Kreativität, Selbstorganisation und unternehmerisches Denken. Stellt sich die Frage, ob wir darauf vorbereitet sind. Denn bisher haben wir in Schule und Beruf gelernt, geforderte Leistungen zu erbringen, Regeln zu befolgen, effizient zu sein und Risiken zu meiden. Dies zu „verlernen“ ist sicher die größte Herausforderung von New Work.



Die Zukunft der Arbeit gemeinsam gestalten

Der Begriff New Work ist eng verbunden mit den Hoffnungen und Chancen, die mit der digitalen Transformation zusammenhängen. Er steht zum Beispiel für neue Möglichkeiten, Beruf und Privatleben besser miteinander zu vereinbaren oder jenseits von Hierarchien agil und innovativ zusammenzuarbeiten. Es gilt aber auch, die Risiken und Herausforderungen im Blick zu behalten. Wie können Individuen und Organisationen mit einem immer höheren Veränderungstempo Schritt halten? Was passiert unter den neuen Bedingungen mit den Handlungs- und Beteiligungsprozessen der Sozialpartner? Dabei die Balance von Chancen und Schutz sicherzustellen, ist auch Aufgabe des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS).



**NEW
WORK**



Autor:

Markus Müller ist Leiter des Referats

„Grundsatzfragen der Arbeitspolitik und der Arbeitskräftesicherung“
in der Abteilung Digitalisierung und Arbeitswelt des Bundesministeriums
für Arbeit und Soziales. markus.mueller@bmas.bund.de

Mit dem Dialogprozess Arbeiten 4.0 hat das BMAS 2015 begonnen, den Veränderungsprozess zu begleiten und einen Rahmen für die Arbeit der Zukunft zu setzen. In dieser Legislaturperiode wurde in einem nächsten Schritt eine eigene Abteilung aufgebaut, die sich dem Thema „Digitalisierung und Arbeitswelt“ widmet. Die Aufgabe der neuen Abteilung ist es, Analyse, Strategie und Wissenstransfer für eine innovative Politikgestaltung zu nutzen. Zudem sollen innerhalb der Abteilung innovative Arbeitskonzepte erprobt werden. Hinter all den Aufgaben und Vorhaben steht immer folgender Anspruch: Wir wollen den Wandel der Arbeitswelt umfassend verstehen und gestalten. Die Denkfabrik „Digitale Arbeitsgesellschaft“ bildet dabei eine „Expeditions-Einheit“ für das BMAS. Sie soll die digitale Transformation politisch kartografieren, Potenziale wie Risiken aufzeigen und konkrete Gestaltungsaufgaben für das BMAS formulieren. Die Denkfabrik beteiligt sich damit maßgeblich an der Digitalisierungsstrategie der Bundesregierung.

Eine zentrale Herausforderung, die der beschleunigte Strukturwandel des Arbeitsmarkts durch Digitalisierung und demografischen Wandel mit sich bringt, ist die Fachkräftesicherung. Um Handlungsoptionen zur Fachkräftesicherung systematisch zu überprüfen, brauchen wir verlässliche Einschätzungen der zukünftigen Entwicklung des Arbeitsmarkts. Die neue Arbeitsmarktprojektion des BMAS, das Fachkräftemonitoring, bildet dafür die analytische Grundlage. Das Monitoring zeigt, dass in einigen Branchen zwar Arbeitsplätze wegfallen, aber in vielen Wirtschaftszweigen auch neue Arbeitsplätze entstehen werden. Ein Schlüssel, um die nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zu sichern, sind Qualifizierung und Weiterbildung.

Kompetenzen und Qualifikationen ermöglichen

In der digitalen Transformation verändern sich Aufgaben und Tätigkeiten vieler Berufe grundlegend. Letztlich heißt das: Die Arbeit wird uns nicht ausgehen, aber sie wird sich verändern. Darauf müssen wir vorbereitet sein. Zu den vordringlichen Aufgaben gehört es daher, allen Beschäftigten jene Kompetenzen und Qualifikationen zu ermöglichen, die eine sich wandelnde Arbeitswelt erfordert. Wir müssen dafür sorgen, dass die Arbeitskräfte von heute auch die Arbeit von morgen bewältigen können. Dabei ist klar: Auch in Zukunft bleibt das Thema Weiterbildung grundsätzlich in der Verantwortung der Unternehmen und Gegenstand tariflicher Lösungen. Gleichzeitig muss die Politik geeignete Rahmenbedingungen schaffen, um Weiterbildung zu ermöglichen. Das tun wir mit der Nationalen Weiterbildungsstrategie und bereits ganz konkret auch mit dem Qualifizierungschancengesetz. Wir verbessern bestehende Fördermöglichkeiten: Künftig können zum Beispiel neben den Weiterbildungskosten auch Zuschüsse für das Arbeitsentgelt während der Weiterbildung gezahlt werden.

Betriebliche Experimentierräume für neue Wege

Die digitale Transformation wird nicht nur die Kompetenzprofile und Qualifikationen verändern – sie verändert auch die Art und Weise, wie wir arbeiten, wie wir unsere Zusammenarbeit organisieren und wie wir mit technologischen Innovationen im Arbeitsumfeld umgehen. Unsere Erkenntnis aus den letzten Jahren ist, dass die Veränderungen in der Arbeitswelt so rasant vor sich gehen und so komplex sind, dass es keine Patentrezepte und Blaupausen mehr gibt; es kommt vielmehr auf kreative Lösungsansätze an. Betriebe und Beschäftigte müssen gemeinsam weiterdenken, Gewohntes



**NEW
WORK**

infrage stellen, neue Wege ausprobieren. Solche Räume des Ausprobierens nennen wir „betriebliche Lern- und Experimentierräume“. Wir haben die Plattform www.experimentierraeume.de eingerichtet, auf der wir gute Beispiele betrieblicher Praxis präsentieren und über die Unternehmen miteinander in Kontakt treten können. Zudem unterstützen wir im Rahmen einer Projektförderung ganz konkret siebzehn betriebliche Lern- und Experimentierräume, die über einen Zeitraum von bis zu drei Jahren innovative Lösungen für die Arbeitswelt von morgen erproben. Die Ergebnisse werden fortlaufend auf der Website dokumentiert.

Technologischer und sozialer Fortschritt für alle

Wir sind davon überzeugt, dass die Fragen der sich verändernden Arbeitswelt sowohl auf betrieblicher wie auch auf überbetrieblicher Ebene am besten partizipativ beantwortet werden können. Es geht darum, dass aus technologischem Fortschritt sozialer Fortschritt für alle

wird. Auch und gerade in einer digitalisierten und globalisierten Welt ist unser Modell der Sozialpartnerschaft daher kein Auslaufmodell, sondern kann die richtigen Antworten für die Zukunft liefern.

Eine wichtige Plattform ist für uns die sozialpartnerschaftlich getragene Initiative Neue Qualität der Arbeit. Sie setzt Impulse und unterstützt Arbeitgeber sowie Beschäftigte ganz konkret bei der Gestaltung einer attraktiven Arbeitswelt. Das Themenhaus der Initiative zeigt die Themen auf, die zukünftig noch wichtiger werden:

Angesichts der Herausforderungen des globalen Wettbewerbs lautet die (europäische) Antwort: Qualität der Arbeit, mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur und gesellschaftliche wie sozialpartnerschaftliche Partizipation. Die Zukunft der Arbeitsgesellschaft erfolgreich zu gestalten, gelingt nur gemeinsam.



Die global vernetzte, „schnelle“ Welt, die die Digitalisierung mit sich bringt, stellt Unternehmen vor neue Herausforderungen. Auf den ersten Blick sieht es so aus, als ob Geschäftsmodelle ständig überdacht und Innovationen herangeschafft werden müssten, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Worum es aber eigentlich geht, ist eine andere Art der Zusammenarbeit – New Work – im Unternehmen zu etablieren, die Innovationen zur Folge hat.



Autorin:

Lea Böhm ist Gründerin des New Work Facilitators AllesRoger.

Sie begleitet Veränderungen, die Unternehmen darin unterstützen, innovativ und effizient zu bleiben. boehm@allesroger.io

www.allesroger.io



Was bedeutet New Work für den Unternehmensalltag?

New Work wird immer dann notwendig, wenn man sich als Unternehmen in einem dynamischen, komplexen Umfeld bewegt, in dem es einen hohen Konkurrenzdruck gibt. Um in dieser Umgebung erfolgreich zu bleiben, bedarf es zweierlei Dinge – Innovation UND Effizienz. Hierfür muss sichergestellt werden, dass man die Bereiche im Unternehmen automatisiert und effizient gestaltet, in denen sich die Abläufe wiederholen oder gleich bleiben. Dazu gehören beispielsweise die Angebots- oder Rechnungserstellung. Auf der anderen Seite gibt es Bereiche im Unternehmen, die von Innovationen leben. Dazu gehören beispielsweise die Produktentwicklung oder das Marketing. Um eine höhere Effizienz und gleichzeitig Innovationen zu ermöglichen, benötigen wir neue Strukturen in unseren Unternehmen. Hierarchische Strukturen, in denen der Chef alles entscheidet, als einziger den kompletten Überblick hat und Aufgaben verteilt, haben ausgedient. Unternehmen müssen auf Selbstorganisation umstellen, um flexibel und wettbewerbsfähig zu bleiben.

Was ist Selbstorganisation und wie funktioniert sie?

Selbstorganisation ist das Kernelement von New Work. Was im ersten Moment nach Chaos und Anarchie klingt, folgt einer ganz klaren und expliziten Struktur. Es geht darum, die verborgene Selbstorganisation, welche in jedem Unternehmen vor-

handen ist, sichtbar zu machen und zu legitimieren. Denn welches Unternehmen wünscht sich schon Dienst nach Vorschrift? Bekannte Formen von Selbstorganisation sind Hologokratie, Soziokratie und die kollegiale Führung. Sie basieren auf einer Kreisorganisation, in der sich Teams nach Funktion bzw. Zielsetzung organisieren. In jedem Team bekommt jeder ganz klare Rollen und Verantwortlichkeiten. Führung wird verteilt. So kann es beispielsweise die Rolle des Coaches, der Budgetverantwortlichen und des Kreisgastgebers geben. Dadurch können einzelne Mitarbeiter*innen verschiedene Führungsaufgaben übernehmen und andere Führungsaufgaben – wie beispielsweise neue Mitarbeiter*innen auswählen und einstellen – sind ans Team abgegeben. So wird Macht umverteilt bzw. überhaupt erst verteilt und das ganze Team kommt schneller zu besseren Ergebnissen. Insbesondere die Idee, dass eine Führungskraft die Antwort auf „alle Fragen“ kennt und deswegen alles entscheidet, hat in der Selbstorganisation ausgedient. Der Wunsch bzw. Anspruch ist, Probleme dort zu lösen, wo sie entstehen. Das bedeutet, dass jede*r Mitarbeiter*in mit der entsprechenden Entscheidungsbefugnis ausgestattet wird, die er benötigt, um seinen Job zügig und sehr gut zu erledigen.

Wo fängt New Work an?

Selbstorganisation heißt also einerseits Kontrollverlust für die Führungskräfte im Unternehmen. Andererseits heißt es nicht, dass sie verzichtbar sind. Vielmehr nehmen sie mit ihren Kompetenzen neue Rollen ein. Sie agieren als Mentor*innen, konzentrieren sich

auf strategische Aufgaben oder können auch einfach mal früher nach Hause gehen. Dieser Machtverlust setzt eine grundsätzliche Umstellung im Denken der Führungsspitze voraus. Nur wer seinen Mitarbeiter*innen zutraut gute Entscheidungen zu treffen, eigenständig arbeiten zu können und auch ohne Kontrolle motiviert und zuverlässig zu arbeiten, kann loslassen und ein echtes New-Work-Unternehmen aufbauen. Wer ansonsten „nur die Strukturen“ ändert, wird nicht vorankommen, denn was noch viel wichtiger ist, ist das entsprechende Mindset.

Wie könnten erste Schritte aussehen?

In hierarchischen Strukturen ist es üblich, dass der Chef eine Entscheidung trifft und dann dem Rest der Belegschaft mitteilt, wer welche Änderung umzusetzen und wie sie genau auszu-sehen hat. Wer sich zu New Work hin entwickeln will, sollte sich für einen anderen Schritt entscheiden. Natürlich ist auch hier der Startpunkt die Einsicht der Geschäftsführung, dass sich etwas ändern muss. Allerdings ist diese Einsicht eng verbunden mit der, dass nun alle gemeinsam entscheiden müssen, was sich wie ändert. New Work basiert auf Teilhabe und Mitbestimmung. Mitarbeiter*innen müssen einbezogen werden in den Änderungsprozess und sie sollten ihn aktiv mitgestalten.

Ein erster Schritt kann immer ein Workshop sein, in dem gemeinsam mit der Belegschaft erarbeitet wird, wo die größten Herausforderungen für das Unternehmen liegen und wie

sie angegangen werden können. Je nach Unternehmensbereich und Aufgabengebiet sehen diese unter Umständen sehr verschieden aus.

Wer nicht gleich alle 50 oder 200 Mitarbeiter*innen in einen Workshop holen möchte, kann auch ganz klein anfangen und mit einem Kernteam von 5 oder 10 Leuten Lösungen erarbeiten. Wichtig ist nur, dass die Impulse, die hier gegeben werden, nicht im Sande verlaufen, sondern tatsächlich auf die Straße gebracht werden. Und ganz wichtig: Es muss über die Erfolgsgeschichten im Unternehmen gesprochen werden! Das schafft Vertrauen und motiviert dazu, sich auch beim nächsten Mal einzubringen.

New Work beginnt außerdem im Kleinen. Der einfachste Weg zu mehr New Work im eigenen Unternehmen ist es, den Mitarbeiter*innen Angebote zu machen, die sie freiwillig annehmen und umsetzen können. Wer beispielsweise neue Methoden, wie das Stand-up-Meeting, gewaltfreie Kommunikation, ein Erfolgsboard oder ein Scrumboard vorstellt, kann dem Team selbst die Entscheidung überlassen, welche Methoden für das Team selbst hilfreich sein und echte Probleme lösen könnten. Kleine Workhacks können außerdem im Team entwickelt werden, beispielsweise durch eine wöchentliche 30-Minuten-Brainwriting-Session zur Verbesserung der Zusammenarbeit oder des Produktangebots oder zur Steigerung der Effizienz. Und dann werden die erarbeiteten Ideen umgesetzt und es wird wöchentlich reflektiert, was gut und was weniger gut gelaufen ist.

Chancen und Risiken der Telearbeit



In Deutschland herrscht immer noch eine starke Anwesenheitskultur. Nur ein Drittel der deutschen Betriebe bietet die Möglichkeit zur alternierenden Telearbeit (meistens ein bis zwei Tage von zuhause, ansonsten im Betrieb), bei Betrieben mit über 500 Beschäftigten bietet die Hälfte eine entsprechende Möglichkeit an. 2015 arbeitete ein Fünftel der Beschäftigten zumindest gelegentlich von zuhause aus (2016 Deutscher Bundestag WD 6 - 3000 - 112/16).



Autor:

Karl-Heinz Brandl ist Bereichsleiter für Innovation und Gute Arbeit bei der ver.di Bundesverwaltung Berlin. karl-heinz.brandl@verdi.de.



In Europa ist die Entwicklung anders als in Deutschland. Vor allem in den skandinavischen Ländern, in Frankreich, im Vereinigten Königreich, in der Schweiz, in Österreich, in Belgien und in Luxemburg nimmt die Telearbeit zu.

Grenzübergreifend gilt, dass Telearbeit am weitesten unter den sogenannten Wissensarbeiter/-innen, also hochqualifizierten Beschäftigten, verbreitet ist. Auch Beschäftigte im Vertrieb oder in der Verwaltung arbeiten überdurchschnittlich oft mobil oder zu Hause, während Hilfsarbeiter/-innen selten diese Möglichkeit haben.

Beruf und Privatleben besser verbinden

Viele Beschäftigte wünschen sich jedoch mehr räumliche Flexibilität: Nach Angaben des Monitors „Mobiles und entgrenztes Arbeiten“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales würden rund 30 Prozent der Beschäftigten, die bislang nicht zu Hause arbeiten, dies gerne tun. Die Vorteile für die Beschäftigten sind vor allem eingesparte Fahrzeiten, das Plus an Zeitsouveränität und die damit verbundene Möglichkeit Privatleben und Beruf besser unter einen Hut zu bekommen.

Häufiger Überstunden im Homeoffice

Homeoffice kann Beschäftigte aber auch benachteiligen oder gar gefährden. Eine Gefahr ist, dass die Grenze zwischen Arbeit und Privatleben verschwimmt. Die Praxis zeigt (belegt durch einige Studien), dass Beschäftigte in Homeoffice zwar zufriedener sind, jedoch oft auch auf weit längere Arbeitszeiten und mehr unbezahlte Überstunden kommen als ihre Kolleginnen und Kollegen im Unternehmensbüro. Bei regelmäßigem Arbeiten von zu Hause aus oder unterwegs leidet die Anbindung an das Unternehmen und der berufliche sowie soziale Kontakt mit den Kolleginnen und Kollegen.

Damit Telearbeit tatsächlich ein Gewinn für die Beschäftigten und für den Betrieb wird, sollten entsprechende Rahmenbedingungen (z. B. eine Betriebsvereinbarung oder ein Zusatzvertrag zum Arbeitsvertrag) dafür geschaffen werden.

Denn der Arbeitgeber muss darauf achten, dass Vorschriften zum Arbeitsschutz, Datenschutz oder Arbeitszeitregelungen bei Telearbeit eingehalten werden. Denn auch während der Telearbeit gilt das Arbeitszeitgesetz. Beschäftigte müssen daher auch bei der Arbeit von zu Hause die Regelungen zu Höchst Arbeitszeit, Ruhepausen und Ruhezeiten sowie das Sonn- und Feiertagsverbot einhalten. Der Arbeitgeber sollte auf die Einhaltung dieser Vorschriften hinweisen und zudem ein Regelungsmodell für die Zeiterfassung finden, während die Beschäftigten nicht im Betrieb sind.

Auch Arbeitsschutzmaßnahmen, insbesondere eine Gefährdungsbeurteilung sind sinnvoll und notwendig. Dies beinhaltet eine Befragung der Umstände sowie eine angemessene Unterweisung der Beschäftigten zur Telearbeit.

Heikles Thema Datenschutz

Immer ein heikles Thema ist der Datenschutz. Zu Hause bei Telearbeit bestehen hohe Anforderungen an Datensicherheit und IT-Infrastruktur. Hier sind geeignete Datenschutzvorkehrungen bei der Einrichtung eines Tele-Arbeitsplatzes notwendig. Zudem muss gewährleistet sein, dass die datenschutzrechtlichen Voraussetzungen während der Tätigkeit zu Hause dauerhaft vom Beschäftigten eingehalten werden können. Dieser muss sicherstellen, dass er oder sie allein – keine Familienangehörige oder Dritte – Zugang zu PC sowie Mobiltelefon und damit zu vertraulichen Daten am Home-Office-Arbeitsplatz hat. Die Datensicherheit für den Datentransfer kann beispielsweise über VPN-Verbindungen sichergestellt werden.

Bei Vorhandensein eines Betriebsrats können die Regelungen zur Telearbeit in einer Betriebsvereinbarung realisiert werden. Folgende Regelungspunkte sollten dabei berücksichtigt werden:

Organisatorischer Rahmen – Freiwilligkeit, Rückkehrrecht, Teilnahmemöglichkeit an betrieblichen Veranstaltungen, Information über betriebliche Vorgänge, Zugang des Betriebsrats und von Beauftragten des Arbeitgebers zur Privatwohnung

Arbeitsplatzgestaltung – Einhaltung ergonomischer Standards, Bereitstellung der erforderlichen Mittel, Qualifizierung der Arbeitnehmer zur ergonomischen Gestaltung, Ansprechpartner, Instandsetzung defekter Geräte

Arbeitszeit, Leistung, Entgelt – Aufteilung der Arbeitszeit im Betrieb und zu Hause, Erreichbarkeit am Arbeitsplatz, Art der Zeiterfassung, Leistungs- und Verhaltenskontrolle, Mehrarbeit, Festlegung des Arbeitsauftrags, Nachweis und Beurteilung der Arbeitsleistung

Kostenregelungen – Arbeitgeberanteil an Miete und Nebenkosten, Beschaffung der Arbeitsmittel und Übernahme der Telekommunikationskosten, berufliche und private Nutzung der Arbeitsmittel

Haftung und Versicherung – Haftung für die zur Verfügung gestellten Arbeitsmittel, Haftung bei Schäden durch Dritte, Maßnahmen zu Datensicherheit und Datenschutz, Unfallversicherung

Gesetzliche Regelungen

Bei unseren niederländischen Nachbarn gibt es sogar gesetzliche Regelungen zur Telearbeit. Im April 2015 verabschiedete das niederländische Parlament das „Wet Flexibel Werken“, das „Gesetz über flexible Arbeitsmöglichkeiten“. Es gibt Beschäftigten ab Januar 2016 das Recht, von zu Hause aus zu arbeiten. Ab einer Unternehmensgröße von zehn Beschäftigten können Beschäftigte dann einen Antrag auf Homeoffice stellen. Der kann nur mit triftigen Gründen abgelehnt werden, zum Beispiel wenn die Anwesenheit am Arbeitsplatz unausweichlich ist.

Auch für Deutschland gibt es entsprechende Diskussionen für ein solches Gesetz. ver.di spricht sich ebenfalls für diese Möglichkeit aus, denn mit dem Recht auf Telearbeit könnten die Chancen der Digitalisierung für die Beschäftigten besser erschlossen werden.

Allerdings muss das „Von-zu-Hause-aus-arbeiten“ wie eine neue Kompetenz oft erlernt werden. Unerfahrene können in die Selbstausbeutungsfalle tappen. Deshalb sind neben klaren Regeln auch Schulungen zum Selbstmanagement und zur Gesundheitsprävention notwendig.

**NEW
WORK**

Gemeinsam gewinnen – Gemeinsam verlieren

Ich betrete die Büros von SEIBERT MEDIA und mir wird direkt klar, dass hier Einiges anders läuft als in vielen anderen Unternehmen. Über einer Sitzzecke prangen in großen Lettern die Werte Offenheit, Veränderung, Teamwork und Fairplay. Kein Raum gleicht dem anderen, auf einer Tafel lese ich Teamnamen wie „Ponyhof“ oder „Psychonauten“. In der Küche hängt ein Monitor, der allen Mitarbeitern die wirtschaftlichen Zahlen und Fakten des Unternehmens offenbart. Nach diesem kurzen Rundgang durch die Räumlichkeiten spreche ich mit Joachim Seibert über die demokratischen Strukturen in seinem Unternehmen.



Joachim Seibert ist Geschäftsführer bei Seibert Media.
j.seibert@seibert-media.net

Die Fragen stellte **Julia Niles**. Sie ist Chefredakteurin des RKW Magazins.
niles@rkw.de

NEW
WORK

Das Team hat den Hut auf



Herr Seibert, was ist bei Seibert Media anders als bei „klassischen“ Unternehmen?

Wir haben keine Hierarchien und unsere Mitarbeiter arbeiten in hoher Selbstverantwortung. Sowohl für sich selbst als auch im und für das Team. Daraus ergeben sich für alle große Freiheiten. Wir können unsere Stärken entfalten und Aufgaben übernehmen, die uns Spaß machen und für uns einen Sinn ergeben. Wir setzen auf die Stärke von Teams und das bislang auch sehr erfolgreich, was uns in dieser Vorgehensweise immer wieder bestärkt. Die Teams entscheiden selber, in welchem Umfang, in welcher Zeit und in welcher Konstellation sie die Arbeit erledigen können und übernehmen dafür auch die Verantwortung. Natürlich findet diese Selbstorganisation in einem gewissen Rahmen statt, der eingehalten werden muss, wie unseren Grundwerten und vor allem den von den Kunden gesteckten Eckdaten. Es werden keine Entscheidungen von oben aufoktroziert. Wir reden offen über alle Zahlen des Unternehmens und ringen gemeinsam um faire Gehälter für alle Mitarbeiter.

Zum Beispiel diskutieren wir gerade darüber, ob ein bestimmter Stundensatz von uns erhöht werden sollte. Diskutiert wird in erster Linie in dem betroffenen Team. Als Geschäftsführer sehen wir uns eher in der Rolle, Fragen zu stellen, die der Entscheidungsfindung dienen. Wir geben aber keine Entscheidung vor.

Wir haben gemerkt, dass es hilft, darüber zu reden, wie es dem Unternehmen geht und die Mitarbeiter an den guten, aber eben auch an den schlechten Entwicklungen und Gegebenheiten teilhaben zu lassen. Unsere

Mitarbeiter tragen selbst zur Lösung bei und können dann auch zwangsläufige Entscheidungen besser nachvollziehen und mittragen.

Was hat Sie bewogen, mit Ihrem Unternehmen und Mitarbeitern neue, andere Wege zu gehen?

Es war nicht so, dass mein Bruder und ich zu irgendeinem Zeitpunkt Patriarchen waren und dann haben wir auf einmal alles anders gemacht. Wir waren sehr jung, 17 und 20 Jahre, als wir mit unserem Business angefangen haben und hatten damals alles andere als Management Erfahrung. Wir haben einfach losgelegt. Dann kamen immer mehr Mitarbeiter dazu und wir haben gemerkt, wir brauchen irgendeine Art von Struktur. Uns war es beiden schon immer wichtig, Dinge nicht allein im stillen Kämmerlein zu entscheiden, sondern die Meinungen anderer zu hören und zu berücksichtigen. Somit haben wir unsere Mitarbeiter von Anfang an einbezogen und damit hat sich diese Struktur einfach mitentwickelt. Es gab in diesem Sinne keinen Turning Point. Wobei sich mit unserer ersten Scrum-Schulung 2007 die Dinge dann noch konkreter in eine Richtung entwickelt haben. Es wurde damit immer schlüssiger und klarer, dass für uns dieser Weg der eigentlich einzig gangbare ist.

Es gab auch Phasen, in denen wir dachten, wir brauchen mehr Strukturen und mehr Hierarchien. Wir haben Ebenen von Gruppen- und Bereichsleitern eingezogen, von denen sich herausstellte, dass sie in der täglichen Arbeit am Ende lediglich die Urlaubsfreigabe übernahmen. Das Ende vom Lied war dann, dass zum Beispiel zu viele Leute aus einem Team gleichzeitig Urlaub hatten, weil die Bereichsleiter

gar nicht wussten, wer eigentlich was macht und ob überhaupt irgendjemand in den Urlaub kann. Der Rest des Teams musste es ausbaden. Aber da es das so oder so muss, darf und soll das Team das dann auch selber entscheiden, weshalb wir den Bereichsleitern auch diese „letzte Aufgabe“ wieder nahmen.

Gab es Momente, in denen Sie sich nicht sicher waren, ob dieser Weg wirklich der richtige ist?

Natürlich gab es Momente, in denen man nachdenklich wurde und sich fragte, ob man mehr intervenieren müsste, weil sonst die Anarchie ausbricht und im gleichen Atemzug merkt man, dass das nicht geht. Es stellt sich die Frage, ob man überhaupt den Anspruch haben kann, immer alles unter Kontrolle zu haben, und auch den utopischen Glauben, dass das funktionieren kann. Den hatten wir nie. Ich muss mich darauf verlassen, dass andere auch sinnvolle Arbeit tun und ich eben nicht überall sein kann. Aber das fiel meinem Bruder und mir nie schwer, denn wir haben uns immer vertraut und wussten, dass jeder in seinem Bereich der Experte ist.

Was sind aus Ihrer Sicht die größten Vorteile Ihrer demokratischen Unternehmensführung?

Für mich persönlich: Es spielt keine Rolle, ob ich da bin oder nicht. Ich kann ohne Weiteres drei Wochen in den Urlaub fahren. Niemand ist im Tagesgeschäft auf mich angewiesen. Ich bringe mich natürlich ein und versuche durch bestimmte Fragen und Impulse unser Unternehmen noch besser zu machen. Aber der Laden läuft eben auch, wenn ich nicht da bin.

Gibt es auch Nachteile?

Wir diskutieren genauso über Führung wie andere Unternehmen, die ganz viele Führungskräfte, Hierarchien und festgezurrte Verantwortungsbereiche haben. Wir diskutieren nicht weniger über solche Dinge, nur tun wir es anders und zwar immer dann, wenn sich in Teams oder bei Aufgaben eben keiner den Hut aufsetzt. Wenn also etwas nicht funktioniert, liegt es meist daran, dass Führung fehlt. Bei den einen wird über das Zuviel an Führung diskutiert und bei uns über das Zuwenig.

Was hat der Kunde davon?

Der Vorteil liegt klar auf der Hand. Am BER und vielen anderen fragwürdigen Großprojekten sieht man, wie grandios klassisches Projektmanagement scheitern kann. Das kann uns nicht passieren. Unsere agile Herangehensweise und das Arbeiten nach Scrum vermeiden, dass wir für den Papierkorb arbeiten. Wir haben viele Feedback-Loops im Zweiwochen-Rhythmus. Die Software wächst und der Kunde kann sie mitbegleiten. Das Team ist für die Qualität verantwortlich, nicht der Kunde. Das Team legt fest, was es zu welcher Zeit schafft. Das Team gibt den Takt vor. Transparenz bei den positiven Dingen, aber eben auch bei den negativen. Es ist nie schön, dem Kunden sagen zu müssen, wir haben jetzt noch nix. Aber im Zweiwochentakt ist das viel kalkulierbarer als nach einem Jahr Arbeit beiseite.

Gab es auch schon (potenzielle) Kunden, die kein Vertrauen in Ihre Herangehensweise hatten und deswegen nicht Kunde geworden oder abgesprungen sind?

Ja, natürlich. Relativ am Anfang unserer Scrum-Zeit hatten wir einen

sehr großen Auftrag quasi in der Tasche und dann kam uns die Selbsterkenntnis des Kunden in die Quere, der feststellte, dass er als Kunde einfach nicht agil genug sei, um mit uns zusammenzuarbeiten.

Manche Kunden wollen feste Ansprechpartner haben mit einer persönlichen Bindung, wollen das Gesicht kennen. Und wir versuchen eben genau das Gegenteil – weg von dem Individuum hin zu den Teams. Schon allein wegen der Ausfallsicherheit.

Agiles Arbeiten ist sicherlich auch nicht für jeden potenziellen Mitarbeiter etwas, oder?

Nein, definitiv nicht. Viele brauchen Strukturen und klar definierte Aufgabengebiete. Sie wollen programmieren und sich auf ihre Codes konzentrieren, sich aber weniger um die Kundenbetreuung kümmern.

Wir merken auch, dass unser Schul- und Bildungssystem nicht darauf abzielt, selbstständig Entscheidungen treffen zu können und zu wollen und Verantwortung zu übernehmen. Damit tun sich viele schwer. Ebenso spielt Kritikfähigkeit eine große Rolle. Also konstruktiv Kritik zu äußern, aber eben auch anzunehmen.

Bei uns gibt es keinen Platz für Einzelgänger und isolierte Genies. Jeder muss jedem Rede und Antwort stehen können und das muss man eben auch wollen.

Jeder Mitarbeiter muss also auch immer ein wenig Chef sein, mindestens Chef für sich selbst und Entscheidungen treffen. Das ist ja über die Distanz auch sehr anstrengend. Kann ich mir Auszeiten vom

Entscheidungen treffen nehmen?

Ja, sehr wohl, das ist ja eben auch ein Vorteil. Entscheidungen hängen nicht von einer Person alleine ab oder werden singular getroffen, dadurch entstehen Freiräume für den Einzelnen. Aus meiner Sicht trägt dieses System auch dazu bei, Burnouts zu verhindern. Nicht, dass es das nicht geben kann, denn man kann sich auch in diesem System selber überfordern, aber ich bin hier Teil eines Teams, welches auch auf mich achtet.

Kann dann bei den Mitarbeitern unter Umständen der Druck aufkommen, dass man ersetzbar ist und sofort weg vom Fenster, wenn etwas schief geht?

Naja, prinzipiell ist es so, dass bei uns jeder in gewisser Weise ersetzbar ist. Die Persönlichkeit lässt sich nicht ersetzen, aber die Tätigkeit. Die Dinge werden dann vielleicht anders gemacht als vorher. Aber das ist eben auch wieder ein Vorteil. Die Dinge verändern sich. Veränderungsbereitschaft ist auch einer unserer Grundwerte. Das zeigt sich bei banalen Sachen, wie der Bestückung unseres Kiosks, aber eben auch bei den fundamentalen Dingen wie Teamzusammensetzungen und Arbeitskontexten. Das bedeutet für uns Agilität. Es ist wie ein Organismus, der lebt und das ist auch der Grund, warum wir noch am Markt sind. Gerade in einer so schnelllebigen Branche wie der unseren ist dies extrem wichtig. Wir sind gezwungen, uns ständig zu entwickeln, zu verändern und Sinnfragen zu stellen.

Vielen Dank für das Gespräch und die inspirierenden Einblicke!

Bedingungsloses Grundeinkommen Heilsbringer oder Utopie?

Wenn man sich mit den Themen Digitalisierung, New Work, künstliche Intelligenz und dem in diesem Kontext häufig prognostizierten Wegfall von Millionen von Arbeitsplätzen beschäftigt, kommt man an der Debatte über das Bedingungslose Grundeinkommen (BGE) nur schwerlich vorbei. Dieses Thema polarisiert wegen der enormen Tragweite: die Notwendigkeit der bezahlten Arbeit, welche nun mal die Basis des gegenwärtigen Arbeits- und Sozialsystems bildet, würde abgeschafft – und wird daher sehr kontrovers und teils hitzig debattiert. In diesem Zusammenhang kommen weitere elementare Fragestellungen auf wie „Ist der Mensch von Natur aus fleißig oder nicht?“ oder „Was ist der eigentliche Sinn von Arbeit?“. Es gibt viele verschiedene Modelle und noch mehr Pro- und Kontra-Argumente aus allen Lagern. Beim Thema Grundeinkommen scheiden sich die Geister über politische Grenzen hinweg. Aber wovon genau wird eigentlich diskutiert? Was ist überhaupt das BGE?

Ganz vereinfacht könnte man sagen, dass der Staat jedem Bürger – ob jung oder alt, arm oder reich, arbeitend oder nicht – einen fixen, monatlichen Geldbetrag in existenzsichernder Höhe auszahlt. Und das alles ohne jegliche Bedingungen oder Zwänge. Es bestehen keine Kontrollen, Bedürftigkeitsprüfungen, Tätigkeitsverpflichtungen etc. wie dies aktuell bei Bezug von Sozialleistungen der Fall ist. Weitere Einkommen sind – je nach Ansatz – bis zu einer gewissen Höhe anrechnungsfrei, dafür fallen in den meisten Modellen zum BGE andere bisherige Leistungen wie Rente, Hartz IV oder Kindergeld ganz oder teilweise weg.

Einfach das gleiche Geld für jeden. Ein Verdienst unabhängig von (in einem Arbeitsverhältnis erbrachter) Leistung, das ist der Gedanke des BGE. Und dieser Gedanke ist hierzulande durchaus populär. Laut verschiedener aktueller Umfragen ist etwa die Hälfte der Bürger in Deutschland für die Einführung des BGE.

Wir haben einige gängige Thesen und provokante Aussagen zum BGE zusammengestellt.

Prof. Götz Werner, Gründer und Aufsichtsratsmitglied der dm-drogerie markt GmbH + Co. KG.

„Früher war es für die Menschen unvorstellbar, dass die Erde eine Kugel ist. Auch das Smartphone war mal eine totale Utopie. Heute ist es Realität. Wie wäre es, ein Grundeinkommen zu haben und keine Existenzängste? Das Grundeinkommen ist das Utopischste, was man sich vorstellen kann.“ *Quelle: Interview auf utopia.de vom 23.7.2018, <https://utopia.de/dm-gruender-goetz-werner-interview-bedingungsloses-grundeinkommen-77887/> [Letzter Abruf 5.6.2019]*

Prof. Dr. Dominik H. Enste, Autor und Leiter des Kompetenzfelds Verhaltensökonomik und Wirtschaftsethik am Institut der deutschen Wirtschaft in Köln.

„Weitgehend unklar sind bislang die Folgen eines solchen „grundlosen“ Einkommens für Wirtschaft und Gesellschaft (...) Der Umstieg von den heute üblichen Sozialleistungen auf das Bedingungslose Grundeinkommen entspricht nach Ansicht zahlreicher Ökonomen einer Herztransplantation, die nur im äußersten Notfall riskiert werden sollte.“ *Quelle: „Geld für alle: Das bedingungslose Grundeinkommen – eine kritische Bilanz“, Orell Füssli Sicherheitsdruck AG, Zürich, 2019, S. 12*

Prof. Dr. phil. Richard David Precht, Philosoph und Autor.

„Die Leistungsgesellschaft wird nicht durch das Grundeinkommen aufgehoben - sondern durch die Digitalisierung (...) Das Grundeinkommen reagiert darauf. Mit der Leistungsgesellschaft, die wir im Augenblick haben, hadere ich ohnehin. Sie ist nämlich keine. Nehmen sie Kinder von Millionären: Die sind sehr reich ohne eine Leistung erbringen zu müssen. Auf der anderen Seite wird harte, schwere Arbeiten wie Altenpflege sehr schlecht bezahlt.“ *Quelle: Interview in der Rhein-Neckar-Zeitung vom 26.5.2019, <https://www.rnz.de/wirtschaft/wirtschaft-regional/artikel-bedingungsloses-grundeinkommen-wie-richard-david-precht-den-sozialstaat-retten-will-aid,442421.html> [Letzter Abruf 5.6.2019]*

Prof. Dr. habil. Michael Opielka, Dipl. Päd., wissenschaftlicher Leiter und Geschäftsführer des ISÖ - Institut für Sozialökologie gemeinnützige GmbH und Professor für Sozialpolitik an der Ernst-Abbe-Hochschule Jena.

„Mit einem Grundeinkommen wird nicht Milch und Honig fließen. Aber Sicherheit. Das ist in einer verwirrenden Welt viel.“ *Quelle: Dialog / Die Netzdebatte „Was für ein Grundeinkommen spricht“, Bundeszentrale für politische Bildung, bpb.de, 2.3.2015, <https://www.bpb.de/dialog/netzdebatte/217822/was-fuer-ein-grundeinkommen-spricht> [Letzter Abruf 5.6.2019]*

Prof. Marcel Fratzscher, Ph.D., Präsident des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin) und Professor an der Humboldt-Universität in Berlin.

„Die Logik der Befürworter zeugt von einem großen Technologiepessimismus. Durch den technologischen Wandel werden in den kommenden Jahren und Jahrzehnten in der Tat viele heute noch gut bezahlte Jobs wegfallen. Das ist jedoch der schlechteste aller Gründe für ein Bedingungsloses Grundeinkommen. Es wäre lediglich der Versuch einer Ruhigstellung der arbeitslos werdenden Menschen. Technologischer Wandel gibt es seit über zwei Jahrhunderten, seit dem Beginn der industriellen Revolution. Er hat fast immer dazu geführt, dass bessere, humanere und höher bezahlte neue Jobs entstanden sind. Es gibt überhaupt keinen Grund, wieso dies in Zukunft anders sein sollte. Es geht nicht darum, dass der Staat und die Gesellschaft diejenigen ruhigstellen, deren Jobs möglicherweise bedroht sind, sondern dass sie ihnen helfen, sich anzupassen und die Chancen des technologischen Wandels zu nutzen.“ *Quelle: „Gleiche Chancen für alle statt Grundeinkommen – Eine Kolumne von Marcel Fratzscher“, Zeit Online vom 14.4.2017, <https://www.zeit.de/wirtschaft/2017-04/bedingungsloses-grundeinkommen-chancengleichheit-staat> [Letzter Abruf 5.6.2019]*

Prof. Dr. Christoph Butterwegge, emeritierter Professor für Politikwissenschaft an der Universität zu Köln.

„Das Bedingungslose Grundeinkommen wirkt egalitär, ist aber in Wirklichkeit elitär, weil es nach dem Lebensentwurf eines Lottogewinners oder eines reichen Müßiggängers konstruiert wurde. Es scheint, als wollten seine Anhänger den Kommunismus im Kapitalismus verwirklichen. An der sozialen Ungleichheit und der sich vertiefenden Kluft zwischen Arm und Reich könnte das Grundeinkommen indes nichts Wesentliches ändern.“ *Quelle: Gastbeitrag von Christoph Butterwegge in der Süddeutschen Zeitung vom 11.10.2017 „Das Grundeinkommen ist nicht egalitär, sondern elitär“, <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/bedingungsloses-grundeinkommen-das-grundeinkommen-ist-nicht-egalitaer-sondern-elitaer-1.3702230> [Letzter Abruf 5.6.2019]*



Autorin:
Sarah Schuppener ist Referentin für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit beim RKW Kompetenzzentrum. schuppener@rkw.de

Happy New Work



Wenn man sich mit New Work befasst, landet man meistens auch irgendwann beim Thema „Räume“ und der Frage: Wie müssen Arbeitsräume und -flächen gestaltet sein, damit sich die Mitarbeiter wohlfühlen und effizient arbeiten können? Beides ist heute für Mitarbeiter UND Unternehmer immens wichtig. Möchte man im Trend liegen, richtet man Offices heute nach dem sogenannten Multispace-Konzept ein. Fraunhofer IAO, das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, hat dazu die Studie „Wirksame Büro- und Arbeitswelten“ herausgebracht, die man gelesen haben sollte, wenn man sich mit einem Büroprojekt beschäftigt.



NEW
WORK



Autorin:
Susanne Busshart ist Begleiterin für Culture Change und Digitale Transformation. s.busshart@sbcdigital.de



Was bedeutet Multispace?

Multispace ist folgendermaßen definiert: Verschiedene Büroformen und -strukturen werden zu einer offenen, zu flexiblem Arbeiten einladenden Raumarchitektur kombiniert. Es gibt sowohl Openspace-Bereiche, Ruhezeiten und Räume, in denen man konzentriert arbeiten kann. Weiterhin helfen Spezialzonen, wie zum Beispiel für Designthinking, das richtige Setting für die Implementierung neuer Methoden zu schaffen.

Dies alles soll der Organisation zu motivierten Mitarbeitern verhelfen, die sich wirklich wohlfühlen und damit auch zur schnelleren Umsetzung der Unternehmensziele beitragen können.

Für viele Unternehmen wird es immer wichtiger, dass ihre Offices die Organisationsstruktur des Unternehmens unterstützen. Arbeitswelt wird Lebenswelt und damit betrifft das zu einem erheblichen Teil auch die Frage nach dem Wohlfühlfaktor in den Unternehmen. Dieses Thema wird für Arbeitgeber in Deutschland ein immer wichtigeres Kriterium im Kampf um Talente. So spielen die Attraktivität der Arbeitgeber und die Unternehmenskultur eine führende Rolle in der Entscheidungsfindung von potenziellen Arbeitnehmern.

Räume bestimmen darüber hinaus in hohem Maße die Innovationsfähigkeit von Firmen, die mittlerweile einen wichtigen Erfolgsfaktor im Markt darstellt. In vielen Projekten kann man darüber hinaus feststellen, dass Multispace-Konzepte wesentlich bessere Unternehmensergebnisse hervorbringen, wenn es um Informations- und Kommunikationsgeschwindigkeit geht, als herkömmliche Raumkonzepte. Dies belegt auch die Fraunhofer-Studie.

We-Zone und I-Zone

Neben den Erkenntnissen der Fraunhofer-Studie gibt es viele Strömungen im Markt, die sich mit der Gestaltung von Arbeitsräumen im Rahmen von New Work beschäftigen. Spannend ist dabei alles, was aktuelle Kreativmethoden einbezieht. Und natürlich ist Voraussetzung, dass die passenden Räume für selbstbestimmteres Arbeiten zur Verfügung stehen. Besonders relevant ist hier auch die Einteilung von Büroflächen nach We-Zone und I-Zone. Dabei gibt es Arbeitsbereiche, die für ein ganzes Team, für Meetings mit Kunden und Partnern geeignet sind, die We-Zone. Aber es muss auch Rückzugsmöglichkeiten geben, sprich Arbeitsplätze für den Einzelnen, die sogenannte I-Zone. Es gibt immer noch genügend Tätigkeiten, die Konzentration und Ruhe erfordern. Außerdem gibt es

Arbeitsstypen, die geräuschempfindlich sind oder einfach gerne für sich alleine arbeiten. Erwiesenermaßen sind der Rückzug und das stille, konzentrierte Arbeiten für Menschen weiterhin sehr wichtig.

Weniger Wände für mehr Kommunikation

Wie genau müssen die verschiedenen Räume aussehen, damit Mitarbeiter sich wohl fühlen und effizient arbeiten können? In der Multispace-Welt muss es so sein, dass man für jede Aufgabe, die man über den Arbeitstag hinweg zu erledigen hat, den perfekten Raum findet. Sicherlich kann dies sehr verschieden sein, nach Unternehmen, nach Branche, nach Aufgabe des Einzelnen. Dennoch lässt sich feststellen, dass immer größere Bestandteile eines Jobs in Deutschland aus Kommunikation bestehen. Man geht heute davon aus, dass sich circa 60 Prozent eines Bürojobs um Kommunikation drehen. So werden ganz oft auch 60 Prozent eines Offices mit Kommunikationszonen versehen. Diese können verschiedenartig sein. Es kann eine Cafeteria in größeren Teams oder Firmen geben, Lounges ganz verschiedener Größe oder auch Konferenz- und Teammeeting-Szenarien, die man berücksichtigen muss.

Besonders bei Startups, Labs oder Innovationsabteilungen wird Kommunikation immer transparenter, sodass es kaum noch Situationen gibt, in welchen man sich wirklich in einen geschlossenen Raum zurückziehen muss. Ausnahmen bestätigen auch hier die Regel, aber man sieht bei vielen Unternehmen, dass große, offene Flächen kleinteiligen Bereichen vorgezogen werden. Und das trotz der oft noch skeptischen Grundhaltung gegenüber offenen Räumen und deren vermeintlichem Lautstärkepegel. Denn dank innovativer Materialien und geschickter Gestaltung lässt sich Letzterer meistens gut in den Griff bekommen. Ganz nebenbei wirkt sich ein offenes gestaltetes Bürokonzept auch positiv auf die Transparenz und Kommunikationsgeschwindigkeit im Unternehmen aus.

Auditorien fürs Wohlfühl

Ein anhaltender Trend bei der Gestaltung von Multispace-Offices ist die Errichtung von Auditorien. Diese Art von Kommunikationszonen gibt es bei New-Work-Vorreitern aus den USA wie Google, Facebook und Apple schon seit vielen Jahren. Doch auch in Europa – in Großkonzernen

wie auch in kleinen Agenturen – werden diese überdimensionalen Treppen als Kreativ- und Präsentationszonen sehr geschätzt und sind vielfältig einsetzbar. Zudem sind sie nicht teuer und mit einfachsten Mitteln zu realisieren. Bunte Kissen sorgen für Individualität und Gemütlichkeit oder setzen stylische Akzente – je nach Gusto.

Spannend ist auch, sich die genaue Struktur eines Multispace-Offices anzuschauen. Die Empfangs- und Kundenbereiche sowie laute Zonen werden – sinnigerweise – ins Eingangsumfeld gelegt. Mit zunehmender Tiefe des Offices wird es dann immer ruhiger. Zunächst folgen kleinere Team-Settings, dann kommen Räume, die die Konzentration des Einzelnen ermöglichen. Im hinteren, möglichst abgeschiedenen Bereich der Bürofläche liegen dann die „Quiet-Rooms“ oder Ruheräume.

New-Work-Trends

Innerhalb der New-Work-Trends nehmen Räume einen wichtigen Bereich ein. Dabei sind individuelle Wünsche und Flexibilität Hauptkriterien, die es zu beleuchten gilt. Flexible Konzepte sind für die Zukunft gar nicht wegzudenken, da Unternehmen, Teams und auch Individuen sich rasant entwickeln.

Dem müssen Bürokonzepte Rechnung tragen. In einer immer individueller werdenden Gesellschaft ist es außerdem wichtig, dass jeder das findet, was ihn zufrieden macht, denn nur dann wird er effizient für sein Unternehmen arbeiten können.

Prof. Dr. Frithjof Bergmann, der Begründer der New-Work-Bewegung definiert New Work, indem er sagt, dass jeder das tun sollte oder tun kann, WAS er wirklich will. Könnte man nicht einen Schritt weitergehen? In Bezug auf Räume bedeutet New Work dann vielleicht, dass jeder so arbeiten sollte oder kann, WIE er wirklich will?

In diesem Sinne
„Happy New Work“!

Literatur & Links:

Haner, U.-E.; Wackernagel, S.: ORGATEC Sonderbericht zur Studie „Wirksame Büro- und Arbeitswelten“, Stuttgart: Fraunhofer IAO, 2018.

http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn_nbn_de_0011-n-5198973.pdf

[Letzter Abruf: 28.5.2019]



Ist Crowdwork DIE Arbeitsform der Zukunft?

Haben Sie sich auch schon mal gefragt, wie die Schüler von heute in Zukunft arbeiten werden? Im Zuge der Digitalisierung sind komplett neue Arbeitsformen entstanden. Vor allem „Crowdworking“ und „Crowdsourcing“ verzeichnen steigende Bedeutung. Der Begriff „Crowdsourcing“ ist eine Fortsetzung der Unternehmensstrategie des Outsourcings und steht für die internetbasierte Auslagerung von Arbeitsaufgaben an eine global verteilte und undefinierte Menge an Personen – die Crowd. Der Begriff „Crowdwork“ bezeichnet die damit verbundene Organisation der Arbeit, wonach die Aufgaben von den Akteuren der Crowd – den Crowdworkern – in Heimarbeit und an ihren eigenen Rechnern bearbeitet werden.



Autor:

Ulrich Stöbel ist Student im Masterstudiengang Soziologie an der Goethe-Universität Frankfurt und studentischer Mitarbeiter im Fachbereich „Gründung und Innovation“ beim RWK Kompetenzzentrum. stoessel@rkw.de



Der Crowdsourcingmarkt – was macht ein Crowdworke?

Arbeitsrechtlich agieren die Crowdworke als Selbstständige. Für den effizienten Einbezug der Crowd in Unternehmensprozesse sind internetbasierte Plattformen von Bedeutung. Diese „Intermediäre“ haben Crowdsourcing als ihr Geschäftsmodell definiert und verbinden die Crowd mit den Auftraggebern, indem sie neben der Vermittlung auch die Rahmenbedingungen für Crowdwork, wie Bewertungs-, Kommunikations- und Zahlungsprozeduren, vorgeben. Mittlerweile haben sich fünf Grundformen von Plattformen herauskristallisiert: Innovationsentwicklung (InnoCentive, Jovoto), Marktplätze für kleinere Projekte (Twago, freelancer), Designaufgaben (99designs, designlance), Testing und Softwareentwicklung (TopCoder, testCloud) sowie Microtasks für einfache Aufgaben (Amazon Mechanical Turk, clickworker). Durch dieses breite Spektrum bietet sich Unternehmen die Möglichkeit, Leistungen entlang der kompletten Wertschöpfungskette flexibel zu beziehen, einschließlich hochqualifizierter Tätigkeiten. Der Hauptgrund für die Nutzung von Crowdsourcing ist hierbei der Zugriff auf ein breites Potenzial an Kreativität und Innovativität, weswegen auch häufig Startups Crowdsourcing nutzen, vor allem für Produktdesign und Innovationsanregungen. Kostenaspekte sind dagegen häufig nicht der zentrale Grund.

Im Vergleich zu anderen Ländern ist Crowdwork in Deutschland noch wenig verbreitet. Für das Jahr 2017 wurde die Anzahl der Crowdworke hierzulande auf rund 300.000 prognostiziert. Studien zeigen allerdings eine hohe und zunehmende Dynamik auf dem globalen Crowdworkeingmarkt, wonach auch für

die Arbeitswelt in Deutschland von einer steigenden Bedeutung auszugehen ist.

Flexibilität und Autonomie oder Kontrolle und Prekariat?

Aus Sicht der Erwerbstätigen bietet Crowdwork schnelle Möglichkeiten für Zusatzverdienste, insbesondere auf Microtaskplattformen, sowie die flexible Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben. Dies geht soweit, dass vereinzelt komplett neue und alternative Lebensformen entstanden sind. Bezeichnend sind die sogenannten „Digitalen Nomaden“, die durch die internetbasierte örtliche Unabhängigkeit von Arbeit ganze „Crowdworkekolonien“ in Urlaubsparadiesen gegründet haben, wie zum Beispiel auf Bali, um dort den Aufbau eigener Startups zu verwirklichen. Aus ökonomischer Sicht stellt sich hierbei die Frage, inwieweit Crowdwork generell als positiver Bestandteil von Gründerökosystemen gesehen werden kann. Zudem wird Crowdwork in hochqualifizierten Berufen auch aus Gründen des „Networkings“ und zur Weiterbildung genutzt, beispielsweise durch kooperatives Lernen in Teamwettbewerben. Crowdwork ist folglich mehr als eine reine Arbeitsform.

Allerdings besteht durch die Einfachheit der Auslagerung von Aufgaben die Gefahr, dass Stammbeschäfteten Crowdwork als ein „Drohpotenzial“ erleben könnten. Weiterhin ist zu beachten, dass sich Crowdworke auf einem globalen Arbeitsmarkt stets gegen Tausende von Konkurrenten durchsetzen müssen, um ihren Lebensunterhalt zu bestreiten. In den „Zeitwettbewerben“, vor allem auf Microtaskplattformen, erhält derjenige Crowdworke den Auftrag, der diesen als erster annimmt. Hieraus er-

gibt sich eine laufende Beobachtung des Markts und letztlich eine Form ständiger Erreichbarkeit. In den „Ergebniswettbewerben“ – vorrangig verwendet in Softwareentwicklung und Designaufgaben – erarbeiten häufig Hunderte von Crowdworke parallel Lösungen für eine Ausschreibung, wobei am Ende nur ein Akteur oder eine begrenzte Gruppe den Zuschlag und somit den monetären „Gewinn“ erhält. Dies ist eine unmittelbare Vermarktlichung von Arbeit auf einem völlig neuen und globalen Niveau, das Einkommensunsicherheiten als Prekaritätsrisiken in der Arbeitsgesellschaft deutlich erhöhen kann. Weiterhin ist das Lohnniveau insgesamt geringer als außerhalb von Crowdwork. Nur wenige Crowdworke können daher nach einer langen Phase unsicherer Marktabstabilisierung allein von dieser Arbeit leben. Zudem existieren völlig neue Formen der Kontrolle von Arbeit. Auf Microtaskplattformen erfolgen häufig über Tastaturanschläge und Screenshots laufende Kontrollen des direkten Arbeitshandels. Wie empfindet man wohl eine Kontrolle jeder Fingerbewegung? Darüber hinaus wird auf nahezu allen Plattformen die Leistungsqualität in Ratings abgebildet, was elementar für den

Status und Erfolg eines Crowdworke ist. Hierbei werden nicht nur die erarbeiteten Lösungen bewertet, sondern oftmals auch das generelle Verhalten auf der Plattform, wie Reaktionszeiten auf Anfragen, Einhaltung von häufig engen Ablieferungsfristen, Onlineanwesenheit auf der Plattform sowie die Häufigkeit von Wettbewerbsteilnahmen. Allein bei fehlenden Teilnahmen sinkt mittelfristig das Rating und somit die Grundlage für den Markterfolg beziehungsweise Lebensunterhalt, wonach Crowdworke sich stetig neu auf einem globalen Markt bewähren müssen. Diese Kriterien sollen das Verhalten der Crowdworke an die Interessen der Auftraggeber und Plattformen anpassen. Die Anforderung nach kundenorientiertem Handeln, mit der alle Selbstständigen konfrontiert sind, wird folglich durch digitalisierte und formalisierte Handlungskontrollen sowie Bewertungen forciert und greift tief in das Privatleben ein.

Das Potenzial von Crowdwork nicht verspielen!

Inwieweit (er-)leben und empfinden Crowdworke also die vordergründigen Möglichkeiten neuer Freiheit, Autonomie und Individualität tat-

sächlich im Alltag? Oder dominieren eher Erfolgsdruck mit hohen Prekaritätsrisiken, Kontrolle und Eingriffe der Arbeit ins Privatleben? Wie bleibt man dabei gesund? Diesbezüglich ist zu hinterfragen, ob Crowdworke, die in der Regel kein wesentliches Kapital zum Erhalt ihres Sozialstatus vorweisen, als Selbstständige und somit als „Unternehmer“ gelten sollen, auch in Hinblick auf den fehlenden Einbezug der Auftraggeber in Sozialversicherungspflichten. Hohe Relevanz hat ferner, dass es keine gewerkschaftliche Interessenvertretung gibt, wodurch zukünftige Erwerbstätige steigenden Machtungleichgewichten ausgesetzt sein dürften, die selbst aus ökonomischer Sicht gesunden Gründerökosystemen im Wege stehen können.

Bei all den Vorteilen, die Crowdworkeing sowohl für Auftraggeber als auch für Erwerbstätige unzweifelhaft bietet oder bieten kann, müssen zukünftig auch andere, wichtige Aspekte von New Work – wie Gesundheit, Sicherheit, Wohlbefinden und Wertschätzung – in den Vordergrund rücken. Nur dann kann diese neue Form der Arbeit ihr (positives) Potenzial für alle Beteiligten voll entfalten.

Literatur & Links:

Kuek, S. C.; Paradi-Guilford, C.; Fayomi, T.; Imaizumi, S.; Ipeirotis, P.; Pina, P.; Singh, M. (2015): The global opportunity in online outsourcing. Washington, D.C.; Worldbank. Verfügbar unter: <http://documents.worldbank.org/curated/en/138371468000900555/pdf/ACS14228-ESW-white-cover-P149016-Box391478B-PUBLIC-World-Bank-Global-OO-Study-WB-Rpt-FinalS.pdf>

Pongratz, H. J.; Bormann, S. (2017): Online-Arbeit auf Internetplattformen. Empirische Befunde zum „Crowdworkeing in Deutschland“. In: AIS, 10(2), S. 158-181. Verfügbar unter: http://www.ais-studien.de/uploads/tx_nfextarboznetzeitung/AIS-17-02-11_Pongratz_Bormann_final.pdf

Fernsehtipp: ARD Weltspiegel (23.04.2017): Bali. Digitale Nomaden im Urlaubsparadies. Verfügbar unter: <https://www.ardmediathek.de/ard/player/Y3JpZDovL2Rhc2Vyc3RlLm-RlL3dlbHRzcGllZ2VsL2U3NTI2OGY4LWw0ZjgtNDE4Ni1iZWZklTMwYjA4N2UxNzQ1OA/>

[Letzter Abruf: 28.5.2019]

„New Work ist kein Werkzeugkasten, sondern eine Haltung!“



Wenn sich etwas nicht richtig anfühlt, dann sollte man etwas ändern – das dachte sich auch Volker Hansen, der bereits in der vierten Generation den Familienbetrieb „Bäcker Hansen“ auf der Urlaubsinsel Föhr führt. Die Lösung: New Work für 50 Mitarbeiter. Impulsgeber dafür war das Buch „Reinventing Organizations“ von Frederic Laloux.

Was hat sich für Sie in Ihrem Unternehmen nicht richtig angefühlt? Woran haben Sie gemerkt, dass Sie etwas ändern müssen?

Über die Arbeitskreise und Erfahrungskreise im Backhandwerk haben wir gelernt, uns nach Zahlen zu orientieren. Das habe ich dann auch so gemacht. Aber alles immer auch mit dem Gefühl verbunden, dass es auch anders gehen könnte. Ich bin selbst nicht auf die Idee gekommen, bis mir einer das Buch „Reinventing Organizations“ von Frederic Laloux empfohlen hat. Das war für mich der Auslöser für New Work.

Was ist in Ihrem Betrieb passiert, nachdem Sie das Buch gelesen haben?

Wir haben eine Steuerungsgruppe aus Mitarbeitern gebildet, die sich aktiv miteinbringen wollten und nicht zwangsläufig in einer Führungsposition sind. Diese Menschen haben das Bedürfnis etwas zu verändern, weil sie motiviert sind. Zu Beginn habe ich in einem Workshop allen Teilnehmern erklärt, warum ich eigentlich immer wieder über den Sinn der Arbeit spreche.

Worin sehen Sie den Sinn der Arbeit?

Nachhaltigkeit spielt für mich mindestens genauso eine wichtige Rolle wie der Ertrag. Neben dem Ergebnis ist es auch wichtig, dass es den Mitarbeitern gut geht. Inzwischen rennen wir nicht sinnlos irgendwelchen Ergebnissen hinterher. New Work ist für mich mehr eine neue Haltung als ein klarer Weg. Wir brauchen eine neue Haltung gegenüber Menschen und Natur. Mit dem Weg der Selbstführung können wir endlich das Potenzial und das Gespür von allen Menschen im Unternehmen entfalten. Und zwar immer mit der Menge an Energie und in der Richtung, wie der Mitarbeiter es gerade selber entscheidet oder ihm möglich ist. Durch den einseitigen Blick auf Effizienz und Gewinn haben wir den Mensch und die Natur aus den Augen verloren.



Volker Hansen ist Geschäftsführer der Bäcker Hansen GmbH & Co. KG und betreibt fünf Bäckerei-Filialen auf der Insel Föhr. v.hansen@baeckerhansen.de | www.baeckerhansen.de

Die Fragen stellte **Stefanie Sausele**. Sie ist Referentin im Fachbereich „Unternehmensentwicklung und Fachkräftesicherung“ beim RKW Kompetenzzentrum. sausele@rkw.de

Wie setzen Sie New Work im Unternehmensalltag um?

Genau das ist die Herausforderung! Wir sind alle überwiegend produktiv tätig und so sind spezielle Treffen oder Veränderungstage nicht so einfach durchzuführen. Gute Voraussetzungen sind unsere Teamgrößen, fünf Bäckerläden, ein Büro und die Backstube. Die Backstube mit 17 Mitarbeitern teilt sich in verschiedene Bereiche auf, die zugleich eigenständig und abhängig voneinander sind.

Als erstes haben wir einen Beratungsprozess eingeführt. Danach folgte stufenweise die Reduzierung der Hierarchie. Ein Laden und die Backstube haben schon keine Teamleiter mehr. Des Weiteren schufen wir eine stabile Grundlage, d. h., Tarifverträge wurden verbessert, es gab Lohnerhöhungen und Stabilität durch Festlohn. Urlaubstage wurden erhöht, weil unser Tarif zum Teil nur vier Wochen Urlaub vorsah. Zudem ging die Urlaubsplanung zurück in die eigenen Bereiche und wurde nicht mehr zentral von Büro geplant, um die Eigenständigkeit wiederherzustellen.

Die Arbeitsplatzbeschreibungen beziehen sich jetzt auf den Menschen, seine Stärken, seine Wünsche. Neben all diesen Erneuerungen ist aber eine der wichtigsten Grundlagen für New Work das Training in gewaltfreier Kommunikation.

Was kann man sich unter einem Training in gewaltfreier Kommunikation vorstellen?

Dabei geht es um die eigenen Bedürfnisse und die Sichtweise des anderen. Ich stelle mir beispielsweise folgende Fragen: Wie geht's mir? Was brauche ich? Warum bin ich so schlecht drauf?

Um den anderen besser zu verstehen, helfen z. B. folgende Fragen: Wie geht es dem anderen? War sie / er überfordert? Verlange ich zu viel? Hätte ich ihr / ihm / helfen können? Das Training ist für alle Mitarbeiter freiwillig. Bisher haben sich 37 beteiligt.

Neben dem Coaching haben Sie weitere Prozesse und Strukturen im Unternehmen verändert. Wie

haben Sie Ihre Mitarbeiter überhaupt für New Work sensibilisiert?

Es gibt keinen Plan. Die Betriebe, die ich kenne und die auch Frederic Laloux nennt, die sind einfach so entstanden und auch in diesem System gewachsen. Wir versuchen ein bestehendes System umzuwandeln. Es hilft, viel darüber zu reden – immer wieder. Wir versuchen uns gegenseitig zu ermutigen, dass es auch anders geht – in kleinen Schritten. Einerseits finde ich, dass wir mehr tun könnten, schneller sein. Andererseits merke ich, dass dieser Wandel für einige Mitarbeiter sehr schwer ist.



Bei New Work muss ich den Mitarbeitern klar machen, dass das keine verrückte Idee ist, die wieder geht, sondern dass es etwas ist, das bleibt.

Wichtig ist, dass wir das als Chefs und Führungskräfte vorleben und durchhalten. Oftmals passieren ungeplante Dinge, die sich einfach so entwickeln – das muss man aushalten können. Dann verstehen die Mitarbeiter auch das System.

Sie versuchen ein bestehendes System umzuwandeln – zu einem besseren. Wie gelingt das in einem Unternehmen, bei dem feste Strukturen und Arbeitsvorgänge festgelegt sind, wie beispielsweise bei Ihnen in der Bäckereifiliale?

Die Filiale ist vielleicht gar nicht so starr, wie sich die meisten das vorstellen. Wir haben Verkäufer, die unheimlich Spaß daran haben zu verkaufen. Andere organisieren, backen oder kümmern sich lieber um die Warenpräsentation. Da kann sich das Team durchaus verändern oder neu zusammenstellen und sich selbst organisieren.

Um ein Beispiel zu nennen: Unsere Kalkulation musste überarbeitet werden. Dafür brauchen wir eigentlich jemanden aus dem Verkauf, der in der Backstube sehr viel Grundarbeit leistet, Daten aufnimmt, Zeiten erfasst, mit den Bäckern spricht, Produktionswege beobachtet und das Ganze in einer Software erfasst. Es haben sich tatsächlich zwei Verkäuferinnen gemeldet, die dazu Lust hatten, obwohl ich für diese Aufgabe nur eine Mitarbeiterin gebraucht habe.

Die Kollegin war zwei Wochen in der Produktion und hat nachts die Daten erfasst, tagsüber die Ergebnisse in den Computer eingegeben. Sie war hoch motiviert, auch weil es freiwillig war. Das war wahnsinnig effektiv. Die Verkäuferin schwärmt immer noch davon, wie gut der Kontakt zu den Bäckern war und wie viel Spaß die Aufgabe gemacht hat.



Ein anderes Beispiel: Wir haben Produktinformationen in den Kassen, die schlecht gepflegt werden.

Da stehen z. B. Infos zu den Nährwerten. Aus der Steuerungsgruppe hat sich eine Verkäuferin gemeldet, die wusste, dass die Produktinformationen fehlerhaft sind. Sie hat die Aufgabe dann vom Bäcker übernommen. Sie lässt sich gerade zeigen, wie das funktioniert, der andere Kollege ist froh, dass er das nicht mehr machen muss.

Beide Beispiele zeigen, dass der Mitarbeiter im Unternehmen auch mal was anderes machen kann.

Wie bekommt man als Chef überhaupt mit, ob der Mitarbeiter etwas anderes ausprobieren möchte? Durch ein Mitarbeitergespräch oder bei einem Kaffee zwischen Tür und Angel?

Sowohl als auch. Beides ist wirklich noch nicht ausgereift. Die Mitarbeiter trauen sich noch nicht richtig zu sagen, was sie möchten. Wenn wir über Ziele (fürs Leben) sprechen,

was der Mitarbeiter machen möchte oder was ihm wichtig ist, dann haben viele noch Angst davor sich zu öffnen. Mich interessiert es, ob der Mitarbeiter vielleicht eine Reise machen möchte oder eine Auszeit braucht. Ich will die Leute auch motivieren, das mal anzugehen.

Bei einem Mitarbeitergespräch kam heraus, was diese Person privat bewegte. Mit dem Tag an waren wir beide andere Menschen. Von der Verbundenheit her, vom Einsatz des Mitarbeiters.

Es ist so, dass das Vertrauen zu Mitarbeitern die Leistung viel mehr steigert als es durch Kontrolle möglich wäre. Und dieses mehr an Leistung entsteht einfach – der Mitarbeiter hat selber gar nicht das Gefühl mehr, schneller oder besser zu arbeiten.

Haben Sie das Gefühl, dass durch diese offene (Gesprächs-)Kultur die Zufriedenheit am Arbeitsplatz gestiegen ist?

Die Motivation, die Eigeninitiative und Probleme zu lösen, ist bei den Mitarbeitern, die sich darauf einlassen, um ein Vielfaches gestiegen.

Wir hatten über die Jahre hinweg immer wieder Probleme in der Backstube. Da gab es eine klassische Teamleitung, die versucht hat das zu lösen. Diese Position haben wir abgeschafft. Danach wurde das Betriebsklima besser.

Es haben sich außerdem kleine Gruppen gebildet. Das ging anfangs so weit, dass sich keiner mehr für etwas verantwortlich gefühlt hat. Kaputte Maschinen wurden beispielsweise nicht mehr repariert. Irgendwann hat sich einer um die Maschinen gekümmert, der vorher auch nur mit dem Finger auf andere gezeigt hat. Seitdem verteilen sich die Aufgaben viel organischer, alles ist lebendiger, die Effektivität viel größer.

Welche Tipps können Sie anderen kleinen und mittleren Betrieben mit auf den Weg geben, die sich für New Work interessieren?

Die Idee, der Gedanke etwas an der Arbeit verändern zu wollen, muss aus der Überzeugung kommen, etwas besser machen zu wollen – für Mensch und Umwelt. Mit einem neuen Weg ergeben sich fantastische neue Möglichkeiten und ungeahnte Potenziale. Das darf aber nicht der Grund sein, dann verändern wir nichts. New Work ist für mich kein Werkzeugkasten, sondern eine Haltung!



Kinder brauchen mehr als Wissen

Über Resilienz, Persönlichkeitsbildung und Freiheit

Digitalisierung und Globalisierung verändern unsere Berufswelt schon heute in rasender Geschwindigkeit. Doch wie wird die Berufswelt eines Kindes aussehen, welches in diesem Jahr eingeschult wird und in 9 bis 13 Jahren den Arbeitsmarkt betritt? Ganz zu schweigen, von Kindern, die in 13 Jahren erst das Licht der Welt erblicken. Ganz klar: Wir wissen es nicht! Wir können es lediglich erahnen. Aber wie bereiten wir als Eltern, Schule und letztlich auch als Gesellschaft unsere Kinder bestmöglich auf diese unbekannte berufliche Zukunft vor? Zu diesem Thema habe ich mit Ulrike Molter-Nawrath gesprochen. Sie ist pädagogische Direktorin des Montessori Zentrums in Hofheim am Taunus.



Ulrike Molter-Nawrath ist pädagogische Direktorin und Schulleiterin des Montessori Zentrum Hofheim. molter-nawrath@montessori-hofheim.de, www.montessori-hofheim.de

Die Fragen stellte **Julia Niles**. Sie ist Chefredakteurin des RKW Magazins. niles@rkw.de

Frau Molter-Nawrath, wir haben noch kein klares Bild der Berufswelt heutiger Grundschul Kinder. Welche Schlüsselqualifikationen sollten sich Kinder Ihrer Meinung nach aneignen, um in der ungewissen Berufswelt von morgen zurecht zu kommen?

Das Wichtigste ist, dass ich mit mir selbst in der Welt zurechtkomme. Dazu gehört vieles, aber nicht unbedingt nur pures Wissen. Ein Thema, welches uns im Moment sehr beschäftigt, ist das der Resilienz. Wir merken bei vielen jungen Erwachsenen, wie wichtig es ist, flexibel reagieren zu können. Also auf seine sozialen und psychischen Ressourcen zuzugreifen und Krisen als Chancen der Entwicklung zu sehen und zu nutzen.

Damit eng verbunden sind eine angemessene Selbsteinschätzung und das Wissen um die eigenen Stärken und Schwächen. Und in diesem Zusammenhang wiederum steht, die Heterogenität der Menschen als Schatz anzusehen, welchen ich nutzen kann, um im Team mit anderen gut und erfolgreich leben und arbeiten zu können. Letztlich geht es darum eine Persönlichkeit zu entwickeln, die sich in einer sich ständig veränderten Welt einbringen kann.

Es wird immer weniger darum gehen, Befehle des Vorgesetzten anzunehmen und auszuführen, sondern es geht um selbstständiges, vernetztes und kreatives Denken und darum sich auf Neues, Unbekanntes einzulassen und Veränderungen positiv anzunehmen.

Im New-Work-Jargon würde man in diesem Zusammenhang das Wort Agilität nutzen. Welche Rolle

spielt diese Fähigkeit in Ihren Augen?

Ja, agil und anpassungsfähig zu sein ist enorm wichtig. Was aber in keinem Fall bedeutet, sein Fähnchen nach dem Wind zu stellen. Gerade in diesem Kontext ist es entscheidend, einen festen Standpunkt zu haben, von dem aus man die Dinge einschätzen und bewerten kann, um dann sein Handeln danach auszurichten. Dafür wiederum braucht man die, eben schon erwähnte, Gesamtpersönlichkeit als Ausgangspunkt.

Agilität beinhaltet aber eben auch lebenslanges Lernen und die Bereitschaft, sich selbst weiterzuentwickeln und zu verändern. Denn klar ist, dass jetzige Schulkinder nicht einen Beruf erlernen, ihn ergreifen und dann bis zur Rente ausüben. Das steht ziemlich fest.

Wie erlangen Kinder diese Schlüsselqualifikationen bei Ihnen am Zentrum?

Die Montessori-Pädagogik beinhaltet ja in erster Linie, dass sich die Kinder als Subjekte im Lernen begreifen und nicht als Objekte. Sie gestalten ihr Lernen selbst. Lernen als Prozess ist uns sehr wichtig und den Spaß am Lernen zu wecken und zu erhalten. Mit dem digitalen Zeitalter geht es immer weniger um das Wissen selbst, sondern um das „Wie lerne ich?“. Denn wir wissen eben nicht, was wir Kinder in 15, 20, 30 Jahren wissen müssen. Es geht darum, Wissen nicht nur kognitiv zu verarbeiten, sondern auch zu bewerten und anzuwenden. Pure Wissensaneignung, wie sie in der „alten Schule“ angestrebt wurde, reicht nicht mehr aus. Die Kinder lernen durch Erfahrung und Erle-

ben und um Erfahrungen machen zu können, brauchen sie (Entscheidungs-)Freiheit. Das ist ein Kernpunkt der Montessori-Pädagogik. Eine Wahl zu haben und im Nachhinein auch seinen Lernerfolg bewerten zu können, ist extrem wichtig und trägt zur Motivation bei. Vielleicht kann ich zwar nicht immer entscheiden, ob ich etwas tun muss, aber wie, wo, wann und mit wem ich es tue, schon. Diese Freiheit geben wir den Kindern hier am Zentrum und begleiten sie in ihren Entscheidungen. Diese Herangehensweise zahlt auf die Erlangung der genannten Schlüsselqualifikationen ein, ohne dass sie explizit „gelehrt“ werden.

Die Schriften von Maria Montessori sind über hundert Jahre alt. Wie passt das mit Digitalisierung zusammen und wie setzen Sie es in Ihrem Schulalltag um?

Maria Montessori war ja auch Wissenschaftlerin und Technik war ihr nie unheimlich und somit hätte sie digitalen Fortschritt nie im Leben abgelehnt. Sie war aber eben auch Pädagogin, die entwicklungspsychologisch gedacht und beobachtet hat. Sie hat die Frage gestellt, was Kinder brauchen, um ihre Intelligenz aufzubauen und zu entwickeln.

Und in diesem Zusammenhang ist es so, dass die kleinen Kinder bis zum sechsten Lebensjahr sehr viel über die Motorik begreifen. „Begreifen“ im wahrsten Sinne des Wortes. Intelligenz baut sich von der Hand in den Kopf auf und durch die Wiederholung von Tätigkeiten. Im Grundschulalter sieht es dann schon etwas anders aus, denn da sind die Kinder dabei, ihr abs-



traktes Denken aufzubauen. Hier nutzen sie dann auch schon digitale Medien und Technik, sei es für kleinere Recherchen oder auch für erste Filmaufnahmen.

Und je größer und älter die Kinder werden, umso mehr brauchen sie die digitalen Medien. Es gibt heute kein Nachschlagewerk mehr, welches stets aktuell, schnell und quasi überall verfügbar ist. Digitale Medien unterstützen eben auch das individuelle Lernen. Wichtig ist, dass sich die Kinder auch den richtigen Umgang mit diesen Medien erarbeiten und in der Lage sind, digitale Medien bewerten zu können.

Berufsorientierung fand zu meiner Schulzeit mit einem dreiwöchigen Berufspraktikum in der neunten Klasse statt und das war es dann auch. Mehr gab es nicht. Wie sieht es hier und heute aus?

Wir nennen es mittlerweile nicht nur mehr Berufsorientierung sondern Berufs- und Zukunftsorientierung. Es geht uns darum, die Kinder auf ein Leben nach der Schule vorbereiten. Dazu gehört sicherlich auch kognitives Wissen aufzubauen, aber das ist eben bei weitem nicht alles. In themenübergreifenden Projekten übernehmen die Schüler immer mehr echte Verantwortung für und in der Gemein-

schaft. Hierzu gehört es zum Beispiel Feedback zu geben, aber auch annehmen zu können, Geschehenes zu reflektieren und in hohem Maße um Selbstmanagement. Wie kann ich mich und meine Fähigkeiten einsetzen? Wie finde ich einen Konsens? Was mache ich, wenn ich anderer Meinung bin?

Je mehr sich eine Persönlichkeit ihrer selbst bewusst ist, umso besser kann sie sich einbringen und im Team arbeiten. Das ist wichtig, um später im Job zurechtzukommen.

Ab der siebten Klasse machen die Schüler bei uns jedes Jahr ein Praktikum. Mit dessen Hilfe wollen wir vor allem wieder erreichen, das kognitive Wissen mit dem praktischen Leben zu verbinden und den Erfahrungshorizont aus den engen Schulmauern heraus zu erweitern.

Unabhängig davon... wo ist der größte Reformbedarf? Warum hängt man so fest in dem Alten? Warum tun wir uns schwer, die Dinge zu ändern und sich „Neuem“ zuzuwenden?

Die Frage kann ich leider auch nicht so recht beantworten, aber ich kann Ihnen sagen, wie ich es wahrnehme. Wir haben ein Bildungssystem, was Menschen für die Erfordernisse der Industrialisierung herantreibt

und das hat sich nicht geändert. Es gibt viele, viele Initiativen, die um eine Veränderung ringen. Aber deren Entscheidungsspielraum wird meines Erachtens immer wieder eingeschränkt. Ich glaube, Schulentwicklung findet zu sehr von oben her statt und dass dies so ist, hängt eben mit dem doch sehr hierarchischen System und vielleicht auch mit dem Beamtenstatus von Lehrern zusammen. Das passt einfach nicht mehr zu den Anforderungen, die wir heute an Kinder und Berufsanfänger haben.

Meiner Meinung nach sollten wir auch das dreigliedrige Schulsystem abschaffen und Kinder lange zusammen lernen lassen. Nur so kann Inklusion und eine breite Bildung für alle gelingen.

Darüber hinaus sollte sich der Stellenwert von Bildung in Deutschland ändern. In anderen Ländern wird schon durch Schulgebäude oder auch Bibliotheken deutlich, welche hohen Stellenwert Bildung hat. So sehen in Deutschland maximal Banken- und Unternehmenszentralen aus. Wertschätzung von Bildung wird vielerorts ganz anders gezeigt. Das ist schon auffällig und sollte für uns Anlass zum Nachdenken sein.

Vielen Dank für das Gespräch!

Über den Umgang mit den Herausforderungen von Arbeit 4.0

Dieser Beitrag plädiert für Gelassenheit und zugleich Tatkraft bei der Bewältigung der Herausforderungen von Arbeit 4.0: Gelassenheit insofern, als keine Beschäftigungseinbrüche zu erwarten sind und die Umbrüche bei Berufen und Qualifikationsanforderungen mithilfe guter Berufsbildung und kompetenter Arbeit in den Betrieben erfolgreich zu bewältigen sind. Hierauf kann eine offensive Politik der Fachkräftesicherung aufbauen. Handlungsbedarf besteht hierzulande bei der Minderung psychischer Belastungen und bei der Beteiligung der Beschäftigten. Sozialer Zusammenhalt in Betrieben und sinnstiftende Arbeit bieten gute Ansatzpunkte auch diese Schwierigkeiten zu bewältigen.

Veränderte Kompetenzanforderungen

Immer wieder erscheinen in den Medien Schreckensmeldungen über bevorstehende Beschäftigungseinbrüche durch Digitalisierung – manchmal bis zur Hälfte aller Arbeitsplätze. Die Prognose des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) ist diesbezüglich weit weniger dramatisch. Das auf fundierten Analysen und Berechnungen fußende Szenario für Wirtschaft 4.0 beinhaltet bis 2025 (bei vollständig digitalisierter Arbeitswelt) einen Verlust von lediglich 30.000 Arbeitsplätzen. Allerdings verbergen sich dahinter tiefgreifende Veränderungen im Beschäftigungssystem. 1,5 Millionen Arbeitsplätze werden verloren gehen und ebenso viele neu geschaffen.

Das produzierende Gewerbe wird, so die Prognose des IAB, Beschäftigung abbauen, die Branchen „Information und Kommunikation“ sowie „Erziehung und Unterricht“ werden zulegen. Der Trend in Richtung Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft wird sich also weiter beschleunigen. Arbeitsplatzverluste sind nicht nur bei gering qualifizierten Beschäftigten zu erwarten, sondern auch bei Beschäftigten mit Berufsausbildung. Grund dafür ist, dass im Zuge von Digitalisierung durch Routine geprägte geistige Tätigkeiten in den Fokus der Automatisierung geraten.

Die Betriebe werden vor diesem Hintergrund vermehrt IT-Fachleute einstellen müssen, die ihre Qualifikationen in der dualen Berufsausbildung oder an Fach- und Hochschulen erworben haben. Die Rekrutierung von Fachleuten auf dem Arbeitsmarkt wird jedoch bei weitem nicht reichen. Gefordert sind Qualifizierungsmaßnahmen in den Betrieben, die die Belegschaften mit den sich verändernden Kompetenzanforderungen vertraut machen.



Autor:

Dr. Andreas Hinz ist Referent im Fachbereich „Unternehmensentwicklung und Fachkräftesicherung“ im RKW Kompetenzzentrum. hinz@rkw.de

Ergebnisse aus einer Beschäftigtenbefragung (DGB-Index Gute Arbeit 2016)

Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten und Selbständigkeit (in hohem oder sehr hohem Maß)



Ergebnisse aus einer Beschäftigtenbefragung (DGB-Index Gute Arbeit 2016)

Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten und Selbständigkeit (in hohem oder sehr hohem Maß)



Dabei gewinnen über den kompetenten Umgang mit digitalen technischen Geräten hinaus Fähigkeiten zur Analyse und Nutzung von Daten an Bedeutung. In vernetzten Prozessen wachsen zudem die Anforderungen an Abstimmung im Betrieb sowie an Serviceorientierung gegenüber Kunden. All dies erfordert zusätzliche soziale und kommunikative Kompetenzen.

Wandel auf leisen Sohlen

Bei dem ganzen Medienhype rund um Digitalisierung und Arbeit 4.0 darf nicht außer Acht gelassen werden, dass der Großteil der Betriebe und der Beschäftigten schon Erfahrungen mit digitaler Technik erworben hat. Meist ist der Wandel wenig spektakulär, gleichsam „auf leisen Sohlen“ erfolgt. So sind (2016) bereits über 80 % aller Beschäftigten in Deutschland von Digitalisierung betroffen. Am meisten verbreitet sind elektronische Kommunikationsmittel, wie E-Mail, Smartphone und soziale Netze. Auch mit digitalen betrieblichen Steuerungssystemen haben viele Beschäftigte zu tun (DGB-Index Gute Arbeit, siehe auch BMAS Monitor).

Wissen und Können weiterentwickeln

Selbst die digitale Technik läuft nicht von alleine. Entscheidend für Ausprägung und Wirksamkeit von Technik sind die betriebliche Organisation, die Unternehmensstrategien sowie die Kompetenzen und Arbeitsmotivationen, die die Mitarbeiter in den Betrieben einbringen. In punkto fachliche Expertise und Qualifikation ist die Wirtschaft in Deutschland recht gut aufgestellt. Deutschland verfügt traditionell über ein ausgebautes berufliches Bildungssystem und viele Betriebe, die auf fachlich qualifizierte Arbeit bei der Erstellung hochwertiger und innovativer Erzeugnisse setzen. Dies bietet gute Voraussetzungen dafür, die Herausforderungen der Digitalisierung zu schultern.

- Der Anteil an Forschungs- und Entwicklungspersonal bei den Beschäftigten in Unternehmen ist (im EU-Vergleich) hoch.
- Die Arbeitsaufgaben sind meist fachlich anspruchsvoll und interessant: Es sind häufig unvorhergesehene

Probleme zu lösen, die Aufgaben sind komplex, man kann neue Dinge lernen und die Arbeitsmethode selber bestimmen.

- Der Großteil der Beschäftigten sieht für sich gute berufliche Entwicklungsmöglichkeiten: Jeweils gut zwei Drittel können bei der Arbeit ihr Wissen und Können weiterentwickeln bzw. eigene Ideen in ihre Arbeit einbringen.
- Mit Blick auf Digitalisierung zeigen Befragungen, dass die Beschäftigten in ihrer großen Mehrheit steigende Anforderungen an ihre fachlichen Fähigkeiten registrieren und für sich die Notwendigkeit von Weiterbildung sehen.

Die Herausforderungen auf dem Gebiet der Berufsbildung stellen sich auf breiter Front angefangen von systematischen Anpassungsqualifizierungen bis hin zur Gewinnung von Spezialisten und Experten. Gefordert sind dabei Strategien der Fachkräftesicherung, die auch bisher schlecht erschlossene Personalreserven berücksichtigen. Dies betrifft Beschäftigte aus durch den Strukturwandel betroffenen Bereichen sowie die in den letzten Jahren zugewanderten Arbeitskräfte.

Steigende psychische Belastungen

Als Standort für Arbeit 4.0 hat Deutschland auch Schwachpunkte: Ein Großteil der Beschäftigten erlebt in Zusammenhang mit Digitalisierung – dies zeigen mehrere Untersuchungen – steigende psychische Belastungen.

- Mehr als die Hälfte der Beschäftigten sieht sich häufig mit den Stressfaktoren Zeitdruck, Multitasking und ungeplanten (durch Störungen bedingten) Arbeitsunterbrechungen konfrontiert.
- Enge zeitliche Korsette und eine zu große Arbeitsmenge zehren Handlungsspielräume für Berufsarbeit aus. Möglichkeiten der Selbstbestimmung bei Arbeitsmethoden und Schrittfolgen werden damit ausgehöhlt.

- Anders als hinsichtlich Fachlichkeit schneidet die deutsche Wirtschaft bei Teilhabe der Beschäftigten im Europavergleich mäßig ab: Deutsche Beschäftigte werden weniger in die Optimierung der Arbeitsorganisation und bei wichtigen Entscheidungen für die eigene Arbeit eingebunden.
- Eine beträchtliche Minderheit hat häufig das Gefühl, der Technik ausgeliefert zu sein. Auch Ängste vor enger Kontrolle und Fremdsteuerung treten häufig auf.

Stress und Überforderung, mangelnde Einbeziehung in betriebliche Entscheidungen können dazu führen, dass Freizeitspotenziale der Digitalisierung blockiert werden und die Kreativität der Beschäftigten ungenutzt bleibt. Nicht zuletzt droht gesundheitlicher Verschleiß. Der Anstieg von Arbeitsunfähigkeit aufgrund psychischer Erkrankungen in den letzten Jahren ist hierfür ein Warnzeichen. Somit besteht Handlungsbedarf, um die Gesundheit und Leistungsfähigkeit (gerade bei alternden Belegschaften) nachhaltig zu sichern. Die Aussichten dafür, diesem Bedarf gerecht zu werden, sind nicht schlecht. In den vielen durch Fairness und sozialen Zusammenhalt geprägten betrieblichen Arbeitskulturen sind Ansatzpunkte dafür bereits vorhanden.

Beteiligung und Gesundheitsförderung schaffen Sinn

Arbeit im Betrieb ist, wie der Index „Gute Arbeit“ zeigt, für die Beschäftigten in einem hohen Maße sinnstiftend: Rund 90 % geben an, mit ihrer Arbeit einen wichtigen Beitrag für ihren Betrieb zu leisten und identifizieren sich mit ihrer Arbeit. Ebenso positiv fällt das Urteil zur Unterstützung durch Kollegen aus. Immerhin gut zwei Drittel erfahren Wertschätzung von ihren Vorgesetzten.

Für die Betriebe kommt es darauf an, Betriebsbindung und Sinnbezüge ihrer Beschäftigten nicht durch Arbeitsdruck und Entscheidungen „über die Köpfe der Mitarbeiter hinweg“ zu gefährden, sondern aktiv zu fördern. Dafür stichwortartig zwei Bausteine:

- Gezielte Einbeziehung der Beschäftigten mit ihren

Erfahrungen und Ideen an der Digitalisierung betrieblicher Prozesse und Dienstleistungen. Aus Betroffenen werden damit Beteiligte.

- Abbau psychischer Belastungen als Ziel von Digitalisierung: Prozessoptimierung kann Arbeit effizienter machen und zugleich für die Mitarbeiter erleichtern: schneller Zugriff auf Informationen und mehr Übersichtlichkeit, Assistenzsysteme als Werkzeug für und nicht zur Kontrolle über Mitarbeiter.

Betriebe, die in Zusammenhang mit Arbeit 4.0 ihren Gesundheitsschutz beteiligungsorientiert ausbauen und gestalten, tragen zur Entwicklung der Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter bei. Sie geben zugleich das Signal, dass sie Belange ihrer Mitarbeiter im Auge haben. Dies ist eine passende Resonanz auf das Engagement der Beschäftigten für ihren Betrieb.

Literatur & Links

Apt, Bovenschulte, Hartmann, Wischmann:

Foresight-Studie „Digitale Arbeitswelt“. Berlin, Februar 2016.

BMAS: Monitor Digitalisierung am Arbeitsplatz. Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigtenbefragung. Stand Februar 2016.

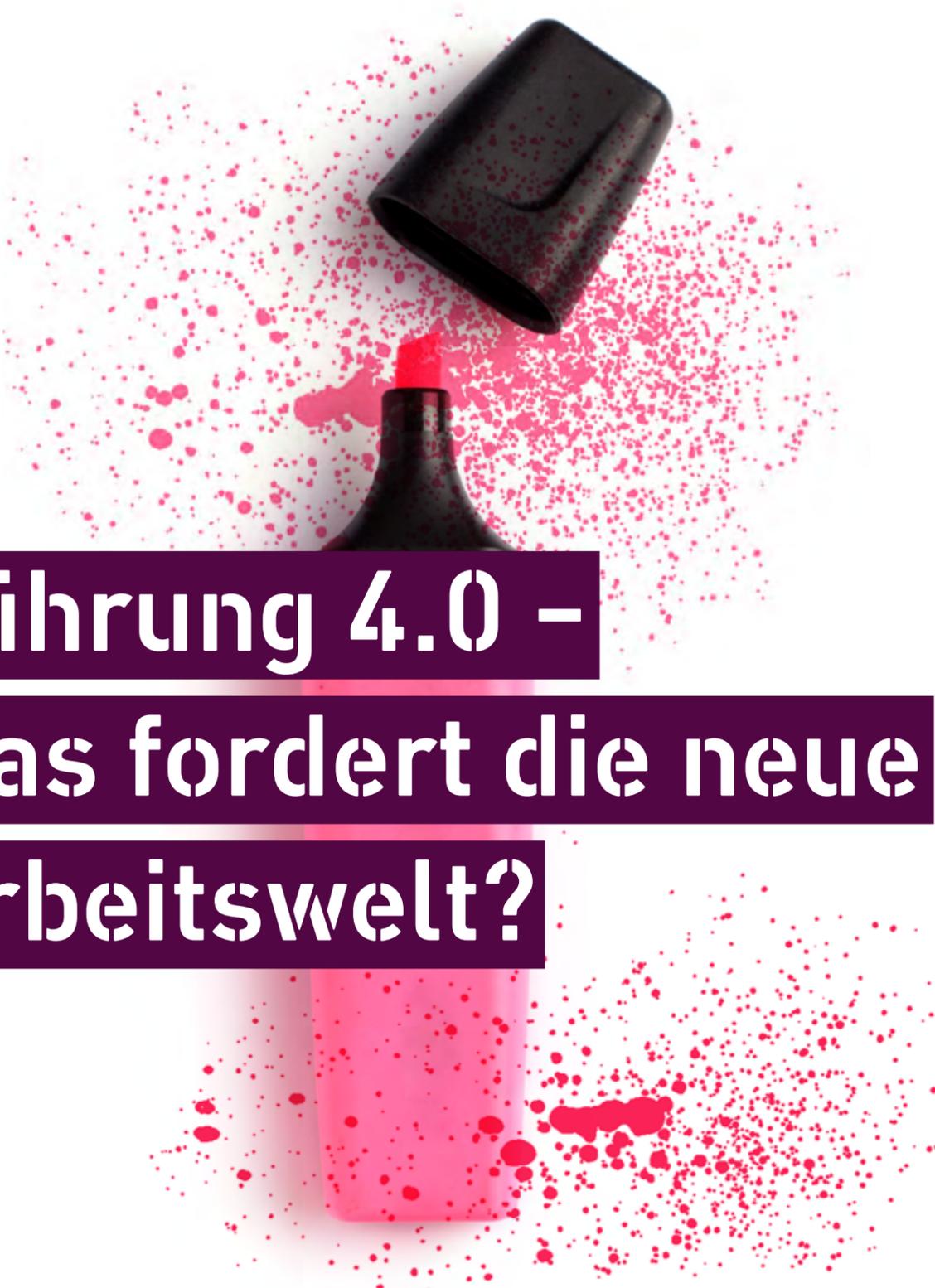
DGB-Index-Gute-Arbeit-Der-Report-2016-Mit-dem-Themenschwerpunkt-Digitalisierung-der-Arbeitswelt.

Frey, C. B./Osborne, M. A. (2013): The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerization?, Oxford Martin School (OMS) working paper, University of Oxford, Oxford.

IAB Forschungsbericht 13/2016: Wirtschaft 4.0 und die Folgen für Arbeitsmarkt und Ökonomie. Szenario-Rechnungen im Rahmen der BIBB-IAB Qualifikations- und Berufsfeldprojektionen.

Patscha, Glockner, Störmer, Klaffke: Kompetenz und Qualifizierungsbedarfe bis 2030: Ein gemeinsames Lagebild der Partnerschaft für Fachkräfte Stand: August 2017.





Führung 4.0 – was fordert die neue Arbeitswelt?

Bei unseren Unternehmensbesuchen sehen wir deutlich, wie sich die stetig verändernden Anforderungen auf die Betriebe und den für sie arbeitenden Menschen auswirken. Digitalisierung, steigende Komplexität, Wissensintensivierung und andere Entwicklungen fordern die Veränderungs- und Innovationsfähigkeit von Belegschaft und Führung immer stärker heraus. Viele Unternehmen sind daher auf Führungskräfte angewiesen, die in der Lage sind, Menschen und Geschäfte gleichermaßen gut und umfassend auf diese Zukunft vorzubereiten. Immer mehr Unternehmen und Führungskräfte stellen jedoch fest, dass sie dies nur noch eingeschränkt mit ihren gewohnten Mitteln „in den Griff bekommen“.



Autor:

Sascha Hertling ist Referent im Fachbereich „Unternehmensentwicklung und Fachkräftesicherung“ beim RKW Kompetenzzentrum. hertling@rkw.de

Unternehmen,
die auch künftig eine hohe
Führungsqualität suchen, finden
im RKW Führungsnavigator
eine verlässliche Orientierung.

Eine Einführung
bietet die Broschüre
„Mit wirksamer Führung
zum Ergebnis“.

NEW
WORK



Mehr vom Gleichen funktioniert nicht (mehr)

Das zeigt sich ganz praktisch, wenn Unternehmen trotz einem „mehr vom Gleichen“ – also mehr Planung, mehr Anreiz oder Druck, mehr zentrale Steuerung, mehr Anweisungen, mehr Arbeitseinsatz – an Wirksamkeit verlieren und immer seltener zu den gewünschten Resultaten kommen. Es scheint fast so, als ob die betroffenen Führungskräfte vor einer unüberwindbaren Wand stehen – so sehr sie sich auch bemühen, sie kommen nicht mehr zum gewünschten Ergebnis. Diese „Produktivitätseingänge“ liegen weniger in den Technologien, den Prozessen oder den verwendeten Tools als vielmehr im Zwischenmenschlichen und den Haltungen der Beteiligten, wie diese drei typischen Probleme verdeutlichen:

(Zu) Starke Hierarchien und Silobildung

Die über viele Jahre etablierte Praxis, Unternehmensorganisationen stark hierarchisch in viele „Kästchen“ und Abteilungen aufzuteilen, hat oft zur Abschottung selbiger und der bekannten „Silobildung“ geführt. Jedoch sind diese „Silos“ nun in immer mehr Betrieben mit der Notwendigkeit erfolgreicher Zusammenarbeit konfrontiert. Das heißt, angesichts immer komplexerer Leistungsanforderungen müssen immer öfter Menschen aus verschiedenen Abteilungen mit unterschiedlicher Profession, die sich unterschiedlich gut kennen und mögen, gemeinschaftlich Ergebnisse hervorbringen. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass der Aufruf zur hierarchie- und abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit oft nicht zum gewünschten Ergebnis führt.

(Zu) Zentrale Steuerung

Ebenfalls stoßen die zentrale Steuerung und Planung an Grenzen. Die Expertise einzelner Planer und die langen Abstimmungswege entlang der Hierarchie reichen oft nicht mehr aus, um den veränderten Marktanforderungen gerecht zu werden. Viele versuchen daher, Steuerung und Verantwortung an Mitarbeiter und Teams abzugeben. Für die Führung entsteht so ein Dilemma: Sie muss Sicherheit und Planbarkeit herstellen und gleichzeitig Kontrolle abgeben und die Ungewissheit aushalten.

(Zu) Wenig Selbstverantwortung

„Ein guter Mitarbeiter braucht bloß die ihm zugeteilten Aufgaben fleißig und pünktlich abzuarbeiten!“ Dieses Leitbild verliert in vielen Unternehmen zunehmend an Bedeutung. Besonders Betriebe, die sich in innovationsstarken, dynamischen Märkten bewegen, benötigen zunehmend selbstverantwortliche, eigenständige und kreative Beschäftigte, die (auch wenn der Chef nicht hinschaut) allein die

richtigen Entscheidungen treffen und „sich selbst führen“. Dies lässt sich jedoch nicht mit einem klassischen Führungsverständnis gewinnen. Daher versuchen viele dieser Unternehmen, die bei den meisten Startups gewollte und geförderte Kultur der Selbstverantwortung und des Vertrauens zu kopieren.

Neue Führungskonzepte müssen her! Aber reicht das?

Was bedeutet dies alles für das Thema Führung? Mit den alten Führungsidealen und -gewohnheiten werden sich die Engpässe nicht überwinden lassen. Daher müssen Unternehmen, die feststellen, dass sie mit einem „mehr vom Alten“ nicht mehr weiterkommen, ihren Führungsstil erneuern. Die folgenden Thesen skizzieren, wie Führung 4.0 aussehen kann und was sie leisten muss.

In den vergangenen Jahren hat sich ein breites Angebot an neuen Führungskonzepten entwickelt, welches Inspiration und konkrete Methoden für eine Um- oder Neustrukturierung der Unternehmensführung bietet. Die Schlagworte dazu lauten: Spiral Dynamics, U-Theorie, Agile Management/Work, Scrum, Design Thinking, oder „Reinventing Organizations“. Führung 4.0 muss aus der Fülle der neuen Führungskonzepte die passenden Ansätze für das eigene Unternehmen und die Spezifik des eigenen Geschäfts auswählen und professionell anwenden können.

Viele Ansätze beinhalten im Kern den Abbau von Hierarchien und die Verlagerung von Verantwortung zu Mitarbeitern und Teams. Damit ist verbunden, dass von „Oben“ weniger durchdefinierte Ziele vorgegeben werden. Ziele, Entscheidungen und Probleme werden nun dezentral abgestimmt und gelöst. Voraussetzung für das Gelingen ist jedoch ein hohes Maß an Selbstverantwortung und die Bereitschaft der Mitarbeiter, neue Rollen wahrzunehmen sowie Abstimmungen und Zusammenarbeit erfolgreich zu gestalten. Führung 4.0 wird daher gefordert sein, selbstverantwortliches Handeln zu ermöglichen und die Menschen dabei zu begleiten.

Die Erfahrung zeigt jedoch, dass es mit all diesen Tools und Ansätzen allein nicht getan ist. Denn die neuen Anforderungen sind – je nach Unternehmen und Kultur – oft derart verschieden, dass sowohl die Führung als auch die Mitarbeiter diese in der Realität nicht oder nur teilweise umsetzen können. Das ist auch nicht allzu verwunderlich, denn inwiefern können und wollen sich Menschen, die länger in (stark) hierarchisch geprägten Strukturen gearbeitet haben, überhaupt in neue und agile Strukturen einfinden? Genauer:

Welche „Erfolgsmuster“ der alten Arbeitswelt (sowohl die der Führungskräfte als auch die der Mitarbeiter) stehen den neuen Anforderungen entgegen? Und wie sehr sind die Menschen wirklich in der Lage, oder auch willens, sich auf dialogische Kommunikation einzulassen, konkurrenzorientiertes Handeln zu überschreiten und einen neuen Zugang zu Macht und Status oder ihrer Selbstverantwortung zu finden? Eine Ansage des Chefs, dass ab jetzt alles agil wird, oder eine Scrum-Methodenschulung kratzen da nur an der Oberfläche. Führung 4.0 muss dafür sorgen, dass sowohl die Führungskräfte als auch die Mitarbeiter die Möglichkeit erhalten, zu allen Aspekten der neuen Anforderungen neue Haltungen zu finden.

Viele Aspekte von New Work gehen über die Anwendung agiler Arbeitstechniken hinaus. Sie setzen teilweise ein völlig anderes Miteinander und eine andere Einstellung zur Arbeit voraus. So benötigen viele Betriebe von ihren Mitarbeitern jetzt verstärkt Fähigkeiten wie Eigenständigkeit, Kreativität und Veränderungsbereitschaft. Diese lassen sich jedoch nicht einfach durch die Einführung einer neuen Arbeitsmethode fördern. Unternehmen, die dieses andere Potenzial ihrer Mitarbeiter erschließen wollen, müssen daher lernen, dass Führung 4.0 am erfolgreichsten ist, wenn sie sich (zumindest ein bisschen mehr als bisher) an den Grundbedürfnissen der Menschen orientiert. Beispielsweise müssen die Menschen dafür erfahren können, dass sie gebraucht werden und zugehörig sind oder in ihrem Bedürfnis nach Einzigartigkeit, Selbstbestimmung oder Wachstum erkannt und gefördert werden. Auch Wissenschaftler wie der Neurobiologe Prof. Gerald Hüther betonen, dass Unternehmen und Führungskräfte lernen sollten, ihre Mitarbeiter eher als „Subjekte“ statt als „Objekte“ zu behandeln.

Ausblick

Um Führung 4.0 erfolgreich zu implementieren, müssen viele Voraussetzungen erfüllt sein. Und es hängt von den konkreten geschäftlichen Anforderungen ebenso wie von der persönlichen Überzeugung der Geschäftsführung ab, ob und in welchem Umfang die an das oder die neue(n) Führungskonzept(e) geknüpften Erwartungen erfüllt werden. Unternehmen, die die Veränderung ernsthaft suchen, werden nicht daran vorbeikommen, ihre gegenwärtige Kultur, die Qualität der Führungsbeziehungen und den Umgang mit- und untereinander kritisch auf den Prüfstand zu stellen. Am Ende braucht Führung 4.0 Begegnung auf Augenhöhe, denn sonst bleiben die Bemühungen ohne gewünschte Wirkung.

„High Performance Works Culture“

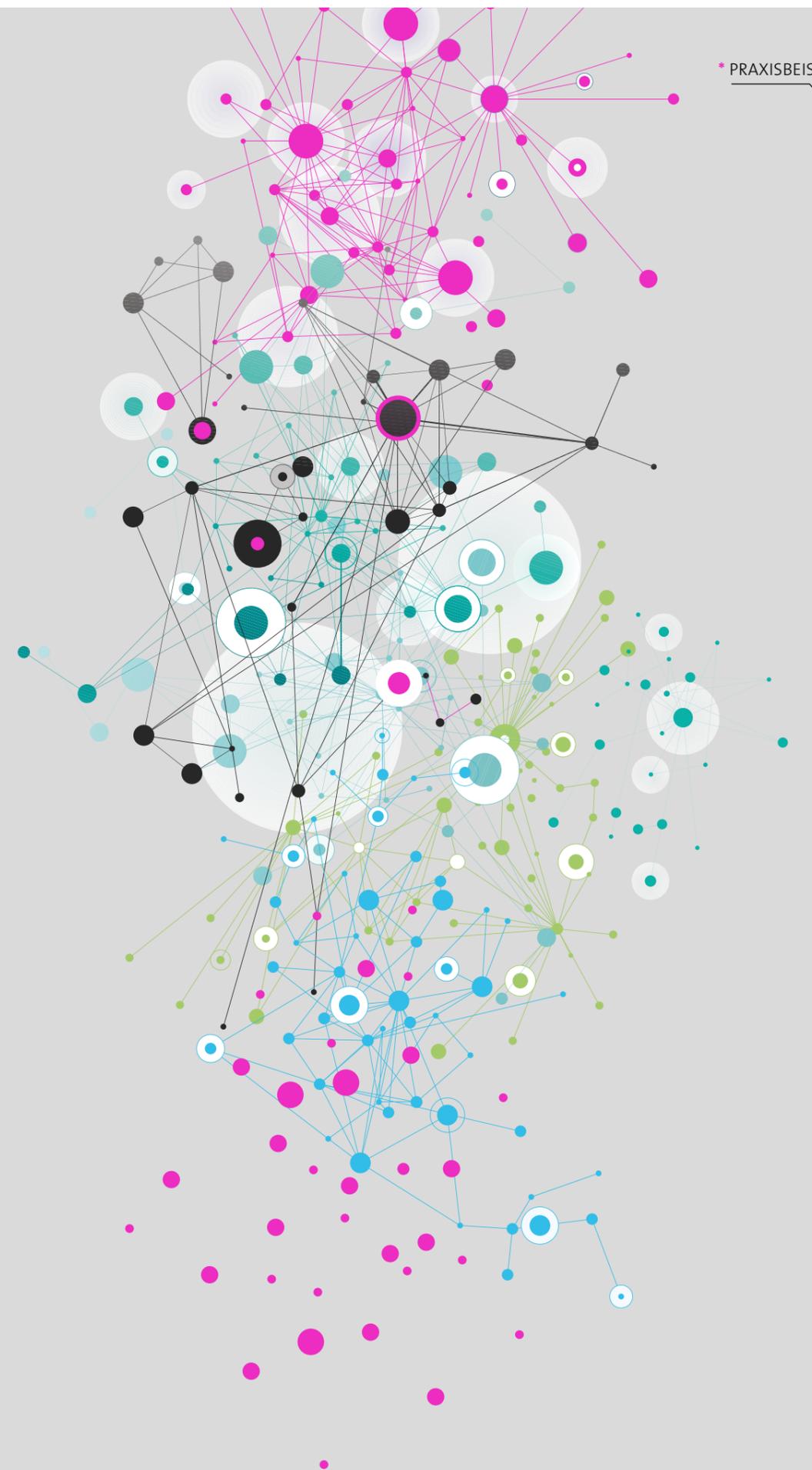
Beteiligungsorientierte Arbeitskultur bei der DuBay Polymer GmbH

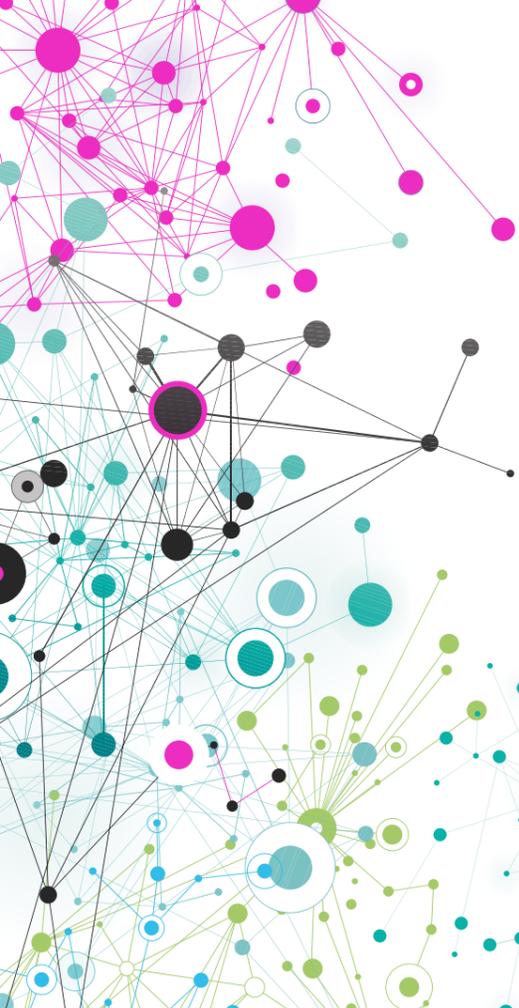
Wie fördert man motivierte, verantwortungsbewusste Beschäftigte, die selbstständig und kompetent Lösungen finden und zügig umsetzen? Wenn es um die neue Arbeitswelt geht, heißt das Zauberwort „flache Hierarchien“, eigenverantwortlich und fachübergreifend agierende, flexible Teams treten an die Stelle schwerfälliger Organisationsstrukturen. Für viele, gerade größere Unternehmen, bedeutet das: Eine neue Unternehmens- und Arbeitskultur muss her. Aber wie kann das gehen, wenn man nicht auf magische Kräfte zurückgreifen kann?



Friedrich Müller ist Operations Manager bei der Dubay Polymer GmbH. friedrich.mueller@dubay-polymer.com

Die Fragen stellte **Beate Schlink**. Sie leitet das Projekt APRODI im RKW Kompetenzzentrum. schlink@rkw.de





Die DuBay Polymer GmbH praktiziert seit Jahren das Konzept einer „High Performance Works Culture“, die auf Hierarchien weitgehend verzichtet und die Beschäftigten am Management des Unternehmens beteiligt. Das Industrieunternehmen sollte damit für die Herausforderungen der Zukunft gut gerüstet sein.

Wir fragten Operations Manager Friedrich Müller, welche Erfahrungen er gemacht hat und welchen Handlungsbedarf er sieht, um auch weiterhin auf der Erfolgsspur zu bleiben.

Herr Müller, warum hat DuBay die High Performance Works Culture eingeführt?

In den 1990er-Jahren beschäftigten sich viele Unternehmen mit Gruppen- und Teamarbeit in den unterschiedlichsten Ausprägungen. Unter der Bezeichnung „High Performance Works Culture“ (HPWC) wagte der amerikanische Chemiekonzern DuPont damals ein besonders mutiges Konzept: Neu gegründete Organisationen formierten sich innerhalb streng vorgegebener struktureller Rahmenbedingungen, basierend auf gemeinsam vereinbarten Prinzipien, praktisch ohne Vorgesetzte. Dieses Konzept übernahm die DuBay, als sie 2003 als Joint Venture von Bayer und DuPont am Standort Hamm-Uentrop gegründet wurde. Wir nahmen dort mit etwa 60 Mitarbeitern die Produktion auf.

Können Sie kurz beschreiben, auf welchen Prinzipien das Konzept beruht?

Der Organisation der DuBay liegt eine Matrix zugrunde. Grundsätzlich hat jeder Mitarbeiter einen funktionalen und einen administrativen Aufgabenbereich, egal ob in der Tagesorganisation oder im Vollkonti-Schichtbetrieb. Ein Schichtwerker beispielsweise überwacht am Leitstand die Anlage. Gleichzeitig kümmert er sich im Rahmen seines Schwerpunkts „Personal“ um die Personalplanung eines größeren Projekts, organisiert die Urlaubsplanung oder sorgt bei Krankheitsausfällen für Vertretung. Sein Kollege im Team, der in der Anlage Filter wechselt und die Beheizungssysteme einstellt, hat den Schwerpunkt „Intern“ und organisiert die nächste Unfallschutzinspektion oder die Untersuchung eines Vorfalls.

Die Schwerpunkte werden jeweils von einem Coach organisiert, der gleichzeitig auch für ein Produktions-Team und einen Teil der Tagesorganisation verantwortlich ist.

Das klingt sehr anspruchsvoll. Wie kommt das bei den Beschäftigten an?

Vor allem an die Rolle der Coaches werden enorme Anforderungen gestellt. Von Anfang an galt für sie das Führungsprinzip, „sich selbst überflüssig zu machen“. Im funktionalen Bereich setzen sie dieses Prinzip erfolgreich um: Die Teams auf Schicht und in der Instandhaltung arbeiten so selbstständig, dass sich die Coaches nur in Ausnahmefällen kümmern müssen. Im administrativen Bereich ist das deutlich schwieriger geworden.

Die emotionale Bindung der Kollegen an das Unternehmen ist allgemein sehr hoch. Viele sind seit Anbeginn dabei und schätzen unsere Arbeitskultur, das gilt besonders auch für solche, die aus einer „Command and Control“-Tradition zu uns wechselten. In letzter Zeit machte sich allerdings in der Belegschaft das Gefühl breit, der „Geist“ der HPWC sei irgendwie verloren gegangen. Um dieser Unzufriedenheit entgegenzuwirken, haben die Coaches ein längerfristiges Programm angestoßen, bei dem sich die DuBay als Ganze mit ihren Werten beschäftigte und sich auf die Wurzeln ihrer Arbeitskultur besinnen konnte.

Woher könnte diese Unzufriedenheit kommen?

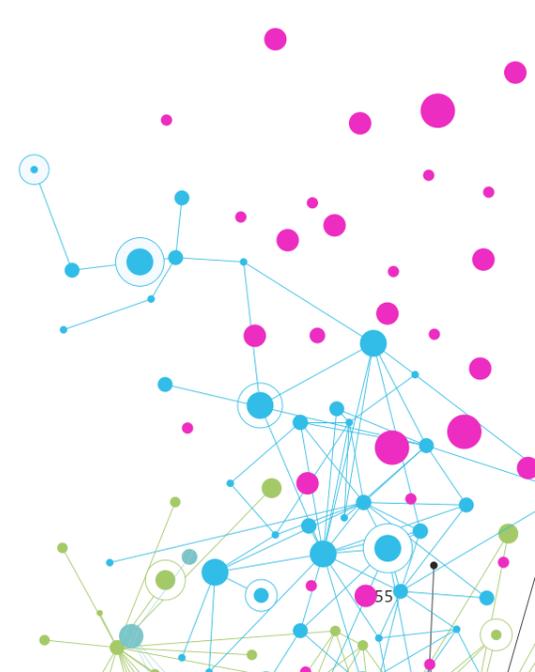
Das Unternehmen ist gewachsen. Wir haben mittlerweile über 100 Beschäftigte. Die Komplexität der Aufgaben, Arbeitsdruck und zunehmende Bürokratisierung durch Gesetzgebung und Wettbewerb konterkarieren ein Stück weit die Ziele unserer Arbeitskultur. Obschon lange Zeit erfolgreich, ist HPWC mitnichten ein Selbstläufer und muss ebenfalls als kontinuierlicher Entwicklungsprozess gesehen werden. Neben Anpassungen der konkreten Organisationsstruktur gilt es eben auch, rechtzeitig auf Signale aus der Belegschaft zu reagieren.

Welche Maßnahmen planen Sie?

Das Management-Team hat die Ergebnisse einer „Great Place to Work“-Umfrage zum Anlass genommen, in verschiedenen Workshops mit den Kollegen Probleme zu identifizieren. Diese Workshops fanden, moderiert von einer externen Beraterin, ohne Beteiligung der Führungskräfte statt. Für die erarbeiteten Problemfelder werden zurzeit mit der Unterstützung des Management-Teams Maßnahmen entwickelt. Es geht dabei vor allem um die Besetzung von Schichtteams, den Umgang mit Komplexität und Vielfalt sowie die Lösung von Konflikten in den Teams. Es geht aber vor allen Dingen auch darum, die besondere Arbeitskultur der DuBay und ihre Auswirkungen auf die Zusammenarbeit regelmäßig und strukturiert zu thematisieren und sich in allen Bereichen der Organisation darüber auszutauschen.

Welche Rolle spielen dabei digitale Lösungen?

Gute Kommunikation ist fundamental für eine funktionierende Arbeitskultur im Sinne von HPWC. Im Rahmen des Forschungsprojekts APRODI wollen wir unter anderem herausfinden, inwieweit ein digitales Kollaborationstool bei der täglichen Arbeit wie auch beim Austausch zu Programmen und Projekten eine Verbesserung und Steigerung der Effizienz darstellt und der „Isolation“ der Schichtmitarbeiter entgegenwirken kann. Dieses Tool soll außerdem den Austausch über das ganz grundsätzliche Funktionieren der Organisation und ihrer Arbeitskultur unterstützen. Anforderungen an das Tool wurden gemeinsam mit den Kollegen entwickelt. Der Prototyp wird zurzeit von einer Mitarbeitergruppe getestet, danach werden die Anforderungen mit dem vorhandenen System abgeglichen und ggf. Anpassungen veranlasst. Die Auswirkungen auf Mensch und Organisation sind noch nicht klar und sollen im Rahmen des APRODI-Verbundprojekts analysiert, dokumentiert und veröffentlicht werden.



Das Projekt APRODI wird im Rahmen des Programms „Zukunft der Arbeit“ vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. (Laufzeit: 1.5.17-30.6.2020; Förderkennzeichen 02L15A040-046).

Die DuBay Polymer GmbH ist ein Gemeinschaftsunternehmen der Konzerne LANXESS und DuPont mit Sitz in Hamm-Uentrop. Sie produziert im Auftrag dieser beiden Firmen Polyester für technische Anwendungen auf einer World-Scale-Anlage. DuBay Polymer ist Forschungs- und Entwicklungspartner im Verbundprojekt APRODI.
www.dubay-polymer.com
www.aprodi-projekte.de

Digitalisierung, Normung und Gütesicherung

RKW Beirat „Unternehmensführung und Innovation“ zu Gast bei RAL in Bonn

Der RKW Fachbeirat „Unternehmensführung und Innovation“ begleitet schon seit seiner Gründung im Jahr 1953 die fachlichen Arbeiten des RKW zu den betriebswirtschaftlichen Themen. Hier sind Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Selbstverwaltung berufen und dort ehrenamtlich für das RKW aktiv. In den vergangenen Jahren entstanden in den halbjährlich stattfindenden Sitzungen immer wieder neue Projektideen für die Arbeit des RKW Kompetenzzentrums.

Auf der Agenda der 127. Sitzung Anfang April standen die Themen Digitalisierung, Normung und Gütesicherung. Das RKW präsentierte sein neues Digitalisierungs-Cockpit. Es beinhaltet eine nach der vom RKW im vergangenen Jahr publizierten Geschäftsmodelllogik sortierte Sammlung guter Digitalisierungspraxis. Dabei orientiert sich das RKW Digitalisierungs-Cockpit an vier Handlungsfeldern, zeigt elf Stoßrichtungen auf und präsentiert 27 grundsätzliche Lösungswege. Für Interessierte zusammengefasst in einer hochwertigen Kartenbox oder auch digital über die Webseiten www.erfolgreich-digitalisieren.de und <https://app.digitalisierungs-cockpit.de/>. Beides kostenfrei.

Erfolgsfaktor Führung

Da das Thema Führung im Zusammenhang mit der digitalen Transformation sehr intensiv diskutiert wird, hat sich schon seit Anfang des Jahres 2017 ein kleines Team im RKW dieses Themas angenommen. Es konnte einen neuen Führungsnavigator entwickeln und die neu gewonnenen Erkenntnisse in dem kürzlich publizierten Leitfaden „Mit wirksamer Führung zum Ergebnis“ vorstellen. Der Beirat widmete sich in einer Diskussionsrunde dem Aspekt „Führung“ in der doch recht breit geführten Digitalisierungsdebatte. Insbesondere für die geschäftsführenden Gesellschafter spielt eine gute Personalführung eine entscheidende Rolle für den unternehmerischen und persönlichen Erfolg.

Normen für das Innovationsmanagement

In einem den fachlichen Teil abschließenden Beitrag stellte das RKW den beim DIN angesiedelten Normenausschuss Dienstleistungen (NADL) vor. Er besteht aus ca. 40 Unterausschüssen, die verschiedene Themenbereiche abdecken. Das RKW ist in einem Spiegelausschuss vertreten und gestaltet so die internationalen Normungsaktivitäten zum Thema Innovationsmanagement aktiv mit.

Zu Gast in der Welt der Farben

Gastgeber der 127. Sitzung war RAL Deutsches Institut für Gütesicherung und Kennzeichnung e. V. mit Sitz in Bonn, kurz genannt RAL. RAL ist bereits 1925 als Reichsausschuss für Lieferbedingungen unter dem Dach des damaligen RKW, firmierend unter dem Namen Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit in Industrie und Handwerk, gegründet worden. Nach einer wechselvollen, durchaus auch unterschiedlichen Entwicklung sind RAL und RKW heute zwei rechtlich und wirtschaftlich eigenständige Vereine. Neben der Historie verbindet sie jedoch auch über die gegenseitige Arbeit in wichtigen Gremien das Ziel, der Wirtschaft und vorwiegend den kleinen und mittleren Unternehmen gute Dienste zu leisten.

Praxisseminar „Vorteile und aktuelle Entwicklungen des Systems der RAL Gütesicherung“

Weitere Informationen und kostenlose Anmeldung beim RAL Deutsches Institut für Gütesicherung und Kennzeichnung e. V. unter www.ral-quetezeichen.de oder institut-ral@ral.de

So vergibt RAL bereits seit seinem Gründungsjahr die RAL GÜTEZEICHEN. Dieses System der Gütesicherung hat sich bis heute nicht grundlegend verändert. Produkte und Dienstleistungen erhalten die RAL GÜTEZEICHEN nur dann, wenn sie die strengen Güte- und Prüfbestimmungen erfüllen. Aktuell gibt es nahezu 130 Gütege-

meinschaften mit 160 Gütezeichen für Produkte und Dienstleistungen aus vielen Bereichen der Wirtschaft.

RAL ist zudem Gesellschafter der RAL gGmbH, die vier Geschäftsfelder entwickelt hat. Zwei davon dürften fast jedem schon einmal begegnet sein. Dies ist zum einen der Bereich RAL FARBEN – bereits seit 1927 die Sprache der Farbwelt. Mittlerweile ist RAL FARBEN mit seinen mehr als 2.500 Farbtönen Handwerkszeug für Maler, Designer, Architekten und andere in der Kreativ-

wirtschaft Tätigen. Zum anderen ist es der Geschäftsbereich RAL UMWELT mit der Vergabe des Blauen Engel. RAL vergibt dieses Umweltzeichen bereits seit dem Jahr 1978, also seit über 40 Jahren. Hinzugekommen ist 1992 die Vergabe des EU Ecolabels.

Der dritte Geschäftsbereich ist RAL LOGO LIZENZ, in dem RAL als Dienstleister die Wertigkeit der Tests der Stiftung Warentest überwacht und

für den Einsatz in der Werbung gegenüber den werbenden Unternehmen lizenziert. Im Geschäftsbereich RAL AKADEMIE vermittelt RAL in Seminaren und Workshops Fachwissen an Interessierte, vor allem an Farbgestalter.

RAL lebt die in seinen Tätigkeiten zum Ausdruck kommende Philosophie auch selbst vor. Dies wird insbesondere in dem vor zwei Jahren fertig gestellten Neubau deutlich, in dessen Konferenzzentrum der Beirat tagen durfte. Durch die besonders auffällige Gestaltung der das Sonnenlicht leitenden Schutzblenden erkennt man bei einem Besuch schon von weitem, dass man die richtige Adresse gefunden hat.



Autoren:

Rüdiger Wollmann ist Hauptgeschäftsführer von RAL Deutsches Institut für Gütesicherung und Kennzeichnung e. V., Bonn. ruediger.wollmann@ral.de

Dr. Andreas Blaeser-Benfer ist stellvertretender Leiter des Fachbereichs „Unternehmensentwicklung und Fachkräftesicherung“ im RKW Kompetenzzentrum. benfer@rkw.de

Creative Business Cup

1. bis 2. Juli 2019,
Kopenhagen, Dänemark

„GrooveCat“ heißen die Gewinner des deutschen Vorentscheids zum Creative Business Cup und dürfen in diesem Jahr beim internationalen Finale in Kopenhagen gegen Startups aus 70 weiteren Ländern antreten. GrooveCat ist eine interaktive Social-Media-Plattform, die Erlebnisse und Musik miteinander verbindet.

Der Creative Business Cup ist die wichtigste internationale Auszeichnung für kreative Startups.

Das RKW Kompetenzzentrum ist Partner des Creative Business Cups und richtet seit mehreren Jahren den deutschen Vorentscheid aus.

Anmeldung unter: cbnet.com/cup

Ansprechpartnerin: Alexandra Koch, 06196 4953241, koch@rkw.de

Geschäftsmodellentwicklung im Mittelstand

Von der Idee zur Umsetzung mit dem RKW-Ansatz

Manchmal fehlt es einfach an der zündenden Idee, wie ein Unternehmen in eine erfolgreichere Zukunft kommen kann. Manchmal findet sie aber schlicht nicht den Weg in die Umsetzung. Zahlreiche Hürden können einer wirklichen Umsetzung im Wege stehen. Der RKW-Ansatz für einen ganzheitlichen und mittelstandstauglichen Strategieprozess unterstützt Sie bei der Ideenentwicklung und der Entwicklung eines passenden Geschäftsmodells.

Das Buch „Ideen sind ein guter Anfang – Geschäftsmodellentwicklung im Mittelstand“ vermittelt auf 155 Seiten im Detail, was es für die Begleitung von Geschäftsmodellentwicklungsprozessen braucht. Dort finden Sie detaillierte und mit Tools sowie Beispielen versehene Informationen, wie ein Geschäftsmodellentwicklungsprozess gelingen kann und worauf es dabei ankommt.

Der gleichnamige Leitfaden beschränkt sich als Zusammenfassung dagegen auf das Wesentliche. Als Zugabe enthält er einen kompakten Einleger, der die wichtigsten Tools enthält, um direkt loszulegen. Wer Feuer fängt, kann anschließend im gleichnamigen Buch stöbern oder sich mit den einzelnen Werkzeugen in der Online-Toolbox näher beschäftigen.

Ansprechpartner: Alexander Sonntag, 06196 4953230, sonntag@rkw.de

Mehr erfahren Sie unter: www.geschäftsmodellentwicklung.de

Neu

Future Agro Challenge

7. bis 11. September 2019,
Thessaloniki, Griechenland

Das Startup Boreal Light gewann den deutschen Vorentscheid und wird im September gegen 60 internationale Mitbewerber bei der Future Agro Challenge, die im Rahmen des diesjährigen Global Agripreneurs Summit in Griechenland stattfindet, antreten. Das 2015 von Dr. Hamed Beheshti in Berlin gegründete Unternehmen entwickelt bezahlbare Wasserentsalzungsanlagen, die speziell auf die Anforderungen von Tropfbewässerung abgestimmt sind. Die Future Agro Challenge ist ein internationaler Wettbewerb für Startups im Bereich Lebensmittelindustrie und Landwirtschaft. Das RKW Kompetenzzentrum ist Partner der Future Agro Challenge und richtet seit mehreren Jahren den deutschen Vorentscheid aus.

Anmeldung unter: facagro.com/gas

Ansprechpartnerin: Alexandra Koch, 06196 4953241, koch@rkw.de

Neuer Leitfaden

„Mit wirksamer Führung zum Ergebnis“

Führung, die zu nichts führt, ist vollkommen verzichtbar! Daher müssen Führungskräfte dafür sorgen, dass ihre Mitarbeiter und Teams passende Ergebnisse erbringen. Aber wie lässt sich sicherstellen, dass die Resultate, die aus den eigenen Bemühungen hervorgehen, positiv sein werden?

In unserem Leitfaden „Mit wirksamer Führung zum Ergebnis“ lernen Sie die drei Wirkfelder erfolgreicher Führung kennen. Es wird beschrieben, „wie“ und „wo“ Wirkung entsteht, oder leider auch verloren geht und wie mit Kenntnis dieser Wirkfelder Ihr Denken und Handeln gleichermaßen zum Ausgangspunkt erfolgreicher Führung werden kann.

Ansprechpartner: Sascha Hertling, 06196 4953211, hertling@rkw.de

www.rkw-kompetenzzentrum.de/fachkraeftesicherung/leitfaden/mit-wirksamer-fuehrung-zum-ergebnis/

Mehr

Unsere Veranstaltungen

| Datum | Titel | Kontakt |
|-----------------------|---|---|
| 9. bis 10. Juli 2019 | Seminar „Vom Kollegen zur Führungskraft“ (Basis), Memmingen | Ruth Gehrhardt, 089 67004012, gehrhardt@rkwbayern.de |
| 16. bis 18. Juli 2019 | Seminar „Datenschutzmanagement Intensivseminar“, Ingolstadt | Ruth Gehrhardt, 089 67004012, gehrhardt@rkwbayern.de |
| 18. bis 19. Juli 2019 | Seminar „Technikerwissen für Nicht-Techniker“, Nürnberg | Ruth Gehrhardt, 089 67004012, gehrhardt@rkwbayern.de |
| 15. August 2019 | Seminar „Teambildung im Generationskonflikt“, Leipzig | Gabriele Klett, 0351 8322332, klett@rkw-sachsen.de |
| 20. August 2019 | Seminar „Motivierende Entgeltsysteme in Theorie und Praxis“, Dresden | Gabriele Klett, 0351 8322332, klett@rkw-sachsen.de |
| 21. August 2019 | Abschluss-Veranstaltung „Digiscouts in der Region Rhein-Main“, Frankfurt am Main | Bruno Pusch, 06196 4952818, pusch@rkw.de, Oksana Beresina, 06196 4953203, beresina@rkw.de |
| 28. August 2019 | „Digiscouts: Projektvorstellung für interessierte Unternehmen aus der Region Hamburg“, Hamburg | Lea Dettmann, 06196 4953214, dettmann@rkw.de, Marion Valter, 06196 4953205, valter@rkw.de |
| 5. September 2019 | Abschluss-Veranstaltung „Digiscouts in der Region Berlin“, Berlin | Marion Valter, 06196 4953205, valter@rkw.de, Stefanie Sausele, 06196 4953261, sausele@rkw.de |
| 12. September 2019 | Auftaktworkshop „Digiscouts in der Region Hamburg“, Hamburg | Lea Dettmann, 06196 4953214, dettmann@rkw.de, Marion Valter, 06196 4953205, valter@rkw.de |

| Datum | Titel | Kontakt |
|--------------------|---|--|
| 12. September 2019 | „Digiscouts: Projektvorstellung für interessierte Unterneh- men aus der Region Stuttgart“, Stuttgart | Stefanie Sausele, 06196 4953261, sausele@rkw.de, Bruno Pusch, 06196 4952818, pusch@rkw.de |
| 17. September 2019 | Lehrgang „Der Produktionsmanager“, Nürtingen | Nicole Jung, 0711 2299823, jung@rkw-bw.de |
| 19. September 2019 | Lehrgang „Coachingtechniken für Manager“, Haigerloch | Nicole Jung, 0711 2299823, jung@rkw-bw.de |
| 19. September 2019 | Seminar „Potenziale für messbare Einsparungen im Einkauf“, Chemnitz | Gabriele Klett, 0351 8322332, klett@rkw-sachsen.de |
| 19. September 2019 | Seminar „Schichtplanung zeitgemäß gestalten“, Ingolstadt | Ruth Gehrhardt, 089 67004012, gehrhardt@rkwbayern.de |
| 25. September 2019 | Seminar „Konfliktmanagement wirksam und erfolg- reich“, Nürnberg | Ruth Gehrhardt, 089 67004012, gehrhardt@rkwbayern.de |
| 26. September 2019 | Abschluss-Veranstaltung „Digiscouts in der Region Freiburg“, Freiburg | Ulrike Heitzer-Priem, 06196 4952810, heitzer@rkw.de, Bruno Pusch, 06196 4952818, pusch@rkw.de |
| 27. September 2019 | Abschluss-Veranstaltung „Digiscouts in der Region Schopfheim/ Hochrhein“, Schopfheim | Ulrike Heitzer-Priem, 06196 4952810, heitzer@rkw.de, Bruno Pusch, 06196 4952818, pusch@rkw.de |
| 30. September 2019 | Seminar „Rhetorik und Persönlichkeit“, Ingolstadt | Ruth Gehrhardt, 089 67004012, gehrhardt@rkwbayern.de |

Unsere Unterstützungsleistungen vor Ort

RKW Hessen

06196 970200, www.rkw-hessen.de

Arbeitszeitberatung

- Beratung und Förderung Arbeitgeberattraktivität und Fachkräftesicherung
- Prozessbegleiter im Audit „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“ der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)

Arbeitsgemeinschaft Personal Rhein-Main

Arbeitsgemeinschaft Personal Nordhessen

RKW Bayern

089 6700400, www.rkwbayern.de

DigiTrain 4.0

- Forschungsprojekt unter Mitarbeit des RKW Bayern e.V. für die gelingende Transformation von Unternehmen in die digitale Arbeitswelt.

unternehmensWert:Mensch plus

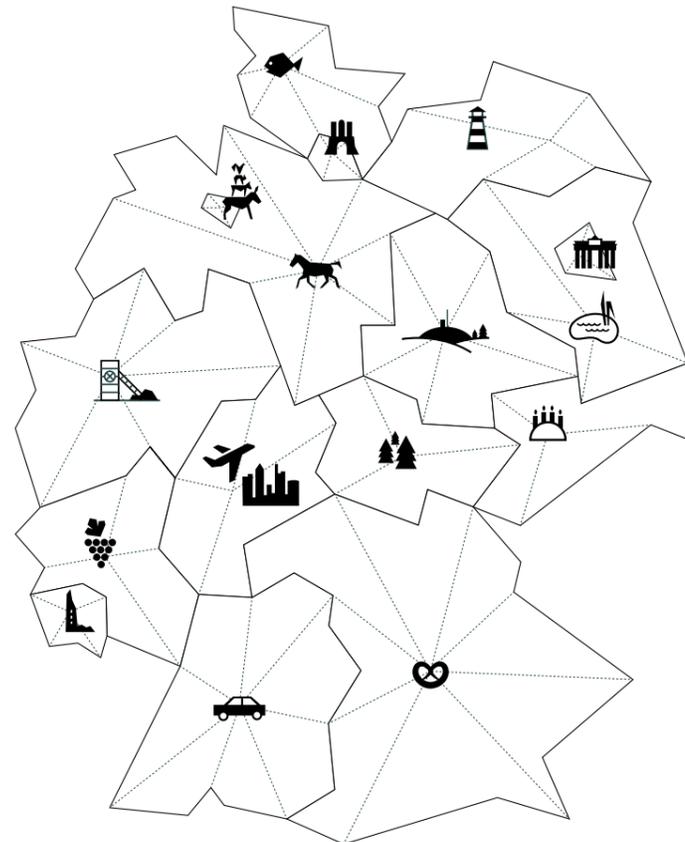
- Geförderte Beratung (KMU) zu personalpolitischen und arbeitsorganisatorischen Innovationsprozessen in Zusammenhang mit digitalen Veränderungen. Der RKW Bayern e.V. ist Erstberatungsstelle für Schwaben und Oberbayern.

go-digital

- Unterstützung kleiner und mittlerer Unternehmen bei der Digitalisierung und Optimierung des Arbeitsalltags.

go-Inno

- Beratungen zur Vorbereitung und Durchführung von Produkt- und technischen Verfahrensinnovationen durch den RKW Bayern e.V.



RKW Baden-Württemberg

0711 229980, www.rkw-bw.de

Unternehmens- und Gründungsberatung

- automotive bw
<https://www.automotive-bw.de/de/index.php>
- Arbeitskreis
Mittelständische Unternehmensführung
09.10.2019 - 22.07.2020
www.rkwbw.de/rde/weiterbildung/arbeitskreise/index.php



Unser Leitbild

Das RKW

Menschen. Unternehmen. Zukunft!

Selten war Unternehmertum spannender als heute: Weltmärkte sind zum Greifen nah, technologischer Fortschritt macht die Produktion effizienter und kundenindividuelle Fertigung erschwinglich. Arbeit findet immer weniger ortsgebunden statt und das Internet beschleunigt die Etablierung neuer Geschäftsmodelle.

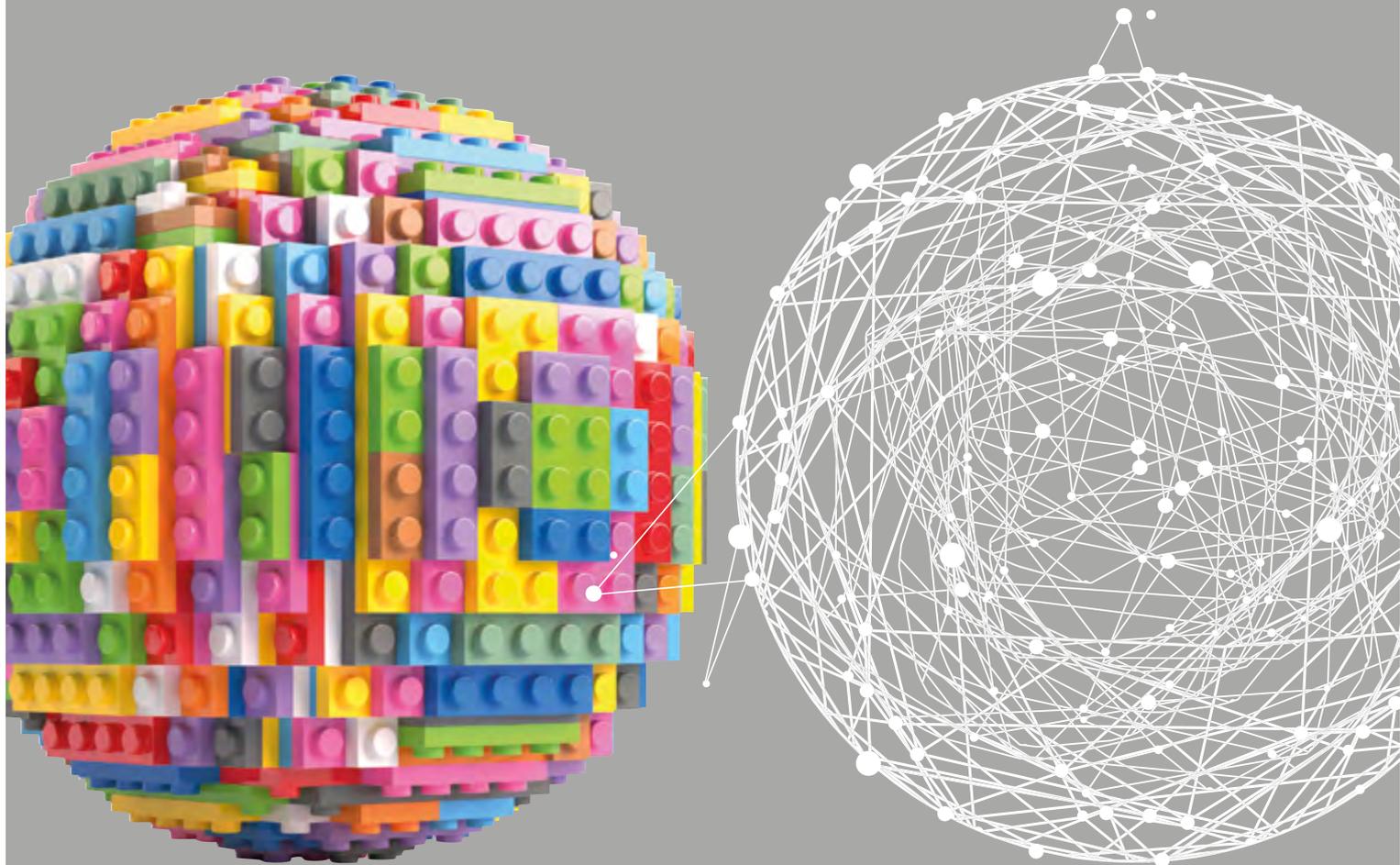
Unsere Erfahrung ist: Kleine und mittlere Unternehmen müssen besonders viel Kraft aufwenden, um von diesen Entwicklungen zu profitieren. Hemmnisse wie das Fehlen von Fachkräften, die technologische Komplexität oder operative Herausforderungen wirken bei ihnen viel stärker als in Großunternehmen. Gleichzeitig stehen sie für innovative Menschen, Agilität und nachhaltige Unternehmensführung.

Wir im RKW nehmen diese Situation ernst.

- Wir hören zu, beraten und begleiten kleine und mittlere Unternehmen in allen Phasen ihrer Entwicklung.
- Wir haben einen differenzierten, neutralen und umfassenden Blick auf das einzelne Unternehmen. Den Entscheiderinnen und Entscheidern bieten wir kompetente und pragmatische Unterstützung. Dabei prägt uns unsere sozialpartnerschaftliche Ausrichtung.

- Basis ist eine strukturierte Einstiegsberatung, in der wir die wesentlichen Probleme Ihres Unternehmens identifizieren, sinnvolle nächste Schritte planen und Hilfe zur Selbsthilfe geben.
- Unsere Leistungen erbringen wir in enger Kooperation innerhalb des RKW-Verbunds. Themenspezifisch greifen wir auf ein hochwertiges Netzwerk aus erprobten Expertinnen und Experten zurück.
- Wir nutzen die Erkenntnisse aus dieser intensiven Zusammenarbeit, um die Mittelstandspolitik bei Fragen der Zukunftsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen zu beraten. Wir übersetzen Trends und gesellschaftliche Anforderungen für die Unternehmenspraxis.
- Wir realisieren Projekte und schaffen gemeinsam mit Forschung und Wissenschaft Lösungen für die unternehmerische Zukunft. Wir agieren auf Augenhöhe mit allen unseren Partnern.

Das RKW – aktiv für den Mittelstand seit 1921!



DIGISCOUTS

/AZUBIS DIGITALISIEREN IHREN BETRIEB

Über 330 Azubis aus 60 Ausbildungsberufen in über 100 Betrieben haben es bereits bewiesen: Sie haben in ihrem Ausbildungsbetrieb Digitalisierungspotenziale gefunden und eigenständig Digitalisierungsprojekte umgesetzt. Das wollen Sie sehen und mehr darüber erfahren? Dann seien Sie dabei! Merken Sie sich jetzt bereits den Termin vor!

4. November 2019, Haus der Deutschen Wirtschaft, Berlin

Bildquellen: iStock - 3d_kot, midwlv

Veranstalter:



Deutscher
Industrie- und Handelskammertag

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages