

Proklamation Zukunft der Arbeit

JÖRN HENDRIK AST · GEBHARD BORCK · GUIDO BOSBACH ·
LARS M. HEITMÜLLER · SABINE JANK · SARAH KEBBEDIES · ANKE KNOPP ·
ROLAND PANTER · NICOLA PESCHKE · MEDJE PRAHM · ANDRE SCHLEITER ·
GUNNAR SOHN · SARAH STAFFEN · ANJA C. WAGNER · JAN WESTERBARKEY ·
BIRGIT WINTERMANN · OLE WINTERMANN · ANNETTE WITTKÉ
#zukunftderarbeit

Proklamation Zukunft der Arbeit

JÖRN HENDRIK AST · GEBHARD BORCK · GUIDO BOSBACH ·
LARS M. HEITMÜLLER · SABINE JANK · SARAH KEBBEDIES · ANKE KNOPP ·
ROLAND PANTER · NICOLA PESCHKE · MEDJE PRAHM · ANDRE SCHLEITER ·
GUNNAR SOHN · SARAH STAFFEN · ANJA C. WAGNER · JAN WESTERBARKEY ·
BIRGIT WINTERMANN · OLE WINTERMANN · ANNETTE WITTKE

#zukunfterarbeit

Inhalt

8 Die gesellschaftliche Ebene – Digitalisierung auf dem Arbeitsmarkt

- 8 Kristallkugel oder sicheres Szenario: Arbeitsplatzentwicklung durch Digitalisierung
VON NICOLA PESCHKE UND BIRGIT WINTERMANN
- 11 Auf dem Weg in die kollaborative Wissens- bzw. Netzwerkgesellschaft
VON ROLAND PANTER, GEBHARD BORCK UND JÖRN HENDRIK AST
- 12 Die Mensch-Maschine-Schnittstelle
VON ANKE KNOPP
- 14 Von der fluiden Karriere am Arbeitsplatz der Zukunft
VON JÖRN HENDRIK AST
- 15 Industrie 4.0
VON ANNETTE WITTKÉ
- 16 Daran scheitert die digitale Transformation
VON JAN WESTERBARKEY
- 20 Deutschland als digitaler Standort
VON LARS M. HEITMÜLLER
- 22 Nationale Regulierungen vs. internationaler Trend
VON GUIDO BOSBACH

24 Die individuelle Ebene – Arbeiten 4.0

- 24 Was macht Arbeiten 4.0 aus?
VON GUIDO BOSBACH
- 25 Änderung der Arbeitskultur
VON GUIDO BOSBACH UND MEDJE PRAHM
- 27 Arbeit und Mobilität: Von der Pendler-Republik zur Cloud-Belegschaft
VON GUNNAR SOHN UND ROLAND PANTER
- 28 Die Rolle der (Weiter-)Bildung bei der Vorbereitung auf Arbeiten 4.0
VON ANJA C. WAGNER UND OLE WINTERMANN
- 30 Beteiligung an/in Unternehmen und Betrieben
VON ANNETTE WITTKÉ UND GUIDO BOSBACH
- 31 Neues Gleichgewicht von Verantwortung, Leistung und Entgelt
VON GEBHARD BORCK
- 33 Mitgestalten statt Bewahren: Schlüsselkompetenzen 2030
VON ROLAND PANTER UND MEDJE PRAHM
- 34 Creative Leadership – zur Rolle kreativer Strategien im Führungsstil von morgen
VON SABINE JANK
- 35 Wir brauchen einen neuen Werteoptimismus
VON ROLAND PANTER UND MEDJE PRAHM
- 36 Chef(in) 4.0 – Die Auswirkungen von Industrie 4.0 auf Führung und Zusammenarbeit in Organisationen werden noch unterschätzt
VON SARAH STAFFEN

38 Der globale Rahmen und Wechselwirkungen mit anderen Themen

- 38 Migration
VON SARAH KEBBEDIES
- 39 Globalisierung
VON SARAH KEBBEDIES
- 40 Demografischer Wandel
VON SARAH KEBBEDIES
- 42 Bildung
VON OLE WINTERMANN UND ANJA C. WAGNER
- 43 Neo-Ökologie
VON GUIDO BOSBACH
- 44 Mobilität
VON GUIDO BOSBACH
- 45 Urbanisierung
VON GUIDO BOSBACH UND OLE WINTERMANN
- 46 Innovation – Zukunft gestalten
VON GUIDO BOSBACH
- 48 Weltweites Rekrutieren von Fachkräften und alternative Konzepte der Kompetenzanerkennung
VON OLE WINTERMANN
- 50 Zivilgesellschaft und Social Business
VON MEDJE PRAHM, ROLAND PANTER UND JÖRN HENDRIK AST
- 51 Abkehr von rein formaler Zertifizierung
VON ANJA C. WAGNER UND GUIDO BOSBACH
- 52 Adressierung der Ressourcenknappheit in der Bildung
VON ANJA C. WAGNER UND OLE WINTERMANN
- 53 Entformalisierung und Entgrenzung der Bildungsphasen
VON GUIDO BOSBACH UND ANJA C. WAGNER
- 54 Digitalisierung und die Wertschätzung des mündigen Arbeitnehmers
VON OLE WINTERMANN UND ANKE KNOPP
- 55 Stärke statt Macht – Führung mit menschlichem Maß
VON ANDRÉ SCHLEITER
- 57 Mehr Chancengleichheit auf dem Arbeitsmarkt durch soziale Netzwerke
VON ANKE KNOPP
- 58 Öffnung des Bildungssystems durch Dezentralisierung
VON ANJA C. WAGNER
- 59 Relevanz neuer Bildungsformate und Zugang für alle Gruppen der Gesellschaft
VON ANJA C. WAGNER
- 60 Nutzung neuer Zielgruppenansprachen
VON ANJA C. WAGNER
- 61 Peer Learning: Eine neue Kompetenz?
VON ANJA C. WAGNER
- 62 Mögliche sozialpolitische Begleitmaßnahmen
VON ANJA C. WAGNER
- 63 Karriereplanung 4.0
VON JÖRN HENDRIK AST UND ROLAND PANTER
- 64 Selbstorganisation, Ganzheitlichkeit und gemeinsame Zielsetzungen
VON GUIDO BOSBACH
- 65 Arbeits(platz)sicherheit und soziale Absicherung in Netzwerken
VON GUIDO BOSBACH
- 65 Neue Führungsmodelle und Netzwerkorganisation
VON GUIDO BOSBACH UND MEDJE PRAHM
- 66 Evolutionary Purpose
VON MEDJE PRAHM UND ROLAND PANTER
- 68 Autoren
- 73 Impressum

Vorwort – Die Zukunft der Arbeit

Die Digitalisierung hat es nicht leicht in Deutschland. Sie wird von vielen Seiten kritisch beobachtet. Da wären die Arbeitnehmervertreter, die eine ungesteuerte Flexibilisierung des Arbeitsmarktes befürchten, die Arbeitgeber der Großen und der KMU, die erst langsam mitbekommen, was da auf sie zukommt und die Parteien, die es nicht gewohnt sind, dass sie sich die Meinungsbildung und die Entscheidungsfindung mit digital aktiven und mündigen Bürgern teilen sollten. Dazu kommen immer mehr Menschen, denen die heutigen Arbeitsstrukturen zu eng sind und die die verfügbaren Elemente der Digitalisierung nutzen, um sich Arbeitsfreiraum zu verschaffen.

Überforderte Arbeitgeber, Arbeitnehmervertreter und ihre Führungskräfte ringen um die Macht, wo eigentlich keine mehr ist. Die neu gewonnenen Freiheiten wie transparente und kollaborative Kommunikation müssen sie erst anwenden, um sie auch wertschätzen zu können. Das macht die Digitalisierung zur gesellschaftlichen Kulturfrage. Mit allen Widrigkeiten, die darin stecken.

Die Digitalisierung erfasst inzwischen viele Lebensbereiche und ist selbst in etablierten Medien tägliches Thema. Der Arbeitsplatz und die Arbeitskultur sind derjenige Lebensbereich, der dabei vielleicht für die meisten Menschen in diesem Lande von Bedeutung ist. Er erfährt mit die wichtigste Veränderung. Sprich: Wir erneuern das Selbstverständnis von dem, was die Politik gern „gute Arbeit“ nennt.

Den Bedarf dieser Erneuerung erkennen zunehmend auch die verantwortlichen Ministerien, Lobbyverbände der Wirtschaft und Arbeitgeber sowie die Gewerkschaften. In den letzten Jahren wiesen Pioniere und Vordenker bereits ausführlich auf die Folgen für die Zukunft der Arbeit hin. Arbeitgeber, Politik und Gewerkschaften haben lange nicht an die Relevanz dieser Veränderungen geglaubt. Jetzt, da sie allgegenwärtig sind, stürzen sich die bekannten Institutionen auf das Thema und versuchen ihre jeweiligen Interessen durchzusetzen. So findet auch Ende 2015 wieder der IT-Gipfel statt, bei dem all diese Institutio-

nen und Player aufeinandertreffen. Und sie proklamieren erneut, sie hätten die Digitalisierung erfunden.

Wir wollen mit diesem Papier bewusst andere Wege gehen. Dafür setzten sich nach dem Barcamp Arbeiten 4.0 im Juni diesen Jahres engagierte Autorinnen und Autoren aus verschiedenen Bereichen des beruflichen Spektrums zusammen. Sie haben sich vorgenommen, das Thema „Zukunft der Arbeit“ einmal aus einer für die laufende Diskussion gänzlich ungewöhnlichen Perspektive zu betrachten: Die Autorinnen und Autoren nehmen in ihren Beiträgen den *Menschen* in den Mittelpunkt. Welche Änderungen ergeben sich aus der Digitalisierung für den einzelnen Arbeitnehmer, den Selbstständigen, die Freelancerin, aber auch die vielen ehrenamtlich Engagierten in Deutschland? Während Kritiker in der Digitalisierung vor allem die Möglichkeit erkennen, das neoliberale Paradigma von der ökonomischen Verwertbarkeit des Einzelnen umzusetzen, sehen die Befürworter der konsequenten Digitalisierung die Chance in der Umsetzung altruistischer, kollaborativer oder vom Teilen geprägter Handlungsmaximen und damit als Gegenposition zur marktwirtschaftlichen Logik des Wettbewerbs der Arbeitnehmer untereinander.

Wir wollen den Blick aber endlich auch über den nationalen Tellerrand wagen. Denn Digitalisierung lässt die Welt zusammenschrumpfen und macht unsere Zukunft der Arbeit auch von globalen Trends abhängig. Unter welchen Rahmenbedingungen wirkt eigentlich die Digitalisierung? Wir müssen Fragen der Migration, der Demografie, der Globalisierung und der weltweiten Bildungsexpansion betrachten. Welche veränderten Anforderungen, aber auch riesigen Chancen bringen die globalen Rahmenbedingungen für Bildungsinvestitionen des Einzelnen, für berufliche Tätigkeiten, für das Verhältnis des Arbeitnehmers zum Arbeitgeber und für das Selbstverständnis von Arbeit, Leben und Familie mit sich? Die üblichen Verdächtigen – Institutionen – klopfen schon mit scheinbaren Wahrheiten an die Tür, mit dem Ruf nach mehr oder auch nach weniger Regulierung. Dabei suchen die Menschen zunehmend nach individuellen Lösungen für diese Herausforderungen und geben sich nicht mehr mit Pauschalitäten zufrieden.

Wir wollen mit unserer Sichtweise den Entscheidern und den einzelnen Menschen in Deutschland eine interessante alternative Perspektive auf diese sogenannte Digitalisierung anbieten und die so wichtige Debatte zur Veränderung der Arbeit, wie sie ja durch das Grünbuch des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales bereits aufgenommen worden ist, um eine zivilgesellschaftliche Komponente ergänzen. Das Paper versteht sich als gewollt vielfältiges Dokument. Es ist als klassische „Karteikarten-Sammlung“ zu verstehen, aus der man sich thematisch bedienen kann und für die man auch nur Ausschnitte liest.

Die vorliegenden Texte beinhalten entsprechend der Vielfalt der Sichtweisen und Autoren jeweils unterschiedliche Zitierweisen. Darüber hinaus verwenden die AutorInnen männliche, weibliche und auch gemischte Schreibweisen. Diversität geht vor Normierung. Alle hier geäußerten Meinungen stellen die jeweilige Privatmeinung der Autoren dar.

Um in den sozialen Medien auf die Proklamation zur Zukunft der Arbeit zu referenzieren, verwendet bitte den Hashtag: #zukunftsderarbeit

Die gesellschaftliche Ebene – Digitalisierung auf dem Arbeitsmarkt

Kristallkugel oder sicheres Szenario: Arbeitsplatzentwicklung durch Digitalisierung

VON NICOLA PESCHKE UND
BIRGIT WINTERMANN

Die Digitalisierung ist – dicht gefolgt von Globalisierung und demografischem Wandel – derzeit sicher der am meisten diskutierte Megatrend rund um die Arbeitswelt. Und inzwischen setzt sich auch immer mehr die Erkenntnis durch, dass die Veränderungen nicht mehr aufzuhalten sind und

nun schon Dinge möglich sind, die vor Kurzem noch reine Science-Fiction zu sein schienen.

Mit der dämmernden Erkenntnis stellt sich jedoch nun die ganze Republik die Frage: Was genau bedeutet das für die Arbeitswelt? Die Einschätzungen und Spekulationen bedienen das ganze Spektrum von Angst und Sorge um die Arbeitsplätze über das Szenario zusammenbrechender Sozialsysteme bis hin zu der Einschätzung, dass alles besser werden wird. Aber was davon wird nun wirklich eintreten?

Fakt ist, dass in fast allen Wirtschaftsbereichen automatisierte Abläufe bereits zum Arbeitsalltag gehören und dadurch altvertraute Arbeitsabläufe komplett verändert werden oder auch ganz wegfallen. Maschinen und Roboter übernehmen längst Präzisionsaufgaben und verdrängen den Menschen aus den Produktionshallen. Algorithmen werden immer mehr im Arbeitsalltag der sogenannten Wissensarbeiter zum Einsatz kommen.

Hierzulande viel zitiert und beachtet wird in dieser Diskussion zurzeit die Studie von Frey und Osborne aus dem Jahr 2013, die sich mit den Auswirkungen der Digitalisierung auf den amerikanischen Arbeitsmarkt befasst und mit der Aussage für Furore sorgte, dass 47 Prozent aller Jobs in den USA in den kommenden 10 bis 20 Jahren von intelligenten Robotern oder Software ersetzt werden könnten. Der Wegfall etwa der Hälfte aller vorhandenen Arbeitsplätze ist in der Tat ein Szenario, das jede Volkswirtschaft erstarren lassen muss. Die genauere Betrachtung zeigt allerdings, dass es im Kern der Studie um ein „Automatisierungsrisiko“ geht und nicht darum, wie hoch konkret die Zahl wegfallender Arbeitsplätze ist. Kritisiert wird die Betrachtung allein von Berufen, nicht von tatsächlichen Tätigkeiten. Außerdem sei nicht berücksichtigt worden, inwieweit der Ersatz des Menschen durch die Maschine wirtschaftlich sinnvoll sei und insbesondere, welche neuen Tätigkeiten entstehen würden (siehe dazu die Kurzexpertise des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) für das BMAS). Der Paukenschlag von Frey und Osborne hat dennoch dazu geführt, dass sich die hiesige Diskussion mit dieser Thematik endlich intensiv und differenziert auseinandersetzt.

Welche Tätigkeiten oder auch Berufe werden also betroffen sein? Bei einigen Berufen liegt es auf der Hand: Sobald das selbst fahrende Auto marktreif geworden ist, werden sicher Stück für Stück einige „Fahrerberufe“ rückläufig sein bzw. ganz verschwinden. Ähnliches wird vermutlich dann auch die Lokführer ereilen. Bereits jetzt wird mit Hilfe von Augmented Reality in der Lagerlogistik Arbeit geleistet, die vorher nur von mehreren Personen und wesentlich zeitaufwändiger bewältigt werden konnte.

Aber auch der Dienstleistungssektor ist betroffen. Immer dort, wo es Regeln oder Kausalitäten gibt, bieten sich Lösungen mit Hilfe von Algorithmen an: Eine Steuererklärung oder auch eine Rechtsauskunft lassen sich so sicher kostengünstiger und weniger fehleranfällig erstellen.

In diesem Kontext ist das Schreckensszenario zu sehen, das eine aktuelle Untersuchung der Deutschen Bank ausmalt: „Zum ersten Mal seit der Industriellen Revolution vernichten neue Technologien mehr Arbeitsplätze als sie schaffen können.“ Eine Studie der ING-DiBa blickt ähnlich düster in die Zukunft: „18,3 Millionen Arbeitsplätze, bzw. 59 %, sind in ihrer jetzigen Form von der fortschreitenden Technologisierung in Deutschland bedroht.“ Die Rückschlüsse einer Branche, die aufgrund der Digitalisierung in ihren Grundfesten erschüttert zu werden droht, sind verständlich.

Gunter Dueck beschreibt in seinem Buch Schwarmdumm als Beispiel sehr bildlich die aktuelle Beratungspraxis in Banken jenseits von Kompetenz und in vollem Vertrauen auf die Algorithmen – und vorbei am Kunden. In diesem Zusammenhang hat er bereits zu einem früheren Zeitpunkt den Begriff „Flachbildschirmrückseitenberatung“ geprägt (re:publica 2011). Gemeint ist, dass allein die Nutzung von Technik nicht die Lösung ist. Es muss schon intelligente Technik sein, die wirklich eine Verbesserung oder höhere Effizienz oder auch Qualität mit sich bringt. Wenn dies aber durch Technik nicht möglich ist, tritt der Mensch wieder mehr in den Mittelpunkt: Bereits von Menschen ausgeübte Tätigkeiten erhalten mehr Gewicht und erfordern daher auch eine höhere Fähigkeit und Kompetenz – oder es werden völlig neue Tätigkeiten und Berufe notwendig.

Auch dies wurde bereits untersucht: Es werden durch die Digitalisierung mehr Stellen geschaffen als wegfallen, so die Untersuchung der Boston Consulting Group (2015) mit Blick auf das produzierende Gewerbe: „Der Standort Deutschland profitiert in den nächsten zehn Jahren deutlich von Industrie 4.0.“ Auch das IW-Personalpanel 2014 des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln sagt, „dass hierzulande auf absehbare Zeit keine negativen Beschäftigungseffekte zu erwarten sind. Rund ein Drittel der bereits stark digital ausgerichteten Unternehmen plant in kurzer Frist eine Aufstockung des Personalbestands. Dagegen will nur jeder zehnte digitale Vorreiterbetrieb Beschäftigung abbauen.“

Der medizinische Bereich wird sicher zu den Sektoren gehören, die ihr Ziel mit technischen Möglichkeiten stark verbessern können: Bessere Gesundheit bzw. bessere medizinische Betreuung von Menschen sind hier die Folge. Dies gilt bereits für die Erstellung von Anamnesen und Diagnosen allein durch digitales Sammeln der Symptome oder auch die Risikobewertung von Behandlungsmethoden. Beim Heben von Patienten, Dosieren von Medikamenten, Überwachen von Vitalfunktionen wird es sicher eine Unterstützung durch die Technik geben, die einen herannahenden Pflegenotstand in den kommenden Jahren abmildern kann, wenn es nicht genug Menschen gibt, um die Tätigkeiten zu verrichten.

Über die Veränderung von einzelnen Berufsbildern und Tätigkeiten mit und ohne technische Unterstützung wird man sich auch immer mehr mit neuen Erscheinungsformen von Arbeitsverhältnissen auseinandersetzen müssen. Sogenannte „liquide“ oder auch „hybride“ Arbeitsverhältnisse (siehe z. B. Cloudworking, Accenture) findet man immer häufiger. Auch hierzu gibt es Einschätzungen, die einen starken Anstieg prekärer Arbeitsverhältnisse sehen bis hin zum Wegfall des Sozialstaates (z. B. seitens ver.di). Aber es finden sich dabei auch positive Sichtweisen, die vor allem auf persönlicher Ebene eine Verbesserung sehen, aufgrund neuer Möglichkeiten der Selbstverwirklichung durch Arbeit. Dazu gehört sicher auch eine Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben – sei es durch die andere Art von Arbeitsverhältnis oder einfach durch die Nutzung von Technik.

Welches der Szenarien eintritt, lässt sich nur durch einen Blick in die Kristallkugel ermitteln. Sicher ist, dass wir die Entwicklung des Arbeitsmarktes aktiv gestalten müssen. Gestaltungsfaktoren sind dabei z. B.

- das Tempo der Veränderung,
- die Anpassung der Infrastruktur,
- die Assimilationsfähigkeit der Menschen und Organisationen,
- der Grad der Regulierung bzw. Unterstützung von Seiten des Staates.

Nicht zuletzt daran wird sich der Gestaltungswille messen lassen. Dabei sind insbesondere auch die Politik und die Wirtschaft gefordert, die Zeichen der Zeit zu erkennen und aktiv zu werden. Am besten sofort. Die Zukunft hat schon längst begonnen.

Quellen und Links:

- ➔ Blick in die Zukunft – Die Praxis 2025 ist digital. Ärzte Zeitung, 03.07.2015. http://www.aerztezeitung.de/praxis_wirtschaft/telemedizin/article/889802/blick-zukunft-praxis-2025-digital.html
- ➔ BMAS – Forschungsberichte – Übertragung der Studie von Frey/Osborne (2013) auf Deutschland <http://www.bmas.de/DE/Service/Medien/Publikationen/Forschungsberichte/Forschungsberichte-Arbeitsmarkt/forschungsbericht-fb-455.html>
- ➔ Die Roboter kommen – Folgen der Automatisierung für den deutschen Arbeitsmarkt. ING-DiBa Economic Research <https://www.ing-diba.de/pdf/ueber-uns/presse/publikationen/ing-diba-economic-research-die-roboter-kommen.pdf>
- ➔ Dueck, G. (2015): Schwarmdumm: So blöd sind wir nur gemeinsam (1. Aufl.). Campus Verlag.
- ➔ Dueck, Gunter: Das Internet als Gesellschaftsbetriebssystem. re:publica 2011 – YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=woA4R3KrACg>
- ➔ Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2013): The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation.
- ➔ Kocic, A. (2015): Arbeit in der Krise – Arbeitsmärkte im Umbruch. In: KONZEPT 05, Deutsche Bank Research https://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD0000000000357626.pdf
- ➔ Lorenz, M. u. a.: Man and Machine in Industry 4.0. How Will Technology Transform the Industrial Workforce Through 2025? The Boston Consulting Group BCG_Man_and_Machine_in_Industry_4_0_Sep_2015_tcm80-197250.pdf. (o. J.). https://www.bcgperspectives.com/Images/BCG_Man_and_Machine_in_Industry_4_0_Sep_2015_tcm80-197250.pdf
- ➔ Mensch bleibt wichtiger als Maschine. Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) <http://www.iwkoeln.de/presse/pressemitteilungen/beitrag/digitalisierung-mensch-bleibt-wichtiger-als-maschine-245802>
- ➔ SAP & Vuzix Bring you Augmented Reality Solutions for the Enterprise. YouTube http://www.youtube.com/watch?v=9Wv9k_ssLcl
- ➔ ver.di: Arbeiten in der Wolke – So könnte die Arbeit der Zukunft aussehen <https://www.verdi.de/themen/arbeit/+co+fd9e2f52-82fe-11e1-5004-0019b9e321e1>

Auf dem Weg in die kollaborative Wissens- bzw. Netzwerkgesellschaft

VON ROLAND PANTER, GEBHARD BORCK
UND JÖRN HENDRIK AST

Der digitale Wandel verändert Gesellschaft und Arbeitsmärkte. Besonders die durch Internet und digitale Applikationen entstehende Transparenz im Bereich menschlicher Kommunikation trägt dazu bei. Das fängt an bei der Art und Weise, wie wir heute in Social Media Wissen teilen und geht bis zu der Situation, dass wir zu nahezu jedem Thema im Internet relevante und belastbare Informationen finden. Die Veränderungen sind gigantisch und disruptiv. Etablierte, traditionelle Geschäftsmodelle werden in Windeseile auf den Kopf gestellt. Die Veränderungen gehen so weit, dass die Teilnehmer an dieser vernetzten Welt denen gegenüber im Vorteil sind, die sich ihr entziehen. Erstere kaufen bessere Produkte, geben weniger Geld dafür aus, erhalten diese Produkte schneller, mit besseren Serviceleistungen und teilen anschließend ihre Erfahrungen mit anderen Menschen. Das alles findet in Echtzeit statt und hat das Zeitalter gedruckter Anleitungen längst überlebt.

Die Folge: Teilhabe erfordert Teilnahme. Es bedarf eines (minimalen) technischen Verständnisses, einer Grundausstattung an technischem Gerät und der Bereitschaft, sich mit dem Internet auseinanderzusetzen. Ein großes Thema dabei ist Medienkompetenz, denn es reicht längst nicht mehr nur im Internet nachzulesen. Vielmehr muss man beurteilen können, ob die Quelle der Informationen zuverlässig ist, die man gerade vor sich hat. Die Anforderungen steigen gerade für Gesellschaftsschichten, die sich heute noch nicht sicher im Informationsmedium Internet bewegen. Denn es geht auch um unabhängige Meinungsbildung und damit die politische Entwicklung in unserem Land.

Eine aufgeklärte Gesellschaft kann von Kollaboration und Vernetzung vermutlich überwiegend profitieren. Wege werden kürzer, Zeit kann effektiver genutzt werden. Das Selbststudium in virtuellen Lernumgebungen kann beispielsweise ein Präsenzstudium ersetzen und Bildung damit von Ort und Zeitpunkt entkoppeln.

Auch bewirkt das Internet längst eine Verlängerung der realen Welt hinein in die Ebene der Virtualität. Das Prinzip ist: Informationen werden dokumentiert, verbreitet, beurteilt und für alle verfügbar. Natürlich auch mit der Gefahr bewusster Manipulation. Dennoch bietet genau das – bei aller Entfremdung, die in unserer Gesellschaft beklagt wird – die Chance, als Gemeinschaft wieder enger zusammenzurücken und Werte neu zu verhandeln.

Die spannende Frage ist dabei: Wie wollen wir künftig mit dem Wert Vertrauen umgehen?

Wollen wir unseren Vertretern in Politik, Verbänden, Wirtschaft und dergleichen vertrauen? Transparenz ist eine Möglichkeit dazu. Eine Transparenz, die es ermöglicht, gesellschaftsundienliches Verhalten zu entdecken und zu verfolgen. Noch fehlen nachhaltige Ideen, wie wir damit klug umgehen können.

Doch es ist mehr als notwendig, eine genaue Vorstellung von den Anforderungen an den Arbeitsalltag der Zukunft zu bekommen. Bereits heute gibt es erhebliche Unterschiede bei Arbeitskultur und Anforderungen für moderne Arbeitsplätze. Einer relativ kleinen Anzahl innovativer Arbeiter stehen viele analoge Arbeitsplätze mit nur unzureichend vernetzten Arbeitenden gegenüber. Eine vernetzte Arbeitswelt, die es schafft vorurteilsfrei verschiedene Arbeitskulturen zu integrieren, ist (noch) nicht Bestandteil des Skillsets, für das wir Deutschen in der Welt berühmt sind. Der Weg zu einem neuen Verständnis von „Made in Germany“ geht nur über umfangreiche Bildungsangebote und die unbedingte Bereitschaft, das vernetzte Arbeiten zu erlernen.

Eine komplexe Aufgabe, deren Reichweite und Bedeutung heute noch nicht final abzuschätzen ist. Da geht es auch um Macht – neue Macht, die erlangt und alte, die nicht losgelassen werden möchte. Entsprechend wird uns als Gesellschaft diese Diskussion noch eine ganze Weile begleiten. Am Ende haben wir die Chance, ganz anders mit Wissen und Arbeit zu agieren als bisher. Wenn es gelingt die Befähigung für die Arbeitsanforderungen der Zukunft allen zugänglich zu machen, haben wir eine realistische Chance, möglichst viele Menschen mitzunehmen. Das sollte der Anspruch unserer Gesellschaft an den vernetzten, interaktiven und interkulturellen Arbeitsplatz von morgen sein.

Die Mensch-Maschine-Schnittstelle

VON ANKE KNOPP

Mittlerweile organisieren wir unsere Freizeit digital mittels Tablet und Smartphone und erwarten eine Infrastruktur dazu und die Kompetenz der Anbieter, Interaktion zu ermöglichen. Mittlerweile bedienen wir in unserem Alltag zahlreiche Automaten und vernetzte, intelligente Geräte vom Fahrkartenautomaten bis hin zum smart gesteuerten Fensterrollo im Haus. Selbst beim Arztbesuch sind wir daran gewöhnt, den Computer im Gespräch zwischen dem Mediziner und uns selbst stehen zu haben. Unsere Bestellungen werden immer personalisierter – individuell, auf Wunsch und nach Maß. Wir sind smarte Bürger und gewöhnen uns immer mehr daran, unser Leben auch vernetzt zu gestalten. Wir sind Produzenten und Konsumenten zugleich, auf jeden Fall sind wir zunehmend Beteiligte. Warum also sollte sich ausgerechnet die Arbeit als ein zentraler Bestandteil des Daseins dieser Logik entziehen?

In vielen Betrieben wird noch nicht vernetzt gearbeitet. Im Gegenteil, die Beharrungskräfte sind enorm, an alten Hierarchieformen festzuhalten, in Silos zu denken und interdisziplinäres Teilen möglichst auszuklammern, denn die Verlustängste an Reputation und Deutungshoheit insbesondere der Entscheider sind zu groß. Dabei wird die künftige Wertschöpfung virtuell sein, interaktiv und weitgehend auf dem Prinzip des Teilens basieren.

Seltsamerweise überlassen wir das vernetzte Denken und Arbeiten bereits den Maschinen, die längst interaktiv miteinander agieren. Im Zentrum der Industrie 4.0 arbeiten vernetzte Maschinen mittels Sensoren und lernen voneinander, werden in der Zusammenarbeit sogar besser. Ein Übertragen dieser Vernetzungs-Leistung auf die menschliche Arbeit wäre angebracht.

Erkennen wir die Diskrepanz nicht, weil die Digitalisierung in ihrer ersten Auswirkung auf die Produktion beschränkt war und eher Arbeiter in der Werkhalle betraf, die sogenannten Blue Collar workers?

Constanze Kurz und Frank Rieger beschreiben in ihrem Buch Arbeitsfrei – Eine Entdeckungsreise zu den Maschinen, die uns ersetzen, wie eine Mühle oder die Werkhalle eines Autobauers oder Mähdrescherherstellers einst von Arbeitern bevölkert waren, während heute nur noch eine Handvoll Mitarbeiter benötigt werden und diese dabei sogar produktiver sind. Bald werden sich Banken, Versicherungen und auch Verwaltungen dieser Tatsache stellen müssen. Auch hier wird es zunehmen heißen: arbeitsfrei.

Die Angestelltenschaft, die Wissensarbeiter als sogenannte White-Collar-Riege sieht sich damit konfrontiert, dass Algorithmen auch ihre Arbeit künftig besser machen könnten. Oder es bereits tun. Ein Turingtest etwa im Journalismus zeigt: Ein Algorithmus schreibt heute schon Fußballreportagen für die noch gedruckten Zeitungen so, als stammten sie von dem bekannten Kommentator Béla Réthy – und in Wirklichkeit war es ein Rechner.

Die intelligenten Systeme sind also umfassend angekommen in unserem Alltags- wie Berufsleben. Und dann soll die Interaktion von Mensch zu Mensch noch 1.0 funktionieren – mit starren Hierarchien und festgelegten Entscheidungen, die Einzelne treffen ohne dabei das Wissen der Vielen berücksichtigen zu wollen oder zu müssen? Wäre eine intelligente Vernetzung mit disruptiven Möglichkeiten der Kreativität nicht unbedingt notwendig? Trauen wir der Interaktion von Mensch-Maschine mehr zu als der Interaktion von Mensch zu Mensch?

Menschen sind kreativer, können Empathie erleben, vermitteln und in Wertschöpfung umsetzen. Das ist ein Faktor, der den Maschinen (bisher) fehlt.

Auch Innovation entsteht in der Cloud – in der Interaktion von Mensch und Maschine sowie im Netzwerken von Mensch zu Mensch, im Lernen voneinander. Jeder, der mit neuen Formen der Vernetzung positive Erfahrungen gemacht hat, will nicht mehr zurück in das Arbeiten 1.0 nach starren Hierarchien und traditionellen Begrenzungserfahrungen.

Wie also kommt man von Arbeit 1.0 zu Arbeit 4.0? Der individuelle Wunsch nach Veränderung der Arbeitsweisen wird exogen befeuert: Unsere Umwelt ändert sich exponentiell, was heute noch üblich erscheint, hat morgen an Geltung verloren. Ein Beispiel: Heute ernten Menschen Erdbeeren von Hand, morgen erledigt das ein Ernteroboter. Um damit umzugehen, braucht es andere Fertigkeiten, andere Perspektiven und Herangehensweisen als bisher. Gemeint sind etwa vernetztes Denken, Medienkompetenz und Kompetenz im Umgang mit dem Ungewissen sowie Datenverständnis und Wissen um Datenveredelung.

Insbesondere der Umgang mit der Ungewissheit ist in der Maschine-Maschine-Interaktion nicht wirklich vorgesehen. Hier steht die klare Berechnung des Aktuellen und auch die Berechenbarkeit der Zukunft im Fokus. Kommt der unberechenbare Faktor Mensch ins Spiel, entstehen Unwägbarkeiten. Diese Unwägbarkeit, das Ungewisse ist aber genau der Rohstoff, der disruptive Chancen ermöglicht: Neue Geschäftsmodelle sind in der Regel usergetrieben, direkt an den Bedarf der Indi-

vidualisierung und der Eigenheit gebunden. Hierin liegen Chancen der Mensch-Mensch-Interaktion, durch künstliche Intelligenz noch nicht zu ersetzen und durch die neuen Techniken des Arbeitens als neuer Rohstoff einsetzbar.

Dafür braucht es eine neue Architektur der Führung, die auf den Regeln des fluiden Ineinandewirkens basieren muss. Viele Fachartikel beschreiben Führungskräfte als bremsende Instanz, als Stoppschicht zwischen einem „oben“ und „unten“ und Blockierer einer Neuordnung von beweglicher Interaktion. Diese nicht vernetzten und hierarchischen Strukturen blockieren die Teilhabe der gesamten Belegschaft, denn in der Regel beharren die 15 Prozent Führungskräfte auf dem Überkommenen, so dass 85 Prozent – die übrige Belegschaft – keine Innovation auf die Straße bekommt, weil sie von Weisungen abhängig sind. Oder gar nicht erst gefragt werden. Gerade hat eine der nationalen Vorzeigefirmen wie VW bekennen müssen, dass der Führungsstil des Hauses an Oligarchie oder gar Diktatur erinnere – was einem tiefen Fall deutlich Vorschub geleistet hat. Vernetzte und intelligente Systeme wären längst nicht derart selbstreferenziell und verwundbar gewesen. Sie hätten sich womöglich selbst korrigiert, weil sie nicht-linear sind und Spontanaktivität der Teilnehmer zulassen. Manipulationen auf Geheiß von oben mit dem Ziel der Kostenminimierung und Vermarktung wären im Prinzip des geteilten Wissens nicht umsetzbar gewesen. Vernetztes Wissen zielt auf plurale Meinungsbildung und bildet grundsätzlich den Wertekern, etwas für alle besser (nutzbar) zu machen. Es basiert auf der Verschiebung vom Anbieter zum Nachfrager, der Teilhaber und Produzent ist und und das Geschaffene kaum Kriminalität oder Zerstörung überlassen wird.

Damit sind die Aspekte, die sich im neuen Zusammenwirken von Mensch und Maschine ergeben werden, nur angerissen. Die Möglichkeiten der Veränderung auf diesem gemeinsamen Weg sind vielfältig. Man muss sie diskutieren. Nur eines sollte man nicht: Glauben, dass sich vernetztes Arbeiten als vorübergehende Modeerscheinung wieder verflüchtigt. Und Angst vor Vernetzung

oder den Möglichkeiten von Arbeit 4.0 ist gänzlich unangebracht. Der Brückenschlag zwischen Mensch und Maschine ist dabei eine weitere Chance.

Quellen und Links:

- ➔ Kurz, C./Rieger, F. (2013): Arbeitsfrei: Eine Entdeckungsreise zu den Maschinen, die uns ersetzen. Riemann Verlag.
- ➔ Kruse, P. (2010): Revolutionäre Netze durch kollektive Bewegungen, <https://www.youtube.com/watch?v=sboGELOPuKE>

Von der fluiden Karriere am Arbeitsplatz der Zukunft

VON JÖRN HENDRIK AST

Karriereorientierung ist eine echte Herausforderung in einer Zeit, in der sich Berufe durch die Digitalisierung rasant verändern (vom Grafiker zum Webdesigner, vom Kfz-Mechaniker zum Mechatroniker) oder sogar komplett verschwinden. So stehen Menschen dadurch vor der Frage, wie sie ihre langjährige Erfahrung in Berufsfelder einbringen können, die sie immer weniger kennen. Andere stehen vor dem Problem, dass jährlich neue Berufe entstehen (Community Manager in der Gamer-Branche), für die kaum Erfahrungswerte vorhanden sind. Wer für sich in dieser hochindividualisierten und schnell sich wandelnden Welt der neuen Arbeit ein erfülltes Berufsleben finden will, der muss Schritt halten, bereit sein für Veränderungen und die Intervalle dazu werden immer kürzer. Ich möchte hier von einer Entwicklung sprechen, die ich mit dem Begriff der fluiden Karriere betitelle.

Das Tragische ist: Die Organisationen selbst verstehen diese Entwicklung nur sehr unzureichend bis gar nicht. Denn unablässig fordern Arbeitgeber Qualifikationen, sind aber weniger bereit, den Grad an Motivation oder Leidenschaft, den Bewerber mitbringen, wirklich anzuerkennen oder das Risiko einzugehen, es mit Quereinsteigern zu versuchen. Stattdessen werden Stellenbeschreibungen so vollgepackt mit erforderlichen Superkräften und fast unerreichbaren Koinzidenzen aneinandergereihter Erfolgsmomente, dass man den üblichen Bewerbungsprozess im Grunde als eine einzige Märchenstunde begreifen kann. Gleichzeitig wird weiterhin fleißig der Fachkräftemangel postuliert und beklagt. Klar, wer Arzt sein will, braucht eine Approbation und ein Anwalt braucht sein Staatsexamen. Aber was eigentlich zählt, wird meist nicht gesagt: Die Motivation, sich einer Herausforderung zu stellen, sich einzuarbeiten und zwar in einem Alter, in dem die letzte Schulstunde oder Vorlesung weit zurückliegt. Das ist wichtiger als irgendein Papier.

Wer sich auf den Weg der fluiden Karriere macht, hat eine gewisse Reife erlangt. Das bedeutet, sich seiner selbst und seiner Fähigkeiten bewusst zu sein. Es ist die klare Gewissheit von dem, was man auf professioneller Ebene leisten kann und für wen und für was man bereit ist, diese Fähigkeiten einzusetzen. Ja, das kann durchaus ideologisch werden: „Bin ich bereit, für dieses Unternehmen zu arbeiten?“ oder „Möchte ich mit diesen Kollegen mehr Zeit verbringen als mit meiner Familie?“ Das sind nur ein paar der kritischen Fragen, die gestellt werden müssen, wenn es um die Entwicklung der fluiden Karriere geht.

Wenn es gelingt, die eigenen Fähigkeiten und deren Wirkung auf die Mitmenschen, speziell Kollegen, Vorgesetzte und Kunden, zu erkennen, dann ist sehr viel gewonnen. Dabei ist nicht zwingend ein besonders stark ausgeprägtes Talent in einem Bereich nötig, sondern eher ein klares Verständnis für die eigenen Fähigkeiten und wie man diese am besten einsetzt. Es geht um das Selbstbewusstsein durch Bestätigung, das aus einem Selbstwirksamkeitsgefühl entsteht.

Man könnte auch sagen, man lernt seine Werkzeugkiste kennen und macht sich mit den eigenen Fähigkeiten und Unfähigkeiten durch viel Üben und Austesten vertraut. Dazu ist mehr erforderlich als den Umgang mit einem Werkzeug zu erlernen, nämlich auch die kritische Betrachtung des Grades der eigenen Fähigkeiten. Oftmals ist man sich dessen, was einem selbst leicht fällt, was man wirklich kann, gar nicht mehr bewusst. Das Wissen um die eigenen Fähigkeiten gibt also auch immer ein gutes Stück weit die Richtung vor. Hat man diese Richtung gefunden, steigt auch die Motivation. Genauer gesagt bedingt das Wissen um die eigenen Fähigkeiten überhaupt, dass man motiviert sein Tagewerk beginnen kann.

Wenn man seine Motivation aus dem Wissen zieht, dass das, was man tut, den eigenen Fähigkeiten entspricht und umgekehrt, entsteht etwas von dem, was für Personalentwickler der Heilige Gral ist: intrinsische Motivation. **Nichts motiviert mehr als die Sicherheit und die Bestätigung der eigenen Person.** Und das Gefühl, eine Wirkung zu erzielen, die eingebettet ist in den Arbeitskontext den man selbst gewählt hat, das ist die Freiheit der fluiden Karriere und ein wesentliches Merkmal des Arbeitsplatzes der Zukunft.

Industrie 4.0

VON ANNETTE WITTKÉ

Industrie 4.0 (im Folgenden: I4.0) ist ein Teilbereich der Digitalisierung und des IoT (Internet of Things – Internet der Dinge). Hier geht es um die physikalische Herstellung der „Dinge“ mit Hilfe vernetzter Maschinen, Produktionssysteme, Firmen ... Bisherige Systembilder von I4.0 zeigen vor allem den technischen Zusammenhang: Maschinen mit Sensoren in Interaktion mittels Schnittstellen und Datenprotokollen.

Aktuell wandelt sich das Bild: Der Mensch wird zentraler Bestandteil dieses (BusinessEco)Systems – nicht als zu eliminierender Störfaktor, sondern als wichtiger Wissensträger, Informationsgeber und -nutzer über alle Hierarchieebenen und Funktionen hinweg.

Die Bandbreite der Annahmen zur Arbeitsplatzentwicklung mit I4.0 reicht vom Wegfall vieler Jobs bis zur Schaffung neuer Arbeitsplätze im Produktionsumfeld.

Es wird vermutlich eine Verschiebung stattfinden: Unter anderem können einfache, oft wiederkehrende Tätigkeiten – wie bisher – ohne großen Aufwand automatisiert werden.

Demgegenüber gibt es Aufgaben in der VUCA-Welt unserer Produktion, die digital vernetzt arbeitende Menschen effektiver bewältigen können als aufwändig über Algorithmen vernetzte, rein technische Fertigungssysteme. (Das Akronym VUCA steht für volatility, uncertainty, complexity and ambiguity.) Eine nahezu 100%ige Vernetzung ist m. E. nur sinnvoll realisierbar und wirtschaftlich, wenn der Systembaustein „digital vernetzt arbeitende Menschen“ konsequent als integrierter Teil des Gesamtbildes für das erwähnte Ecosystem eingesetzt wird.

Warum ist dieser Systembaustein nicht nur im I4.0 neu? Bisher arbeiten die Menschen in vielen Bereichen bzw. Firmen in persönlichen Netzwerken, die wenig transparent, verbreitet oder verbunden sind. Funktions-, werks-, länder- und/oder hierarchieübergreifender Austausch ist schwierig, oft sogar nicht gewünscht.

Mit der Einführung des „Enterprise 2.0“ – des hochvernetzten Unternehmens – können sich die Menschen im Unternehmen und darüber hinaus zum Beispiel auf einer firmeninternen Social-Media-Plattform vernetzen, kommunizieren oder in Gruppen virtuell zusammenarbeiten. Dadurch werden u. a. Flexibilität, (Reaktions-)Schnelligkeit und Wissensaustausch gefördert. Enabler (Befähiger) für diese relativ neue Art der digitalen Zusammenarbeit sind neben den technischen Voraussetzungen auch die adaptierte Organisation, angepasste Regeln und vor allem: die befähigten Menschen!

Dabei ist neben der reinen Toolanwendung wichtig, die „Kraft des Netzwerkes“ in der Arbeit zu erfahren und zu fördern – aus dem Internet und über diverse Apps kennen wir inzwischen schon viele gute Beispiele. Das positive Mindset: Teilen von Wissen, Lernen, Transparenz, Fehlerkultur, Vertrauen, Anerkennung, Selbstorganisation, hierarchieübergreifende Kommunikation – um nur einige Stichworte zu nennen – erfordert in vielen Unternehmen einen Wandel und Paradigmenwechsel auf allen Ebenen, in allen Bereichen.

Aber ... Die MaschinenbedienerInnen (operative MitarbeiterInnen in direkten Bereichen) – die „Blue Collar workers“ haben oft keinen personalisierten Zugriff auf Firmenrechner oder digitale Unternehmens-Netzwerke. Das Effizienzverständnis aus Zeiten des Taylorismus beruht auf Arbeitstakt, Akkord, minutengenaue Bezahlung, exakter Festlegung der Arbeitsaufgabe ohne geplanten Freiraum oder Abweichungen. IT-Kosten oder „Wissensbeitrags“-Zeiten gelten derzeit im Mainstream als Verschwendung. Das ganz spezifische Detailwissen und die Erfahrung dieser MitarbeiterInnen wird in der Praxis selten dokumentiert, gehört oder geschätzt. Es ist eine große Chance für Produktionsbereiche, durch sorgsame und umsichtige Qualifikation und Befähigung dieser MA deren Beteiligung im digitalen Team/Netzwerk zu ermöglichen und damit letztendlich ein großes Kompetenz- und Ideen-Potenzial zu nutzen.

Handlungsempfehlungen / Diskussion

- E2.0- und I4.0-Fähigkeiten sind in alle technischen Ausbildungsgänge zu integrieren: von der technisch-gewerblichen Ausbildung bis zu den relevanten Studiengängen.
- Unternehmen erkennen Enterprise 2.0 – die digitale Vernetzung der Menschen (auch in der Produktion) als Chance und eine notwendige Basis für I4.0.
- Blue Collar Workers werden in die Umsetzung von Enterprise 2.0 / I4.0 in den Unternehmen eingebunden, sukzessive in Anwendungsfälle integriert und befähigt.
- Der Systembaustein „digital vernetzt arbeitende Menschen“ wird Element des I4.0.

Quellen und Links:

- ➔ Lotter, W.: Schichtwechsel. Brandeins Ausgabe 07/2015 <http://www.brandeins.de/archiv/2015/maschinen/wolf-lotter-industrie-4-0-wissensgesellschaft-schichtwechsel/>
- ➔ Range, T.: Mehr Ding als Internet. Brandeins Ausgabe 07/2015 <http://www.brandeins.de/archiv/2015/maschinen/internet-der-dinge-industrie-4-0-mehr-ding-als-internet/>
- ➔ Ittermann, P./Niehaus, J./Hirsch-Kreinsen, H. (2015): Arbeiten in der Industrie 4.0. Hans-Böckler-Stiftung <http://www.wiso.tu-dortmund.de/wiso/de/forschung/gebiete/fp-hirschkreinsen/aktuelles/meldungsmedien/20150721-Ittermann-et-al-2015-Arbeiten-in-der-Industrie-4-0-HBS.pdf>
- ➔ Paul T Kidd's Agility Home Page (incl. Lean, Agility / E2.0 in Production!) <http://www.cheshirehenbury.com/agility/index.html>
- ➔ Botthof, A./Hartmann, E. A. (Hrsg.)(2015): Zukunft der Arbeit in Industrie 4.0. Berlin, Heidelberg: Springer <http://rd.springer.com/book/10.1007/978-3-662-45915-7>

Daran scheitert die digitale Transformation

VON JAN WESTERBARKEY

Aktuell werden vielfach Prinzipien mit Zahlenwerten versehen, um ihre Weiterentwicklung hervorzuheben. So wird aus Enterprise 2.0 das Arbeiten-4.0- und aus Smart Production das Industrie-4.0-Konzept. Dazu gesellen sich Lean Administration, dezentrale Organisation, Teamarbeit – die Zahl der Schlagwörter für eine Umorientierung nimmt inflationäre Formen an. Sieht man einmal von den terminologischen Unterschieden und inhaltlichen Besonderheiten ab, dann verkünden all diese Konzepte für mich die gleiche Botschaft: Die Produktivitätsreserven der Betriebe und Verwaltungen liegen in den Köpfen ihrer Mitarbeiter.

Diese Reserven können durch eine neue Art der Organisation mobilisiert werden, die überflüssige Schnittstellen vermeidet und den Mitarbeitern an der Basis die nötigen Freiräume bietet, viele der Organisations- und Kontrollaufgaben selbst zu übernehmen, welche bislang noch die Domäne der indirekten Abteilungen sind.

Das Arbeiten-4.0-Prinzip ist in der Tat so einfach und einleuchtend, dass es Geschäftsführungen und vor allem einzelne leitende Angestellte immer wieder dazu verführt, voller Zuversicht die Umgestaltung des Betriebes in Angriff zu nehmen: Die Organisation der Arbeit muss nur von unnötigen Zwängen und Umwegen entschlackt werden, die Mitarbeiter sind in Techniken der Selbstverantwortung und Teamarbeit zu schulen, und schon erhebt sich der Betrieb wie ein Phönix aus der Asche der tayloristischen Organisation und strebt ungeahnten Höhen der Produktivität entgegen.

Leider wird für mich dabei oft übersehen, dass ein klares und einfaches Prinzip nicht immer auch einfach zu realisieren ist. In der betrieblichen Praxis muss es sich gegen eine höchst sperrige Realität behaupten, die nicht mit dem bloßen Hinweis auf die Überlegenheit des Neuen, des Digitalen und dem vernetzten Internet der Dinge zu überwinden ist.

Erfolgsdruck bereits beim Projektleiter

Projektleiter sind in der Regel dazu eingestellt, Ordnung und frischen Wind in den Laden zu bringen. Ihre Hauptaufgabe besteht zumeist darin, die Kosten und Durchlaufzeiten zu senken und so die Flexibilität und Schlagkraft zu verbessern. Fast immer sind sie es, die dezentrale Organisation mit dem grünen Licht der Geschäftsführung umsetzen. In allen Fällen steht dahinter das Fernziel Digitalisierung der Prozesse und das gesamte Unternehmen auf das neue Prinzip Arbeiten 4.0 einzuschwören. Wie immer wird das Gelingen des Projektes mit der eigenen Karriere verknüpft, so dass der Erfolg des Betriebs auch den eigenen Erfolg darstellt. Einige von ihnen nehmen dabei ein gravierendes Handicap in Kauf: Sie versäumen häufig, sich bei der Geschäftsführung mehr als die Genehmigung für einen organisatorischen Versuch zu holen. Wo eine von der obersten Führung getragene strategische Entscheidung nötig gewesen wäre, da begnügen sie sich mit der Einrichtung eines Labors.

Aus meiner Beobachtung tun sie dies in vollem Bewusstsein des Risikos: Sie sind überzeugt davon, dass sich die Unternehmensspitze kaum für organisatorische Fragen und Entscheidungen interessiert und dass sie deshalb das Projekt mit eigener Kraft durchsetzen müssten. Andere jedoch unterschätzen schlichtweg bei der Planung die Stärke der etablierten Strukturen. Diese nämlich stellt sich fast überall als das schwierigste Problem heraus. Sie erkennen erst spät, dass sie mit der Aktivierung der Mitarbeiter eine Entwicklung einleiten, die sie nicht mehr voll in der Hand halten. Die Arbeitsergebnisse der einzelnen Planungsgruppen liegen meistens quer zu den etablierten Strukturen. Es tauchen plötzlich Problemfelder auf, an die man eigentlich gar nicht heranwollte zumindest jetzt noch nicht. Ein Angriff auf das mühsam ausbalancierte Machtgefüge des Betriebes - und das gibt Ärger von allen Seiten.

Dass Erfolge kaum ohne Klärung der organisatorischen Altlasten zu erzielen sind, steckt im Sprichwort: Schlafende Hunde werden nun mal wach, wenn man über ihre Knochen stolpert. Der Zauber, den das Arbeiten-4.0-Konzept mit dezentraler Organisation durchaus zu Recht verbreitet, überdeckt eben oft die Tatsache, dass sich auf dem Weg dorthin zwar viele als Gewinner, aber manche auch als Verlierer sehen.

Als Gewinner empfinden sich die Administration und das obere Management. Die direkten Verwaltungsbereiche werden von Gängelung befreit: Sie gewinnen Freiheit und Selbstständigkeit und damit mehr Gewicht im Unternehmen. Das Management verspricht sich Kostensenkung und einen reibungslosen Ablauf. Bei diesen beiden Gruppen wird das neue Prinzip relativ problemlos akzeptiert. Ebenso sieht der Betriebsrat in den meisten Fällen für seine Klientel eher Vor- als Nachteile. Das mittlere Management jedoch, vom Meister an aufwärts, und vor allem die indirekten Bereiche sehen in dem neuen Prinzip der Prozess-Digitalisierung zunächst einmal eine Bedrohung ihres Status quo, dem für sie kein direkt einsehbarer Gewinn gegenübersteht. Sie sollen Kompetenzen, vielleicht sogar Mitarbeiter abgeben. Daher stellen sie die natürliche Opposition zu flexiblen Arbeitszeitmodellen und digitalen Transformations-Konzepten dar.

Die Vertreter der neuen Organisation sind nur allzu leicht bereit, dieser Opposition Böswilligkeit, Rückständigkeit oder Borniertheit vorzuwerfen, wenn sie nicht sofort die Überlegenheit von Arbeiten 4.0 einsehen wollen. Dabei wird diese Opposition meist von den alten Hasen angeführt, die die Firma bestens kennen und die schon viele Versuche scheitern sahen, den ganzen Laden umzukrempeln. Sie wissen, was ihre Verfahren wert sind, mit denen die Verwaltung bislang so erfolgreich fuhr. Sie sind nicht so sehr Skeptiker aus Angst vor Machtverlust, sondern eher aus Erfahrung. Sie, die immer wieder erlebten, dass auch die besten BYOD-Konzepte und Arbeiten-4.0-Koordinierungssysteme aufgrund menschlicher Unzulänglichkeiten nicht das bringen können, was sie eigentlich können, sie sollen plötzlich mitansehen und akzeptieren, wie wichtige Funktionen gerade diesen unzuverlässigen Mitarbeiter-Normaden ausgeliefert werden?

Wenn die Generation Y, der man immer (auch schon in der Familie) alles genau vorschreiben muss, auch noch in die Koordination hineinreden soll, dann kann das nur schiefgehen. Selbstverständlichkeiten, mit denen sie jahrelang gelebt haben, werden plötzlich in Frage gestellt. Es entsteht eine unentwirrbare Gemengelage aus Sorge um den Betrieb und aus Sorge um das, was man sich selbst erarbeitet hat. Für manchen Projektleiter ist deshalb die Versuchung groß, zunächst die neue Organisation im engen Zirkel der Getreuen auszutüfteln und dann von den anderen die Zustimmung zu einem ziemlich fertigen Paket zu erwarten. Diese Hoffnung geht jedoch, aus eigener Erfahrung, nur selten in Erfüllung.

Aber wie soll man denn so ein neues Organisationsprinzip einpflanzen, wenn es nicht mit den verschlungenen Belegwegen zusammenpasst? Prozesse und Organisation müssen sich gegenseitig anpassen! Die Einbindung der Betroffenen muss in mindestens dem gleichen Maße in den übrigen Abteilungen realisiert werden, die von den Veränderungen berührt werden. Es sollte gelingen, zumindest einige der Skeptiker frühzeitig davon zu überzeugen, dass es nicht darum geht, ihren Bereich anzugreifen, sondern dass eine effizientere Organisation auch sie von den Routine- und Koordinationsarbeiten entlastet und Kapazität für wesentlichere Dinge freimachen kann. Dies ist eine

zwar sehr mühselige, aber eine lohnende Aufgabe. Harte Daten sind hier gefragt.

Das stimmt besonders in den Fällen, in denen die Geschäftsführung noch nicht voll hinter der digitalen Transformation steht. In solchen Fällen sucht die Digitalisierungs-Opposition mit großem Eifer Haare in der Suppe. Vor allem die Verwaltung kann solche Haare büschelweise hervorzaubern und dem Projekt daraus einen Strick drehen. Gelingt dann keine Einigung mehr, eskaliert das Projekt zum Machtkampf, und der wird von der Seite gewonnen, die die Unternehmensführung zu sich hinüberziehen kann. Der Projektleiter sucht natürlich Verbündete. Das sind aber nicht die, die schon fest etabliert hoch in den alten Strukturen sitzen; es sind eher die Jungen, die nachdrängen und die ebenfalls mit neuen Ideen die Firma und sich selbst nach vorn bringen wollen.

Arbeiten 4.0-Kritiker frühzeitig einbinden

Sie sind meistens sehr engagiert und einsatzbereit, haben hervorragende Ideen, kommen bei den Mitarbeitern gut an, aber: Sie stehen eben noch ziemlich unten auf der Leiter und sind abhängig von denen über sich. Es gibt auch Fälle, in denen der Projektleiter das Projekt Neue Arbeitsformen aufgeben muss, um selbst zu überleben. Glücklicherweise werden die meisten Change-Projekte nicht wie im Western per Showdown ausgefochten. Sie bewegen sich eher in einem Dreieck, dessen Ecken man mit Konfrontation, Resignation und Integration bezeichnen kann. Da es sich in der Regel über einen längeren Zeitraum erstreckt, durchläuft es Phasen, in denen es den einzelnen Ecken der Figur näher oder ferner ist. Resignation ist eine häufige Reaktion auf verlorene Konflikte oder auf enttäuschte Erwartungen. Misstrauen, Abwehr bis hin zur inneren Kündigung sind die Folge. Es sind sehr oft die Einstellungen zu Beginn der Gruppenarbeit bei Mitarbeitern der untersten Hierarchiestufen. Sie gehen davon aus, dass von oben verordnete Neuerungen Unangenehmes bedeuten.

Es zeigt sich für mich in der Praxis ebenfalls, dass damit auch manche Mitarbeiter der Führungsränge (zum Beispiel Meister) überfordert sind. Es fällt ihnen schwer, Sinn und Zweck der neuen, freizügigen und selbstbestimmten Arbeitsmodell-Regelungen zu erkennen. Einzusehen, dass sie

ihr eigenes Arbeitsumfeld selbst mitgestalten sollen, ist vielen so ein ungewohnter Gedanke, dass sie sich geradezu dagegen sperren. Da man nun im Normalfall nicht allzu viel Zeit hat, diese Sperren anderweitig zu durchbrechen, kann es durchaus nützlich sein, die Resignation und Konfrontation zu überwinden und zur Kooperation hinzuzuführen. Bewährt hat sich dazu an den gewohnten Verfahren anzuknüpfen und den Mitarbeitern einen Lösungsvorschlag von oben vorzulegen, mit dem sie eigentlich nicht einverstanden sein können. An dem sicher eintretenden Widerspruch sollte man nach dem Prinzip ansetzen: Wenn ihr jetzt nichts vorschlagt, dann beschwert euch nicht, wenn das mit euch gemacht wird. Wird „denen da oben“ gezeigt, wie man es besser machen kann, und wird dieses Arbeitsergebnis dann auch akzeptiert, dann ist der Weg zu einer wirklichen Zusammenarbeit frei. Wenn die Mitarbeiter – wie im Fall Westaflex – erfahren, dass ihre Ansicht wirklich ernst genommen wird, dann sehen sie sich durchaus als Partner der digitalen Transformation und bringen von sich aus neue Lösungen ein. Sie müssen aber oftmals zuerst mit Hilfe von Konfrontation aus ihrer Resignation herausgeholt werden.

Die Opposition etablierter Abteilungen gegen die digitale Transformation ist zunächst einmal auf Abwehr eingestellt. Gelingt es nicht, sie durch vielfältige Angebote zur Kooperation zu bewegen, muss die Konfrontation angenommen und der Konflikt ausgetragen werden. Ist die Geschäftsführung vom notwendigen digitalen Wandel überzeugt und entschlossen, die neuen Arbeitsformen zu leben, und sind die Konfliktparteien so vernünftig, nicht den totalen Sieg erringen zu wollen, dann ist wieder eine Basis für eine Kooperation gegeben. Allerdings geschieht es auch hin und wieder, dass Vertreter der alten Strukturen resignierend einsehen, dass sie den Kampf nicht gewinnen können, und sich auf den passiven Widerstand verlegen. Sie zeigen nach außen Kooperationsbereitschaft, behindern aber intern den Wandel nach Kräften.

Beliebte Mittel sind dabei Gerüchte und Stimmungsmache (der Projektleiter ist sowieso bald weg, dann ist der ganze Unfug vorbei) oder die Weigerung, Mitarbeiter für Besprechungen und Schulungen freizustellen (all die Umstellungen verursachen ja so viel Mehrarbeit, dass jede Stunde gebraucht wird); aus dem gleichen Grunde können Termine und wichtige Meilensteine nicht einge-

halten und Daten nicht oder nur unvollständig beschafft werden; eine besonders gern und mit viel Fantasie angewandte Methode ist die Belastung des ungeliebten Projektes mit Gemeinkosten, die leider die Wirtschaftlichkeit eintrüben – kurz, die Klaviatur der alten Organisation wird virtuos genutzt, um die neue Melodie zu übertönen. Solche U-Boote sind zu Beginn nur schwer zu orten und können deshalb gefährlicher sein als die offene Opposition. Sie gehören nicht immer nur den mittleren Rängen an, sondern sie können auf allen Ebenen des Unternehmens zu finden sein. Gegen sie hilft m. E. nur eine ganz klar definierte und offizielle Politik der Unternehmensführung: Wer auf Dauer im Unternehmen als Führungskraft arbeiten will, muss die neue Organisation mittragen.

Dann werden für diese Personen organisatorische Nischen geschaffen, in denen sie ihr Wissen weiter nutzen können, aber nicht eng in die neuen Abläufe eingebunden sind. Solche Kompromisse, die oft auch mit Beförderungen verbunden sind, helfen, Resignation in Kooperationsbereitschaft zu verwandeln. Auch eine sachlich begründete Ablehnung kann bereits zeigen, dass man den Vorschlag ernst nimmt und dass auf die weitere Zusammenarbeit Wert gelegt wird. An dieser Stelle wird ebenfalls bei der digitalen Transformation unnötig viel Porzellan zerschlagen: Viele Projektleiter unterschätzen die Dynamik von Gruppenprozessen. Sie sind so sehr auf Detaillösungen fixiert, dass sie darüber die eigentliche Schubkraft des Systems vergessen, die Produktivität, die aus der Zusammenarbeit verantwortungsbewusster und mündiger Mitarbeiter entsteht. Zudem entstehen Missverständnisse und Konflikte erst dadurch, dass die Promotoren der Veränderungen gleichzeitig auch die Moderatoren der dazu notwendigen Gruppenprozesse sind. Ihre Verbündeten sind wiederum in der Regel Vorgesetzte.

Gerade in der Anfangsphase und im Mittelstand ist es daher nützlich, die Moderation von außenstehenden Kräften durchführen zu lassen, die nicht in der Betriebshierarchie eingebunden sind. Sie werden von den Mitarbeitergruppen eher als Neutrale akzeptiert, die auch zwischen gegensätzlichen Standpunkten vermitteln können. Ein wesentlicher Schritt zum Selbstläufer ist damit getan, und der Fremde kann sich darauf beschränken, nur noch gelegentlich zu einem Erfahrungsaustausch vorbeizuschauen.

Ein Machtwort der Geschäftsführung

Natürlich müssen nicht all diese Schwierigkeiten notwendigerweise bei der digitalen Transformation auftreten. Es handelt sich eher um Konstellationen, die zwar in den meisten Fällen angelegt sind, die aber nicht zu den geschilderten Problemen oder gar zum Scheitern führen müssen. Das hängt von einer ganzen Reihe von Faktoren ab, die nicht alle kontrollierbar sind. Ist beispielsweise die Geschäftsführung voll auf der Seite des Projektes, dann sind viele der Schwierigkeiten relativ sicher zu beherrschen; häufig ebenso, dass die Einsicht in die Notwendigkeit nicht ganz frei ist von der Sorge um die eigene Position.

Wenn allerdings Meinungsverschiedenheiten im Change-Prozess zu persönlichen Feldzügen geraten, die nicht mehr aus dem betrieblichen Sachverhalt heraus erklärbar sind, dann kann sich ein solcher Streit als Patt lange hinziehen und das Klima in den betroffenen Betriebsbereichen nachhaltig vergiften. Die Folge ist Resignation auf allen Ebenen: Die Mitarbeiter wissen nicht, wie es weitergeht, trauern dem Experiment nach und richten sich wieder in den gewohnten Verfahren ein. Solche Situationen sind kaum anders als durch ein Machtwort der Geschäftsführung zu bereinigen, um internen Guerilla-Krieg zu verhindern. Meine Erfahrung: Eine Organisation, die sich auf selbstständige und verantwortungsbereite Menschen stützt, kann nicht durch eine Anordnung oder am Schreibtisch eines Organisators entwickelt werden, sondern nur zusammen mit ebendiesen Menschen.

Die meisten Unternehmen, die den Weg der digitalen Transformation bereits gegangen sind, würden ihn wieder gehen, wenn auch manchmal mit etwas veränderter Route. Sie erleben, dass das Wissen und die Kreativität, wie auch die Motivation ihrer Mitarbeiter bisher völlig ungenutzte Potenziale darstellen, die nun aktiviert werden. Das dabei manche etablierte Struktur in Frage gestellt wird und sich dagegen wehrt, ist nur allzu menschlich. Ebenso natürlich ist es aber auch, wenn die alten Betriebshasen dem Reformeifer der Generation Y den ein oder anderen Dämpfer versetzen; schließlich sitzen ja alle in einem Boot, und das kann nur ankommen, wenn alle zusammen rudern.

Umgekehrt haben fast alle Betriebe gesehen, dass sie sich auf eine Reise eingelassen haben, von der sie nur schlecht wieder zurückkönnen: Nimmt man den Mitarbeitern ihre neue Selbstständigkeit wieder weg, dann verwandelt sich ihre Kooperationsbereitschaft zurück in Resignation und ihre Motivation fällt hinter den alten Stand zurück. Jede Unternehmensführung muss das ganz klar sehen und sich eindeutig für das Prinzip der dezentralen Organisation entscheiden, ohne dass sie vorher genau weiß, wie das Ergebnis letztlich aussehen wird. Entscheidungen zur digitalen Transformation mit Optionen auf Rücktritt reichen da nicht ... Dann legen Sie mal los!

Deutschland als digitaler Standort

VON LARS M. HEITMÜLLER

Die Digitalisierung prägt bereits seit längerer Zeit die Epoche, in der wir leben. Dabei hat sie uns bereits heute Flexibilität, neue Freiheitsgrade und ungeahnte Dialogformen gebracht. Sie überspringt bisherige Grenzen und Barrieren zwischen Menschen und stellt dabei Geschäftsmodelle und Branchen auf den Kopf. Sie ermöglicht neue Formen von Individualismus und Transparenz. Trotz dieser immensen Chancen verstellen in Deutschland oft Unkenntnis und Skepsis den Blick auf die Nutzung digitaler Mehrwerte. Beherrschend ist die German Angst vor Überwachung, häufig gepaart mit technischer Unkenntnis. Die Grenzen von Individuum und Wirtschaft werden derzeit neu ausgehandelt. **Nur mit einer aktiven und chancenorientierten Haltung kann es Deutschland und Europa gelingen, in dieser prägenden Zeit mitzugestalten und teilzuhaben!**

Wer sich die Titel großer Nachrichtenmagazine der letzten 20 Jahre ansieht, dem fällt auf, dass es die Digitalisierung zunehmend häufig auf die Titelseiten schafft. In der Regel stehen jedoch Risiken und Gefahren im Vordergrund. Es ist augenscheinlich, dass „die Digitalisierung“ in der deutschen Öffentlichkeit meist kritisch bis negativ diskutiert wird.

Studien zeigen¹, dass die Digitalisierung in Deutschland in den nächsten Jahren Jobs schaffen wird (BITKOM 2014).² Dennoch stehen die Deutschen der Digitalisierung skeptisch gegenüber.³ Studien zeigen weiter, dass viele Deutsche schlechte Internetkenntnisse besitzen: Nur jeder Dritte verfügt über gutes oder mittelmäßiges Wissen – damit liegen wir laut BITKOM im europäischen Vergleich auf Platz 27 hinter Portugal, Griechenland und Polen.⁴

Zusammenfassend könnte man sagen: **Wir sehen etwas überwiegend skeptisch, dessen Chancen und konkrete Mehrwerte viele von uns bisher zu wenig kennen.**

Digital normal: Bereits heute können sich viele Befragte ein analoges Leben nicht mehr vorstellen. 27 Prozent der Gesamtbevölkerung geben an, dass es „sehr negative Auswirkungen auf [ihr] tägliches Leben“ hätte, „wenn es das Internet morgen nicht mehr gäbe“.⁵ Viele von uns haben sich längst eingerichtet in Neuland – denn „Zuhause wird zu dem Ort, an dem man das WiFi-Passwort hat.“ Sind wir plötzlich offline, ist die Wolke digitaler Möglichkeiten verschwunden. Uns wird bewusst: Das Netz wird zum Grundbedürfnis, manche meinen gar zum Menschenrecht.

Die Digitalisierung verändert unsere Gesellschaft: Weitgehend unbeantwortet dagegen erscheint die Frage, wie es Regierungen gelingen kann, die neuen Möglichkeiten pro-aktiv zu nut-

zen, um mehr direkte Teilhabe für die Bürger zu ermöglichen und dadurch ihre eigene Legitimität zu stützen. Die „Digitale Agenda 2014 – 2017“ der Bundesregierung wird teilweise als unausgereift belächelt. Allerdings ist die Wirtschaft in Sachen digitaler Teilhabe kaum weiter.⁶

Vom Besitz zum Zugang und zur Shareconomy?

Die Digitalisierung trägt zu einer Dematerialisierung der Güter bei. Statt des Besitzes – der viele Verpflichtungen mit sich bringt – steht zunehmend der Zugang im Vordergrund. Als Gegenentwurf zur Überflussgesellschaft hat sich die Idee der Shareconomy verbreitet. Die These: Jetzt, wo es nicht mehr um den Besitz geht, schafft die Digitalisierung die Möglichkeit des intelligenten Teilens. Laut BMW-Vorstand Schwarzenbauer steht die „Hardware Auto“ 96 Prozent der Zeit ungenutzt herum (<http://i.LMH.info/cars>). Die Shareconomy beinhaltet immense Auswirkungen wie auch Potenziale – beispielsweise im Bereich der Mobilität, gerade für Deutschland. **Es scheint aber bisweilen, als ob die schlagkräftigen Player noch immer wohlfeile Sonntagsreden und Lippenbekenntnisse dem echten Innovieren vorziehen.**

Die Digitalisierung ermöglicht ganz neue Geschäftsmodelle für die Nutzung von Autos, Taxen, Wohnungen. Effekt dieser disruptiven Innovationen ist, dass sie die bisherigen Geschäftsmodelle vieler Branchen grundlegend infrage stellen und diese zur Selbsterneuerung drängen. „Geschäftsmodelle und Sektoren werden herausgefordert, transformiert und ggf. eliminiert“. Diese Veränderungen beinhalten „weitreichende Folgen für den Arbeitsmarkt“⁷. **Ein nationalstaatlicher Protektionismus kann aber keine wirksame Antwort auf digital induzierte Innovationen sein. Gesetze können (und sollten) Ideen, deren Zeit gekommen ist, nicht verhindern!**

Deutschland als Leitmarkt für IT-Sicherheit?

Grundvoraussetzung für eine aktive Nutzung der neuen Möglichkeiten ist unser Vertrauen in Datensicherheit. Das kulturell und historisch bedingte große Sicherheitsbedürfnis in Deutschland wäre eine exzellente Grundlage für einen Leitmarkt im

1 http://www.bitkom.org/de/presse/81149_78573.aspx

2 <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/industrie-4-0-schafft-hunderttausende-neuer-jobs-a-1027687.html>

3 <http://www.heise.de/newsticker/meldung/Studie-Deutsche-sehen-Digitalisierung-skeptisch-2119236.html>

4 Viele Deutsche haben nur schlechte Internetkenntnisse. BITKOM-Pressinformation 09.10.2014 <https://www.bitkom.org/Presse/Pressinformation/Viele-Deutsche-haben-nur-schlechte-Internetkenntnisse.html>

5 Initiative D21, Digital-Index. Offenheit – Einstellungen zur digitalen Welt http://www.initiated21.de/wp-content/uploads/2014/11/141107_digitalindex_WEB_FINAL.pdf (S.11)

6 Beitrag Bernhard Fischer-Appelt, <http://www.fischerappelt.de/blog/digitalisierung-im-dreieck/>

7 Leonard Novy in „Digitale Mehrwerte“ Hg. L.M.Heitmüller, <http://i.LMH.info/dm#page=29>

Bereich IT-Sicherheit. Hierin liegen für Deutschland erhebliche Positionierungsmöglichkeiten und Marktpotenziale – die aber bisher nicht konsequent genutzt werden.

Egal ob man optimistisch oder pessimistisch in die Zukunft sieht – aus der gesellschaftlichen Perspektive stellt sich die Frage: **Wie richten wir unser Bildungssystem so aus, dass es mehr von dem vermittelt, was im Zeitalter der Digitalisierung wichtig wird? Wo werden kontinuierlich Methodenkompetenzen vermittelt? Wer motiviert für den digitalen Kulturwandel und das Zeitalter der Kollaboration?**

Digitalisierung, eine kulturelle Herausforderung: Es wird immer deutlicher sichtbar, dass es neben dem reinen „Wissen“ um Einstellungs- und Wertefragen geht. Damit aus den technischen Möglichkeiten „Digitale Mehrwerte“ für Unternehmen und ihre Kunden entstehen, braucht es Reflexion, Empathie und Überblick, um die immer verschachtelteren Zusammenhänge zu sehen, zu verstehen und in einen nachhaltigen Nutzen zu verwandeln. Dies setzt jedoch die generelle Offenheit voraus, die neuen Chancen zu verstehen und zu nutzen, bevor man sie grundsätzlich kritisiert oder ablehnt.

Während die einen noch so tun, als sei es eine reale Alternative, sich als Exportnation dem epochalen Wandel zu verweigern, kritisieren die anderen bereits desillusioniert bis verzweifelt die sich abzeichnende Übermacht vorwiegend US-amerikanischer Anbieter als „Plattformkapitalismus“.⁸

Während einige bereits bezweifeln, dass wir den US-amerikanischen Vorsprung in den nächsten Dekaden überhaupt einholen können, diskutieren wir als föderale Wissensrepublik Deutschland seit Dekaden die Finanzierbarkeit einer konsequenten Breitbandversorgung.

Wir brauchen in Deutschland und Europa mehr Unternehmergeist, Chancenorientierung und Spaß

8 Sascha Lobo, „Auf dem Weg in die Dumphöhle“, <http://www.spiegel.de/netzwelt/netzpolitik/sascha-lobo-sharing-economy-wie-bei-uber-ist-plattformkapitalismus-a-989584.html>

an digitalen Innovationen. **Wir brauchen endlich den Mut, groß zu denken und Neues zu wagen. Bildungsinstitutionen sollten auf allen Ebenen dazu beitragen, Vorurteile gegenüber digitalen Möglichkeiten abzubauen und so große Teile der Bevölkerung erst an digitalen Chancen und Mehrwerten teilhaben zu lassen.**

Mutig in die Zukunft!

Politik und Wirtschaft sollten gemeinsam einen „Neuen Digitalen Deal“, eine „Agenda 2030“ initiieren, die die Digitalisierung einordnet und Menschen ermutigt, digitale Chancen zu ergreifen, bevor Wettbewerber an uns vorbeiziehen. **Deutschland und Europa können die Digitale Transformation endlich zu „ihrem Projekt“ machen.** So gut wir derzeit in vielen traditionellen Branchen aufgestellt sind: Die digitalen Wirtschaftsräume von morgen warten weder auf Deutschland noch auf Europa.

Nationale Regulierungen vs. internationaler Trend

VON GUIDO BOSBACH

Die Zukunft der Arbeit bringt weitreichende Veränderungen unserer Arbeitsstrukturen und Arbeitssituationen mit sich. Der Zukunftsforscher Sven Gábor Jánoszy sagte im Rahmen einer Podiumsdiskussion am 17.09.2015 auf der *Zukunft Personal* in Köln, dass wir in 10 Jahren mit einer Zweiteilung des Arbeitsmarkts rechnen können. Etwa die Hälfte wird in festen Arbeitsverhältnissen beschäftigt sein, die andere Hälfte wird die freie Wahl des nächsten Projekts der Sicherheit eines festen und bindenden Arbeitsplatzes vorziehen. Diese temporären Mitarbeiter werden, anders als heute bei Leiharbeit und Zeitarbeitskräften häufig der Fall, zumeist hochprofessionell und spezialisiert sehr flexibel Aufgaben für ihre Auftraggeber übernehmen. Sie werden sich kaum in die bestehenden formalen Vorgaben hineinpressen lassen

wollen. Andererseits steht den Unternehmen ein globaler Markt extrem guter temporärer Mitarbeiter zur Verfügung, die in anderen gesetzlichen Rahmenbedingungen buchstäblich zuhause sind.

Unsere Gesetzgebung ist auf diese Entwicklung bislang nicht vorbereitet. Sie fokussiert auf die heute üblichen Arbeitsstrukturen, steht damit aber der möglichen Entwicklung im Wege.

So sehr die Regulierung von Arbeitszeiten und Arbeitsplätzen in Deutschland Sicherheit für abhängig Beschäftigte bietet, so sehr beschränkt sie die Möglichkeiten zur Gestaltung freier Arbeitsverhältnisse. Dazu zwei im Grunde ganz banale Beispiele: Die Bildschirmarbeitsverordnung ist wenig dafür geeignet, flexible Arbeit z. B. von einem Café, einem Coworking Space oder auch von Zuhause aus hilfreich und zielgerichtet zu unterstützen. Ebenso passt das Arbeitszeitgesetz heute im Zeitalter von „always-on“ nicht mehr zur Arbeitsrealität.

Um darauf zu reagieren und eine Überregulierung, die alle Spezialfälle abdeckt, zu vermeiden, sollte die Gesetzgebung mehr Eigenverantwortung fördern oder – wo das aufgrund tradierter Kultur, Entscheidungs- und Weisungsstrukturen bislang ausgeschlossen war – überhaupt erst ermöglichen.

Spannend sind dabei die Vorstöße in anderen Ländern. Exemplarisch sei hier die Home-Office-Gesetzgebung in den Niederlanden genannt. Dort muss nicht mehr der Arbeitnehmer nachweisen, dass seine Arbeitsfähigkeit im Home Office gegeben ist. Seit Juli 2015 müssen Unternehmen den Nachweis antreten, warum die Aufgaben und Rahmenbedingungen den betreffenden Mitarbeitern ein Arbeiten im Home Office nicht erlauben. Damit erfolgte eine Beweislastumkehr, die, auch mit Blick auf den Wandel vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt, richtungsweisend sein kann, um die Arbeitsmöglichkeiten engagierter Mitarbeiter optimal auszugestalten.

Besser noch als eine neue Gesetzgebung wäre es, die Diskussion zu diesen Themen in die Öffentlichkeit zu tragen und auf diesem Weg die vorherrschenden Kulturen (Führungskultur, Fehlerkultur, Entscheidungskultur usw.) in Unternehmen zu hinterfragen.

Ebenso erfordern neue Arten der Selbstorganisation und der Gestaltung von Besitzstrukturen im Unternehmen ein Überdenken der bestehenden Gesetzgebung. Die gleichberechtigte Miteigentümerschaft und Verteilung der Geschäftsführung auf viele statt auf Einzelne fällt heute schwer. Nur sehr spezielle und teils aufwändige Strukturen, wie etwa die einer Genossenschaft, erlauben derzeit diesen neuen und dringend benötigten unternehmerischen Spielraum.

Quellen und Links:

➔ Interview mit Zukunftsforscher Sven Gábor Jánosky
<https://wollmilchsau.de/employer-branding/der-arbeitsmarkt-der-zukunft-interview-mit-zukunftsforscher-sven-gabor-janosky/>

Die individuelle Ebene – Arbeiten 4.0

Was macht Arbeiten 4.0 aus?

VON GUIDO BOSBACH

Eine Vielzahl von Megatrends verändert aktuell unsere Gesellschaft, allen voran die Demografie als eher schleichender Prozess und die Digitalisierung, die im Gegensatz dazu mit weiter zunehmender Dynamik unser Verhalten und unsere Haltung beeinflusst. Damit verändert sich unsere Perspektive auf das Thema „Arbeit“.

Die sich immer weiter beschleunigende technologische Entwicklung kann dazu verleiten, ihr die Menschen unterzuordnen. Neue intelligente und autonome Systeme erlauben es zunehmend, Menschen aus der Produktionskette herauszunehmen

und lassen binnen vergleichsweise kurzer Zeit menschenleere Logistik- und Produktionsstätten möglich erscheinen. Doch – der Mensch ist mehr als die erweiterte Bedieneinheit von Maschinen.

Die Basis für die künftige Entwicklung bilden auf sehr individueller Ebene wir selbst. Die Nutzung unserer individuellen Talente, Potenziale, unserer Fähigkeiten und Kompetenzen ist die Grundlage eines neuen Entwicklungsraums. Aus der persönlichen Erfahrung, aufbauend auf altem und neuem Wissen, entstehen täglich neue Kompetenzen, die den Menschen und den Unternehmen, für die sie aktiv sind, immensen Nutzen stiften können.

Die Zukunft der Arbeit liegt in der intelligenten und kreativen Verknüpfung menschlicher Potenziale mit den wachsenden technischen Möglichkeiten. Die drei Vernetzungsebenen Human-to-Human (H2H), Machine-to-Machine (M2M) und Human-to-Machine (H2M) bergen – wenn sie bewusst genutzt werden – die Chance, Menschen in ihren Stärken weiter zu stärken.

Der Aufbau starker, tragfähiger zwischenmenschlicher Netzwerke ermöglicht Kreativität, Geschicklichkeit und die Identifikation von Lösungen zu komplexen Problemen. Der Mensch konnte schon immer in der Gemeinschaft Dinge vollbringen, die ihm alleine unmöglich waren. Durch die heute schon möglichen vielfältigen Mensch-Maschine-Kombinationen wird dieses Potenzial enorm erweitert.

Doch Vernetzung und Zusammenarbeit braucht Sinn und Vertrauen, um optimal zu wirken. Der Wille, sich für eine Gruppe von Kollegen, für ein Unternehmen oder die Gesellschaft einzusetzen entsteht nur, wenn jeder persönlich und individuell einen – das heißt **seinem** – Sinn in dieser Aktivität sieht. Zukünftiges Arbeiten ist sinngetriebenes Arbeiten. Vertrauen schafft Verbundenheit, die neue Energien, Kreativität, Tatkraft und Innovation fließen lässt.

Die Zukunft der Arbeit kann man – auf rein technischer und sehr unemotionaler Ebene – in einer Formel darstellen. Den wesentlichen und tiefergehenden menschlichen Aspekt fasst die Formel allerdings nicht.

Mit ZdA (Zukunft der Arbeit), Z = Zusammenarbeit durch Vernetzung, H = Human = Menschen, D = Digitale Unterstützung, S = Sinn, V = Vertrauen, m = Anzahl von Menschen und n = Anzahl von Netzwerken ergibt sich die Zukunft der Arbeit als Funktion der Vernetzung von Menschen mit digitalen Unterstützern, mit Sinn + Vertrauen in der Potenz dieser Funktion, oder: $ZdA = (Z (Hm + Dn) (S+Z))$

Bis heute bauen Unternehmen Führung auf anderen Strukturen auf. Hierarchische Machtbefugnisse, Führung durch Zielvorgaben, Motivation durch Entgelte etc. prägen viele Organisationen. Doch diese Elemente wirken toxisch und korrosiv auf die Kultur und damit direkt auf die Leistungsfähigkeit und das Ergebnis. Langfristig untergraben sie damit die Substanz des Unternehmens und zerstören es.

Neues Arbeiten macht eine bewusste Reflexion der Organisations- und Führungskonzepte erforderlich, um die optimale Kombination menschlicher Kompetenz und technischer Fähigkeiten zu ermöglichen und den Mitwirkungs- und Mitgestal-

tungswillen der Mitarbeiter zu aktivieren. Führung über die Köpfe der Mitarbeiter hinweg funktioniert, nicht zuletzt wegen der deutlich gesteigerten öffentlichen Wahrnehmung von Managementverhalten und Managementfehlern, heute nicht mehr.

Gerade in rohstoffarmen Ländern wie Deutschland werden Wissen und Kompetenz jedes einzelnen Mitarbeiters, egal auf welcher hierarchischen Ebene, zum wichtigen Erfolgsfaktor. Die bisherigen Macht- und Führungsstrukturen stehen der Förderung dieser Ressourcen im Weg. Wo hierarchischer Machtanspruch die Nutzung vorhandener Kompetenzen ausschließt, kann die in der heutigen Zeit notwendige innovative Energie nicht fließen.

Arbeit 4.0 bedeutet aufseiten der Unternehmen wie der Gesellschaft die Notwendigkeit, neue Freiräume und Entwicklungsmöglichkeiten zu schaffen. Nur so können wir all unsere Möglichkeiten nutzen. Sie bedeutet damit aber auch mehr Verantwortung des Einzelnen, seine Fähigkeiten zu entwickeln und einzubringen.

Das erforderliche Umdenken beginnt im Kopf jedes Einzelnen. Jeder kann seinen Teil beitragen, eine breite gesellschaftliche Akzeptanz für neues Arbeiten in der Zukunft zu schaffen.

Änderung der Arbeitskultur

VON GUIDO BOSBACH UND MEDJE PRAHM

Wo sich die Rahmenbedingungen von Arbeit ändern, ändern sich die Werte und mit den Werten die Interaktion und die Kultur.

„Verantwortungsvolle Führung bringt individuelle und in der Realität erlebte Werte stärker miteinander in Einklang und wirkt sich positiv auf die intrinsische Motivation und die Arbeitszufriedenheit aus. Hier zeigt sich eindeutig: Unternehmenserfolg und Werteorientierung hängen direkt mit-

einander zusammen“, erläutert Prof. Dr. Ludger Heidbrink, Gastprofessor am Reinhard-Mohn-Institut der Universität Witten/Herdecke (RMI) und Vorstandsmitglied der Wertekommission in der Presseerklärung zur aktuellen Führungskräftebefragung.⁹

Arbeitskultur ist ein Eintopf aus den Werten und Kulturen, die die Beteiligten mit in die Organisation tragen, gespickt mit den Grund- und Glaubenssätzen, die wir während unserer Sozialisation in uns aufgenommen haben. Unternehmens- und Managementkulturen sind das Bindeglied zwischen diesen sehr unterschiedlichen Einflussfaktoren. Idealerweise geben sie Halt und Sicherheit und lösen den Wunsch aus, die vorhandenen eigenen Potenziale zu nutzen. Dann leisten sie einen bedeutenden Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen.

Oftmals jedoch prägen noch Misstrauen, Abhängigkeit und Unsicherheit unseren Arbeitsalltag.

Gesellschaftliche und unternehmensinterne Kulturen driften vielfach auseinander. In der Gesellschaft hat nicht zuletzt die Digitalisierung für eine steigende Relevanz von Werten wie Transparenz, Offenheit und Vertrauen gesorgt. In vielen Unternehmen dagegen zementieren die gelebten sichtbaren und unsichtbaren Machtstrukturen eben solche Machtkulturen.

Vertrauen, Respekt, Mut, Selbstbestimmung, Verbundenheit, Autonomie, Sinnorientierung, Wertschätzung, Loyalität – diese Liste von „neuen“ Kernwerten ließe sich fast endlos fortsetzen. Doch so wichtig diese vielen von uns sind und so positive Konnotationen sie auch erzeugen, in unserem Bedürfnis nach Sicherheit und Zugehörigkeit opfern wir diese Werte aus Sorge um unseren Arbeitsplatz. So tragen wir selbst dazu bei, dass Unternehmenskulturen sich nicht nachhaltig ändern können.

⁹ Siehe <http://www.wertekommission.de/events/fuehrungskraeftebefragung-2015/>

Eine positiv wahrgenommene kulturelle Basis ist wesentlich für nachhaltige Entwicklung und langfristige Stabilität. Nur so öffnen sich die Mitarbeiter für die Belange der Organisation und bringen ihre Möglichkeiten voll ins Unternehmen ein. Kultur schafft Raum für die Nutzung der sonst nicht zu Tage tretenden Potenziale, für Kreativität und echte Innovation. Die Einflussfaktoren sind vielfältig. Mit der eigenen Haltung aktiv Beispiel zu geben, zeigt wohl die intensivste Wirkung – insbesondere wenn Multiplikatoren, Leader und Führungskräfte mit gutem Beispiel vorangehen. Selbstreflektiertes, kontinuierliches und umsichtiges Vorleben der angestrebten Werte fördert die Kultur. Das ist heute so und wird – wir Menschen entwickeln uns in dieser Beziehung weiterhin langsam – auch in der Zukunft so bleiben.

Die Stakeholder außerhalb der Unternehmen bringen weitere „neue“ Werte ins Spiel: Ansehen, Reputation, Nachhaltigkeit, Ehrlichkeit, Toleranz, Flexibilität, Transparenz und Offenheit gewinnen an Bedeutung. Mit den wachsenden Möglichkeiten der Kommunikation und Interaktion von Kunden untereinander, die von den Unternehmen nicht mehr kontrolliert werden kann, wird ein Verhalten, das solchen Werten entgegensteht, immer heftiger abgestraft.

Die demografische Entwicklung, gepaart mit einem wachsenden Selbstbewusstsein von Arbeitnehmern und der technologischen Entwicklung, wird an anderer Stelle wesentlich zu einer Veränderung von Gesellschafts- und Unternehmenskulturen beitragen. Der Wechsel von einem Arbeitgebermarkt hin zu einem Arbeitnehmermarkt beginnt. Projektarbeit wird zunehmen, Festanstellungen werden zurückgehen. Damit werden immer mehr Menschen die Zeiten ihres Arbeitseinsatzes selbst steuern und damit auch von der Gesellschaft Entgegenkommen für die Gestaltung dieser Freiräume und Flexibilität einfordern.

Einen weiteren Einfluss der Demografie auf unsere Arbeitskultur werden wir erleben, wenn vermehrt ältere Arbeitnehmer im Job bleiben wollen (oder auch müssen). Gemeinsam mit den neu in den Arbeitsmarkt strömenden Generationen werden sie an den immer neuen Herausforderungen arbeiten. Teil dieser Zusammenarbeit wird der bidirektionale Wissenstransfer zwischen Jung und Alt und

damit auch ein wachsendes gegenseitiges Verständnis sein. Ein Umstand, der langfristig der Entwicklung unserer Gesellschaft sicherlich positive Impulse verleiht.

Die Gemeinverantwortung wächst. Vom gegenseitigen Aushandeln von Aufgaben und Rollen, über freie Wahl der Arbeits- und Urlaubszeit, bis hin zu Gehaltstransparenz – alles Themen, die auf der jeweils geeigneten Wertebasis ein offenes Arbeitsfeld schaffen, sodass in Unternehmen, die diesen Weg gehen, ein überdurchschnittlicher Prozentsatz an Höchstleistungen anzutreffen ist. Wie bei der Unternehmensvision ist eine kontinuierliche Diskussion der Werte und ihrer Auswirkungen auf die Kultur der wohl beste Weg, das Bewusstsein für deren Bedeutung aufrechtzuerhalten. Doch bevor man solche Wege gehen kann, gilt die Minimalanforderung, die eigene Wertebasis zu erkennen und sie auf ihren Beitrag zur Entwicklung der Gesamtkultur hin zu überprüfen.

Arbeit und Mobilität: Von der Pendler-Republik zur Cloud-Belegschaft

VON GUNNAR SOHN UND ROLAND PANTER

„Im Jahr 1900 verließ gerade einmal jeder zehnte Erwerbstätige auf dem Weg zur Arbeit seinen Wohnort. Vor 60 Jahren war es noch jeder vierte. Heute verlassen 60 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ihre Gemeindegrenze, um zu arbeiten – das sind über 17 Millionen Menschen in Deutschland“, schreibt Claas Tatje. Der Zeit-Redakteur ist Autor des Buches Fahrtenbuch des Wahnsinns – Unterwegs in der Pendlerrepublik und beschreibt die Gruppe der Pendler als eine unterschätzte und sehr unzufriedene Macht am Arbeitsmarkt.

Beachtliche 67 Prozent der Berufspendler fahren mit dem Auto zur Arbeit – Staus und Verlust an Lebensqualität inklusive. Der durchschnittliche Besetzungsgrad im Berufsverkehr liegt nach Analysen des Umweltbundesamtes bei rund 1,2 Personen pro PKW und ist damit der niedrigste aller Fahrtzwecke. 8,5 Millionen sind täglich länger als eine Stunde unterwegs. Rund sechs Millionen fahren mehr als 25 Kilometer zu ihrem Arbeitsplatz.

Cloud-Technologien eröffnen neue Möglichkeiten der dezentralen Zusammenarbeit

In Organisationen von Wirtschaft und Staat dominiert derzeit noch das Dogma der Präsenzzeiten. Das bestätigt Arbeitspsychologin Antje Ducki nach einer Untersuchung betrieblicher Mikropolitik: „Je mehr ich mich im Unternehmen zeige, desto eher spiele ich dabei mit. Hier ein kleines Lächeln, dort ein Plausch auf dem Flur und jeden Mittag eine Verabredung zum Essen.“ Karriere wird mit Sichtbarkeit am Arbeitsplatz gleichgesetzt. Chefs sehen keinen Vorteil darin, wenn sich Pendler – wann immer möglich – selbst die Arbeitszeit einteilen. Amerikanische Wissenschaftler veröffentlichten im Blog der Harvard Business Review eine Untersuchung darüber, welche Mitarbeiter bei ihren Chefs am beliebtesten sind. Das Ergebnis: Wer früh um 7 Uhr anfängt, schneidet in der Gunst der Vorgesetzten besser ab als einer, der den exakt identischen Job um 11 Uhr antritt.

Dabei stehen längst Technologien zur Verfügung, mit denen sich Arbeit wesentlich intelligenter und vor allem nahezu ortsunabhängig organisieren lässt. Treiber dafür sind digitale Vernetzung, Video und technische Mobilität. Gerade Videotechnologie wird für Unternehmen zunehmend attraktiv und ermöglicht die wichtige visuelle Wahrnehmung der Gesprächspartner. Die Live-Schalte in den Konferenzraum ist heute keine Besonderheit mehr und überbrückt Distanzen jeder Dimension und Zeitzone.

Zentralisierung nimmt zu und sorgt für überlastete Ballungszentren

Neben dem Credo „Nur wer im Büro sitzt, arbeitet auch“ ist ein Trend zur Zentralisierung zu beobachten. Immer mehr Organisationen werden aus mannigfaltigen Gründen an einem Ort zusammengeführt. Obwohl inzwischen viele Arbeitende technologisch für eine dezentrale Arbeit am Laptop ausgestattet sind, gibt es immer weniger Beschäftigte, die überwiegend oder manchmal von zu Hause arbeiten. Das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung hat nachgewiesen: Seit 2008 ist die Zahl dieser Erwerbstätigen um 800.000 zurückgegangen, obwohl die Zahl der Beschäftigten insgesamt um 1,5 Millionen angestiegen ist.

Eine unmittelbare Folge dieser Entwicklung ist, dass Ballungszentren voller und teurer werden. Ländliche Regionen hingegen verlieren Unternehmen und Arbeitskräfte. Ein zunehmend generelles Problem, das längst nicht mehr nur Ostdeutschland betrifft. Manche Regionen bluten regelrecht aus und sind von Überalterung bedroht, da die „Jungen“ und „Mobilen“ diese Regionen verlassen.

Die Technologie ist da, wir müssen nur wollen

Räumlich verteiltes Arbeiten ist technologisch gelöst. Den Management-Funktionen fehlen aber noch praktische Erfahrungen mit zeitgemäßem Distanz-Management. Nachweisbare Medienkompetenz sollte nach Ansicht von Josephine Hofmann vom Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO deshalb zu einem zentralen Auswahlkriterium für Führungs- und Koordinationsaufgaben avancieren und eine bewertbare Größe in Führungssystemen werden.

Wenn wir uns ernsthaft vom Status einer Pendlerrepublik verabschieden wollen, reichen Placebo-Maßnahmen wie Shuttle-Services, Fahrgemeinschaften oder der Umstieg auf öffentliche Verkehrsmittel nicht aus. Insofern gilt es den Mobilitätskonzepten von Umweltbundesamt und Verkehrsministerium neue Formen der Zusammenarbeit entgegenzusetzen.

Quellen und Links:

- ➡ Barnes, C.M./Yam, K.C./Fehr, R.: Flexible Arbeitszeiten: Morgenstund' hat Gold im Mund. Harvard Business Manager <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/wer-bei-flexibler-arbeitszeit-frueh-anfaengt-foerdert-seine-karriere-a-972095.html>
- ➡ Hofmann, J.: SNS – Schaffe, Net Schwätza – (k)ein Motto für Wissensarbeiter? Fraunhofer IAO – BLOG <http://blog.iao.fraunhofer.de/ns-schaffe-net-schwatza-kein-motto-fur-wissensarbeiter/>
- ➡ Tatje, C. (2014): Fahrtenbuch des Wahnsinns: Unterwegs in der Pendlerrepublik. Kösel-Verlag.

Die Rolle der (Weiter-)Bildung bei der Vorbereitung auf Arbeiten 4.0

VON ANJA C. WAGNER UND
OLE WINTERMANN

Bildung überwindet heute die Mauern der klassischen Institutionen und kann nicht mehr auf einen festen Ort beschränkt werden. Informelles Lernen wird immer wichtiger für den Lebensalltag der meisten Menschen und besonders für Arbeitnehmer. Da sich aber auch die Verbindlichkeit der Lerninhalte sowie die Gültigkeit und Relevanz immer temporärer gestaltet, wird sich nicht nur der Lehrende sondern auch der Lernende fragen, für welche Bedingungen auf dem Arbeitsmarkt er oder sie eigentlich lernt. Welchen Beruf werde ich wann aus welchem Grund in welchem Land unter welchen Erwerbsbedingungen ausüben? Wie kann ich die Welt von morgen aktiv und sinnvoll mitgestalten?

Da diese Fragen natürlich nicht mehr Jahre im Voraus beantwortet werden können – ganz im Gegensatz zur Ausbildung etwa eines Bankkaufmanns in einer deutschen Kleinstadt Mitte der 1980er Jahre – kommt es darauf an, ein Bild davon zu skizzieren, in welche Welt wir uns hineinentwickeln. In Deutschland werden mit Sicherheit die Politikfelder der digitalen (Weiter-)Bildung in ihrer

Interaktion mit der Zuwanderung, dem (womöglich) Fachkräftemangel und der starken Alterung der Gesellschaft in den nächsten Jahren die größte Rolle spielen.

Im Idealfall könnte uns die digitale (Weiter-)Bildung dabei helfen, die anstehenden gesellschaftlichen Herausforderungen besser zu managen, indem Inhalte und Bildungsprozesse digitalisiert werden und mehr Menschen daran teilhaben könnten. Hierbei könnten MigrantInnen, die nach Deutschland kommen, ihre Erfahrungen unmittelbar mit einbringen und auch besser mit den Bildungsinhalten und -prozessen, die für den hiesigen Arbeitsmarkt von Bedeutung sind, verbunden werden. Idealerweise könnte damit sowohl die Integration der Zuwanderer, die Einfädelung der einheimischen Neuland-BewohnerInnen als auch deren gesamte Integration in den sich neu konfigurierenden digitalen deutschen Arbeitsmarkt adressiert werden. Sollte es glücken, diese historische Zäsur optimal zu nutzen, käme dies einer Verjüngungskur gleich, sowohl hinsichtlich der Alterspyramide als auch im Hinblick auf das digitale Mindset in dieser Republik.

Angesichts dieser Herausforderungen ist es Aufgabe eines „formalen“ Bildungssystems, die Menschen optimal vorzubereiten für den später wesentlich wichtigeren informellen Bildungsweg. Lebenslanges Lernen braucht heute viel Eigeninitiative seitens der Menschen, die sich kontinuierlich weiterentwickeln müssen. Sie darauf einzustellen und gut vorzubereiten, müsste zentrales Ziel „der“ Bildung sein.

Dazu müssen auf allen Seiten vor allem zentrale Meta-Kompetenzen erworben werden: Zum einen die 4K von Andreas Schleicher (Kreativität, Kollaboration, Kommunikation, kritisches Denken), zum anderen die drei individuellen Kompetenzen Resilienz, Empathie und Netzkompetenz. Dies ist das Kompetenzprofil für das 21. Jahrhundert, aus dem heraus sich alle funktionalen Fähigkeiten ableiten lassen.

Sowohl in der formalisierten Bildung wie auch in der formalen Weiterbildung müssen Methodenkompetenzen sehr viel stärker gelehrt und Inhalte aktueller und relevanter ausgestaltet werden. Dabei kann formale Bildung aber nicht die Folgen einer mangelnden Haltung zu Bildung ausgleichen. Haltung wird in digitalen Zeiten wichtiger denn je. Es wäre daher ratsam, wenn Lehrende sich zunehmend auf die Anforderungen konzentrieren würden, die das digitale Arbeiten den Einzelnen abverlangt: Die Fähigkeit zur Kollaboration, zum Teilen, Offenheit bezüglich des eigenen Vorgehens, den Willen zur tatsächlichen Team-Arbeit, Verzicht auf Statusgetue, die Fähigkeit zur Wertschätzung.

Aber auch die Inhalte des Lernens müssen kritisch hinterfragt werden. Schon heute klaffen zwischen der in Schulbüchern abgebildeten Realität und der Realität außerhalb der Schulmauern riesige Lücken. Dass im Politikunterricht eines deutschen Gymnasiums im Jahre 2015 ein Text Unterrichtsgegenstand ist, in dem vom Aufkommen des Kabelfernsehens die Rede ist (weil aufgrund fehlender finanzieller Mittel eine 20 Jahre alte Schulbuchausgabe verwendet wird), ist leider im deutschen Bildungsalltag keine Ausnahme und verdeutlicht den Bedarf an digital verfügbaren aktuellen Inhalten.

Eine klare Grundsatzentscheidung zur flächendeckenden Verwendung von offenen Bildungsinhalten (OER) sollte einhergehen mit der Ausstattung der Lernenden mit der entsprechenden digitalen Infrastruktur. Inhalte besitzen eine stark sinkende Halbwertszeit der Gültigkeit und Relevanz und sollten deshalb per se digital dynamisch vorliegen. Auch braucht es vielfältigere, flexiblere, interdisziplinäre Bildungsformate, die möglichst frühzeitig einen erheblichen Praxisbezug vorsehen.

Idealerweise könnte man eine Art europäisches Wiki bereitstellen, in das ein bestimmter Personenkreis (sagen wir: alle Lehrenden) Inhalte einstellen und bearbeiten kann, die dann öffentlich für alle abrufbar wären, ohne Zugangshürden oder gar Zugangscodes. Alles weitere leitet sich davon ab, wie z. B. offenes WLAN an sämtlichen öffentlichen Einrichtungen, die Aufnahme digitaler Zugangsgeräte in den Sozialkorb, Verbreitung von Best-Prac-

tice-Anleitungen aus fortschrittlichen Schulen und so weiter – vieles wäre selbstorganisiert direkt machbar. Wenn Lehrende dabei nicht mitmachen wollen, müssten sie geradezu wegen Arbeitsverweigerung versetzt werden. Es wird Zeit, dass sich deutsche Bildungsinstitutionen dieser Tatsache bewusst werden und versuchen, die Entwicklung mitzugestalten statt einfach nur abzuwarten.

Quellen und Links:

➡ Schleicher, Andreas (OECD): The case for 21st-century learning <http://www.oecd.org/general/thecasefor21st-centurylearning.htm>

➡ Wagner, A.C. (2015a): 8 Kriterien für die öffentliche Finanzierung von MOOCs. Medium <https://medium.com/@acwagner/8-kriterien-f%C3%BCr-die-%C3%B6ffentliche-finanzierung-von-moocs-5946f06c86b6>

➡ Wagner, A.C. (2015b): 7 Baustellen in der Bildung 4.0. Ein Statusbericht auch für KMU. ununi.TV <http://ununi.tv/de/news/7-baustellen-in-der-bildung-4-0>

Beteiligung an / in Unternehmen und Betrieben

VON ANNETTE WITTKÉ UND
GUIDO BOSBACH

„Unternehmergeist“ aufseiten der Beschäftigten gehört zu den von Unternehmen heute schon gern gebrauchten Schlagworten. Dass sich Arbeitnehmer in den unternehmerischen Gesamtprozess aktiv einbringen, ist eine gesuchte, aber bislang wenig aktiv genutzte Fähigkeit.

Echte Beteiligung am Unternehmen beginnt mit der Möglichkeit zur Partizipation. Diese umfasst Teilnahme (= die Möglichkeit an den Belangen im Unternehmen aktiv teilzunehmen), Teilgabe (= etwa in Form von Wissen, Information oder indem man Arbeitsleistung einbringt) und damit

Teilgabe (= z. B. am Klärungsprozess von Fehlern und Irrtümern, aber insbesondere auch explizite Teilgabe am Erfolg).

Ein Aspekt stärkerer Partizipation sind neu gedachte Entscheidungsprozesse. Gerade in einer zunehmend dynamischen und komplexen Unternehmensumwelt bietet die Nutzung der „Weisheit der Vielen“ bei Entscheidungen enorme Vorteile. Wertschätzung und Vertrauen sind die Grundlage für eine aktive Einbeziehung und sollten tief in den sich verändernden Kulturen verankert sein.

Die heute weit verbreiteten Top-down-Entscheidungen, insbesondere wenn sie der Expertenmeinung aus übergreifenden Interessen teilweise widersprechen, werden dem instabilen Umfeld oft nicht gerecht. Prozesse wie der aus der Soziokratie stammende Konsent (zur Unterscheidung vom Konsens)¹⁰ oder der ebenfalls bereits vielfach erprobte und an Verbreitung gewinnende konsultative Einzelentscheid¹¹ sind Modelle, die eine deutlich bessere Unternehmensentwicklung zulassen als einsame Entscheidungen der Unternehmensspitze oder aber Entscheidungen im Konsens.

Geht Partizipation einen Schritt weiter, so folgt die Neugestaltung von Besitzstrukturen, die die Teilgabe im Unternehmen auch als wirtschaftliche Teilgabe verstehen lässt.

Unternehmen, die Mitarbeiter zu Mitunternehmern machen, haben verstanden, dass Selbstwirksamkeit, Selbstverantwortung und Selbstorganisation dann die größten positiven Auswirkungen auf das Unternehmen haben, wenn die Mitarbeiter de facto auch beteiligt sind. Der Erfolg gibt ihnen Recht.

Doch die Papierform reicht nicht. Die Beteiligung am Unternehmen in Form von Aktienpaketen – ohne Einfluss auf wesentliche Entscheidungen nehmen zu können – ist nichts weiter als eine schlecht gemachte Gehaltsumwandlung. Im schlechtesten Fall entstehen Frustration und

10 Partizipation: Soziokratie <http://www.partizipation.at/soziokratie.html>

11 Oestereich, B.: Konsultativer Einzelentscheid: was und warum? Oose Blog <http://www.oose.de/blogpost/konsultativer-einzelentscheid-was-warum/>

negative Energien, wenn zum Beispiel Fachkompetenz zwar vorhanden ist, aber aufgrund einer fehlenden hierarchischen Position nicht in die Entscheidung einfließt.

Auch wenn eine faktische Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenseigentum nicht unmittelbar strukturelle Änderungen bedeuten muss, so zieht sie – mindestens auf der kulturellen, meist jedoch auch auf der strukturellen Ebene – immer weitere nachhaltige Veränderungen mit sich.

Strukturen, die sich auf diese Veränderung einlassen, schaffen die stabile Basis für eine positive wirtschaftliche Entwicklung aller Partner im Unternehmen.

Neues Gleichgewicht von Verantwortung, Leistung und Entgelt

VON GEBHARD BORCK

Heute ist es üblich, dass die Wertverantwortung vieler Tätigkeiten bei den Vorgesetzten liegt. Deshalb gibt die Führung neben den Zielen auch vor, wie man diese erreicht. Die Mitarbeiter tragen die Verantwortung, die Forderungen ihres Managements zu erfüllen. Sie erbringen ihre Leistung gemäß einem aus ihrer Sicht fremdbestimmten und -gemessenen Zielerreichungsgrad. Dieser Vereinbarung wohnt die Grundannahme inne, wonach Mitarbeiter ihre Intelligenz der Intelligenz der führenden Person unterordnen – Ober sticht Unter. Als Entschädigung für das Aufgeben der Selbstbestimmtheit und der persönlichen Empfindungen erhalten sie ein Entgelt, das sich typischerweise nach der Zeit richtet, für die sie sich unterordnen. Ähnlich verhält es sich mit heutigen Vertragsverhältnissen zwischen Firmen und ihren Fremd-Dienstleistern.

Arbeiten 4.0 sucht ein neues Gleichgewicht. Alle, Führung, Mitarbeiter wie Dienstleister, sollen als vollwertige Menschen mit Intelligenz, Gefühl und Geist zur Wertschöpfung beitragen. Doch wofür sind die Mitarbeiter dann verantwortlich? Was ist ihre Leistung? Und wie sorgt man unter dieser Prämisse für eine damit in Einklang stehende Entgelt-Balance?

An dieser Stelle hilft es, sich die Wirkmechanik der Lohn- und Gehaltszahlung zu verdeutlichen. Im Kern funktioniert sie heute so: Man kalkuliert betriebswirtschaftlich, in welchem Zeitraum (T) man welche Anzahl (A) an Produkten (P) oder Dienstleistungen (D) zu welchem Preis (W) am Markt verkaufen will. Man erhält daraus das Leistungsergebnis (LE): $LE = \sum((A1-n \times T \times P1-n \times W1-n)(A1-n \times T \times D1-n \times W1-n))$

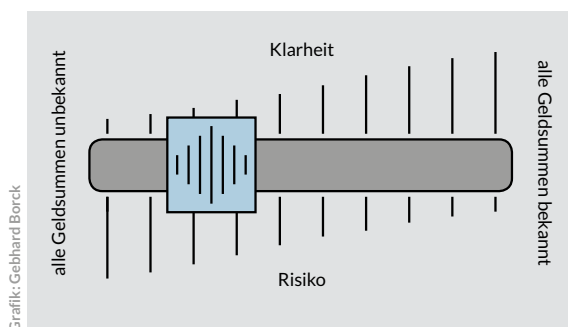
Das Leistungsergebnis gibt die Führung als Ziel vor. Von ihm zieht sie den erwarteten Gewinn (G) und die Struktur- sowie Einsatzkosten (SEK) – beispielsweise Strom, Miete, Materialkosten etc. – ab. Dann ergibt sich das Geld, das für Löhne & Gehälter (LG) übrig bleibt: $LG=LE-G-SEK$.

In dieser Mechanik sind alle Faktoren (Anzahl, Produkte, Dienstleistungen etc.), die Aufgabe (Gewinnerzielung) und der Lösungsweg (Geldverteilung) bekannt.

Bei Arbeit 4.0 starten Kollaborationen häufig aufgrund von Interesse und Sinnkopplung. Welche Aufgabe man konkret bewältigen will, klärt sich während der Zusammenarbeit. Die Faktoren, die dazu dienen, ebenso. Den Lösungsweg *erlebt* man im wahrsten Sinne des Wortes beim Tun – frei nach Heinz Rudolf Kunze: „Eigene Wege sind schwer zu beschreiben, sie entstehen ja erst beim Gehen.“ Im Gegensatz zu heute benötigen wir dafür Möglichkeiten, mit dieser Unsicherheit auch in Bezug auf das Entgelt umzugehen. Ein Weg ist, sich die Leistungsverteilung bewusst zu machen. Allerdings auf der Inhalts- und Wertebene anstatt der Zeit- und Quotenebene. Dazu dient eine Leistungsverteilungsmatrix wie diese:

	Know-how, Erfahrung	Infrastruktur, Methode	Umsetzung	Koordination	
Verteilung der Grundparameter	15,00%	30,00%	45,00%	10,00%	100,00%
Partner 1 Leistungsanteil	90,00%	20,00%	35,00%	50,00%	
Anteil Gesamt	13,50%	6,00%	15,75%	5,00%	40,25%
Partner 2 Leistungsanteil	10,00%	80,00%	65,00%	50,00%	
Anteil Gesamt	1,50%	24,00%	29,25%	5,00%	59,75%

In der Tabelle kann man so viele Wertparameter (Know-how, Infrastruktur, Umsetzung etc.) und Partner ergänzen, wie man sie in das Vorhaben einbezieht. Mit diesem einfachen Werkzeug balanciert man Leistung und Wert aus, ohne monetären Bezug. Geldsummen kommen erst dann ins Spiel, wenn sie fällig werden. Je nachdem, wie viel man zu Beginn schon weiß, kann man direkt ein Entgelt bestimmen oder nicht:



Steht der Regler links – Aufwand, Weg und Ertrag unbekannt –, arbeitet man erst einmal mit hohem Risiko und ohne Entgelt. Dafür entspricht die Beteiligung am späteren Gesamtverdienst des Vorhabens dem Leistungsanteil in der Matrix. Steht der Regler in der Mitte – Aufwand, Weg und/oder Ertrag teilweise bekannt –, kann man einen Teil des Entgelts ausbezahlen. Der Leistungsanteil am Gesamtverdienst reduziert sich dann allerdings entsprechend. Steht der Regler rechts – Aufwand, Weg und Ertrag weitgehend bekannt –, kann man ein vollständiges Entgelt ausbezahlen und den Leistungsanteil am Gesamtverdienst damit ablösen.

Diese Werkzeuge machen die Verantwortung aller Beteiligten sichtbar und halten sie so als intelligente, emotionale und wertvolle Menschen im Vorhaben. Zugleich steht die Leistung in Balance zu einem transparent ermittelten Entgelt, sobald dieses bekannt ist.

Quellen und Links:

Webseiten:

- ➔ Grundlagen der Betriebswirtschaft mit Menschen: Sinnkopplung www.sinnkopplung.de
- ➔ Wertverträge – Wertorientierte Angebote in fünf Schritten <http://www.arbeitswelten-lebenswelten.de/news-und-presse/detail?newsid=69>
- ➔ Lebens- & Arbeitswelten mit Zukunft für kleine und mittelständische Firmen: WertVerträge <http://madiko.com/publikationen/wertvertraege>
- ➔ Betriebswirtschaft mit Menschen für Freiberufler: Dein Preis www.deinpreisdasbuch.de
- ➔ <http://gebhardborck.de/blog/-?newsid=71>

Interviews:

- ➔ <http://www.o-daniel.de/flatrate-statt-stundenlohn/>

Bücher:

- ➔ Weiss, A. (2002): Million Dollar Consulting. New York: McGraw-Hill Professional; Auflage: 3 Sub 2002 ISBN: 978-0071387033
- ➔ Borck, G. (2014): Dein Preis – Wie Du ein Angebot erstellst, das Deinem Wert entspricht. Edition sinnvoll Wirtschaften ISBN: 978-1497507517

Musik:

- ➔ Meine eigenen Wege; Heinz Rudolf Kunze; Nonstop 1999

Mitgestalten statt Bewahren: Schlüsselkompetenzen 2030

VON ROLAND PANTER UND MEDJE PRAHM

Welche Fähigkeiten braucht es, um in der Berufswelt 2030 bestehen zu können? Eine gute Vorlage dafür liefert Gunter Dueck. Seit vielen Jahren beschreibt er das Problem, dass weder die gelehrten Inhalte noch die sogenannten Kopfnote in den Zeugnissen ausreichen, um künftig in der Wirtschaft bestehen zu können. Neben diesen Grundeigenschaften (in der Grafik weiter unten als Basis benannt) bedarf es vieler anderer Fähigkeiten, die bereits durch Elternhaus und Schule vermittelt werden sollten.

Künftig werden die so genannten einfachen Arbeiten zunehmend automatisiert werden. Betrachtet man die Sinus Milieustudie, sind es besonders die

Milieus des „Festhaltens“, „Bewahrens“ und „Habens & Genießens“, deren Aufgabenfelder in Zukunft wegfallen werden. Das betrifft neben den bildungsfernen Schichten auch die traditionellen und konservativen Ober- und Mittelschicht-Milieus bis hin zur bürgerlichen Mitte. Die Herausforderung ist also, die Gesellschaft insgesamt in Richtung aktiver Teilnahme, in Richtung der mit „Sein & Verändern“, „Machen & Erleben“ und „Grenzen überwinden“ umschriebenen Milieus zu verschieben. Die Mitglieder aller Milieus müssen für eine komplexer werdende Zukunft der Arbeit befähigt werden.

Die Aufgabe von Politik, Schule, Familien und Gesellschaft wird es sein, diesen Anforderungen gerecht zu werden. Durch ein grundlegendes Werteverständnis, durch spezielle Förderungen und durch Sensibilisierung – gerade in den einkommensschwächeren Schichten.

Anforderungen an individuelle Fähigkeiten für künftige Generationen



Creative Leadership: Zur Rolle kreativer Strategien im Führungsstil von morgen

VON SABINE JANK

Aktuell ist unsere Arbeitswelt, geprägt von wachsender Komplexität, einer fortwährenden Veränderung unterworfen. So bestätigen innovative Führungskräfte (Standouts) in einer von IBM durchgeführten Studie (IBM Corporation, 2010), dass *Continuous Change* zum festen Bestandteil ihres Wirkens geworden ist. Dieses beschleunigte Änderungsniveau bringt ein hohes Maß an Ungewissheit, Mehrdeutigkeit und Unbeständigkeit mit sich. Zukünftige Führungskräfte müssen sich daher sowohl mit Mehrdeutigkeit und umfassender Risikobereitschaft komfortabel fühlen als auch in der Lage sein, Dritte für neue Denkweisen und Richtungen zu begeistern (IBM Corporation, 2010).

Als Antwort auf diese ständigen Veränderungen sind Führungskräfte immer mehr angehalten, ihren Führungsstil mit kreativen Strategien anzureichern. So argumentieren sowohl innovative Führungskräfte als auch Bildungsexperten (IBM Corporation, 2010; Trilling & Fadel, 2009), dass Kreativität und Innovationsfähigkeit die entscheidenden Schlüsselkompetenzen des 21. Jahrhunderts sind.

Jedoch betrachten traditionelle Führungskräfte Kreativität häufig als Störfaktor. Denn kreative Prozesse erfordern von jedem Einzelnen den Wechsel von konvergentem zu divergentem Denken und vice versa. So ist das analytische Denken, die Frage nach dem ‚Was ist‘ bei der Mehrzahl der Führungskräfte sehr wohl ausgeprägt. Aber die Frage nach dem ‚Was könnte sein‘ oder ‚Was wäre wenn‘, die dem divergenten Denken zu Grunde liegt, ist für Führungskräfte oft nur sehr schwer bis gar nicht zu beantworten.

Dennoch brauchen wir Kreativität, als Rohstoff für Innovation. Ergo ist es wichtig, Führungskräfte dahingehend auszubilden, dass sie kreatives Denken aktiv unterstützen und Verhaltensmuster bei sich und ihren Mitarbeitern etablieren, die Kreativität fördern. Die Idee der Creative Leadership bietet Führungskräften das dafür erforderliche Mindset und die notwendigen Fähigkeiten an. Dabei spielt die Entwicklung der eigenen kreativen Praxis eine zentrale Rolle. So beschreiben beispielsweise Puccio, Mance und Murdock in ihrem Buch *The Creative Leadership. Skills that drive change* (2011) Creative Leadership als die Fähigkeit, die eigene Vorstellungskraft gezielt dafür einzusetzen, eine Gruppe für ein neues Ziel – oder eine neue Richtung – zu begeistern und sie durch den gesamten Entwicklungsprozess erfolgreich zu begleiten. Um derartige kreative Veränderung bewirken zu können, haben kreative Führungskräfte einen zutiefst positiven Einfluss auf ihren Kontext (Arbeitsplatz, Gemeinschaft, Schule, Familie) und die darin agierenden Personen.

Konkret: Um eine Kultur der Kreativität in der eigenen Organisation zu etablieren, müssen zukünftige Führungskräfte offen für Veränderungen sein, ihre Mitarbeiter an Problemlösungsprozessen beteiligen und sie bei der Entwicklung neuer Ideen unterstützen wollen. Des Weiteren müssen sie bereit sein, verschiedene Perspektiven in Betracht zu ziehen, den Diskurs zu fördern, die Freiheit und Autonomie ihrer Mitarbeiter und deren Risikobereitschaft zu steigern sowie Formen des Scheiterns zuzulassen. Letztlich geht es darum, ein Klima zu schaffen, in dem das kreative Potenzial aller zur vollen Entfaltung kommt und das Führungskräfte hervorbringt, die die Fertigkeit besitzen, Problemlösungsprozesse auf innovative Art und Weise zu begleiten.

James M. Kouzes und Barry Z. Posner stellten in den 1980er Jahren in ihrem Bestseller *The Leadership Challenge* mit „The Five Practices of Exemplary Leadership®“ ein interessantes Modell vor, das erstmals ermöglichte, kreative Führung erlernen und vermittelbar und damit für jedermann zugänglich zu machen. Im Rahmen von Hunderten von Interviews und mehreren Tausend Fallstudien beschrieben Führungskräfte ihre Bestleistungen. Dabei kristallisierten sich für Kouzes und Posner folgende fünf Handlungsweisen heraus:

Model The Way – hier werden die Grundsätze sowohl für den Umgang miteinander formuliert als auch für die Art und Weise, wie Ziele verfolgt werden.

Inspire a Shared Vision – hier wird Zukunft imaginiert, ein idealisiertes und einzigartiges Bild dessen geschaffen, wohin sich die Organisation entwickeln soll, und Begeisterung für diese Idee geweckt.

Challenge the Process – hier wird fortwährend nach innovativen Wegen gesucht und experimentiert, um die Organisation zu verbessern.

Enable Others to Act – hier wird Kollaboration gefördert und risikobereite Teams werden gebildet.

Encourage The Heart – hier wird das Vertrauen geschaffen, sich als „Held“ fühlen zu dürfen.

Für viele dieser spezifischen Handlungsweisen sind die oben beschriebenen kreativen Praktiken von grundlegender Bedeutung. In diesem Sinne liegt die Herausforderung nicht in der Entwicklung weiterer Modelle für den Führungserfolg im 21. Jahrhundert, sondern zunächst in der Frage nach dem „wo“. Da bislang die bestehenden Bildungseinrichtungen und die meisten Unternehmen nicht die notwendigen Experimentierfelder zur Verfügung stellen, braucht es neue Wirkungsfelder, in denen Führungskräfte die beschriebenen kreativen Praktiken und die dafür notwendigen Handlungsrahmen erlernen und erproben können, um zukünftig bedeutungsvolle und anhaltende Veränderungen auf den Weg zu bringen.

Quellen und Links:

- ➡ IBM Corporation (May, 2010): *Capitalizing on complexity: Insights from the global chief executive officer study*. Aufgerufen am 28.09.2015. <http://www-935.ibm.com/services/us/ceo/ceostudy2010/>
- ➡ Kouzes, James M., Posner Barry Z. (2012): *The Leadership Challenge: How to make extraordinary things happen in organizations*. 5. Auflage. John Wiley & Sons
- ➡ Puccio, G./Murdock, M./Mance, M. (2011): *Creative leadership: Skills that drive change*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- ➡ Trilling, B., & Fadel, C. (2009). *21st Century skills: Learning for life in our times*. Aufgerufen am 28.09.2015 <http://21stcenturyskillsbook.com/>

Wir brauchen einen neuen Werteoptimismus

VON ROLAND PANTER UND MEDJE PRAHM

Verändert sich die Arbeitswelt, verändert sich die Gesellschaft und umgekehrt. Beide Welten sind untrennbar miteinander verwoben. Gerade in Phasen der Veränderung sind deshalb Werte das notwendige Gerüst für ein friedliches Miteinander von Menschen, Unternehmen, Verwaltung und Politik. Genau deshalb stehen Werte unter dem Dauerbeschuss unterschiedlicher Interessen.

Beispiel Unternehmenswelt: In globalen Märkten erwirtschaften Unternehmen ihre Erträge teilweise zu nicht akzeptablen Bedingungen. Wertevereinbarungen über lokale Verantwortung, die beispielsweise beinhalten Steuern zu zahlen oder akzeptable Arbeitsbedingungen zu schaffen, werden mit Blick auf den wirtschaftlichen Erfolg häufig über den guten Geschmack hinaus strapaziert. Lobbyisten, intransparente Systeme und regionale Interessen verhindern globale, wertkonforme Lösungen. Das erleben wir dieser Tage sehr lebensnah bei den Verhandlungen rund um die Freihandelsabkommen TTIP und Ceta.

Auch der digitale Wandel ist eine Belastungsprobe für unsere Wertesysteme. Disruptive Geschäftsmodelle verändern Märkte in einer Dynamik, die vor wenigen Jahren noch unvorstellbar war. Die Arbeitswelt verändert sich im gleichen Tempo und nicht ohne Nebenwirkungen. In etlichen Branchen stehen viele Arbeitsplätze auf dem Spiel, während Politik und Wirtschaft vor allem auf das Bewahren des Bestehenden setzen. Das Wertefundament scheint unter dieser Belastung bereits an vielen Stellen ins Wanken zu geraten. Die Angst um Arbeitsplätze, vor dem Verlust der wirtschaftlichen Sorglosigkeit greift um sich. Nichts ist mehr, wie es war.

Statt eines verzweifelten Bewahrens überkommener Strukturen brauchen wir einen neuen Werteoptimismus, der es uns ermöglicht, auf den Fundamenten unserer Werte mutig nach vorn zu

schauen. Wir müssen neugierig sein auf aktuelle und zukünftige Veränderungen, sie mitgestalten und von den positiven Effekten profitieren. Unternehmen und Politik sollten ihre Verantwortung annehmen und gesellschaftliche Werte in ihre globalen Ziele integrieren.

Das bedeutet, dass Menschen lokal partizipieren und sich auf die Produkte und Leistungen der Unternehmen verlassen können – mit der Gewissheit, dass nicht der Verbrauch der Ressourcen zu Nachteilen für aktuelle und künftige Generationen führt. Es bedeutet auch, nur noch für Unternehmen zu arbeiten, die langfristig agieren und transparent sind. Die uns mit Zuverlässigkeit gegenüber treten und sich als Bestandteil der Gesellschaft betrachten. Für Unternehmen, die ihre Verantwortung nicht wahrnehmen, bleibt in dieser Ordnung kein Platz mehr – weder für ihre Produkte noch für ihre Arbeitsangebote. Überall auf der Welt, über alle Branchen. Das geht nur, wenn wir uns alle uns fragen, nach welchen Werten unsere Wirtschaftssysteme künftig funktionieren. Und wenn wir bereit sind, Fehler zu machen und diese zu korrigieren.

Die Basis dazu ist Vertrauen.

Chef(in) 4.0: Die Auswirkungen von Industrie 4.0 auf Führung und Zusammenarbeit in Organisationen werden noch unterschätzt

VON SARAH STAFFEN

Neue Einflussfaktoren und Möglichkeiten zum Beispiel der systematischen Sammlung und Auswertung von Daten revolutionieren unsere industriellen Wertschöpfungsprozesse. In der Industrie 4.0 vernetzen sich Produktentwicklung, Produktion, Logistik und Kunden durch modernste Informations- und Kommunikationstechnologie auf

intelligente Weise. Sich selbst steuernde Produktionssysteme gewinnen zunehmend an Bedeutung. Unternehmen, die mit dieser Entwicklung Schritt halten wollen, stehen vor enormen technischen Herausforderungen. Jedoch wirft die fortschreitende digitale Transformation auch eine Fragestellung auf, von der bislang häufig nur die Spitze des Eisbergs gesehen wird: Wie verändert sich die Zusammenarbeit von Führungskräften und ihren Mitarbeitern durch die Anforderungen, die hochentwickelte Systemlösungen mit sich bringen?

Neue Anforderungen an Führungskräfte mit Industrie 4.0

Es liegt auf der Hand, dass gerade Führungskräften in Industrieunternehmen eine bedeutende Verantwortung zukommt, technische Innovationen nicht nur selbst in kurzer Zeit anzunehmen, sondern auch ihre Mitarbeiter hierfür zu begeistern und zu befähigen. Doch vor welchen Herausforderungen stehen gestandene Manager wie etwa Werksleiter, wenn bisher bewährte Muster und Strukturen sich aufzulösen beginnen?

Der Chef (oder die Chefin) 4.0 muss durch die vollständige Vernetzung von Wertschöpfungsketten über Firmengrenzen hinaus denken und agieren. Mitarbeiter befinden sich zunehmend nicht mehr in klar definierten Abteilungen, sondern verteilt über den Globus, wie das bereits heute zum Beispiel in Entwicklungsteams der Fall ist, oder in Netzwerken, die sich aus internen und externen Partnern zusammensetzen. Dies bedingt in vielen klassischen Organisationsstrukturen ein verändertes Verständnis von Führung und Zusammenarbeit.

Die größte Herausforderung liegt mit Sicherheit darin, dass die Technologie in einer ganz neuen Dimension Partner im Bund zwischen Führungskraft und Mitarbeiter wird. Das enge Zusammenspiel zwischen Mensch und fortschrittlicher Technik wirft vor allem in Bezug auf Autonomie und Entscheidungsbefugnis die Frage auf, welche Art von Steuerung überhaupt in sich selbst steuernden Systemen benötigt wird. Die Rollen als strategische Inputgeber und flexible Problemlöser bleiben weiterhin den Führungskräften, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorbehalten. Für Führungskräfte bedeutet das, den höheren Grad an Mensch-

Maschine-Interaktionen sowohl in Bezug auf ihre Mitarbeiter als auch in Bezug auf ihre eigene Arbeit erfolgreich zu managen.

Dies beinhaltet, die zunehmenden Grenzen der eigenen Expertise anzuerkennen und zum Beispiel Spezialisten für Datenanalyse ins eigene Team zu integrieren, wie auch Vertrauen im Team in Datensicherheit und -verlässlichkeit aufzubauen. Der Chef 4.0 wird darüber hinaus zum agilen Netzwerker, der sich das im und zum Teil auch außerhalb des Unternehmens immer stärker verteilte Wissen erschließt und zu Nutze macht.

Die Vernetzung der Systeme führt zu einer Transparenz über alle Bereiche der Wertschöpfungskette hinweg, die eine Anpassung des Entscheidungsverhaltens von Führungskräften erfordert. Bisherige Kenngrößen auch für die Leistungsbeurteilung der Mitarbeiter müssen angepasst werden. Höhere Reaktionsgeschwindigkeit auf Basis von Echtzeitinformationen ist gefragt. Zudem muss die Führungskraft ein grundlegendes Verständnis der Industrie-4.0-Paradigmen und ihres Optimierungspotenzials haben bzw. aufbauen, wofür fachliche und IT-Expertise zunehmend verschmelzen.

Neue Führungsrollen für den Chef 4.0

Die weitreichenden Veränderungen, die Industrie-4.0-Initiativen für Unternehmen bedeuten, erfordern in erster Linie „Change Leadership“, also die Fähigkeit der Führungskraft, sich selbst auf kontinuierlichen Wandel einzustellen und gleichzeitig ihre Mitarbeiter auf dem Weg in eine – teilweise noch schwer vorstellbare – Zukunft mitzunehmen. Der Chef 4.0 ist hier Treiber digitaler Veränderungen und Vorbild im Einsetzen neuer Technologien. Gleichzeitig benötigt er ein sicheres Gespür für die Ängste seiner Mitarbeiter. Für diese bedeutet höhere Transparenz in der Produktion, dass individuelle Leistung und Fehlerraten jederzeit nachvollziehbar werden, dass sie der Komplexität in der Bedienung der Systeme ggf. nicht mehr gewachsen sind oder dass sie bei zunehmender Automatisierung möglicherweise ganz durch den „Kollegen Roboter“ ersetzt werden. Die Führungsrollen werden dabei immer differenzierter:

Als **Unternehmer im Unternehmen** entscheidet der Chef 4.0 weit über die Belange seines eigenen

Bereichs hinaus, vernetzt sich mit anderen Bereichen und entwickelt gesamthafte Lösungen für Produkte und Dienstleistungen.

Als **Koordinator ganzer Ökosysteme interner und externer Partner** agiert der Chef 4.0 in zunehmend durchlässiger werdenden Organisationsstrukturen, verteilt Aufgaben kompetenzbasiert und nutzt verfügbares Expertenwissen, um den technischen Vorsprung vor dem Wettbewerb auszubauen.

Nicht nur Maschinen und Produkte werden smarter. Als „**Entwicklungshelfer**“ identifiziert und fördert der Chef 4.0 die Potenziale seiner Mitarbeiter, in komplexere Aufgaben hineinzuwachsen, die stärker mit der Überwachung und Steuerung von Produktionsprozessen zusammenhängen als mit der reinen Bedienung von Maschinen.

Als **Coach Agiler Teams** reagiert der Chef 4.0 schnell und flexibel auf veränderte Anforderungen mit Blick auf die gesamte Wertschöpfungskette und schafft die Basis für Innovationen, auch durch aktive Mitgestaltung der entsprechenden Unternehmenskultur und -struktur.

In der Industrie 4.0 wird das Verhalten von Führungskräften mehr denn je den Ausschlag geben, ob eine erfolgreiche Umsetzung im Unternehmen gelingt. Entscheidend wird für sie dabei sein, sich schnell in neue Rollen einzufinden und vor allem flexibel zwischen den Rollen zu wechseln. Es wird noch einige Zeit dauern, bis sich die heutigen Strukturen unserer Industrieunternehmen wirklich nachhaltig verändern. Einen wesentlichen Beitrag leisten Führungskräfte, wenn sie schon heute zunehmend aufgabenbezogen und weniger abhängig von ihrer hierarchisch vorgegebenen Rolle in den erforderlichen neuen Rollen agieren.

Quellen und Links:

- ➡ Industry 4.0 - The Capgemini Consulting View <https://www.de.capgemini-consulting.com/resources/industry-40-capgemini-consulting>
- ➡ Capgemini Consulting: Change Management Studie 2015 <https://www.de.capgemini-consulting.com/resources/change-management-studie-2015>
- ➡ Liebhart, D.: Wie Industrie 4.0 den Führungsstil verändert. CIO <http://www.cio.de/a/wie-industrie-4-0-den-fuehrungsstil-veraender,2960778>

Der globale Rahmen und Wechselwirkungen mit anderen Themen

Migration

VON SARAH KEBBEDIES

Wanderungsbewegungen umspannen den gesamten Globus. Zwischen 1990 und 2013 ist die Zahl der weltweiten Migranten um 77 Millionen (55%) angewachsen (UN-Desa 2013). Im Zuge der (ökonomischen) Globalisierung sind Migrationsströme jedoch nicht nur zahlenmäßig gestiegen, sondern auch Formen, Richtungen und Komplexität der Wanderungen haben sich gewandelt.

Im Jahr 2014 lebten 35,5 Millionen Menschen innerhalb der EU-28, die nicht in einem Mitgliedsstaat der EU geboren wurden. Deutschland verzeichnete dabei die meisten Zuwanderungen, gefolgt von Großbritannien und Frankreich (eurostat 2015). In Deutschland leben aktuell 16,4 Millionen Personen mit einem Migrationshintergrund. Dies entspricht einem Anteil von 20,3% an der Gesamtbevölkerung. Davon sind knapp 37% der Migranten aus anderen EU-Mitgliedstaaten zugewandert. Die primären Herkunftsländer von Zuwanderern in Deutschland sind in absteigender Reihenfolge die Türkei, Polen, Russland, Italien und Kasachstan (Statistisches Bundesamt 2014). Sowohl die EU als auch Deutschland werden Zuwanderungen in Zukunft nicht nur für die Stabilität der Bevölkerungsstruktur dringend benötigen, sondern auch zur Kompensation der fehlenden Fachkräfte. Darüber hinaus zeigte eine Studie der Bertelsmann Stiftung, dass Migranten entgegen aller Erwartungen unsere Sozialsysteme nicht belasten sondern entlasten können. Ein nachhaltiger fiskalischer Nutzen kann jedoch nur

aufrechterhalten werden, wenn das Qualifikationsniveau zukünftiger Einwanderer steigt (Bertelsmann Stiftung 2014).

Dass das Qualifikationsniveau heutiger Zuwanderer bereits annähernd diesen Anforderungen entspricht, offenbart eine Studie zu den Auswirkungen von Einwanderung auf den Arbeitsmarkt. Neu zugewanderte Personen weisen demnach ein deutlich höheres Qualifikationsprofil auf, als dies noch vor zehn Jahren der Fall war. Fast die Hälfte der Neuzuwanderer besitzt dabei einen Hochschul-, Techniker- oder Meisterabschluss (Brücker, H. 2013).

Um dem sich verschärfenden Fachkräftemangel begegnen zu können, wird die Bundesrepublik auch in Zukunft auf steigende Einwanderungszahlen von qualifizierten Fachkräften angewiesen sein. Dabei darf sich Deutschland jedoch nicht auf die zunehmenden Einwanderungszahlen aus südeuropäischen Ländern verlassen, sondern muss stattdessen auch Zuwanderungen aus Nicht-EU-Staaten fokussieren.

Darüber hinaus legen Daten des Statistischen Bundesamtes offen, dass Menschen mit Migrationshintergrund zum einen häufiger erwerbslos sind und sich zum anderen öfter in geringfügigen Beschäftigungsverhältnissen befinden als Personen ohne Migrationshintergrund (Statistisches Bundesamt 2014). Schlechtere Zugänge zum Arbeitsmarkt, ungleiche Chancen im Bildungssystem sowie die Nichtanerkennung von ausländischen Abschlüssen und Berufsausbildungen verweisen an dieser Stelle auf die immer noch bestehenden integrationspolitischen Defizite in Deutschland.

Die Verbesserung unserer nationalen Arbeitssituation sollte jedoch nicht das alleinige migrationspolitische Ziel darstellen. Durch eine gezielte Zuwanderungspolitik lassen sich durchaus auch Vorteile für die jeweiligen Herkunftsländer und für die Einwanderer selbst erzielen. Um eine solche „Triple-Win“-Situation zu realisieren, müssen zum einen bestimmte Kriterien bei der Auswahl von Herkunftsländern beachtet werden, zum anderen müssen Herkunfts- und Zielländer gleichermaßen und in Kooperation für die Entwicklung und Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen und entsprechenden Anreizsystemen einstehen (Bertelsmann Stiftung 2015).

Quellen und Links:

➔ Bertelsmann Stiftung (2015): Gemeinsam zum Triple-Win: Faire Gewinnung von Fachkräften aus Entwicklungs- und Schwellenländern. Kriterien und Länderbeispiele zur Identifizierung geeigneter Herkunftsländer.

http://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/28_Einwanderung_und_Vielfalt/Studie_IB_Gemeinsam_zum_Triple_Win_2015.pdf

➔ Bertelsmann Stiftung (2014): Der Beitrag von Ausländern und künftiger Zuwanderung zum deutschen Staatshaushalt. http://www.bertelsmannstiftung.de/fileadmin/files/user_upload/Bonin_Beitrag_Zuwanderung_zum_dt_Staatshaushalt_141204_nm.pdf

➔ Brücker, H. (2013): Auswirkungen der Einwanderung auf Arbeitsmarkt und Sozialstaat. Neue Erkenntnisse und Schlussfolgerungen für die Einwanderungspolitik. Bertelsmann Stiftung (Hg.). http://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Presse/imported/downloads/xcms_bst_dms_37927_2.pdf

➔ eurostat (2015): Migration and migrant Population Statistics. http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Migration_and_migrant_population_statistics

➔ Statistisches Bundesamt (2014): Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Bevölkerung mit Migrationshintergrund. Ergebnisse des Mikrozensus. Fachserie 1, Reihe 2. http://www.bertelsmannstiftung.de/fileadmin/files/user_upload/Bonin_Beitrag_Zuwanderung_zum_dt_Staatshaushalt_141204_nm.pdf

➔ UN-Desa (2013): International Migration Report. http://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/migration/migrationreport2013/Full_Document_final.pdf

Globalisierung

VON SARAH KEBBEDIES

Kaum ein anderes Thema hat in den letzten Jahrzehnten den öffentlichen (und wissenschaftlichen) Diskurs in vergleichbarer Weise bestimmt wie die Globalisierung. Doch was verstehen wir unter Globalisierung und wie wirkt sie sich bereits jetzt und in Zukunft auf unsere alltäglichen Arbeits- und Lebenswelten aus?

Im Zentrum von Internationalisierungsdiskursen steht vor allem die ökonomische Dimension der Globalisierung. Die zunehmenden internationalen Vernetzungen finden ihren Ausdruck primär im global gestiegenen Volumen der Warenexporte, welches in den letzten 40 Jahren um mehr als das 60-fache gewachsen ist, während gleichzeitig das nominale BIP der gesamten Welt eine Steigerung von 3,36 Billionen Dollar auf 74,6 Billionen Dollar erfahren hat (Peterson 2015a). Outsourcing und Standortverlagerungen in andere Weltregionen mit günstigeren Produktionsbedingungen sind die Antworten von Unternehmen auf den sich stetig verschärfenden Wettbewerbsdruck.

Zusätzlich vorangetrieben wird die Globalisierung durch die Digitalisierung. Ohne den Einsatz neuer Kommunikationstechnologien und automatisierter Produktionsverfahren wären die realisierten Produktivitätssprünge und damit eine Erhöhung des weltweiten Wohlstands sowie eine Verringerung der absoluten Armut nicht möglich gewesen (Peterson 2015b).

Die Verbreitung von Informations- und Kommunikationstechnologien hat jedoch nicht nur Auswirkungen auf die ökonomischen Produktionsprozesse, sondern betrifft nahezu alle gesellschaftlichen Subsysteme wie Bildung, Konsum, politische Teilhabe, Gesundheitswesen und im Allgemeinen die Bedingungen, unter denen wir zukünftig arbeiten werden. So kommt eine Studie der Oxford University zu dem Ergebnis, dass noch in der ersten Hälfte des 21. Jahrhunderts 47% der Jobs allein in den USA durch Roboter, Computer und Algorithmen ersetzt werden. Dabei betreffen die Folgen des verstärkten Technologieeinsatzes nicht nur die industrielle Produktion, sondern auch den Dienstleistungssektor sowie wissensintensive Arbeiten und hoch qualifiziertes Personal (Frey/Osborne 2013).

Fakt ist: Arbeit kann nicht mehr ausschließlich im Rahmen von nationalen Grenzen gestaltet werden. Durch das Zusammenspiel von Globalisierung und Digitalisierung entstehen neue Formen der Regulierung und Organisation von Arbeit, die sowohl die nationale Handlungsfähigkeit, als auch die individuellen Akteure in ihren konkreten Arbeitswelten vor neue Herausforderungen stellen.

Die digitale Vernetzung unterschiedlicher Unternehmensstandorte in unterschiedlichen Staaten lässt neue, globale Arbeits- und Projektstrukturen entstehen. Das Agieren in virtuellen Informations- und Kommunikationsräumen wird zusehends zum Arbeitsalltag für Erwerbstätige. Unterschiedliche Unternehmenskulturen, Erwartungen und Interessen müssen in Einklang gebracht werden – neue Formen der Kooperation und Koordination sind dafür unabdingbar. Die Möglichkeiten einer stringenten Kontrolle nehmen ab, stattdessen treten Flexibilität und Vertrauen auf den Plan.

Quellen:

- ➔ Frey, C.B./Osborne, A. (2013): The future of employment: How susceptible are jobs to Computerisation? http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf
- ➔ Petersen, T. (2015a): Globalisierung, Digitalisierung und ungleiche Einkommen. Bertelsmann Stiftung (Hg.). <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/global-economic-dynamics/projektnachrichten/globalisierung-digitalisierung-und-einkommensungleichheit/>
- ➔ Petersen, T. (2015b): Kurzpapier „Globalisierung“. Bertelsmann Stiftung (Hg.).

Demografischer Wandel

VON SARAH KEBBEDIES

In den nächsten Jahrzehnten wird die Weltbevölkerung weiter anwachsen und gleichzeitig altern. Nach neuen Berechnungen der UN wird die Gesamtbevölkerung der Erde bis zum Jahr 2030 bis auf 8,5 Milliarden Menschen wachsen. Im Jahr 2100 werden es bereits 11,2 Milliarden sein. Dieses Wachstum wird jedoch primär durch die zum Teil rasante Bevölkerungsentwicklung in den Schwellenländern getragen, während die Bevölkerung in den Industrieländern weiter stagniert. Auch der Großteil der europäischen Staaten ist mit rückläufigen Kinderzahlen konfrontiert (UN-Desa 2015).

Nur wenige Staaten in der EU wie beispielsweise Finnland, Belgien oder Island erreichen noch eine Kinderzahl pro Frau, die notwendig wäre, um eine stabile Bevölkerungsentwicklung zu gewährleisten (Berlin Institut für Bevölkerung und Entwicklung 2008). Auch Deutschland liegt mit 1,4 Kindern pro Frau deutlich unter der benötigten Anzahl von 2,1 Kindern pro Frau (Statistische Ämter des Bundes und des Landes 2011). Beschrieben werden damit keine gänzlich neuen Phänomene, sondern ein Wandel, der bereits seit 40 Jahren zu beobachten ist und sich auch in Zukunft weiter verschärfen wird – Personen im erwerbsfähigen Alter nehmen ab, während sich die ältere Bevölkerung kontinuierlich zur dominierenden Altersgruppe entwickelt.

Fehlende Elterngenerationen können durch die Anzahl der Neugeborenen nicht mehr kompensiert werden. Prognostiziert wird, dass im Jahr 2030 die deutsche Bevölkerung auf 70 Millionen Einwohner zurückgegangen sein wird. In 15 Jahren werden 15% weniger Personen im erwerbsfähigen Alter (20–65 Jahre) zur Verfügung stehen als im Vergleichsjahr 2008, die Zahl der über 65-jährigen wird hingegen um 22,3 Millionen Menschen weiter anwachsen (Statistisches Bundesamt 2015). Zusätzlich verstärkt werden diese Effekte durch eine ebenfalls stetig steigende Lebenserwartung.

Ohne Zuwanderungen würde diese Prognose noch weitaus negativer ausfallen. Der Wanderungssaldo (Differenz zwischen Zu- und Fortzügen) unterlag in den letzten Jahren deutlichen Schwankungen. Angenommen wird eine jährliche Steigerung des Wanderungssaldos um 100.000 bis 200.000 Personen pro Jahr. Diese Steigerung ist jedoch bei weitem kein Garant, um die negative Bevölkerungsentwicklung zu stoppen. Dennoch: Menschen ohne Migrationshintergrund sind im Durchschnitt deutlich älter als solche mit Migrationshintergrund (48,7 gegenüber 35,4 Jahren), wodurch letztere nicht unerheblich zu einer Verjüngung der Altersstruktur beitragen können. (Statistisches Bundesamt 2014; Statistisches Bundesamt 2015).

Durch die sinkende Zahl der Personen im erwerbsfähigen Alter entstehen bereits heute große Probleme bezüglich der Rekrutierung neuer Fachkräfte. Die geburtenstarken Jahrgänge werden in den nächsten 10–15 Jahren aus dem Arbeitsmarkt austreten und der Anteil der Senioren an der erwerbstätigen Bevölkerung kontinuierlich wachsen.

Neben der Absicherung des Fachkräftebedarfs besteht demnach eine weitere Herausforderung darin, die Arbeitsfähigkeit und Gesundheit der Menschen zu fördern und so lange wie möglich zu erhalten (Statistisches Bundesamt 2009). Kompetenzen und Fähigkeiten von älteren Arbeitnehmern müssen nicht nur anerkannt, sondern auch gemäß der neuen Anforderungen in der Arbeitswelt angepasst werden.

Quellen und Links:

- ➔ Berlin Institut für Bevölkerung und Entwicklung 2008: Die demografische Zukunft von Europa. Wie sich die Regionen verändern. www.berlin-institut.org/fileadmin/user_upload/Studien/Kurzfassung_Europa_d_sicher.pdf
- ➔ Bertelsmann Stiftung (2015a): Arbeits- und Lebensperspektiven in Deutschland. Pfade der Veränderung. Ergebnisse der Arbeit der Expertenkommission Arbeits- und Lebensperspektiven in Deutschland.
- ➔ Statistische Ämter des Bundes und des Landes (2011): Demografischer Wandel in Deutschland: Bevölkerungs- und Haushaltsentwicklung im Bund und in den Ländern. Heft 1. Wiesbaden. https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/DemografischerWandel/BevoelkerungsHaushaltentwicklung5871101119004.pdf?__blob=publicationFile
- ➔ Statistisches Bundesamt (2015): Bevölkerung Deutschlands bis 2060. 13. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Bevoelkerungsvorausberechnung/Bevoelkerungsvorausberechnung.html>
- ➔ Statistisches Bundesamt (2009): Bevölkerung Deutschlands bis 2060. 12. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/BevoelkerungDeutschland2060Presse5124204099004.pdf?__blob=publicationFile
- ➔ Statistisches Bundesamt (2014): Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Bevölkerung mit Migrationshintergrund. Ergebnisse des Mikrozensus. Fachserie 1, Reihe 2. https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/MigrationIntegration/Migrationshintergrund2010220147004.pdf?__blob=publicationFile
- ➔ UN-Desa (2015): World Population Prospects: 2015 Revision. http://esa.un.org/unpd/wpp/Publications/Files/Key_Findings_WPP_2015.pdf

Bildung

VON OLE WINTERMANN UND
ANJA C. WAGNER

Die Bildungsdebatte ist nicht losgelöst vom ökonomischen, politischen und gesellschaftlichen Kontext zu sehen, auch wenn von Bildungspolitikern häufig rein fachlich oder pädagogisch argumentiert wird. So ist eben nicht nur die Frage entscheidend, wie Bildungsinhalte pädagogisch sinnvoll mit der Digitalisierung kombiniert werden können und damit der individuell-ganzheitlichen Entwicklung dienen. Vielmehr kommt es auch darauf an, die notwendigen Vernetzungen für die spätere Arbeits- und Lebenswelt einzuüben (vgl. [Wagner 2012](#)).

Über den frühzeitigen Aufbau eines persönlichen Lernnetzwerkes (vgl. [Rosa 2015](#)), das sich dynamisch über die gesamte Lebensspanne weiter entfaltet, könnten Kinder und Jugendliche beispielsweise möglichst früh damit beginnen, ihre Resilienz- und Empathiefähigkeit aufzubauen. Diese beiden Charaktereigenschaften, gepaart mit der unmittelbar benötigten Netzkompetenz, sind die zentralen Eigenschaften, die die konkrete individuelle Kompetenz im Zeitalter der unsicheren Netzwerkgesellschaft prägen. Nie statisch, sondern dialektisch im besten Hegel'schen Sinne: Das Moment als etwas Gewordenes und in sich Werdenendes. Und das erfordert eben jenes „lebenslange Lernen“ von allen Beteiligten.

Will man über ein staatlich geregeltes Bildungssystem diese Kompetenz bei den Menschen fördern, muss der Netzwerkgedanke bereits frühzeitig strukturell implementiert werden. Und zwar bei allen Beteiligten! Kritische StaatsbürgerInnen und kreative InnovatorInnen gewinnt man nicht über die Abfolge diverser Wissenstests, sondern über alltäglich gelebte Praxis in den Netzwerken, und das bedeutet heute vor allem auch unter Nutzung des Internets. Das alte Denken eines staatlich kontrollierten Wissenkanons und Kompetenzprofils, das über verschiedene politische Ebenen in bestehende bildungspolitische Institutionen und Klas-

sensysteme gekippt wird, ist veraltet und fördert nicht das heute unbedingt erforderliche, kreative Denken „von unten“.

Sofern es angesichts der globalen gesellschaftlichen Herausforderungen gewünscht ist, ein Maximum an menschlicher Intelligenz zusammenzubringen, gilt es, die dafür erforderliche Kompetenz möglichst frühzeitig zu fördern. Traditionelle pädagogische Ansätze sind mit dieser Denkweise überfordert. Ein erster Schritt zur Öffnung des Bildungssystems bestünde darin, zunehmend Freiräume an (Hoch-)Schulen zu schaffen, innerhalb derer sämtliche Stakeholder gemeinsam in modernen Formaten an alltäglichen Problemen arbeiten. Schüler mit Lehrern und Eltern gemeinsam in einem Design-Thinking-Workshop, Studierende mit Professoren und Verwaltungsangestellten in Barcamps, Makerspaces oder Hackathons, und so fort.

Diese Formate im sozialen Kontext von Institutionen zu implementieren, könnte ein Weg für die traditionellen Bildungsinstitutionen sein, längerfristig ihr Bestehen und ihre Berechtigung zu sichern. Wenn sie in der Wissensvermittlung zudem auf eine weitere Öffnung und Durchlässigkeit von Forschungsergebnissen in Form von z. B. Open Access, OER und MOOCs hinwirken, fördert das eine weitergehende Vernetzung. Nur der regelmäßige Austausch von Daten und Know-how wird es ermöglichen, eine dynamische Weiterbildung der gesamten Bevölkerung zu etablieren.

Kombinieren wir nun diese Anforderungen an ein Bildungssystem, wie es die digitale Zukunft erfordert, mit den Rahmenbedingungen, auf die Ökonomen und SozialwissenschaftlerInnen beständig hinweisen, so wird die immens wichtige Schlüsselrolle eines zukunftsfähigen Bildungsverständnisses deutlich: Die Globalisierung der Bildungs- und Arbeitsmärkte, der digitale Taylorismus, die Lösung der Bildung von Institutionen und formalen Zertifizierungen, der weltweite Wettbewerb der Kompetenzen und Menschen untereinander sind die Bedingungen, unter denen wir hier über die Empathiefähigkeit, die Vernetzung und den Aufbau von Lernnetzwerken sprechen. Digitalen Taylorismus kann man in der entwickelten Welt in aller Schärfe kritisieren, die Menschen in den sich entwickelnden Ländern werden diesen und den globalen Wettbewerb um die besten Köpfe immer als

Chance und nicht als Bedrohung sehen. So ungemütlich es klingt: Die Menschen stehen auf dem Weltmarkt zunehmend in direkter Konkurrenz zueinander. Wir sollten Rahmenbedingungen schaffen, mit denen man ihre gemeinsame Gestaltungskompetenz fördern kann, um die Probleme kollektiv anzugehen. Top-Down und allein sind die Institutionen mit diesen Herausforderungen überfordert.

Quellen und Links:

➡ Rosa, L. (2015): PLN – an essential social structure for us who live in the emerging age of the Culture of Learning <https://shiftingschool.wordpress.com/2015/09/01/pln-an-essential-social-structure-for-us-who-live-in-the-emerging-age-of-the-culture-of-learning1-part-1-1/>

➡ Wagner, Anja C. (2012): UEBERflow. Gestaltungsspielräume für globale Bildung. Kassel <https://kobra.bibliothek.uni-kassel.de/handle/urn:nbn:de:hebis:34-2012031540919>

Neo-Ökologie

VON GUIDO BOSBACH

Je besser wir die Welt um uns herum und die Zusammenhänge verstehen, desto mehr verändert sich auch unsere Grundhaltung und unser Verhalten. Damit ergeben sich auch neue Anforderungen an Wertschöpfung, Nachhaltigkeit und Wirtschaft.

Es entstehen immer mehr wissensbasierte, serviceorientierte und datengetriebene Unternehmen, Produkte und ganze Wirtschaftszweige. Das global höhere Bildungsniveau macht zum einen die weltweite Zusammenarbeit leicht, zum anderen lässt es überall in der Welt Wettbewerb aus dem Boden schießen, der dem Kunden genauso nah ist wie sein Internetzugang.

Gleichzeitig gewinnen Natur und Umwelt wieder an Bedeutung. Wir haben verstanden, wie wichtig sie für unser langfristiges Wohlergehen sind. Wir brauchen die Natur – sie braucht uns nicht. Unsere Existenz ist für sie bislang nicht mehr als ein Wim-

pernschlag, trotz all der Schäden, die wir an der Oberfläche der Erde bereits angerichtet haben. Ein paar sehr interessante Perspektiven macht das Projekt Nature is speaking deutlich.¹²

Insbesondere die Wahrnehmung der Gefahren und Begrenztheit nicht-erneuerbarer Energieträger sorgt für eine einsetzende Trendwende bei der Energieversorgung. Umweltbelastungen und der negative Einfluss auf Klima und die Nahrungskette, an deren Ende wir stehen, lassen uns aufhorchen, unser Verhalten überdenken und aktiv werden. Ein Beispiel ist das Project Ocean Cleanup¹³, das untersucht, wie die riesigen Mengen an Plastikmüll in den Weltmeeren entfernt werden können.

Als Konsumenten werden wir immer wählerischer. Nachdem Bio- und FairTrade-Produkte lange ein Nischendasein fristeten, steigt die Nachfrage jetzt so enorm, dass inzwischen auch alle Discount- und Fast-Food-Ketten Bioprodukte dauerhaft im Angebot haben. Immer mehr spezialisierte Unternehmen wie etwa verpackungsfreie¹⁴ und Bio-Supermärkte reagieren auf diese steigende Nachfrage.

Auch unsere Konsumpräferenzen verändern sich. Besitz war früher ein Statussymbol, heute ist „Sharing“ ein akzeptiertes, wenn nicht bevorzugtes Muster. Temporärer Besitz durch bedarfsgerechte Ausleihe ist en vogue. Damit drücken viele von uns ihren Wunsch aus, nachhaltiger zu wirtschaften und ressourcenschonender zu agieren. Die Auswirkungen auf Unternehmen in Produktion und Handel sind offensichtlich. (Botsman/Rogers 2010)¹⁵

Die veränderte Haltung führt auch in der Wirtschaft zu neuen Ansätzen wie der Sharing & Network Economy und On-Demand-Services. Mit ihnen entstehen Triebfedern für weitere neue Arbeits- und Konsummodelle.

¹² Siehe <http://natureisspeaking.org>

¹³ Siehe <http://www.theoceancleanup.com>

¹⁴ Siehe <http://www.denkwerkzukunft.de/index.php/inspiration/index/leuchttuerme>, Projekt Verpackungsfreie Supermärkte

¹⁵ Vgl. Botsman, R./Rogers, R. (2010): What's mine is yours: How Collaborative Consumption is Changing the Way We Live. HarperCollins Publishers

In das Feld neuer Ökonomien fallen ebenso neue Ansätze, Ideen und finanzielle Unterstützung zu sammeln. Crowdsourcing und Crowdfunding unterstützen gerade kleine Unternehmen und Start-ups dabei, den risikobehafteten Weg Ideen zu generieren, weiterzuentwickeln und umzusetzen leichter zu gehen. Welchen enormen Erfolg und Umfang die freie Zusammenarbeit in einer Community haben kann, zeigt localmotors. Dieser kleine Automobilhersteller mit seinen 110 Mitarbeitern arbeitet derzeit zusammen mit über 50.000 Freiwilligen an 76 Projekten um neue Autos zu gestalten¹⁶. Dabei wurde unter anderem innerhalb der Rekordzeit von 18 Monaten ein Auto entworfen und gebaut. In der Folge hatte sogar die US Army localmotors eingeladen an einer Ausschreibung teilzunehmen. Inzwischen arbeitet das weltweite Team am ersten digital geplanten Auto aus einem 3D-Drucker.¹⁷ Hier entstehen neue, auf der aktiven Vernetzung von freiwilliger Mitwirkung basierende Ökonomien.

Mobilität

VON GUIDO BOSBACH

Wir sind heute – wenn wir dies wollen – immer und überall miteinander verbunden, zumindest bei Nutzung des mobilen Internets per WLAN, UMTS oder LTE – oder auch über Satellitentelefone. Selbst die internationale Raumstation ISS hat eine funktionierende Internetverbindung und ist der höchstgelegene WLAN-Hotspot unseres Planeten.

Der Anschluss ans „Netz“ lässt uns in vielfacher Hinsicht mobiler werden. Kommunikation kann synchron und asynchron von überall gestartet werden, wo wir eine Telefon- und Internetverbindung haben. Damit entwickeln wir neue Kommunikations- und Verkehrsmuster, die sich auch auf unsere

Arbeit auswirken. „Always on“ führt dazu, dass unsere frei verfügbare Zeit ein immer selteneres und wertvolleres Gut wird. Gleichzeitig eröffnen sich den Computerarbeitern unter uns neue Optionen, Arbeitsort und Arbeitszeit freier zu wählen und zu gestalten. Als Gegenbewegung zur Wahrnehmung dieser neuen Dauerbelastung gewinnen Achtsamkeit und erhaltene Aufmerksamkeit für viele an Bedeutung.

„Wearables“, also in Kleidung oder Accessoires integrierte Computer, werden in Zukunft noch mehr bewusste und unbewusste Kommunikation erlauben, einschließlich eines verstärkten Gefühls von Sicherheit und der Gefahr stärkerer Überwachung.

Die Möglichkeit der äußeren Mobilität verlangt von uns geistig aktiver und mobiler zu werden. Unsere Arbeitsumgebungen, -strukturen und Teamzusammensetzungen können häufiger wechseln. Neue kulturelle Interaktion bringt auch hier mehr Mobilität. Es entstehen neue Freiräume, die es zu entdecken, zu organisieren und zu nutzen gilt.

Dennoch laufen wir Gefahr, dieser Entwicklung mehr hinterherzulaufen als sie zu gestalten. Der Ausbau der Breitbandinfrastruktur in Deutschland ist weit hinter dem anderer Nationen zurückgeblieben. Ein für eine führende Wirtschaftsnation trauriges Bild. Mit einer LTE-Abdeckung von 53% liegt Deutschland im internationalen Vergleich deutlich hinter dem Mittelfeld, und selbst da, wo ein mobiler Netzempfang möglich ist, lässt die Bandbreite zu wünschen übrig.¹⁸ Ähnlich düster ist das Bild bei der Verfügbarkeit und Geschwindigkeit der Bandbreite im Festnetz und beim Glasfaserausbau.¹⁹

18 Studie zur weltweiten LTE-Versorgung: Deutschland abgeschlagen. WinFuture <http://winfuture.de/news,89081.html>

19 Schmidt, H.: Deutschland verliert den Breitband-Wettbewerb. Netzökonom <https://netzoekonom.de/2014/03/20/deutschland-faellt-im-breitband-wettbewerb-zurueck/>

16 Stand September 2015. Daten abgerufen auf <https://localmotors.com/about/team/>

17 Vgl. www.localmotors.com

Urbanisierung

VON GUIDO BOSBACH UND
OLE WINTERMANN

Immer mehr Menschen zieht es in die Stadt. Weltweit entstehen immer mehr Megacities mit mehr als 10 Millionen Einwohnern. Eine Entwicklung die, in nicht ganz so großem Umfang, auch in Deutschland zu beobachten ist.

Die Folge sind Strukturprobleme sowohl in den ländlich geprägten Räumen als auch in den schnell wachsenden Städten.

Auf dem Land forciert der hinter den Anforderungen zurückbleibende Infrastrukturausbau die Entwicklung. Dies verstärkt den Druck auf die digital mobile Bevölkerung, in die mit größerer Bandbreite ausgestatteten attraktiveren Siedlungsgebiete zu ziehen. Auf dem Land schrumpfen damit die Arbeitsangebote und genutzten Lebensräume weiter.

In den Städten entstehen neue Wohn-, Lebens- und Partizipationsräume und mit ihnen neue Geschäftsmodelle und neuer Arbeitsraum. Hier werden ebenfalls Investitionen in neue Infrastruktur notwendig.

Den bestehenden Unternehmen fällt es dagegen schwer, kurz- oder mittelfristig umzusiedeln. Sie sind auf die Attraktivität ihres Standortes angewiesen, die sie selbst nur bedingt mit entwickeln können. Dies führt mittelfristig zu einer Ungleichverteilung von Fachkräften und damit zu einem wesentlichen Wettbewerbsnachteil der Unternehmen „in der Fläche“.

Ziel sollte es sein, durch fokussierte Infrastrukturmaßnahmen – gerade im Bereich Breitband und durch neue Mobilitätskonzepte – die Attraktivität ruraler Lebensräume gleichermaßen zu erhöhen.

Einen besondere Entwicklungsschub könnte ausgerechnet die Digitalisierung und die Zukunft der Arbeit bieten. Vielleicht sollten wir uns vom medialen Mainstream lösen, der da schreibt, dass das Leben in der Stadt mit dem allabendlichen Glas Rotwein beim Italiener im eigenen Kiez die Lösung für alle Menschen in diesem Lande wäre. Eine Sichtweise, die schon bisher die Diversität der Lebensstile vollkommen negiert und das Leben auf dem Lande außerhalb der Berliner Käseglocke ignoriert hat.

Die Digitalisierung wird nun auch diese feuilletonistische Sichtweise auf „gutes Leben“ in Frage stellen.

Das Internet wird es mit sich bringen, dass ein relativ naturnahes Wohnen (soweit man im dichtbesiedelten Deutschland davon sprechen kann) sich vereinbaren lässt mit der Versorgung mit grundsätzlichen Gütern des alltäglichen Bedarfs und der Kommunikation mit anderen Menschen. Damit wird das Internet zukünftig eine der wichtigsten Gründe für das Leben auf dem Land werden bzw. umgekehrt die Gründe zum Wohnen in der Stadt neutralisieren:

- Die Versorgung mit dem Internet auf dem flachen Land nimmt stetig zu. Damit ist es zunehmend möglich, die negativen Folgekosten des Wohnens außerhalb der innerstädtischen Infrastruktur abzusenken.
- Die Virtualisierung medizinischer und pflegerischer Dienste sowie die mögliche Virtualisierung des schulischen Angebots entziehen wichtigen Argumenten für die Nutzung einer innenstadtnahen Infrastruktur die Grundlage.
- Einzelhandel über das Netz wird an Relevanz gewinnen und das klassische Argument von der Innenstadt als Marktplatz entkräften. Es interessiert die Bürger letztlich nicht, was sich Kommunalpolitik und örtliche Einzelhändler wünschen. Der Bürger stimmt mit seinem Ausgabeverhalten ab.
- Car- und allgemeines Konsum-Sharing wird durch das Internet immens erleichtert und damit auch zunehmend ein Thema in den Eigensiedlungen vor der Stadt. Konsuminfrastruktur als Argument für das Wohnen in der Stadt nimmt damit allgemein ab.

■ Während die derzeitigen Renten- und Pensionsempfänger eine sehr geringe Armutsquote aufweisen und das (relativ) teure Einkaufen von Bio- und Regional-Produkten auf den Wochenmärkten Teil der Lebenseinstellung ist, lassen steigende Armutsquoten im Alter in Zukunft den Bedarf an Lebensmitteln vom Discounter ansteigen; diese gibt es aber aufgrund des fehlenden Platzes und hoher Quadratmeterpreise weniger in den Innenstädten. Damit entfällt ein wesentlicher Grund – kurze Wege – für das Wohnen in der Innenstadt.

■ Die Kommunikation auf dem kommunalen Marktplatz oder im lokalen Café wird zusehends durch soziale Netze und damit ortsungebundene Kontakte abgelöst. Das Internet ersetzt damit zu einem großen Teil die Stadt als unmittelbares soziales Lebensumfeld.

■ Die Teilnahmequote am Internet in den jüngeren Generationen wird perspektivisch die Akzeptanz internetbasierter Dienste deutlich erhöhen.

Neben diesen internetbezogenen Gründen für ein Leben auf dem Land gibt es natürlich auch weiterhin Aspekte, die diesen Trend unterstützen werden:

■ Innenstädte werden zunehmend als Ort sozialer Brennpunkte wahrgenommen. Diese Wahrnehmung spielt insbesondere bei älteren Menschen eine große Rolle in der Bewertung der Qualität des Wohnumfeldes.

■ Die nach wie vor stark ansteigenden Wohnkosten in den zentralen Lagen beliebter Großstädte führen zur Frage nach dem Kosten-Nutzen-Verhältnis, wenn man in München oder Hamburg in der City Wohnraum mietet oder auch erwirbt.

■ Zudem hat es den markanten Trend zur Rückkehr in die Innenstadt nur in den großen Metropolen gegeben, er ist aber nie ein Thema der relativ unattraktiven Lagen in Städten mittlerer Größe gewesen.

■ Die Generation der Babyboomer wird aufgrund des steigenden Gesamtangebots an Wohnraum bei Renteneintritt der eigenen Generationen Probleme haben, angemessene und erwartete Preis für die eigene Immobilie zu erhalten. Der ideelle Wert der Immobilie wird dadurch relativ ansteigen und den Trend zum Wohnen in der Innenstadt, in der auch

neue soziale Kontakte aufgebaut werden müssten, abbremsen.

■ Der Trend zur Vereinzelung der Haushalte hält auch bei jüngeren Generationen an und lässt den Wohnraumbedarf auch in Zukunft weiter ansteigen, trotz der gestiegenen Bedeutung von AltwGs. Das Ergebnis der Wechselwirkung der beiden letztgenannten Trends ist nicht absehbar.

Die Digitalisierung wird die Wahlfreiheit des Ortes des Arbeitens massiv ausweiten. Analysiert man die veränderten Rahmenbedingungen von Leben und Wohnen in der Stadt unter digitalen Gesichtspunkten, so wird schnell deutlich, dass die „Zukunft der Arbeit“ unser Verständnis der Trennung von Leben und Arbeit relativ kurzfristig in Frage stellen wird.

Quellen und Links:

➔ Birg, H.: Soziale Auswirkungen der demografischen Entwicklung. Bundeszentrale für Politische Bildung <http://www.bpb.de/izpb/55920/soziale-auswirkungen-der-demografischen-entwicklung?p=all>

Innovation – Zukunft gestalten

VON GUIDO BOSBACH

Seit wir Menschen vor ca. 60.000 Jahren den afrikanischen Kontinent verlassen haben, erfinden wir ständig etwas Neues. Neugierde, Ausprobieren und der Wille eine Lösung zu finden war immer wieder der Antrieb für Innovation. So war es gestern, so ist es heute, so wird es morgen sein. Innovation war stets ein wichtiger Teil unserer Entwicklung.

Diese Grundzüge von Innovation werden sich auch in den nächsten Jahren nicht grundlegend verändern. Zumal Innovation die probateste Möglichkeit

ist, neue Geschäftsfelder zu eröffnen und damit die eigene Zielsetzung und die ganzer Organisationen zu erreichen und weiterzuentwickeln.

Doch wir tun uns schwer mit Innovation, wir trauen uns zumeist nicht uns zu trauen. Um mehr aus uns herausgehen zu können, sollten wir die Art wie wir Raum für Innovation gestalten überdenken. Heute sind unsere Innovationsräume vielfach eng. Auch wenn wir verstanden haben, dass Innovation nicht planbar ist, versuchen wir sie in die Management- und Organisationsstrukturen zu pressen, die wir auch in anderen Bereichen anwenden. Dummerweise gibt uns der Erfolg sogar manchmal Recht. Gerade die kleinen inkrementellen Neuerungen lassen sich tatsächlich in strukturierten Umgebungen entwickeln. R&D Center und Innovationsprojekte bringen immerhin routinemäßig Ergebnisse auf den Tisch. Dennoch ließe sich mehr Innovation leichter gestalten, wenn wir etwas mehr Mut für das Unkonventionelle aufbringen könnten.

Was ist der Raum, in dem aus geistiger Beweglichkeit handfeste Innovation wird?

Innovationsraum hat unterschiedliche Eigenschaften und Dimensionen. Er ist Experimentierraum, Lernraum, Begegnungsraum, Raum zu geistigem Austausch und Diskussion, Raum extremer Aktivität, Entspannungs- und Bewegungsraum – in jedem Fall ist er der Raum menschlicher und kreativer Interaktion. Damit ist er gleichzeitig Raum für intensive und teilweise konstruktiv kontroverse Diskussionen und Konflikte.

Will man Innovation fördern, so besteht die große Kunst darin, diesen Raum abgeschlossen und zugleich offen zu gestalten und eine geeignete Mischung der „richtigen“ Menschen zusammenzubringen. Es gilt neben dem Ideengeber die Protagonisten²⁰ zu identifizieren und über eine gemeinsame Zielsetzung zu motivieren, sodass diese ihre Kompetenz- und Mindsets in ein pulsierendes, heterogenes Team einbringen. Wie Linda Hall in einem bemerkenswerten TED Talk²¹ zeigt, ist die gemeinsame Genialität deutlich wirksamer

20 Gunter Dueck beschreibt in „Das Gute und seine Feinde“ eingängig, wie unterschiedliche Persönlichkeitstypen Innovation begegnen, sie fördern oder verdammen.

21 TED Talk „Innovation is a collective genius“ von Linda Hall <https://youtu.be/ImmtTHYU5GQ>

als die des Einzelnen. Für Führungskräfte und Leader bedeutet dies, der Versuchung zu widerstehen selbst Kern und Ideengeber von Innovation zu sein und stattdessen „nur“ die Bühne zu bereiten, auf der die anderen wirken können. Gerade bei Innovation gilt: „Leaders eat last“.²²

Bei großer Konformität im Team – die einfachere Variante – kann zwar das Ziel unter Umständen schneller erreicht werden. Das bedeutet aber auch Kritik außen vor zu lassen und damit den Reifeprozess und die Qualität der neuen Idee nachteilig zu beeinflussen. Denn wir brauchen kreative Reibung, um mit kreativer Agilität zu ebenso kreativen Lösungen zu kommen. Klingt nach strukturiertem Chaos – ist es oft auch. Doch dieses Chaos hat auch die Kraft, selbst aus inkrementellen Verbesserungsideen „mehr“ zu generieren.

Dieses Chaos verlangt vor allem den Führungskräften viel ab, denn sie brauchen in dieser Rolle ein besonderes Maß an Offenheit und Gelassenheit. Gleichzeitig eröffnen aber Chaos und Resilienz dem Team auch die Möglichkeit, beim Streben nach besseren Lösungen von der ursprünglichen Idee abzuweichen, ohne das Ziel aus den Augen zu verlieren. Der Versuch das Chaos zu managen verhindert dies.

Ganz oft ist Innovation die Balance zwischen Irrtum und Erfolg, und Erfolg findet fast nie ohne Irrtum statt. Irrtum zuzulassen, also das nicht erwartete Resultat einer bewussten Handlung, verwandelt das Ereignis in eine positive Lernerfahrung und ermöglicht so den weiteren Weg besser, klarer und bewusster zu gestalten.

Ähnlich spannend wie die Abgrenzung der Definitionen von Irrtum (s.o.) und Fehlern (also dem wiederholten und unbewussten Erzeugen eines negativen Resultats), sind die Unterschiede zwischen den mit Innovation eng gekoppelten Begriffen „Experiment“ und „Pilotprojekt“. Ist ein Experiment ein Versuch mit einem erhofften, doch unbekanntem Ergebnis, so wird in einem „Piloten“ das ausprobiert, wovon man fest überzeugt ist. Damit ist ein Ergebnis vorbestimmt, Ausprobieren und Abweichungen sind nicht gewünscht. So ist

22 „Leaders eat last“ lautet der Titel eines Buches von Simon Sinek zum Thema Leadership, basierend auf den Erfahrungen eines U-Boot-Kapitäns des US Marine Corps.

Pessimisten und Gegnern eines Projekts Tür und Tor geöffnet, die aus einem misslungenen Piloten gerne sofort das Scheitern des gesamten Innovationsversuchs ableiten.

Innovation entsteht fast nur mit dem Mut, Zeit und Geld ohne die Gewissheit eines verwertbaren Resultats zu investieren. Doch der Einsatz lohnt immer, insoweit wir als Einzelne aber auch als Organisation an Erfahrung und damit Kompetenz gewinnen. Die damit gleichzeitig entstehende Verletzlichkeit ist, wie Brené Brown in „Listening to shame“²³ sagt, der Geburtsort von Innovation, Kreativität und Veränderung.

Mit diesem Fokus auf die Lernerfahrung schaffen wir uns selbst die Gelegenheit, Innovation außerhalb des Kernbereichs unserer Aktivitäten entstehen zu lassen. Wo gerade auch jenseits der üblichen Innovationssphären Chancen liegen, zeigen sehr anschaulich die „10 Types of Innovation“²⁴ von Doblin.

Auch hier ist Innovation selten disruptiv, doch die vielen kleinen Schritte der Entwicklung bringen häufig die eigentliche Veränderung.

Gleich ob große oder kleine Innovation – gerade mit Blick auf die Chancen, die in der Verknüpfung analoger, digitaler und menschlicher Entwicklungen liegen, braucht Innovation zukünftig mehr Menschen, die „im Job“ frei agieren und experimentieren können, um den sich verändernden Anforderungen der Umwelt und der Stakeholder gerecht zu werden. Um den Raum dafür zu schaffen, erscheinen auch für die Zukunft Strukturen ideal, die Selbstorganisation²⁵ zulassen. Sei es als kurzfristiger Impuls in Open-Space-Veranstaltungen oder als Basis für langfristig ausgelegte Organisationsstrukturen.

23 TED Talk: „Listening to shame“ von Brené Brown: http://www.ted.com/talks/brene_brown_listening_to_shame#t-363878

24 „10 Types of Innovation“: Website: <https://www.doblin.com/> gleichnamiges Buch ist bei Wiley 2013 unter der ISBN 978-1-118-50424-6 erschienen

25 zum Beispiel in „Reinventing Organisations“ von Frederic Laloux. Erschienen 20015 bei Nelson Parker, ISBN 978-2-960133-50-9

Wenn wir ganz bewusst mehr dieser Freiräume öffnen, schaffen wir die Grundlage für eine nachhaltig wirksame und dringend benötigte neue Innovationskultur.

Weltweites Rekrutieren von Fachkräften und alternative Konzepte der Kompetenzanerkennung

VON OLE WINTERMANN

Während in der Vergangenheit vor allem Regularien und Zertifikate über die Relevanz eines Bildungsinhaltes entschieden haben, sind dies in Zukunft die Märkte, auf denen sich Anbieter und Nachfrager von speziellen Kompetenzen treffen. Plattformen für bestimmte Kompetenzen (www.freelancer.com für IT-Spezialisten) oder auch für die komplette Bandbreite von Dienstleistungen (www.fiverr.com) bieten potenziellen Auftraggebern und Auftragnehmern die Möglichkeit, zueinander zu finden. Hierbei steht die Aufgabe im Mittelpunkt der Suche. Gleichzeitig werden bisherige traditionelle Zertifizierungen durch die Bewertungen der Auftragnehmer ergänzt und teilweise auch ersetzt. Es gibt darüber hinaus natürlich auch (subjektiv empfundene) Kompetenzen, die man nicht zertifizieren kann.

Plattformen wie Mechanical Turk gehen noch einen Schritt weiter und setzen die Aufgabe gar vor die Sichtbarkeit des einzelnen Auftragnehmers. Die damit einhergehende Atomisierung der Arbeitsangebotsseite bei gleichzeitiger zeitlich unbegrenzter Verfügbarkeit für den Auftraggeber ist das Gegenteil des Weges, den die Vorstellung vom Social Trademark einschlägt. Die Idee vom Social Trademark ersetzt die formale Zertifizierung nicht pauschal durch öffentliche Bewertungen der tatsächlich geleisteten Arbeit, sondern in vielen Einzelfällen durch das Labeln der eigenen Kompetenz infolge entsprechender Sichtbarkeit im Netz. Dabei gibt es dann wiederum Dienste, die die Rundum-

Betreuung einer Person und ihrer (scheinbaren) Kompetenzen im Netz zum Ziel haben oder aber die für breite Massen von Kompetenzträgern skalierbaren Plattformen wie About.me. Dieser Weg ist gewiss nicht der Weg für alle Beschäftigten unabhängig von ihrem fachlichen, qualifikatorischen, soziodemografischen Hintergrund. Er wird sich aber mit Sicherheit einem immer größer werdenden Teil der Beschäftigten und Arbeitssuchenden anbieten und sollte daher in Reformüberlegungen zur formalen Zertifizierung mit einbezogen werden.

Die Relativierung von formalen Zertifikaten trifft allerdings nicht nur den gewöhnlichen Arbeitsmarkt, sondern durchaus auch andere Bereiche wie den internationalen Handel. Durch die mit dem Internet neu geschaffene Möglichkeit der Direktbeauftragung von Produktionen wie beispielsweise Smartphones ist es heute jederzeit möglich, zum Anbieter von Waren zu werden, für deren Produktion man keinerlei formale Kenntnisse benötigt, die man aber im eigenen Namen als scheinbarer Produzent global an Konsumenten verkaufen kann.

In naher Zukunft wird der nächste Schritt schließlich darin bestehen, infolge der Demokratisierung der Produktionsbedingungen durch 3D-Drucker zum tatsächlich eigenständigen Produzenten von Konsumgütern zu werden, ohne hierfür irgendwelche formale Kompetenznachweise vorzeigen zu müssen.

Diese Demokratisierung und Atomisierung wird auch vor bisher geschützten Bereichen, vor Entscheidern und Vorständen nicht haltmachen. Längst sind politische und ökonomische Entscheider wegen der wachsenden globalen Komplexität mit ihren Kompetenzen an die Grenzen des menschlich Machbaren gelangt. So wurde konsequenterweise vor kurzem in Hong Kong auch der erste Algorithmus zum Vorstandsmitglied ernannt, da man sich von der Verwendung dieses Algorithmus einen effizienteren Umgang mit komplexen Fragestellungen verspricht.

Der Trend zum Social Trademark und zur Erlangung von Reputation durch beständige Leistungsnachweise und Bewertungen im Netz sowie die Demokratisierung von Produktion hat aber auch zur Konsequenz, dass die Einbindung des Bildungs- und Weiterbildungsprozesses in Institutionen und

institutionalisierte Prozesse immer weniger Sinn macht. Die Freisetzung der eigenen Fähigkeiten und die Betonung der individualisierten Sicht auf Leistung hat umgekehrt zur Folge, dass die Verantwortlichkeit für die Darstellung der eigenen Kompetenzen auch konsequent dem Einzelnen zugeschrieben wird.

Bildung und Weiterbildung wird damit zur eigenen Angelegenheit. Dies setzt natürlich auch die Fähigkeit voraus, diese Notwendigkeit der individualisierten Verantwortlichkeit zu erkennen und umsetzen zu können. Die Menschen werden zu Unternehmern in eigener Sache. Die Fähigkeit, dies für sich anzunehmen, ist aber sicher nicht bei allen Menschen in gleicher Weise vorhanden.

Die Individualisierung von Bildung wird damit auch zu einer Neudefinition der Machtverhältnisse der verschiedenen Stakeholder im Bildungssystem führen. Der Vergleich mag auf den ersten Blick weit hergeholt erscheinen, aber der Niedergang der Musik-Unternehmen, der Verlage, der Kamerahersteller, der Handy-Produzenten – das alles war eine Folge der Digitalisierung und der daraus folgenden Verschiebungen in den Machtverhältnissen zwischen den Stakeholdern. All diese untergegangenen Unternehmen sind Ausdruck der Unfähigkeit und des Unwillens, sich den Gegebenheiten der Digitalisierung anzupassen. Auch Bildungsinstitutionen, wie wir sie kennen, gehören zu den traditionellen Gatekeepern der analogen Welt; sie entscheiden über die Vergabe von Zertifikaten und damit über die Zukunft von Menschen. Auch diese Institutionen werden sich anpassen müssen an die neuen Rahmenbedingungen ihres Handelns.

Zivilgesellschaft und Social Business

VON MEDJE PRAHM, ROLAND PANTER UND JÖRN HENDRIK AST

Im Zuge der Digitalisierung verändert sich nicht nur das Anforderungsprofil an aktuelle und zukünftige Arbeitende – mit ihr verändern sich auch die Ansprüche an einen Arbeitsplatz. Viele Millennials und Vertreter der Generation Y suchen nach flachen Hierarchien, Flexibilität, einer werteorientierten Unternehmenskultur und Sinn in ihrer Tätigkeit statt Status und Karriere. Es sind nicht nur die Jungen. Auch bei den älteren Generationen ist sinnvolle Arbeit mittlerweile wichtiger als noch vor einigen Jahren – jede zweite Führungskraft über 50 wünscht sich mehr Sinn.

Viele traditionelle Unternehmen lassen sich inzwischen dazu verführen, die geforderte Werteorientierung künstlich in ihrer Kultur zu verankern. Das geschieht beispielsweise über CR-Initiativen oder eher halbherzig gelebte Methoden des Mitarbeiterengagements. Neben diesen Unternehmen gibt es inzwischen eine ganze Industrie, die mit diesen Themen keine Sorgen hat: Sozialunternehmen, Nonprofit-Organisationen und zivilgesellschaftliche Initiativen. Diese Organisationen können die vielgesuchte Sinnhaftigkeit anbieten – durch gemeinnützige Arbeit für die Gesellschaft oder Umwelt.

Insbesondere die sogenannten Social Start-ups geben ihren Gründern die Möglichkeit, die Arbeitsbedingungen unserer Unternehmenswelt aktiv mitzugestalten. So entstehen Jobangebote für die Millennials, die den Wertmaßstäben dieser Generation perfekt entsprechen. Das macht es für Politik und Wirtschaft umso wichtiger, die Bedingungen dieses Jobmarkts weiter zu verbessern und Investitionen in soziale Unternehmen zu erleichtern.

Bleibt die Frage, welche Bedürfnisse genau die Generation Y benennt und ob das wirklich alle so sehen? Dieser Frage kann man sich gut über das Selbstwirksamkeitsgefühl und der eigenen Beziehung dazu nähern – die Bestätigung der eigenen Person. Wissen wo man steht. Erst wenn Menschen dieses Gefühl haben, sind sie auch in der Lage, entsprechende Risiken einzugehen. Dann entsteht die Lust und Freiheit für Innovation und Wettbewerb. Der richtige Moment, um seine eigenen Fähigkeiten zu messen und zu erweitern und vielleicht sogar um selbst etwas aufzubauen.

Solange die Mehrzahl der Generation Y dieses Gefühl der Selbstwirksamkeit nicht hat, ist die gesamtgesellschaftliche Herausforderung größer als es die Zahl der Tischtennisplatten und Massagebänke in Büros – Symbole einer Generation der Freiheitsliebenden – glauben macht.

Quellen und Links:

- ➡ forsa-Umfrage 2015: Arbeiten und leben – jeder dritte Erwerbstätige ist offen für einen Jobwechsel. Pressemitteilung auf Xing [https://corporate.xing.com/no_cache/deutsch/presse/pressemitteilungen/pressemitteilungen-detailansicht/article/pressemitteilung-br-forsa-umfrage-2015-arbeite/572/af8e7d53908589f9334eef8c4500365a/?tx_ttnews\[pointer\]=1](https://corporate.xing.com/no_cache/deutsch/presse/pressemitteilungen/pressemitteilungen-detailansicht/article/pressemitteilung-br-forsa-umfrage-2015-arbeite/572/af8e7d53908589f9334eef8c4500365a/?tx_ttnews[pointer]=1)
- ➡ Reiter, T.: Was wollen die nur?! „Karriere trifft Sinn“ Studie der Medienfabrik. <http://generationthatsy.net/2014/05/07/was-wollen-die-nur-karriere-trifft-sinn-studie-der-medienfabrik/>

Abkehr von rein formaler Zertifizierung

VON ANJA C. WAGNER UND
GUIDO BOSBACH

Der „War for Talents“ ist bereits in aller Munde. Er ist eine Folge des beginnenden Wandels von einem ArbeitgeberInnen- zu einem ArbeitnehmerInnen-Markt. Vor allem spezialisierte Fachkräfte in neu entstehenden Arbeitsfeldern sind heiß begehrt. Andererseits gibt es gerade hier bislang wenige Möglichkeiten zur formalen Zertifizierung. Zu neu und zu aktuell sind diese Entwicklungen, und der Gang durch die Institutionen ist einfach zu langwierig.

Mit Blick auf die Geschwindigkeit des technologischen Fortschritts wird klar, dass diese Diskrepanz zu einem Dauerthema wird. Die Deutsche Bahn beispielsweise verzichtet bei entsprechenden Bewerbungen auf die Ansicht von Zeugnissen. Die Zeppelin Universität in Friedrichshafen zielt auf Diversity und fördert explizit Studierende ohne Abitur.

Gleichzeitig entsteht im Internet neben dem etablierten Bildungssystem ein immer breiteres informelles Bildungsangebot. Hier kann jeder jederzeit seine Kompetenzen entwickeln und vertiefen, auch in Bereichen, zu denen noch keine formalen Arbeitsbeschreibungen existieren. Das bereits so wichtige „Training on the Job“ wird damit um die Komponenten „Training on the Web“ ergänzt, wobei hier deutlich mehr die persönlichen Interessen zum Tragen und zum Vorschein kommen. Deren Vertiefung bietet aus Sicht der Unternehmen neue, bislang ungenutzte Chancen. Gleichzeitig wächst die Herausforderung, diese neuen Fähigkeiten der (potenziellen) Mitarbeiter zu verstehen, zu akzeptieren und gezielt einzusetzen – auch ohne formalen Nachweis. Hier gibt es erste Ansätze, auf der Open-Badges-Initiative von

Mozilla aufzusetzen (<http://openbadges.org/>). Gleichwohl wird sich mit diesem gamifizierten Ansatz nur bedingt eine grundlegende Alternative zum bestehenden Zertifizierungsmodell aufbauen lassen.

Wie kann man mit dieser Entwicklung also umgehen? Zukünftig gilt es, das „Apple-Prinzip“ radikal auf das Bildungssystem anzuwenden: Aus der Perspektive der Lernenden auf das Tableau zu schauen und ihnen Möglichkeiten an die Hand zu geben, ihre Kompetenzen konsequent abzubilden. E-Portfolios, LinkedIn/XING, Blogs, soziale Medien und about.me-Seiten sind beispielhafte Formate, über die sich Personen im Netz professionell präsentieren können. Zudem wird das Netzwerk der Angestellten auch im Sinne des Workforce Marketings immer wichtiger für Unternehmen (siehe die Whitepaper-Reihe zum Arbeitsleben 4.0 im Flow-Campus: <http://bit.ly/arbeitsleben40>). 50% der Neueinstellungen rekrutieren sich in digitalen Unternehmen aus dem erweiterten Bekanntenkreis. Die übrigen erfolgen über Assessment-Center, Open-Innovation-Ansätze und freiberufliche Einfädelungsprozesse.

Gleichzeitig eröffnen die informellen Kompetenzbeweise aber auch neue Möglichkeiten für die einzelnen Erwerbstätigen. Unternehmerische Aktivitäten und Zusammenschlüsse erwachsen aus Netzwerk-Tätigkeiten. Für den Aufbau eines eigenen Unternehmens bedarf es keines Zertifikats. Mitunter scheint es gar förderlich zu sein, das formale Bildungssystem mit seiner Fokussierung auf die Ausbildung von qualifizierten Angestellten links liegen zu lassen und als Quereinsteiger neue Wege zu erproben. Hier bedarf es vielleicht kreativer Inkubatoren, die sich wie z. B. das Pariser Computer-Coding-Projekt 42 (<http://www.42.fr/>) an talentierte Personen richtet, unabhängig von ihrem schulischen Abschluss. Es braucht in der Welt von morgen eine Vielzahl neuer (Frei-) Räume, um Entrepreneurship zu fördern. Nur dort können sich radikal neue Ideen entfalten, um gesellschaftliche Probleme nachhaltig anzugehen.

Adressierung der Ressourcenknappheit in der Bildung

VON ANJA C. WAGNER UND
OLE WINTERMANN

Bildung findet nicht im kontextfreien Raum und (zumeist) nicht als Selbstzweck statt. In der Bildungsdebatte wird aber leider allzu häufig rein pädagogisch argumentiert, was angesichts der notwendigen Fachlichkeit kein Nachteil sein muss, aber die Einordnung der Bildungsdebatte in einen ökonomischen, politischen oder gesellschaftlichen Kontext verhindert. So ist eben nicht nur die Frage entscheidend, wie Bildungsinhalte pädagogisch sinnvoll mit der Digitalisierung kombiniert werden können und damit der individuell-ganzheitlichen Entwicklung dienen. Vielmehr kommt es ja auch darauf an, die notwendigen Ressourcen zum Umbau der Bildungslandschaft angesichts einer schrumpfenden und ressourcenarmen Bevölkerung bereitzustellen und dabei die Entwicklung der individuellen Kompetenzen wiederum für die Gesellschaft und die ökonomische Entwicklung zu nutzen. Dass dies angesichts einer im weltweiten Vergleich sehr alten Bevölkerung in Konkurrenz zu steigenden Rentenausgaben steht, dürfte offensichtlich sein. Die politische Ökonomie einer alternden Bevölkerung bietet keinen Anlass anzunehmen, dass substanzielle Investitionen in die Bildung erfolgen könnten – zu Lasten der rein konsumtiv verwendeten Rentenzahlungen. Es muss daher nach neuen Wegen der Effizienz- und Effektivitätssteigerung bei der Verwendung der Bildungsressourcen gesucht werden. Als Ausweg aus diesem Dilemma bietet sich „Bildung 2.0“ an.

Schlechte Betreuungsschlüssel in Universitäten und Schulen sowie die Qualitätssicherung in der Weiterbildung – derzeit mit die größten Herausforderungen –, könnten durch den Einsatz digitaler Bildungsressourcen verbessert werden. Ferner könnten die fehlenden Mittel zum Ausbau der Ganztagsbetreuung zum Teil durch die Förderung onlinebasierter kollaborativer Lernmethoden, kombiniert mit Public-Private-Grassroots-Initiativen vor Ort, ausgeglichen werden. Steigende Armutsquoten bei jungen Familien (die nicht so oft in den Medien thematisiert werden wie bei Rentner-Haushalten) könnten teilweise aufgefangen werden durch die breite Verwendung offener Bildungsressourcen. Der Zugang zu universitärer oder sonstiger qualitativer Bildung könnte durch MOOCs, vielfältige andere digitale Bildungssettings und hybride Modelle deutlich verbessert werden. Statt auf nicht aufzubringende Finanzmittel zum Erhalt der universitären Gebäudeinfrastruktur zu hoffen, könnte man deutlich mehr auf kollaborative Verfahren setzen. Andere öffentliche Infrastrukturen (wie Bibliotheken, Museen o.Ä.), private CoWorking Spaces oder sonstige zivilgesellschaftliche Initiativen könnten zu einer weit flexibleren Bildungslandschaft beitragen und die Vorteile von Online und Präsenz vielfältig miteinander kombinieren. Die Qualität in der Weiterbildung könnte durch mehr onlinebasierte Transparenz, was die Arbeit der Weiterbildner betrifft, gesteigert werden. Auch hier könnten Ressourcen durch den Einsatz von OER oder sonstiger digitaler Netzangebote eingespart werden.

Die Digitalisierung eröffnet ein Feld weiterer und weitergehender Fragestellungen, die an dieser Stelle nur angerissen werden können, auf jeden Fall aber Bestandteil einer zukünftigen politischen Agenda sein sollten:

- a. Was zählt zukünftig? Sind dies informell erworbene Kompetenzen, Befähigungen oder formale Zertifizierungen und Qualifizierungen? Angesichts der aktuellen Flüchtlingsthematik ist die Beantwortung dieser Fragen, die die Digitalisierung von Wissen mit sich bringt, von zentraler Bedeutung.
- b. Auf welche Weise kann das Curriculum für die digitalen Zeiten adaptiert werden? Bedarf es überhaupt noch verbindlicher Curricula? Wie könnten Konzepte für Open Curricula ausschauen?

c. Macht die strikte Trennung von Schulen, Universitäten und Weiterbildung weiterhin Sinn? Wie transformieren wir das Bildungssystem zeitgemäß?

Quellen und Links:

➔ Tremmel, J. (2014): *Generationengerechte und nachhaltige Bildungspolitik* (1. Aufl.). Springer Fachmedien Wiesbaden.

Entformalisierung und Entgrenzung der Bildungsphasen

VON GUIDO BOSBACH UND ANJA C. WAGNER

Lebenslanges Lernen war schon immer eine Kernkompetenz von Führungskräften. Heute wird sie allen Erwerbstätigen abverlangt. Um unsere Arbeitsfähigkeit zu erhalten, müssen wir neues und zum Teil auch gerade entstehendes Wissen schnell, zu jeder Zeit und an jedem Ort erwerben können. Wir brauchen neue Wege, um uns vor allem das neue „fluide“, in den Netzwerken implizit vorhandene Wissen aneignen und es einsetzen zu können. Niemand hat dies in den formalen Bildungsinstitutionen gelernt.

Nach heutigem Verständnis gilt Wissen erst als erworben, wenn darüber ein Nachweis in Form eines Zertifikates erfolgen kann. Dies wird zunehmend weniger der Fall sein, da erstens Wissen zu schnell entsteht und veraltet, zweitens der Wissenserwerb über eine Vielzahl neuer „unzertifizierbarer“ Kanäle erfolgen kann (und zum Teil aufgrund fehlender Alternativen erfolgen muss) und drittens den Lernwilligen nicht immer die zeitlichen und finanziellen Ressourcen zur Verfügung stehen, um an formalen Ausbildungsangeboten teilzunehmen. Schließlich geht es meist gar nicht

darum, zum Ziel eines Wissenstransfers zu werden, sondern sich selbst im kollaborativen Prozess am Wissensaufbau zu beteiligen. Der Aufbau von Kompetenzen, also die Verbindung von Wissen mit eigener Erfahrung, wird in Zukunft vermehrt auf persönlicher und informeller Ebene im sozialen Verbund erfolgen.

Für Erwerbstätige hat dies Auswirkungen hinsichtlich beider Seiten des Arbeitsmarkts: Zum einen wird es immer komplexer und anspruchsvoller, sich als attraktiver Angestellter zu positionieren. Zum anderen ergeben sich aufgrund der Vielfalt an Lernräumen neue Möglichkeiten sich selbst zu befähigen, eine unternehmerische Laufbahn einzuschlagen.

Für Unternehmen auf der Suche nach geeigneten Angestellten bedeutet dies, sich auf der organisationalen Ebene der Herausforderung zu stellen, diejenigen die einen Beitrag zum Unternehmen leisten möchten einen kreativen „Nachweis“ zu ermöglichen. Denn die klassische Bildungsphasen werden direkter ineinander übergehen.

Eine zukünftige Aufgabe von Staat und Unternehmen wird es sein, dezentrale Lernräume und -netzwerke zu fördern, um einen ungehinderten Austausch von Wissen und Erfahrung ohne Wettbewerbsschranken und Konkurrenzdenken zu ermöglichen. Die formale Strukturierung des Bildungssystems von Aus- über Fort- bis hin zur Weiterbildung ist nicht mehr zeitgemäß, wenn jeder Mensch im Laufe seines Arbeitslebens durchschnittlich 5–9 verschiedene Berufe ausüben muss. Menschen befinden sich in einem ständigen Loop. Dabei sollten sie unterstützt werden.

Digitalisierung und die Wertschätzung des mündigen Arbeitnehmers

VON OLE WINTERMANN UND ANKE KNOPP

Arbeitskultur der Zukunft

Die Gestaltung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsorganisation in Zeiten des digitalen Wandels ändert sich fundamental. Interne Kommunikations- und Kooperationsprozesse und die Interaktion mit externen Partnern erzeugen einen kulturellen Wandel. Am Anfang steht oft der informelle Austausch auf dem Flur und der erste Funke wird meistens in der Hierarchieebene ganz unten in einer Institution gezündet – vor allem von denen, die sich mit Wissen und Projektarbeit beschäftigen.

Damit lassen sich jedoch neue Gestaltungsmöglichkeiten von Projektarbeit schaffen, neue Wege der Sichtbarkeit und Wirksamkeit eröffnen und die Arbeitgeberattraktivität steigern. Entsteht anfangs ein Vakuum und gleichzeitig die Freiheit diese neuen Räume zu nutzen, kann das bedeuten, dass kreative Kompetenzen und eine neue Arbeitskultur entstehen. Beides aber muss auf lange Sicht entwickelt und verankert werden. Denn ganz besonders in wissensbasierten Unternehmen bedeutet Stillstand die Existenzgefährdung an sich.

Arbeitsplatzorganisation – Der mündige Arbeitnehmer

Die Digitalisierung ermöglicht durch die Nutzung neuer Techniken und in deren Folge eine stärkere Flexibilisierung von Arbeitsort und Arbeitszeit. Die flexiblere Gestaltung des Arbeitsortes schafft sowohl persönliche Vorteile – wie die bessere Vereinbarkeit von privaten Familiensituationen und Beruf – als auch arbeitsbezogene Vorteile. Hierzu gehören die Chancen, effizienter mit Partnern zusammenzuarbeiten, einen intensiveren Einblick in gesellschaftliche Entwicklungen und Diskussionen anderswo zu bekommen und auch verstärkt

internationale Projektmitarbeiter einzubinden. Eng verbunden mit der Flexibilisierung des Arbeitsortes ist die der Arbeitszeit. Davon profitiert nicht nur der Arbeitnehmer, der z. B. in Weiterbildungsphasen, Sabbaticals oder durch gesellschaftliches Engagement wertvolle Erfahrungen sammelt, wenn gleichzeitig der Kontakt zur Arbeit aufrecht erhalten bleibt.

Interne Kommunikations- und Kooperationsprozesse

Digitalisierung erweitert die Potenziale der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit. Erste Erfahrungen mit digitalen Tools verändern in der Regel die weitere Zusammenarbeit sehr schnell. Dies zeigt sich etwa in der Nutzung gemeinsamer Dokumente, die in Echtzeit geteilt und bearbeitet werden ohne den Umweg über die Zusammenführung verschiedener Versionen gehen zu müssen. Interne Foren können zudem die konstruktive Diskussion kontroverser Projekte erleichtern oder bei der Ideenfindung und Konzeption von Projekten helfen. Selbst verfasste Beiträge im Intra- und Internet aus persönlicher Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können für mehr Transparenz in der Projektarbeit sorgen und dazu beitragen, Inhalte interaktiver zu kommunizieren und schneller zu verbreiten.

Hat der digitale Virus des Netzwerks erst einmal eine kleine Gruppe erfasst, wird diese neue Welt sehr schnell weitere Kreise ziehen und die Begeisterung wird eine Institution von innen her verändern.

Das Mitdenken und -wirken von Arbeitnehmern aus unterschiedlichen Ressorts wird dadurch orts- und zeitunabhängig weiter unterstützt. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass der Status und Verlauf von (geplanten) Projekten im Unternehmen jederzeit sichtbar ist. Wissensmanagement kann die Projektarbeit unterstützen, indem man wichtige Informationen und Expertise zu den Projekten schnell zugänglich macht.

Interaktion mit Konsumenten und Geschäftspartnern

Digitalisierung schafft den Sprung von innen nach außen – hin zur Öffnung von Wissensträgern und Projektverantwortlichen, die bisher abgeschottet im Unternehmen agiert haben, gegenüber Konsumenten und Geschäftspartnern. Der Kontakt zur Umwelt wird durchlässiger. Transparenz führt auch dazu, dass Wissen und Erfahrung aus vielen bis dahin verschlossenen Schubladen ihren Weg nach draußen finden und damit auch gegenüber dem Markt sichtbar werden. Nicht umsonst haben sich Unternehmen wie Tesla oder auch der ostwestfälische Produzent Westaflex zu einer konsequenten Öffnung entschlossen und viele oder sogar alle ihrer Patente der Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt.

Erfahrungen und Wissen Dritter, sowohl national und auch international, werden die Ideenfindung, Konzeption von Projekten, Prototypen-Entwicklung etc. noch stärker beeinflussen und bereichern.

Mit digitalen Tools das Feedback Dritter zu den hergestellten Produkten einzuholen, ermöglicht zudem punktgenauer auf die Bedarfslagen des Marktes reagieren zu können und dauerhaft im Geschäft zu bleiben.

Digitalisierung von KMU – Eine Frage von Tools und Kulturen

Um die genannten Möglichkeiten zu realisieren, braucht es über die technischen Grundlagen hinaus eine Basis für die Umsetzung einer erfolgreichen Digitalisierung. Diese Basis kann durch folgende Maßnahmen geschaffen werden:

- Eine Bestandsaufnahme der Unternehmen hinsichtlich ihrer eigenen „Digitalisierungsreife“ (Stand der Digitalisierung der internen Prozesse), am besten im Vergleich zu anderen Unternehmen. Diese nimmt die unterschiedlichen Mitarbeitergruppen und Arbeitsweisen in den Blick, um festzustellen, wo Digitalisierung in welcher Art nützlich sein kann.

- Eine Kompetenzentwicklung im Umgang mit den digitalen Tools, um deren Potenziale auszu-schöpfen. Neben einem „Learning-by-doing“ ist ein Weiterbildungsangebot für digitale Tools notwendig.

- Eine Arbeitskultur, die Präsenz und Wirkung in den sozialen Medien wertschätzt und Dynamik und Unwägbarkeiten in virtuellen Räumen toleriert. Dass Mitarbeiter in den sozialen Medien aktiv sind, sollte zuallererst als Chance für das Unternehmen gesehen werden.

- Eine Digitalisierungsstrategie für KMU, die deren bestehendes Geschäftsmodell bewusst infrage stellt und damit ein Bewusstsein für disruptives Wirken im eigenen Tätigkeitsfeld entwickeln hilft.

Stärke statt Macht – Führung mit menschlichem Maß

VON ANDRÉ SCHLEITER

„Alles, was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert“ – so das Diktum von Carly Fiorina, der ehemaligen Vorstandsvorsitzenden von Hewlett-Packard. Christoph Keese stellt diesen Satz an den Anfang seines lesenswerten Buchs Silicon Valley – was aus dem mächtigsten Tal der Welt auf uns zukommt. Nach seiner Ansicht lassen sich immer noch mehr Dinge digitalisieren als es zu einem bestimmten Zeitpunkt den Anschein hat. Der untergegangene Fotoriese Kodak sollte jeder Führungskraft ein mahnendes Beispiel sein, diese Aussage nicht zu unterschätzen. Was Amazon für den stationären Handel, Uber für das Taxi- und Transportgewerbe oder Airbnb für die Hotelbranche bedeutet hat, zeigt: Die neue Marktmacht digitaler Plattformen kann und wird die Spielregeln in vielen Branchen innerhalb kurzer Zeit neu definieren. Über Jahrzehnte gewachsene Geschäfts-

modelle mit optimierten Geschäftsprozessen und hierarchisierten Organisationen können schlagartig unter Druck geraten. Und so wie durchstrukturierte Großorganisationen auf den Märkten herausgefordert werden, so wird auch im Innenleben dieser Organisationen die „Machtfrage“ gestellt: Ist die hierarchisch konfigurierte Organisation (und die mit ihr verbundene Machtzuweisung durch Hierarchieposition) in der Lage, schnell genug auf äußere Änderungen zu reagieren? Ist sie in der Lage, Veränderungen im Inneren herbeizuführen, um Änderungen im Organisationsumfeld zu antizipieren und im Idealfall die „Spielregeln“ auf neuen Märkten zu definieren?

Das Handlungsfeld von Führungskräften verändert sich, weil die Veränderungsdynamik im Umfeld der Unternehmen zunimmt. Folgende Faktoren üben Druck auf die Führung aus (Strack et al 2015):

- die steigende Komplexität im Umfeld der Organisationen (Stichworte: Terrorismus und politische Krisen, Migration, Transparenz und Öffentlichkeit)
- der radikale Wandel der Märkte und Geschäftsmodelle (Stichworte: Industrie 4.0, Big Data, Dekonstruktion von Wertschöpfungsketten)
- die wachsende Beschleunigung (Stichworte: verkürzte Produktlebenszyklen und Entwicklungszeiten, 24-7-Verfügbarkeit)
- die wachsende Multikulturalität (Stichworte: Diversity und globale Rekrutierung)
- die steigende Binnenkomplexität (Stichworte: Informationsfluss und -flut, Social Media Tools für kollaboratives Arbeiten, Compliance-Regelwerke)

In einer VUCA-Welt (Kürzel für Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) wird die Arbeit von Führungskräften schwieriger und herausfordernder (Probst/Bassi 2014).

Der ehemalige US-Präsident Harry S. Trumann definierte Führung als Fähigkeit, andere Menschen dazu zu bringen, Dinge zu tun, die sie nicht aus eigenem Antrieb vollbracht hätten. Führung ist ein Prozess der zielgerichteten Beeinflussung von Verhalten, um Menschen zum Erreichen einer gemeinsamen Zielsetzung zu bewegen (Habich/Nowotny/Spilker 2015). Bei den „Geführten“ kann es sich dabei um Mitarbeiter, aber auch gleichgestellte Kollegen, Vorgesetzte oder externe

Netzwerkpartner handeln. Angesichts dieser Wirklichkeit von unterschiedlichen „Leader-Follower“-Beziehungen und der schwindenden Bedeutung von Hierarchien verdient die Kurzerklärung zum Stichwort Führung im Online-Lexikon von Gabler (2015) tatsächlich eine Aktualisierung:

„Führung: durch Interaktion vermittelte Ausrichtung des Handelns von Individuen und Gruppen auf die Verwirklichung vorgegebener Ziele; beinhaltet asymmetrische soziale Beziehungen der Über- und Unterordnung.“

Wo Aufgaben und Arbeitsprozesse in der Organisation wissensintensiv und komplex sind, kann Leistung per autoritärer Anordnung vom Vorgesetzten allenfalls kurzfristig und tendenziell immer weniger eingefordert werden. Organisationen mit wissensintensiven Wertschöpfungsprozessen sind weitgehend abhängig vom Engagement, der Selbstorganisationsfähigkeit und Lernbereitschaft der „Mitarbeiter“. Die neuen Rahmenbedingungen der Führung verändern die „Leader-Follower“-Beziehung und erfordern einen grundlegenden Wandel in der Einstellung und im Verhalten von Führungskräften (Schein 2015):

1. Führungskräfte sind zunehmend auf die „Geführten“ angewiesen und tun gut daran, Bescheidenheit statt Arroganz zur Grundhaltung zu machen.
2. Führungskräfte verfügen weniger denn je über das erforderliche Wissen für Entscheidungen und sind deswegen gefordert, Fragen zu stellen anstatt Anweisungen zu erteilen.
3. Damit dieses Wissen zutage tritt und geteilt wird, sind Führungskräfte gut beraten, ein Klima der Offenheit und Unterstützungsbereitschaft zu schaffen, in dem sich die Beschäftigten sicher fühlen und gerne mitteilen.

Menschen lassen sich zur Mitarbeit gewinnen, wenn sie Achtung und Wertschätzung erfahren, wenn sie spüren, dass es auch um sie als Person geht und nicht nur ihr „Funktionieren“ gebraucht wird. Wenn die gesteckten Ziele hinreichend kongruent mit ihren persönlichen Wertvorstellungen sind, dann sind die Voraussetzungen geschaffen, dass Mitarbeiter ihre Aufgaben zudem als sinnvoll empfinden.

Wer eine die Person stärkende Organisationskultur als Voraussetzung für Engagement und Leistung befördern will, dem hilft es, sich näher mit Ansätzen der Logotherapie und Existenzanalyse zu beschäftigen. Aus existenzanalytischer Sicht (Kinast/Milz 2013) haben Menschen grundlegende Bedürfnisse

1. nach Halt und Sicherheit im Leben,
2. nach Beziehung und Wertigkeit für ihr eigenes Leben,
3. nach Wertschätzung und Beachtung für ihr So-Sein und
4. nach einer Perspektive und einer dazu passenden Aufgabe, die ihnen sinnvoll erscheint.

Diese vier Grundmotivationen nach Längle (2008) erweisen sich übrigens als eine tragfähige Orientierung für die Entwicklung einer Organisation, in der auch älter werdende Menschen ihren Platz haben bzw. behalten. Erfolgreiche Unternehmen zeigen, dass wirtschaftlicher Erfolg dauerhaft nur mit einer Unternehmenskultur zu erzielen ist, in der Menschen bereit sind und sein wollen, sich einzubringen und einen Beitrag zu leisten (Möltner/Göke/Jung/Morner 2015).

Führung mit menschlichem Maß ist dabei das Leitmotiv eines Entwicklungsprozesses, der ohne die Reflexion des eigenen Führungsverständnisses nicht denkbar ist. Führungskräfte mit der Bereitschaft, sich nach gemachten Erfahrungen selbst auf den Prüfstand zu stellen und kontinuierlich an sich selbst zu arbeiten – sie sind es, die mit einer gereiften Persönlichkeit natürliche Autorität und Stärke ausstrahlen. Ihnen gelingt es dann auch am leichtesten, Führungsrollen in netzwerkartigen Kontexten wahrzunehmen, in denen es eigentlich heißt: No ranks – no titles.

Quellen:

- ➔ Habich, Jörg/ Nowotny, Verena/Spilker, Martin (2015). In Search of Leadership. In: In Search of Leadership – A Requirement for Governance, Social Cohesion and Competitiveness? Gütersloh.
- ➔ Kinast, Rainer/Milz, Alexander (2013) Existenzanalyse und Organisationsentwicklung. In: Gesellschaft für Logotherapie und Existenzanalyse (Hrsg.) Organisationsentwicklung, Unternehmensberatung, Coaching, Heft 1. Wien.

- ➔ Längle, Alfred (2008) Existenzanalyse. In: Längle A, Holhey-Kunz A, Existenzanalyse und Daseinsanalyse. Wien: Facultas, 23-179.
- ➔ Möltner, Hannah/Göke, Juliane/ Jung, Christian/ Morner, Michèle (2015) Neue Perspektiven zum nachhaltigen Erfolg durch Unternehmenskultur. Ergebnisbericht der Nachfolgestudie zum Carl-Bertelsmann-Preis 2003, Gütersloh.
- ➔ Probst, Gilbert/Bassi, Andrea (2014) Tackling Complexity: A systematic Approach for Decision Makers. Sheffield: Greenleaf Publishing.
- ➔ Schein, Edgar H. (2013) Humble Inquiry. The gentle art of asking instead of telling. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- ➔ Schein, Edgar H. (2015) Leadership: What is Old and What is New. In: In Search of Leadership – A Requirement for Governance, Social Cohesion and Competitiveness? Gütersloh.
- ➔ Strack, Rainer/von der Linden, Carsten/Torres, Roselinde (2015) Leadership in the 21st Century. In: In Search of Leadership – A Requirement for Governance, Social Cohesion and Competitiveness? Gütersloh.

Mehr Chancengleichheit auf dem Arbeitsmarkt durch soziale Netzwerke

VON ANKE KNOPP

Der Zugang zum Arbeitsmarkt steht nicht allen gleich offen. Ein Hinderungsgrund ist oftmals ein fremd klingender Nachname. Daran ändert auch der grundsätzliche Bedarf an Fachkräften nichts, obwohl er in der Öffentlichkeit häufig beklagt wird. Für Menschen mit einer Zuwanderungsgeschichte und ausländischen Wurzeln ist es immer noch schwer, den Weg zu einem potenziellen Arbeitgeber zu finden. Die sozialen Medien könnten hier neue Wege aufzeigen, weil digital ganz andere Brücken geschlagen werden können als dies analog überhaupt möglich wäre.

Ein Nachname, der auf einen anderen als einen deutschen Hintergrund schließen lässt, führt oft dazu, dass eine Bewerbung nicht berücksichtigt wird. Anonyme Bewerbungen könnten hier Abhilfe schaffen, haben sich aber in der Praxis nicht durchgesetzt. Auch fehlt den Menschen mit fremden Wurzeln oft das Netzwerk, die Beziehungen in Firmen hinein, die einen Weg ebnen könnten. Es fehlen Migranten als „Anker“, die schon in Firmen/Unternehmen arbeiten, sodass eine Sogkraft entstehen könnte. Ohne Empfehlungen stellen Firmen Migrantinnen und Migranten erfahrungsgemäß nicht gerne ein, weil sie den kulturellen Hintergrund nicht einschätzen können und ein Leumund fehlt. Der Zugang zum hiesigen Arbeitsmarkt ist für Neuankömmlinge noch schwerer als für Migranten, die bereits in Deutschland leben. Das allein wirft einen eigenen Blick auf den deutschen Arbeitsmarkt, der offenbar durch Netzwerke getragen wird, diese aber nicht transparent und offen für alle nutzt.

Eine weitere Hürde bilden Ausschreibungen, die in Sprachduktus und Haltung auf deutsche Adressaten ausgerichtet sind. Es fehlen Hinweise, dass eine migrantische Gruppe erwünscht wird. Texte und Ansprache sind noch nicht auf Vielfalt ausgerichtet, sondern sehr „deutsch“ verfasst. Die Bildsprache ist dagegen schon weiter: Vielfalt und damit Menschen mit ausländischen Wurzeln werden buchstäblich ins Blickfeld gerückt.

Wenn es um den Zugang zum Arbeitsmarkt geht, wollen Migranten keine Extrabehandlungen oder eine besondere Umwerbung – sie wünschen sich vielmehr gleiche und faire Chancen. Hier kann ein operatives Diversity-Management helfen, welches in den Firmen und Betrieben verankert werden muss. Im Kern geht es dabei um den Aufbau von Vertrauen und einen Dialog auf Augenhöhe.

Hier können die Chancen der sozialen Medien greifen: Im sozialen Netzwerk begegnen sich Menschen. Der kulturelle Hintergrund rückt hier weniger ins Blickfeld als die Gemeinsamkeiten, das Verbindende. Die sozialen Medien sind niederschwelliger, was Hemmnisse der Kontaktaufnahme angeht. Sie sind auch schneller und effektiver darin, ein fachspezifisches Netzwerk – unabhängig von den kulturellen oder migrantischen Hintergründen der Mitglieder – bilden zu können. So können sich Menschen schnell und passgenau über

Chancen und Wege des Zugangs austauschen. Nationale Grenzen werden unerheblich. Pässe werden unerheblich. Schnittstellen sind vielschichtig und ebenenübergreifend möglich. Diese Netzwerke sind problemlos auch in die Herkunftsländer potenzieller Migrationswilliger auszuweiten. Erfolgsgeschichten und gelungene Arbeitsmarktintegration lassen sich authentisch darstellen und erlebbar machen. Wer künftig Fachkräfte mit Wanderungsgeschichte ansprechen möchte, sollte sich hier vernetzen und ganz konkret Chancen ausloten, die auf die Bedarfe der eigenen Betriebe ausgerichtet sind. Ein direkteres Kennenlernen ist kaum möglich. Der Kontakt ist schnell hergestellt, die Kommunikation findet direkt statt. Die Regeln des Netzes sind universell.

Charmant und nicht zu unterschätzen ist auch: Die Hürden der Statussymbole fallen weg, die Hürde der „Gebäude“ fällt. Auch der ausländische Name steht nicht an erster Stelle. In der persönlichen Ansprache rückt die übliche Defizitbetrachtung von Migranten aus dem Blickfeld, da man sich gleich konzentrierter gegenübersteht und austauschen kann. Das Netz entspricht dem Wunsch nach gleichberechtigter Teilhabe an Chancen und Talententfaltung und eine Ansprache auf Augenhöhe.

Öffnung des Bildungssystems durch Dezentralisierung

VON ANJA C. WAGNER

Von vielen in den etablierten Institutionen unbenutzt, hat sich neben dem bestehenden, formalen Bildungssystem längst ein weiteres etabliert: Es ist das World Wide Web. Hier tauschen sich seit Jahren viele Menschen sehr rege aus. Sie betreiben dort nebenbei lebenslanges Lernen, ohne dem klassischen pädagogischen Lehrpfad (Definition eines Lernziels – Wissensvermittlung per Methodemix – Abprüfen des Gelernten) auch nur ansatzweise zu folgen.

Der Zugang zu Bildung hat sich de facto längst dezentralisiert. Darüber hinaus hat sich neben dem öffentlichen Bildungssystem ein formaler Sektor etabliert, der privat finanziert ist und gemeinnützig oder gewinnorientiert die Lücken digital schließt, die das öffentliche System nicht mehr zu bedienen vermag. Vielfältige *Citizen Science*-Projekte entwickeln sich aus sinnstiftenden Hobby-Projekten, die der neuen Wertekultur einer globalen, digital gebildeten, breiten Mittelschicht entspringt, auch wenn sie ökonomisch betrachtet eher dem Prekariat zuzurechnen sind.

Bedingt hat sich gar der kollaborative Wissensaufbau als überlegen erwiesen gegenüber der klassischen Wissensvermittlung (Beispiel Wikipedia). Singuläre FachexpertInnen sind der kollektiven Intelligenz oftmals unterlegen, auch wenn ihre *old fashioned* Arroganz dies nur ungern eingestehen mag. Mit anderen Worten: Das Bildungssystem entspricht bereits heute einem Flickenteppich, dem staatliche Bildungspolitik nur mehr Rechnung tragen sollte, um optimale Rahmenbedingungen für die Lernenden (!) zu schaffen.

Blickt man nämlich aus Sicht der Lernenden (und das sind im Zweifel erst einmal alle Menschen) auf das Szenario – und weniger aus Sicht von Institutionen und deren Stakeholdern, wie gemeinhin üblich –, dann drängt sich in Zeiten der Netzwerkgesellschaft eine Schlussfolgerung unmittelbar auf: Ergebnisse aus staatlich geförderten Angeboten müssen grundsätzlich offen und voraussetzungslos zugänglich sein und möglichst weiterverwertbar. Sie sind Eigentum der Öffentlichkeit, die die Erarbeitung mit ihren Steuergeldern finanziert hat. Nur wenn dies gegeben ist, kann die Öffentlichkeit diese Ergebnisse in verschiedenen Kontexten be- und verwerten und für andere Themenfelder urbar machen.

In vielen Einrichtungen der öffentlichen Hand können wir derzeit beobachten, dass sich der Wissenstransfer gegenüber früher eher umgekehrt hat. Fortschrittliche Erkenntnisse fließen zunehmend aus den zivilgesellschaftlichen Kontexten des Webs in die öffentlichen Institutionen statt umgekehrt. In Zeiten der Netzwerkgesellschaft hat sich vielerorts das Fürsorgeprinzip gewendet: Die Zivilgesellschaft drängt auf vielfältige Anpassungen der Politik an die real existierende Welt. Ein weiteres Zeichen dafür, dass die kollektive Intelli-

genz die individuelle Kompetenz, die sich aus alten Zertifikaten ableitet, schlägt. Entsprechend muss das geistige Eigentumsrecht grundlegend überdacht werden – mit sämtlichen juristischen Folgen. Wer ist Produzent_in, wer ist Konsument_in? Wer zahlt wen für was – und was ist unter diesen Bedingungen heutzutage noch gerecht?

Eine Öffnung des Bildungssystems hat demnach weit umfassendere Implikationen als lediglich das im geschlossenen System generierte Know-how kostenfrei zu distribuieren. Die staatlichen Strukturen selbst müssen geöffnet werden, sich mit den zivilgesellschaftlichen Initiativen hybrid verbinden. Eine maximale Diversität der Zusammenarbeit muss gefordert werden, zumindest wenn die öffentliche Hand bestimmte Entwicklungen finanziert. Auch braucht es angesichts der nunmehr tatsächlich lebenslangen Lernanforderungen öffentlich zugängliche „Co-Learning-Spaces“, die als moderne „Bibliothek“ neu gedacht zu Orten des offenen Austauschs und der Weiterbildung in vielfältigster Form werden müssen. Das gesamte alte Konzept der Bildungsorte ist generell neu zu denken. Bildung findet heute jederzeit überall statt! Diesem Anspruch muss Bildungspolitik entgegenkommen, will sie tatsächlich noch gestaltend wirken.

Relevanz neuer Bildungsformate und Zugang für alle Gruppen der Gesellschaft

VON ANJA C. WAGNER

Lässt man sich darauf ein, die Bildung der Zukunft in hybrider Form zu denken und geht man zudem davon aus, dass Bildung bereits heute viel mehr sein müsste als klassische Wissensvermittlung, kommt der Generierung neuen Wissens eine zunehmende Bedeutung zu. Wie kann man neues Wissen kreativ produzieren? Indem man sich mit mehreren Personen zusammentut und kollaborative Techniken nutzt, um einen Sachverhalt diskursiv zu erörtern oder gemeinsam auf Lösungssuche für eine konkrete Problemstellung zu gehen.

In diesem Zusammenhang kommt der großen Palette an modernen Formaten, von World Cafes und Barcamps über Hackathons, Makerspaces bis hin zu Design- Thinking-Workshops und so weiter, eine entscheidende Rolle zu. Sie ermöglichen eine weit aktuellere Weiterbildung als die traditionell bekannte in den typischen Klassenräumen mit ihren Neonröhren.

Bildung für das 21. Jahrhundert neu zu denken bedeutet in der Folge auch, die Bildungskompetenz an das Individuum zu knüpfen – weg von dem Anspruch, alles nach dem Top-Down-Prinzip durchdeklinieren zu wollen. Die Einzelnen benötigen eine solide Selbstlernkompetenz, um das teilweise breite Angebot an möglichen Formaten individuell zu nutzen.

Museen, Theater, Bibliotheken o.Ä. gehören schon lange zum etablierten Sortiment bildungsbürgerlicher Aktivitäten. Heute kommen die oben angesprochenen neuen Formate hinzu, die leider der Allgemeinheit in der Breite noch nicht bekannt sind. Die Beteiligung an solchen Szenarien aktiv zu fördern und auch die Teilnahme an Konferenzen, Messen usw. als bildungspolitischen Beitrag zu sehen, den man nach bestimmten Kriterien entweder gefördert bekommt oder sich in weit höherem Rahmen steuerlich anrechnen lassen kann, würde einen breiteren Zugang zur Weiterbildung fördern.

Zugegeben, aktuell fehlt es an breiter Akzeptanz solcher Initiativen. Wenn man sich aber den Besucheransturm auf der diesjährigen Internationalen Automobil-Ausstellung (IAA) mit ihrer digitalen Durchdringung vor Augen führt, ist der Schritt zum Aufbau digitaler Kompetenz nur ein kleiner weiterer. Es geht darum, gesamtgesellschaftlich einen Diskurs einzuüben, der sich weg bewegt von der pädagogischen Infantilisierung und hinbewegt zu einem transformativen Denken auf Augenhöhe, an dem alle eingeladen sind, zu partizipieren.

Dass es hier noch einen großen Lernbedarf in der digitalen Kommunikation gibt, sieht man an vielen Kommentaren in den sozialen Medien. Gleichwohl führt kein Weg daran vorbei, dieses gemeinsame Ziel anzugehen und im Netz den gesellschaftlichen Diskurs durchgängig über alle Ebenen zu praktizieren und so beiläufig konstruktive Kritik zu lernen. Ergänzend könnten hier ggf. regionale Events helfen, die faszinierende Welt der Möglichkeiten einer kollaborativ arbeitenden, konstruktiven Zukunft kennenzulernen.

Nutzung neuer Zielgruppenansprachen

VON ANJA C. WAGNER

Unternehmenskulturen verändern sich derzeit aufgrund verschiedener Einflüsse, die sich wechselseitig verstärken. Neben der grundlegenden Digitalisierung wirken soziokulturelle Netz-Praktiken, die in anderen Zusammenhängen eingeübt wurden, auf die interne Kultur massiv ein. Allen Unkenrufen zum Trotz gibt es mittlerweile eine Vielzahl an netzkompetenten Menschen, die Netzkultur tagtäglich leben. Und sie bringen diese Erfahrungswelt und Erwartungshaltung in die beruflichen Kontexte mit ein. Viele wünschen Mitsprache auf Augenhöhe nicht aus ideologischen Gründen, sondern aus gelebter Erfahrung in den sozialen Netz-Systemen. Hier entstehen durch die unterschiedliche Sozialisation Wertesysteme, die sich teilweise konträr gegenüberstehen.

Nun hat sich durch verschiedene bildungspolitische Richtungsentscheidungen (Bologna-Reform, Blick auf OECD-Studien, Prekarisierung des Bildungspersonals usw.) eine Diskrepanz aufgetan zwischen dem, was vermeintliche ExpertInnen im fortgeschrittenen Alter als Bildung ansehen und der Erfahrung der im Netz aktiven Menschen. Klassische, formale Bildung und Weiterbildung holt immer seltener die Menschen dort ab, wo sie stehen. Vielmehr versucht man sie recht unbe-

helfen top down in eine Richtung zu schieben, die politisch gewünscht ist. Leider handelt man sich damit exakt die Probleme ein, vor denen wir aktuell stehen. Die Menschen können sich weder selbstorganisiert adäquat weiterbilden und weiterentwickeln, noch vertrauen sie den formalen Angeboten, die zudem durchsetzt sind mit überforderten Personen, die selbst kaum im Netz sich ständig weiterentwickelnd unterwegs sind.

Wie könnte hier ein Ausweg ausschauen? Vielleicht, indem man ganz neu beginnt zu denken?! Wer ist hier Lehrende(r)? Wer Lernende(r)? Derzeit erleben wir einen inflationären Gebrauch pädagogischer Fachtermini, die versuchen dieses Problem einzufangen: Social Learning, Blended Learning, Social Blended Learning usw. – das sind alles unbeholfene Versuche, einem Phänomen Ausdruck zu verleihen, für das die Zeichen der Zeit sprechen: Wir haben es mit dem Ende der Pädagogik zu tun!

Wenn offene Systeme in eine offene Zukunft mit offener Zielrichtung unterwegs sind, kann kein geplantes Lernziel mehr methodisch adressiert werden – außer vielleicht in den Basiskompetenzen (lesen, schreiben, rechnen). Es gilt also, in gänzlich neuen Szenarien zu denken und bildungspolitische Rahmenbedingungen zu schaffen, eine Vielzahl an Experimenten zu fördern, um eine gesamtgesellschaftliche, neue Bildungskultur anzustoßen, die nur noch eine Leitlinie kennt: Die ständige Bereitschaft sich kontinuierlich weiterzuentwickeln, nicht zu verharren und vor allem keine Gewissheiten mehr zu verkaufen. Insofern schließe ich auch diesen Beitrag mit einem FRAGEZEICHEN: Was denken Sie?

Peer Learning: Eine neue Kompetenz?

VON ANJA C. WAGNER

Peer Learning bedeutet, dass Menschen vor allem von ihresgleichen lernen. Im englischsprachigen Raum hat sich die Peer 2 Peer University etabliert. Dort kann jeder Mensch kostenfreie Online-Kurse für andere Menschen anbieten und buchen. Auch im Netz findet beständig Peer Learning statt, sofern man eine gewisse Selbstlernkompetenz mitbringt und sich ein persönliches Lernnetzwerk hoher Qualität aufgebaut hat.

Nun braucht es nicht vorab ein zertifiziertes Kompetenzprofil, um von anderen lernen zu können. Wir wissen aus vielfältigen Studien, dass das Gros des Lernens für den Arbeitsplatz sich de facto im informellen Raum abspielt und eben nicht im formalen Rahmen geschieht. Trotz jahrelanger Versuche seitens der PädagogInnen, der Bedeutung der formalen (Weiter-)Bildung einen gewichtigeren Anteil beizumessen: Lediglich 10 % der für den Job relevanten Kenntnisse (sagen die meisten Studien), oder sicherheitshalber: bis zu 20 % (um den PädagogInnen entgegenzukommen), sind auf formale Settings zurückzuführen. Alles Weitere erarbeiten sich die Menschen beim Tun oder erfragen es bei ihren KollegInnen.

Das bedeutet: Seit Jahrzehnten praktizieren Menschen in allen möglichen Umgebungen genau die Art von Selbstorganisation, die a) jetzt von der Forschung langsam als solche anerkannt wird und b) deren Praxis auch zukünftig eine gravierende Rolle spielen wird, um sich agil entlang dynamischer Märkte kontinuierlich weiterzuentwickeln – sowohl als Person als auch als Unternehmen. Rückblickend betrachtet wurde diese Form des Lernens leider kaum bildungspolitisch unterstützt. Sofern aber formale Settings heute überhaupt noch eine Berechtigung haben, dann lediglich, um Menschen optimal auf diese Art von Selbstorganisation vorzubereiten. Die Aufgabe bestünde dann darin Freiräume zu schaffen, in denen Menschen für eine

befristete Zeit aus ihrem Alltagstrott geholt werden, um ihre Rahmenbedingungen für die weiteren, selbstorganisierenden Tätigkeiten neu zu justieren.

So vorzugehen, entspräche einem Umdenken in der Bildungspolitik – sowohl auf gesellschaftlicher Ebene als auch auf der unternehmerischen Seite. Die Menschen sind es eh schon gewohnt, so zu arbeiten. Lediglich die Institutionen müssen es noch lernen.

Quellen und Links:

➔ Peer 2 Peer University (P2PU)
<https://www.p2pu.org/en/>

Mögliche sozialpolitische Begleitmaßnahmen

VON ANJA C. WAGNER

Lässt man sich auf das gedankliche Experiment ein, das Bildungssystem angesichts der anstehenden Verwerfungen auf dem Arbeitsmarkt einmal komplett zu restrukturieren, starten wir mit Tabularasa und der grundlegenden Frage: Was nun?

Zunächst stünde uns das bisherige, institutionalisierte Bildungsbudget zur Neuverteilung zur Verfügung. Geht man des Weiteren davon aus, dass angesichts der Dynamik der Arbeitswelt immer mehr Menschen in prekäre Verhältnisse rutschen, zugleich aber in den ineffizienten Fortbildungsschleifen des bestehenden Bildungssystems nicht mehr adäquat weiterqualifiziert werden können, stünde plötzlich das Konzept des bedingungslosen Grundeinkommens (BGE) im Raum. Sofern man sich darauf einließe, könnte dieses Konzept unsinnige Bürokratie vermeiden helfen und damit Freiräume für konstruktive Entwicklungen schaffen.

Die gesamte BGE-Diskussion nachzuzeichnen, sprengt den Rahmen dieses Kapitels. Spielen wir das Potenzial aber theoretisch einmal durch, dann kämen also zu den Geldern des Bildungsbudgets noch die kompletten Bestände des Sozialsystems hinzu. Aus diesem Fundus, flankiert von einer Restrukturierung des Steuersystems, ließe sich also das neue Rahmenprogramm für ein modernes Bildungssystem gestalten.

Jetzt stellen wir uns weiter vor, wir würden das gesamte Bildungssystem einmal so denken, wie Google (oder jetzt eben: Alphabet) als Firma agiert. Wir würden aus den Fundus-Mitteln, neben dem BGE, individuelle Budgets schaffen, über die man gestaltend frei verfügen könnte. Es würden auch Systeme entstehen, die die kollektive Intelligenz der frei rotierenden Ideen und Projekte klug einfangen und in den gesellschaftlichen Kreislauf bringen. Für die Gesellschaft attraktive Projekte erhalten dann mehr finanzielle Unterstützung, andere erhalten vielleicht eher (Wo)Man-Power. Hier modern nach vorne zu denken ohne sich auf ein neues „Mautsystem“ zu versteifen, sondern vielmehr mit klugen Hacks auf kollaborativer Basis das System dynamisch zu entwickeln, wäre Ziel der Übung.

Solch ein System, unterlegt mit intelligenten Algorithmen, könnte vielfältige, gesellschaftlich wie individuell relevante Potenziale eröffnen, die weit fairer die Budgets verteilen als es derzeit der Fall ist. Dadurch könnte sich ein neuer Möglichkeitsraum eröffnen, der sich kontinuierlich entlang der kollektiven Intelligenz der Crowd weiterentwickeln ließe. Dies wäre ein komplett neuer Ansatz, Sozialpolitik zu denken und zu praktizieren.

Karriereplanung 4.0

VON JÖRN HENDRIK AST UND
ROLAND PANTER

Die Idee, ein ganzes Leben lang für nur ein Unternehmen zu arbeiten, wurde früher regelrecht in Stein gemeißelt – mit dem Bau ganzer Arbeitersiedlungen. Doch heute gestalten sich Lebensläufe nicht mehr so geradlinig. Und in Zukunft werden sich die Dauer der Betriebszugehörigkeit und vor allem die Art des Arbeitsverhältnisses noch fluider gestalten. Wir kennen heute bereits mannigfaltige Formen der Zusammenarbeit in Unternehmen: Da treffen sich unter anderem Festangestellte, freiberufliche Mitarbeiter, Teilzeit- und Jobsharing-Beschäftigte, Gründer und Solo-Unternehmer.



Wo solch eine Vielfalt herrscht, ist auch Karriereplanung vielfältiger geworden und berücksichtigt zukünftig stärker die aktuelle Lebenssituation der Menschen mit deren sehr unterschiedlichen Anforderungen, was Flexibilität, Sicherheit und Struktur angeht. Wenn das so ist, dann bedeutet es auch, dass Lebensläufe künftig anders beurteilt werden wollen. Nehmen wir nur Unterbrechungen wie Sabbatical, Auslandssemester und Elternzeit von Müttern und vermehrt auch Vätern. Das sind schon heute keine Ausnahmen mehr, die familienbedingte Auszeit von Frauen war es noch nie. Diese Unterbrechungen wirken sich stark auf Lebensläufe aus. Vieles, was früher vielleicht als Karriereknick gedeutet wurde, ist heute ein Gewinn für den Lebenslauf und wird als zusätzliche Lebenserfahrung gewertet. Das bedeutet neue Anforderungen an die HR-Abteilungen, die eben nicht mehr nur nach linearen Musterkarrieren Prädikatsexamen suchen sollten.

Normung, das ist ganz oft „unser Ding“ in Deutschland. Das zeigt sich auch beim Thema Karriere. So wird in Deutschland besonderer Wert auf Schul-/Universitäts-Abschlüsse und möglichst umfassendes Branchen-Know-how gelegt. Wer hier herausfällt oder vielleicht irgendwo auf seinem Weg schon mal gescheitert ist, der hat es schwer. Wer erfolgreich ist, der war vorher fleißig, wusste, wo er hinwollte, hat es sich verdient und wird gefeiert. Wer scheitert und nicht vorankommt, der hat es sich selbst eingebrockt. Scheitern heißt, oft außen vor zu bleiben und sich entweder aus Scham selbst zu isolieren oder aus gewissen Kreisen sogar ausgeschlossen zu werden. Denn öffentlich zu scheitern bedeutet, einen Großteil des Vertrauens einzubüßen, das unter Umständen Jahre gebraucht hat, um zu wachsen. Man will Qualität in Form von jahrelangen Erfolgen und keine Misserfolge.

Diese Art mit dem Scheitern umzugehen scheint eine deutsche Eigenart zu sein. Etwas plakativer ausgedrückt: Wer erfolgreich ist, bekommt ein Sternchen, wer scheitert, eine rote Sechse ins Klassenbuch eingetragen. Der Rotstift war damals in der Schule das einfachste Mittel, um Fehler hervorzuheben und ist noch lange danach präsent.

Leider gehen durch diesen Umgang mit dem Scheitern individuelle Erfahrungswerte unter. Es ist diese Rotstift-Mentalität, die verhindert, dass wir Menschen loben, die den Mut hatten etwas auszuprobieren, obwohl sie daran gescheitert sind. Anstatt Wege zum Erfolg oder Nicht-Erfolg zu betrachten, liegt der Fokus oft nur auf dem Endergebnis. Da wirkt es so, als ob man einen vorgegebenen Pfad verlässt, nicht mithalten kann und plötzlich daneben steht.

Besonders plakativ lässt sich das an dem oft holprigen Karrierepfad von Gründern betrachten. Laut *Global Entrepreneurship Monitor*²⁶ von 2014 gründen deutsche Unternehmer, so seltsam es klingt, eher aus der Not heraus und nicht, weil sie sich aktiv dafür entscheiden. Und so könnte man die

26 Sternberg, R./Vorderwülbecke, A./Brixy, U. (2014): Global Entrepreneurship Monitor. Unternehmensgründungen im weltweiten Vergleich. Leibniz Universität Hannover, Institut für Wirtschafts- und Kulturgeographie http://www.wigeo.uni-hannover.de/fileadmin/wigeo/Geographie/Forschung/Wirtschaftsgeographie/Forschungsprojekte/laufende/GEM_2014/gem2014.pdf

Zahlen des Gründerreports 2015²⁷ des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK) als Bestätigung der Zahlen im Global Entrepreneurship Monitor interpretieren. Denn der DIHK hat bei Gründungsgesprächen zukünftiger Entrepreneure den vierten Rückgang in Folge gemessen. Noch nie in den letzten zwölf Jahren gab es weniger gründerwillige Deutsche. Ob die Angst vor den Auswirkungen eines möglichen Scheiterns einfach zu groß ist? Dann doch lieber ab in die scheinbare Sicherheit der Festanstellung?

Wenn man all dies in neue Aspekte der Karriereplanung einfließen lässt, dann ist es vielleicht ein Thema, das gleichermaßen den Karrierebetreibenden wie den Karrierebeurteilenden betrifft. HR sollte vielleicht nicht länger allein als Ressourcenfrage betrachtet werden, sondern sich in Richtung Relations entwickeln. Dafür gibt es bereits hervorragende Beispiele: Bei Continental etwa bedeutet HR bereits heute Human Relations. Ein spannender Perspektivwechsel, der eben vielleicht auch akzeptiert, dass wir Menschen nur schwer über genormte Kämmen geschoren werden können. Eine offene Kultur des Scheiterns würde sich enorm auf die Lust und den Mut jedes Einzelnen auswirken, mehr auszuprobieren. Wir hätten von Anfang an viel weniger Angst, wir würden das Scheitern als organisch betrachten und es würde viele Lebensläufe runder machen. Rund, weil ganz. Denn niemand ist frei von Fehlern und ja, man darf auch zu ihnen stehen. Perfektion hingegen ist eckig und somit unorganisch. Lasst uns also runder mit diesem Thema umgehen.

27 DIHK Gründerreport 2015 <http://www.dihk.de/themenfelder/gruendung-foerderung/unternehmensgruendung/umfragen-und-prognosen/dihk-gruenderreport>

Selbstorganisation, Ganzheitlichkeit und gemeinsame Zielsetzungen

VON GUIDO BOSBACH

Frederik Laloux hat in seinem Buch Reinventing Organisations²⁸ anhand von 12 sehr konkreten und einigen weniger detailliert ausgeführten Unternehmensanalysen den Wert eines neuen Verständnisses von (Zusammen-)Arbeit herausgestellt. Unabhängig davon bringen zwei etwa gleichzeitig entstandene filmische Dokumentationen weitere konkrete Fallbeispiele: zum einen Augenhöhe – Film & Dialog und zum anderen die ARTE Dokumentation Mein wunderbarer Arbeitsplatz. Alle Fallbeispiele zeigen eine bemerkenswerte Gemeinsamkeit: Ganz gleich in welchem Land oder in welcher Branche die Unternehmen wirken, immer sind ein hohes Maß an Selbstorganisation, ein ganzheitliches Verständnis für das Gesamtsystem in dem sie agieren sowie eine klare gemeinsame, herausfordernde und emotional wirksame Zielsetzung als die Schlüssel zum Erfolg erkennbar. Die betrachteten Unternehmen, Organisationen und Behörden schaffen damit ein Arbeitsklima, das den Mitarbeitern ein ungewohnt hohes Maß an Selbstverantwortung und Freiheiten einräumt. Dies erlaubt im Unternehmensinteresse schneller und intensiver auf die Bedürfnisse der Kunden einzugehen und bewirkt eine hohe Zufriedenheit auf allen Seiten und einen beachtlichen (wirtschaftlichen) Erfolg.

Dieser Spagat gelingt, weil die drei genannten Grundsteine dieses Erfolges ein hohes Maß an Identifikation mit dem Unternehmen und den Kundenwünschen erlauben, die Arbeit für die Beteiligten einen echten Sinn macht und die Nachhaltigkeit des Ansatzes allen bewusst ist. Damit entsteht nach innen wie in Richtung externer Stakeholder eine starke vertrauensbasierte Verbundenheit.

28 Laloux, F., Wilber, K., & Wade, J. (2014): Reinventing Organisations (1st edition). Nelson Parker

Vermehrte Selbstorganisation in Unternehmen ist ein mögliches Zielszenario, das zu einer offeneren Haltung und einem bewussteren Umgang mit sich und dem Umfeld führt. Eine Entwicklung, die fraglos auch nach außen wirkt und damit das Unternehmensumfeld auch kulturell mit verändert. Aus mündigeren Arbeitnehmern werden auch mündigere Bürger.

Arbeits(platz)sicherheit und soziale Absicherung in Netzwerken

VON GUIDO BOSBACH

Die Sicherheit unserer Arbeitsplätze schwindet. Der weltweite Wettbewerb, ein hochdynamisches technologisches Umfeld, ein tradiertes Managementverständnis und zu wenig komplexitätsrobuste Organisationsstrukturen machen es heute unmöglich vorherzusagen, ob der eigene Arbeitsplatz in 12 Monaten in dieser Form noch existiert. Dies hat eine deutlich negative Auswirkung auf Lebensplanungen, den Immobilienerwerb und die Familienplanung.

Die absehbare Verschiebung von festen Arbeitsverhältnissen in Richtung von Projektarbeit ist, so attraktiv sie sich für einzelne Arbeitgeber und Arbeitnehmer darstellt, ein neuer Unsicherheitsfaktor.

Heute sind freie Arbeitsverhältnisse, insbesondere die von Selbstständigen, Entrepreneuren, Solopreneuren und Gründern insofern sozial benachteiligt, als zum Beispiel Arbeitslosen- und Rentenversicherung nicht automatisch gegeben sind. Für viele der „neuen Freien“ gehört dies zum einkalkulierten Risiko, wenngleich mit unabsehbaren Folgen.

Ein Eingreifen seitens des Gesetzgebers ist hier vielfach nicht gewünscht, da es den teils fragilen Geschäfts- und Einkommensmodellen dieser neuen Akteure am Arbeitsmarkt leicht den Boden entzieht. Ähnlich wie zu den Zeiten der ersten industriellen Revolutionen ist hier Raum für neu entstehende Solidaritätsnetzwerke. Allerdings könnte eine lenkende staatliche Unterstützung bei der Ausgestaltung dieser Netzwerke helfen, diese schneller zu verwirklichen und dabei niemanden zu benachteiligen.

Neue Führungsmodelle und Netzwerkorganisation

VON GUIDO BOSBACH UND MEDJE PRAHM

Die Herausforderungen der Zukunft erfordern gerade auch im Kontext von Führung und Leadership eine (schnelle) Weiterentwicklung. Neue, kooperativere, Raum gebende und auf Achtsamkeit beruhende Führungsstile bergen in dem sich schnell verändernden Umfeld große Vorteile. Während alteingesessene Führungsmodelle vor allem mit Hierarchie und Restriktion (von Informationen) arbeiten, stehen Kooperation und Kommunikation im Zentrum moderner Führung. Leadership ist somit mehr Moderation von Interessen, Wissen und Erfahrung sowie Förderung von Potenzialen als die einfache Festlegung und Durchsetzung von Unternehmenszielen.

Die Zukunft mit ihrer wachsenden Komplexität macht Führung, gemäß der obigen Definition, immer schwieriger und irgendwann überflüssig. Was in diesem Fall bleiben kann, sind Leadership-Strukturen, die insbesondere durch den Sinn der Aufgabenstellung zusammengehalten werden. Diesem Sinn, der Vision kommt eine immer bedeutendere Rolle zu.

Leadership ist eine Verhalten erzeugende Haltung. Die innere Einstellung ist entscheidend und kann durch Selbstreflexion und/oder Coaching entwickelt werden. Eine erfolgsfördernde Fähigkeit wird es sein, bei den Beteiligten positive Energien für die Zusammenarbeit zu erzeugen und ein „gemeinsam sind wir stärker“-Gefühl zu entwickeln. Wenn wir Herz und Hirn ansprechen und alle Beteiligten zu Mitunternehmertum anregen und begeistern können, bringt das allen Stakeholdern nur Vorteile.

Dazu müssen wir die Angst vor einem Karriereknick und vor Machtverlust überwinden. Expertise ist das neue hierarchische Ordnungsprinzip, menschenzentrierte Führung und Leadership das Ergebnis.

Besondere Bedeutung bekommt Leadership im Zusammenhang mit Innovation. Innovation baut darauf, die kollektive Kreativität, Kompetenzen und Inspiration zusammenzubringen. Es geht darum, den Protagonisten Raum zu schaffen in dem sie sich intensiv in die Lösungsfindung einbringen können.

Linda Hill drückt Innovation Leadership in ihrem TED Talk²⁹ so aus: „*Leading Innovation bedeutet den Raum zu gestalten, in dem die Menschen bereit und fähig sind, die harte Arbeit der innovativen Problemlösungen zu vollbringen. (...) Ich bin ein Vorbild, ich bin ein menschlicher Kleber, ich bin ein Verbinder, ich bin ein Aggregator von Standpunkten. Aber ich bin nie ein Diktator von Ansichten. (...) unsere Rolle als Leader ist es, die Bühne aufzubauen, nicht auf ihr zu spielen. Wenn wir eine bessere Zukunft (...) erfinden wollen, dann müssen wir unsere Aufgaben neu denken. Unsere Aufgabe ist es den Raum zu öffnen, in dem jedermann sein Genie freisetzen und einbringen und in Ergebnisse kollektiven Genies umsetzen kann.*“ (Übersetzung durch den Autor)

Netzwerke und Unternehmen, die als Netzwerkorganisationen handeln, entwickeln sich zu einem zentralen Element der Zusammenarbeit. Um Lösungen für komplexe Probleme zu identifizieren, reicht das Wissen einzelner Führungskräfte nicht mehr aus: Die „Weisheit der Vielen“ muss genutzt

werden, wofür es komplett neue Strukturen und Entscheidungsprozesse braucht, intern – mit Mitarbeitern, wie extern – mit Stakeholdern, Experten und Kunden. Gut etablierte Lernnetzwerke können Keimzelle neuer Innovation sein, die aktive Vernetzung mit Investoren neue Geschäftsmöglichkeiten bringen. Alle gemeinsam können deutlich intensiver am Erfolg arbeiten, wenn die Grundlage durch eine aktive Netzwerkarbeit gelegt ist. Dazu braucht es heute und auch in Zukunft nicht viel. Es braucht nur die Knoten = Menschen, die Kanten = starke Beziehungen und vor allem das Gerüst: Transparenz, Respekt und ein starkes, emotional verbindendes Ziel, einen echten Sinn.

Evolutionary Purpose

VON MEDJE PRAHM UND ROLAND PANTER

Wachstum, Profit, Rendite und Effizienzsteigerung um (fast) jeden Preis: Die klassischen Ziele von Unternehmen und Investoren sind klar definiert. Doch ist diese sehr enge Interpretation von „Erfolg“ vor dem Hintergrund von Umweltverschmutzung und Ressourcenausbeutung noch akzeptabel? Wie können Unternehmen sich und ihre Ziele definieren, um den veränderten Ansprüchen einer Generation Y an Struktur und Wertebasis des Unternehmens zu entsprechen?

Die Theorien von Holacracy und Reinventing Organizations arbeiten mit dem Begriff des „Evolutionary Purpose“ – der Verschiebung weg von der Frage: Wie kann sich das Unternehmen am Markt halten?“ hin zu „Was wollen wir eigentlich erreichen?“ Die Antwort auf diese Frage kann dabei von fantastischem Service bis hin zum Ziel die Welt zu retten reichen, oder auch die Liebe und Begeisterung der Kunden zu gewinnen. Dass Unternehmen Profite benötigen, ist klar. Wird jedoch ein potenziell sinnstiftendes Ziel verfolgt, werden diese Profite eher ein Mittel zum Zweck.

²⁹ Hill, L. (2014): How to manage for collective creativity. TEDxCambridge https://www.ted.com/talks/linda_hill_how_to_manage_for_collective_creativity?language=en

Sich dem „evolutionären Sinn“ eines Unternehmens zu nähern bedeutet im radikalen Fall auch, Strategien nicht mehr vorzugeben. Stattdessen wird durch aktive Mitgestaltung seitens der Mitarbeiter, durch die Freiheit zum Selbstmanagement und das Abgeben von Führungsmacht ermöglicht, Strategien als unternehmerisches Gemeinschaftsprojekt natürlich zu entwickeln und umzusetzen. Obwohl das aus einer klassischen Führungsperspektive heraus haarsträubend klingt, hat dieses System gewisse Vorteile: Mitarbeiter, die ihre Arbeit mitgestalten und aktiver Part ihres Unternehmens sind, benötigen beispielsweise keine externe Motivationspritze.

Liebe LeserInnen, lassen Sie uns gemeinsam Unternehmen gestalten, mit intrinsisch motivierten Mitarbeitern, die einen Sinn in ihrer Tätigkeit erkennen. Wir würden behaupten, der Erfolg kommt dann (fast) von ganz allein: Für Unternehmen, Arbeitende, Investoren, Gesellschaft und Umwelt.

Autoren



JÖRN HENDRIK AST

Jörn Hendrik Ast ist Experte für Social Recruiting und New Work und engagiert sich für die Realisierung des Arbeitsplatzes der Zukunft. Er ist als Solopreneur tätig und gründete das spezialisierte Beratungsunternehmen ffluid. In dieser Zeit baute er sich ein ausgeprägtes Wissen im Bereich des Social Recruiting auf und beriet Mittelständler sowie Konzerne in der Umstellung auf moderne Personalmarketing Maßnahmen. Wie Unternehmen sich richtig im Social Web positionieren müssen, um zukünftige Mitarbeiter anzusprechen, und wie Talente längerfristig für das Unternehmen zu gewinnen und zu halten sind, gehört zu seiner Expertise. In seinem neusten Projekt, dem superhelden-training.de, bündelt er diese Fähigkeiten für ein Karriereorientierungsprogramm.

➔ Kontakt: [@Jormason](https://twitter.com/Jormason)



GEBHARD BORCK

Gebhard Borck rüttelt am bisherigen Verständnis von Wirtschaft, Arbeit und Führung – und plädiert für eine Führungs- sowie Arbeitskultur, die auf der Basis von mehr Selbstbestimmung, weniger Hierarchie und mehr echter Überzeugung Sinnentfaltung zulässt.

➔ Kontakt: [@gebhardborck](https://twitter.com/gebhardborck) · www.gebhardborck.de



GUIDO BOSBACH

Guido Bosbach gestaltet Zukunft. Eine Zukunft, die auf der Vergangenheit fußt, die Gegenwart sieht und sich der Chancen, Risiken und Störfelder bewusst ist. In seinem Unternehmen ZUKUNFTheute arbeitet er als Berater und Mentor mit Führungskräften und gesamten Organisationen daran, den individuellen Weg in diese Zukunft zu finden und zu gehen.

➔ Kontakt: [@bosbachmobi](#) · www.zukunftheute.net



LARS M. HEITMÜLLER

Lars M. Heitmüller ist Leiter Marketing und Kommunikation bei S-Kreditpartner, dem Kreditspezialisten der Sparkassen-Finanzgruppe. Er beschäftigt sich mit Digitaler Transformation und ist Verfechter von mehr Innovationsmut und branchenübergreifender Kollaboration.

➔ Kontakt: www.LMH.de · [@LMH](#)



SABINE JANK

Sabine Jank ist Kreativdirektorin und Mitbegründerin der transdisziplinären Plattform szenum Berlin, die sich auf die Entwicklung und Umsetzung dialogischer Formate für Kulturinstitutionen und Unternehmen spezialisiert hat. Mit ihren Forschungsschwerpunkten Creative Leadership, Digital Transformation und Partizipative Kulturen lehrt sie als Dozentin an verschiedenen Hochschulen und Institutionen. Darüber hinaus ist sie in diesen Bereichen beratend für Museen und Unternehmen tätig und arbeitet als Coach für Kreativität und Innovation.

➔ Kontakt: [@sabinejank](#) · www.szenum.de



SARAH KEBBEDIES

Sarah Kebbedies hat ihren Master in Sozialwissenschaften mit Schwerpunkt auf Wirtschafts- und Arbeitssoziologie abgeschlossen. Inhaltlich beschäftigt sie sich vor allem mit Themen zur Arbeitsmarkt- und Beschäftigungsentwicklung, Digitalisierung und sozialen Verantwortung von Unternehmen. Nach Aufenthalt bei der Bertelsmann Stiftung war sie im Kompetenzzentrum „CPS.HUB NRW“ zur Förderung des digitalen Wandels in Nordrhein-Westfalen beschäftigt.

➔ Kontakt: [@S_Kebb](#)



ANKE KNOPP

Anke Knopp ist Expertin für Kommunalpolitik und Digitalisierung. Ihre Schwerpunkte sind Digitalisierung in Kommunen, Smart City, SmartCountry und die digitale Region. Mitglied im Lenkungskreis Colab Internet und Gesellschaft, Berlin. Als strategische Beraterin und Moderatorin ist sie unterwegs für die digitale Transformation und Changemanagement. Als Bloggerin für kommunalpolitische Themen und Digitalisierung sowie Bürgerbeteiligung schreibt sie in „Mehr für Gütersloh“.

➔ Kontakt: [@nowanda1](https://www.instagram.com/nowanda1)



ROLAND PANTER

Roland Panter ist Gestalter von Kommunikation und Unternehmenskultur. Als strategischer Berater und Interim Manager unterstützt er Organisationen bei der Verbesserung ihrer kommunikativen Fähigkeiten. Ein bedeutender Aspekt seiner Tätigkeit ist die Begleitung von Veränderungsprozessen. Dazu gehören u. a. strategische und operative Aufgaben im Rahmen des digitalen Wandels (Digitale Transformation) und der Unternehmensentwicklung.

➔ Kontakt: [@pant3r](https://www.instagram.com/pant3r) · www.rolandpanter.de



NICOLA PESCHKE

Nicola Peschke entwickelt in der Bertelsmann Stiftung ein mitarbeiterorientiertes Konzept für eine zukunftsfähige Unternehmenskultur und begleitet die Erprobung und Umsetzung in Unternehmen.

➔ Kontakt: [@NicolaPeschke](https://www.instagram.com/NicolaPeschke) · [@ZUKUNFTdARBEIT](https://www.instagram.com/ZUKUNFTdARBEIT)



MEDJE PRAHM

Medje Prahm beschäftigt sich mit Fragen der modernen Unternehmensführung und wirkungsorientierter Steuerung von Nonprofit-Organisationen. Als Impact Analystin begleitet sie beim sozialen Analyse- und Beratungshaus PHINEO wirkungsvolle Förderungen. Vorher hat sie im betterplace lab, dem Think Tank der Spendenplattform betterplace.org, neue Hierarchieformen umgesetzt und das positive Potenzial digitaler Innovationen erforscht – auch für die Arbeitswelt.

➔ Kontakt: [@_medje](https://www.instagram.com/_medje)



ANDRÉ SCHLEITER

Als Projektmanager im Zentrum Internationale Foren und Trends der Bertelsmann Stiftung beschäftigt sich André Schleiter derzeit mit dem Megatrend des demografischen Wandels. Nach dem Studium der Volkswirtschaftslehre arbeitete er am Kieler Institut für Weltwirtschaft, in der Treuhandanstalt Berlin, bei der Prognos AG in Basel und Berlin sowie an der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt/Oder.

➔ Kontakt: andre.schleiter@bertelsmann-stiftung.de



GUNNAR SOHN

Diplom-Volkswirt, Freiberufler. Wirtschaftspublizist, Buchautor, Blogger, Moderator und Kolumnist. Leidenschaftlicher Barcamper und Wanderer zwischen den Welten.

➔ Kontakt: [@gsohn](https://www.instagram.com/gsohn)



SARAH STAFFEN

Sarah Staffen arbeitet als Managing Consultant bei Capgemini Consulting im Bereich Executive Leadership & Change und begleitet Führungskräfte und Mitarbeiter vor allem in Industrieunternehmen bei der Umsetzung Digitaler Transformationen. Zu ihren fachlichen Interessen zählen Chef 4.0, Agiles Arbeiten und Business Coaching.

➔ Kontakt: Sarah.Staffen@capgemini.com



ANJA C. WAGNER

Anja C. Wagner beschäftigt sich mit globaler Transformation im digitalen Wandel. Sie gilt als kreative Trendsetterin und bezeichnet sich selbst als Bildungsquerulantin. Inhaltlich fokussiert sie auf User Experience, Bildungspolitik, Arbeitsorganisation und unserer Zukunft in einer vernetzten Gesellschaft. Mit dem Unternehmen FrolleinFlow GbR bietet sie heute Studien, Vorträge, Consulting und verschiedene Online-Projekte an. Der Arbeit 4.0 MOOC der FLOWCAMPUS-Initiative mit der FH Lübeck ist eines dieser Online-Projekte.

➔ Kontakt: <http://acwagner.info> · [@acwagner](https://www.instagram.com/acwagner)



ANNETTE WITTKÉ

Annette Wittke gestaltet in einem zentralen Projektteam bei der Robert Bosch GmbH „das agile Unternehmen im digitalen Zeitalter“ mit. Ihr Schwerpunkt ist die digitale Vernetzung und Zusammenarbeit im Produktionsbereich ww mit Nutzung der hausinternen Social-Media-Plattform in enger Abstimmung mit dem Projektteam zu Industrie 4.0.

➡ Kontakt: [LinkedIn](#) · [@a_wittke](#)



JAN WESTERBARKEY

Familienvater in einem Familien-Unternehmen der vierten Generation; part time Nerd und Barcamp Fan. Gemeinsam täglich Lebensräume mit Produkten aus Aluminium, Edelstahl und Aktivkohle erschaffend. Sorgt sich um Gute Luft und Sauberes Wasser.

➡ Kontakt: [@westerbarkey](#)



BIRGIT WINTERMANN

Birgit Wintermann beschäftigt sich mit Arbeitsbedingungen in Unternehmen und Mitarbeiterorientierung im Rahmen ihrer Tätigkeit in der Bertelsmann Stiftung. Die Projekte dazu sind das Qualitätssiegel Familienfreundlicher Arbeitgeber und das INQA-Audit Zukunftsfähige Unternehmenskultur.

➡ Kontakt: [@win_bee](#) · [@ZUKUNFTdARBEIT](#)



OLE WINTERMANN

Ole Wintermann arbeitet bei der Bertelsmann Stiftung und beschäftigt sich dort mit Fragen nach der Zukunft der Arbeit. Er ist Co-Founder der Blogger-netzwerke Futurechallenges.org und Weye.info. Er schreibt für die Netzpiloten.de und berät das Internet und Gesellschaft Collaboratory in dessen Beirat.

➡ Kontakt: [@olewin](#) · [@fc_org](#) · [@ZUKUNFTdARBEIT](#)

Impressum

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

Verantwortlich

Dr. Ole Wintermann
Nicola Peschke

Redaktion

Dr. Ole Wintermann
Nicola Peschke

Lektorat

Dr. Esther Debus-Gregor, München

Gestaltung

Dietlind Ehlers, Bielefeld

Bildnachweis

Titelbild: Ben Schaefer, Berlin

Autorenbilder: Oliver Brkitsch, Lars M. Heitmüller, Gerda Herrmann, Sabine Jank, Anke Knopp, Franziska Köppe | madiko, Yves Krier, Nicola Peschke, Dominique Maes, Gunnar Sohn, Sabine Staffen, Anna-Lena Strakeljahn, Alexandra Schmied, Ole Wintermann, Dennis Wisnia, Kathleen Ziemann

Lizenz



Die Proklamation Zukunft der Arbeit steht unter der Lizenz Creative Commons Namensnennung 4.0 International (CC BY-SA 4.0). Details zur Lizenz finden Sie unter der URL <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>.

Dezember 2016

3. Auflage

Kontakt

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

Dr. Ole Wintermann
Senior Project Manager
Programm Unternehmen in der Gesellschaft
Telefon: +49 5241 81-81232
ole.wintermann@bertelsmann-stiftung.de

Nicola Peschke
Project Manager
Programm Unternehmen in der Gesellschaft
Telefon: +49 5241 81-81291
nicola.peschke@bertelsmann-stiftung.de

www.bertelsmann-stiftung.de