



New Work

Dossier zum Fokusthema 2017

Inhaltsverzeichnis

6
Die neue Logik der Vernetzung

10
Kundenfokus statt Produktfokus

14
Kollegen und Konkurrenten

18
Arbeit und Führung auf Augenhöhe

22
Neues Selbstverständnis

Im Sinne einer besseren Lesbarkeit beschränken wir uns in dieser Studie bei der Nennung von Personen, Berufen, Positionen und Titeln auf die männliche Form, ohne damit die weibliche ausschließen zu wollen.

»» New Work regt zu einer Neubetrachtung von Arbeit an. Wenn Roboter Dienstleistungen erbringen und intelligente Systeme die Warenwirtschaft organisieren, müssen Menschen ihre Arbeitskraft neu definieren.

Birgit Gebhardt
Trendexpertin



Liebes forum gelb Mitglied,

digitale Transformation bedeutet auch Veränderung in der Unternehmenskultur. Nur wer sich darauf einstellt, wird erfolgreich bleiben. Aus diesem Grund widmen wir uns in diesem Jahr verstärkt dem Megatrend NEW WORK. Es geht um Vorstellungen, Ansätze und erste Erfahrungen bei der Erprobung einer künftig neuen, vernetzten Arbeitswelt.

NEW WORK wird auch in Ihrem Business eine immer größere Rolle spielen. Sei es als agiler Organisationsprozess, transdisziplinäre Projektarbeit, Lean-Management-Struktur, neuer Führungskodex, kreativer Methodenbaukasten, transparentes Wissensmanagement, proaktive Beteiligungskultur oder Diversity-Initiative.

Wir möchten Ihnen mit verschiedenen Impulsen, Trendperspektiven, Expertenmeinungen und Best-Practice-Erfahrungen erste Anregungen für Ihr Unternehmen geben.

Während viele noch hoffen, dass sich die Digitalisierung simpel wie ein Software-Update und schleichend wie eine Evolution in unser Leben und Arbeiten einbetten wird, üben andere sich bereits in konsequenter Kundenorientierung und disruptiver Wertschöpfung.

Aktuell zeigen sich in der Wirtschaft unterschiedliche Geschwindigkeiten und

Auffassungen, wie man von der Vernetzung profitieren sollte. Gelernte Handlungsmuster der Old Economy stehen in den global vernetzten Märkten auf dem Prüfstand. Start-ups formen neue Geschäftsmodelle.

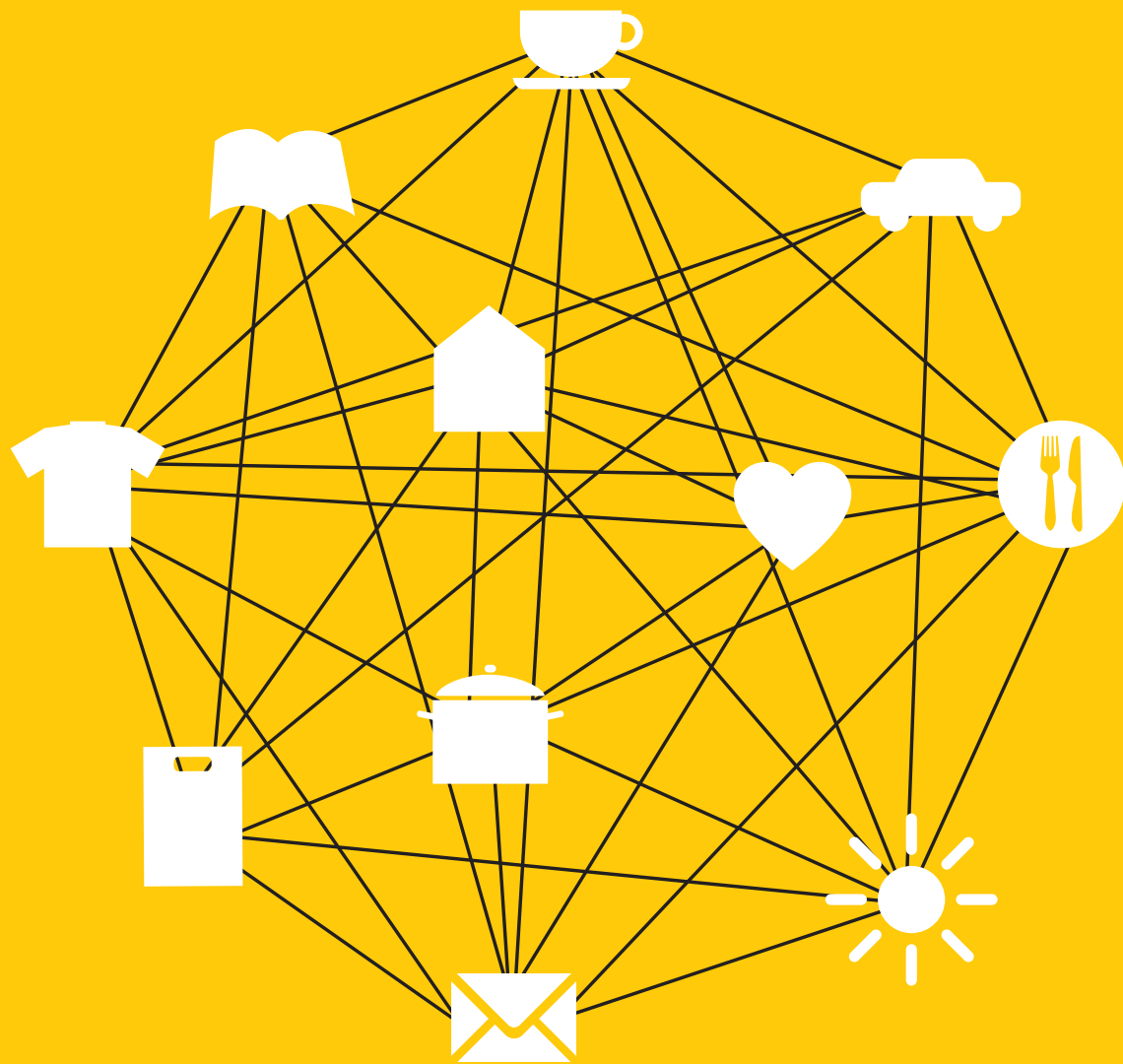
Inmitten all dieser Umwälzungen begreifen wir, dass die intelligente Vernetzung für unser Leben und Arbeiten mehr bereithält als eine effiziente Infrastruktur.

Und um gemeinsam darüber nachzudenken, lassen wir vordenenken: Nach Auffassung der Trendexpertin Birgit Gebhardt liegt dem digitalen Strukturwandel eine ganz neue Logik zugrunde, die für unsere Organisation von Wirtschaft, Arbeit und Gesellschaft ein völlig neues Kapitel eröffnet.

Ich wünsche Ihnen anregende Gedanken bei der Lektüre und freue mich auf den Dialog mit Ihnen!

Ihr

Josef Stadtfeld
Geschäftsführer forum gelb GmbH



Die neue Logik der Vernetzung

meint mehr als effiziente Infrastruktur und automatisierte Datenkommunikation. Die intelligente Zusammenschaltung von Angebot und Nachfrage wird unsere Geschäftsmodelle, Arbeitsstrukturen und unsere Versorgung verändern.

Die neue Logik der Vernetzung



Christoph Kucklick
Autor von
„Die granulare Gesellschaft“

» Der Durchschnitt ist tot, er wurde begraben unter der Masse hochauflösender Daten. Sie erlauben, präziser denn je zu erfassen, was Menschen, Märkte, Gesellschaften bewegt. Alle Geschäftsmodelle und Institutionen müssen sich an diese neue Realität anpassen.

Die transformative Kraft des Internets verändert unsere Gesellschaft von Grund auf. Daten, Informationen und das daraus destillierbare Vorsprungswissen bestimmen die Wirtschaft von morgen. Ein vernetztes Wirtschaften verlangt auch nach einer neuen Organisation von Arbeit, nach NEW WORK.

Smarte Produktionsprozesse und medienaffine Kunden operieren zunehmend vernetzt, und sie könnten es noch perfekter, wäre zwischen ihnen nicht eine Bürolandschaft angesiedelt, die in ihrer Kommunikation, Administration und Struktur noch nach analogen Mustern betrieben wird. In ihren Wirkungsgraden ineffizient und in vielen Tätigkeiten durch intelligente Software ersetzbar, stehen die Organisationen nun vor ihrer digitalen Erneuerung.

Megatrend NEW WORK

Zum Wandel in der Arbeitswelt gibt es zwei grundsätzliche Haltungen: Die einen sprechen von DIGITALISIERUNG und halten die Technologie für einen Treiber für mehr Automatisierung, effizientere Prozesse, kleinteiligere Erlösmodelle und glauben, dass sich das evolutionär in unsere Arbeitsorganisation und Businessmodelle integrieren wird.

Die anderen sprechen von VERNETZUNG und sehen darin ein Aktivitätsmuster, das den effizienten Datenaustausch um die

inhaltliche und soziale Komponente erweitert. Sie erkennen darin einen Megatrend, der einen Strukturwandel, eine ganz andere Logik und Haltung erfordert, als wir sie bisher erfolgreich angewendet haben.

Vernetzt wird alles

Vernetzt wird künftig alles: Mensch, Maschine, Sensor und Software. Individuelle Befindlichkeiten lassen sich zu marktrelevanten Bedürfnissen skalieren. Aus der permanenten Datenanalyse von Individuen und Umgebungen entstehen nutzerzentrierte Services, die sich über die bisherigen Zuständigkeiten professioneller Anbieter, Branchen, Institutionen und Versorger hinwegsetzen: Uber, als weltweit erfolgreichstes Taxiunternehmen, hat keine Taxen; Airbnb, als größter Unterkunftsvermittler, besitzt selbst keine Zimmer.

Der Plattformgedanke, der in der Automobilindustrie Standard und Vielfalt effizient verbindet, ermöglicht im Internet der Dinge und Dienste die agile Zusammenschaltung von Angebot und Nachfrage – in Bezug auf Produkte wie Dienstleistungen, Konsum wie Kompetenzen, Ideen wie Investoren.

Das Netz bedient sich der ureigenen Wirtschaftsidee des Aus- und Verhandels und wird daher global erfolgreich sein. Vor allem, weil es dank der les- und messbaren Daten seiner Teilnehmer deren Interessen auf die intelligenteste, vielfältigste und individuellste Weise verbindet.

Alte Industrieprämissen wie Masse, Standard und Durchschnitt taugen nicht mehr, wenn Kunden direkt vor Ort situativ bedient, Kinder hinsichtlich ihrer persönlichen Talente individuell gefördert oder Patienten ihrer spezifischen Krankheitsbilder entsprechend erfolgreicher behandelt werden können.

Diversität statt Durchschnitt

Prinzipien der Industrieökonomie und sozialen Marktwirtschaft befinden sich in Erosion: Die private Krankenversicherung der Generali bietet Kunden, die ihre Gesundheitsaktivitäten durch sie überwachen lassen, vergünstigte Konditionen und stellt damit das Solidarprinzip infrage. Das mag enttäuschen, doch wissen wir andererseits um die künftige Insuffizienz unseres Generationenvertrags bei Sozial-, Gesundheits- und Pflegeleistungen, wenn wir die alten Strukturen beibehalten.

Es gilt also, die Diversität der Gesellschaft anzuerkennen und zu überlegen, wie sich unsere künftige Versorgung mit der Logik der Vernetzung besser und individuell fairer realisieren ließe.

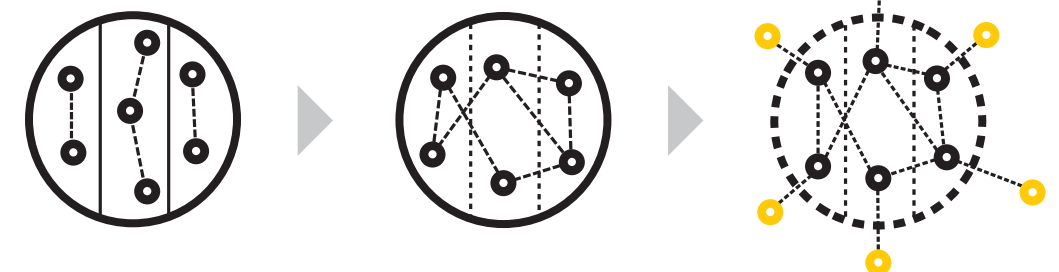
Mit der Agilität mitziehen

Der Geist ist aus der Flasche und verlangt auch auf politisch-gesellschaftlicher Ebene nach einem Äquivalent, das dank Plattformprinzipien und dem Aushandeln individueller Vorstellungen und Bedürfnisse mehr Mitsprache, Teilhabe und Handlungsspielräume ermöglicht.

Denn niedrighschwellige Zugänge, intuitive Dialogformate und persönliche Profile ermöglichen auch neue Rollenzuschreibungen zwischen Industrie und Verbraucher, Arbeitgeber und Arbeitnehmer, Individuum und Institution.

Angesichts der Herausforderungen, die Social Media für Unternehmen bereits bedeutet haben, wird schnell klar, dass in vernetzten Lebensbereichen die Arbeitswelt mit ihren Hoheitsrechten und Firewalls ihren Effizienzvorsprung kaum halten können.

Der Strukturwandel wird die Trennung zwischen Lebens- und Arbeitswelt aufheben. Und die Vernetzung wird die Arbeitswelt zwingen, sich endlich von den Industrieprämissen des Taylorismus zu verabschieden.



Aufbrechen des Silos

Die Öffnung des Organismus nach innen und außen.

○ Unternehmen ● Mitarbeiter ● Externe



Kundenfokus statt Produktfokus

Mit den transparenten Kundenprofilen ändern sich Geschäftsmodelle, Handel und Warenwirtschaft. Je umfassender die Betrachtung von Vorlieben, Umfeld und Verhalten gelingt, umso größer die Chance, mehr Erlöse zu erzielen.

Kundenfokus statt Produktfokus

Der so leichtfertig verwendete Satz vom „Kunden, der im Mittelpunkt steht“ wird seine Tragweite schon in den nächsten Jahren für viele Firmen schmerzhaft beweisen. Suchmaschinen bieten auf fast jede Anfrage seitenweise Angebote, und wer als Hersteller ohne Begehrlichkeit weckendes Markensignet nicht hinten anstehen mag, ist auf die stark frequentierten Vertriebsplattformen angewiesen. Dem Kunden dagegen präsentiert sich ein Überangebot, dessen Diversifizierung seine Ansprüche konstant steigen lässt.

Globales Überangebot an Gleichem

Am deutlichsten haben dies die Gaming-Entwickler gespürt, als ihre Nutzer den Angebots-Überfluss im Netz erkannten. Plötzlich schien es unnötig, Geld für mobile Spiele zu zahlen, die man ähnlich bei anderen Anbietern gratis bekommen konnte. „Binnen nur sechs Monaten“, berichtet Michael Schade, Geschäftsführer von Rockfish Games, „konnten wir zusehen, wie der Markt für Paid Content bei den Mobile Games im App Store zusammengebrochen ist.“

Die Gaming-Branche hat erlebt, was zuvor der Musikbranche widerfahren ist und was nun nicht nur die gesamte Medienbranche, sondern auch Anbieter anderer Branchen erleben werden: Die globale Kundschaft ist gut vernetzt. Sie entzieht sich dem Einfluss der Unternehmen und ihren Angebotspaketen, dreht den Spieß um und fragt:

„What’s in for me?“ Im Netz zeigt sie den Anbietern in Quasi-Echtzeit, wer ihre Likes bekommt. Das hat das Arbeits- und Angebotsfeld der Spieleentwickler näher an den Kunden gebracht: Die Gaming-Branche verfolgt heute mit Tracking-Systemen jeden Spielzug und jedes Zögern. Mit Statistiken und Erfahrungswerten ständig angereichert, berechnen Algorithmen aus Spielzugkombinationen und Reaktionsgeschwindigkeit in Sekundenbruchteilen die Empfangsbereitschaft beim Spieler für kostenpflichtige Zusatzleistungen. Der sogenannte „In-App Purchase“ ist heute die zentrale Einnahmequelle der Spieleentwickler. Sie können außerdem voraussehen, wann der Kunde die Lust an ihren Spielangeboten verliert, und reichen ihn gegen Kopfprämie oder „Revenue Charge“ sogar an ihre Mitbewerber weiter. Eine Win-win-Situation dank Sensor-Tracking – ganz in der Angebot/Nachfrage-Logik der Vernetzung.

Wünsche kalkulieren

Auch die Otto Group hat erkannt, dass sie ihre Wertschöpfung direkt beim Konsumenten beginnen lassen muss. Das Handelshaus hat sich in das Start-up Blue Yonder eingekauft, bei dem ITler um den Kernphysiker Prof. Dr. Michael Feindt das Kaufverhalten von Kunden verfolgen. Ihr Monitoring der „Customer Journey“ analysiert individuelle Präferenzen in Kombination mit Umfeldfaktoren und lässt sogar künftige Kaufwahrscheinlichkeiten als „Predictive Analytics“ errechnen. Die Prognosen sind mit der Warenwirtschaft vernetzt

und könnten – je nach Nachfragemenge und Anbieterkonditionen – automatisiert die Beschaffung veranlassen. Somit lösen Konsumenten eine neue Wertschöpfung aus, bei der flexible Allianzen der Skalierbarkeit des Kundenwunsches Rechnung tragen.

„Customer Journeys“, getrackte Bewegungen, Verhaltensmuster, Pläne, Vorlieben und Kontakte – nie zuvor konnten echte Bedürfnisse auf diese Weise erfasst und bedient werden. SAP-Systeme spucken bereits heute per Knopfdruck und in Quasi-Echtzeit die Verkaufszahlen des US-amerikanischen Markts aus. Um die Prozesssteuerung kümmern sich IT und externe Dienstleister. Tetrabytes frischer Daten werden qualitativ aufbereitet und verfügbar gemacht.

Anonymisierte Daten sind tote Daten

Während unser Datenschutz vielfach noch die Anonymisierung der Daten vorschreibt, werden die Kunden im „Internet der Dinge und Dienste“ erwarten, dass die Umgebung mitdenkt, sie wiedererkennt und die Produkte und Services zu ihnen findet. Die individuelle Customer Journey wird in der vernetzten Wirtschaft essenziell.

Das gesellschaftliche Verständnis auf dem Weg dorthin wird durchaus eine Lernkurve beschreiben. Diejenigen, die über den sterbenden Einzelhandel in den Innenstädten klagen, und diejenigen, die bei Zalando und Co. shoppen, sind nicht selten dieselben.

Vom Käuferlebnis zum persönlichen Vorteil

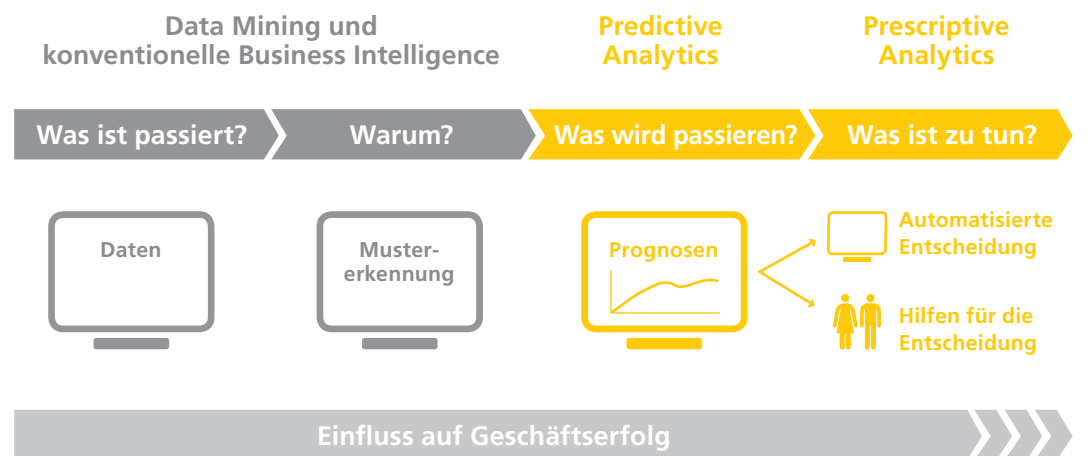
Wie wir im Umgang mit Apps feststellen, siegen am Ende der persönliche Vorteil, die Einfachheit und Nutzerfreundlichkeit über mögliche Datenschutzbedenken. Auch hierbei haben die Spieleentwickler Erfahrungsvorsprung. Weil Konsum künftig nicht mehr nur Massen-Entertainment, sondern vor allem das Personal Involvement des Kunden bedeutet.

Wer primär die Produktentwicklung im Fokus hat, wird als Zulieferer die großen Handelsplattformen bedienen. Wer seine Kundendaten behält, damit arbeitet und sie mit Multiplikatoren vernetzt, kann seine Marge am Markt behaupten. Nicht zuletzt weil die Gewinnspanne von morgen eng mit dem Kunden verbunden ist, wird sich NEW WORK mit der Lebenswirklichkeit der Kunden beschäftigen.



Dr. Lars Finger
Direktor
E-Commerce
Competence Center
der Otto Group

» Die Vernetzung verändert die Wettbewerbslandschaft grundlegend. Dank Big Data kann der Handel signifikante Margensteigerungen erzielen.



Automatisierte Warenwirtschaft

Mustererkennung und Vorhersageanalysen der Algorithmen von Blue Yonder für die Otto Group.

Quelle: Blue Yonder



Kollegen und Konkurrenten

Algorithmen und Roboter werden viele menschliche Tätigkeiten ersetzen.

Wir müssen mit den intelligenten Systemen enger zusammenarbeiten und gleichwohl unsere Kompetenzen von ihnen abgrenzen – um nicht selbst ersetzt zu werden.

Kollegen und Konkurrenten

Jobverluste

Prognose

47 Prozent der Arbeitsplätze in Büro und Verwaltung, Dienstleistung und Verkauf könnten Algorithmen gemeinsam mit Robotik ersetzen. Diese Prognose der US-Wissenschaftler Frey und Osborne stufen Experten für die Industrienation Deutschland noch als viel zu gering ein.

In der NEW WORK-Zukunft wird die Joghurtpalette sich ihren Weg vom Hof der bayerischen Molkerei in den Supermarkt nach Kiel selbst organisieren. Unweit davon werden Tau-Sensoren die Scheunentore öffnen und Mähdrescher selbstständig losfahren, weil der ESA-Satellit günstige Wetterdaten und Echtzeitbilder zur Frucht reife übermittelt hat. Sektor- und branchenübergreifend werden Prozesse automatisch, ferndiagnostisch und autonom ablaufen.

Funktionen lösen sich von ihrer physischen Umgebung, werden zu agilen Datenpaketen und schalten die je nach Auftrag benötigte Hard- und Software zusammen. Algorithmen berechnen Wenn-Dann-Szenarien und treffen Entscheidungen. So kann die Joghurtpalette mit dem autonom fahrenden Lkw-Konvoi kommunizieren und Stau-Wahrscheinlichkeiten zur logistischen Entscheidungshilfe heranziehen.

Tätigkeiten, Fähigkeiten und Zuständigkeiten der menschlichen Arbeitsleistung stehen damit zur Disposition – und Neudefinition.

Systemintelligenz als Treiber

Algorithmen sind die Intelligenz der Assistenzsysteme in selbstfahrenden Autos, erledigen an der Börse drei Viertel der Hochgeschwindigkeits-Transaktionen und können auf Basis eines Rahmenvertrags die Warenwirtschaft in Unternehmen steuern. Von Physikern und Informatikern

programmiert, filtern bzw. verknüpfen sie Daten nach bestimmten Kriterien, stimmen sie mit Sensordaten oder Umgebungsfaktoren ab und steuern Prozesse. Jede Excel-Liste lässt sich automatisieren, jeder Kundenwunsch auswerten, jeder Einflussfaktor messen, jede Entscheidung zurückverfolgen, jede Erfolgsgeschichte analysieren. Damit können Algorithmen nicht nur Tätigkeiten der Sachbearbeitung, sondern auch Bewertungen, Interpretationen, Controlling- und Strategieentscheidungen des Managements übernehmen.

Wichtiger als die Frage, wer Arbeit verliert, ist jedoch die Frage, was für die Menschen morgen zu tun bleibt. Und welche Kompetenzen dafür benötigt werden.

Den hoch qualifizierten Leistungsträgern bleiben die komplexen Tätigkeiten: das Trouble-Shooting, die sensitive Analyse, die kreative Lösungsfindung, das Forschen und Experimentieren.

Den niedrig Qualifizierten bleibt ihr taktilel Vorsprung: sensibel auf die Situation abgestimmte Greif- und komplexe Bewegungsmechanismen.

Allen Arbeitenden bleiben Achtsamkeit, Gefühl und Empathie – flexibel abgestimmt auf die augenblickliche Situation, ausgeführt mit der richtigen Kombination von Herz und Verstand.

Wenn alles miteinander kommuniziert, ist es wichtig, mitreden zu können: digital verständlich, zur Einbettung in die Systemintelligenz, und sozial kompetent bei der Teamarbeit.

Die Kommunikation mit den Bots und Systemen verlangt nach simplen Apps und Softwares zur Spracherkennung, Übersetzung, Verschriftlichung, Kontextualisierung und Visualisierung. Künftig müssen wir uns weniger der Technik anpassen, um mit ihr kommunizieren zu können, nicht mehr acht Stunden am PC sitzen, um Informationen zu verarbeiten. Informationen werden sich überall abrufen und abbilden lassen. Wahrscheinlich sogar direkt auf der Kontaktlinse im Auge, an der Google bereits arbeitet. Wir werden persönliche virtuelle Assistenten zwischen uns und unsere Umgebung schalten, damit sie unseren Alltag organisieren. Mal unterschwellig – entsprechend unseren erlernten Gewohnheiten, Kalenderereignissen oder Vorlieben –, mal im direkten Dialog mit uns. Erklärende Chatbots auf Websites waren der Anfang, Apples Siri, Googles Now oder Amazons Alexa sind die aktuell lernenden Zwischenstadien, und die künstliche Intelligenz als virtueller persönlicher Assistent wird uns durch die Zukunft navigieren.

Vernetzt zu mehr Human Skills

Interessant ist, dass uns die intelligenten Systeme also sogar in der Ausübung unserer humanen Kompetenzen unterstützen können. Wenn wir dank verfügbarer Echtzeitdaten selbstständiger und kundenorientierter nach Lösungen suchen können. Wenn uns das mehr Wissenszugang, Kreativität und Empathie in Eigenregie ermöglicht. Wenn wir dank Gaming, Virtual und Augmented Reality über individuell adaptierbare Lernformate verfügen.

Dann können wir uns auf die zwischenmenschliche Verständigung konzentrieren und wieder humane Kompetenzen wie Soft Skills, Rhetorik (Storytelling), Multiperspek-

tive, Neugier und Kreativität reaktivieren. Für das, was uns morgen beschäftigen wird: das Lernen voneinander, die kreative Ideenfindung, das empathische Kundenverständnis, die intuitive Interaktion, die Balance von Herz und Verstand sowie Zugewandtheit und Teamgeist bei der Arbeit.

Das Spektrum erweitern

An Berufsbildern, die schon lange vernetzt arbeiten, lässt sich erkennen, wie die Digitalisierung das Leistungs- und damit auch das Arbeitsspektrum erweitert. Konnte früher ein Haus auf Basis weniger handgezeichneter Pläne erbaut werden, sind heute zahlreiche Gewerke in einer digitalen Fachplanung zusammengeführt, um den gestiegenen Anforderungen und der Anschlussfähigkeit an digitale Produktionsmittel gerecht zu werden. Mit der neuen Planungssoftware des Building Innovation Modeling (BIM) sind zu jedem Strich Informationen zu Verfasser, Bauteilbeschaffenheit und Ausführung bis hin zu Wartungs- und Pflegeanweisungen hinterlegt. Visualisierungstechniken von Perspektiven über virtuelle Rundgänge im 3D-Modell machen komplexe Konstruktionen wie mehrfach gekrümmte Flächen möglich.

Mit dem Mehr an Möglichkeiten sind die Erwartungen und Anforderungen gestiegen. Für die Architektenarbeit bedeutet dies weniger eine Reduktion menschlicher Arbeitskraft als vielmehr erhöhte Produktivität, Geschwindigkeit und mehr Leistungsumfang.



Alison Sander

Direktorin des Center for Sensing and Mining the Future, The Boston Consulting Group, Boston, USA

» Der digitale Wandel verlangt vom Menschen neue Fähigkeiten, Fertigkeiten und Service-Ideen. In Zukunft vorstellbar sind: Genetik-Berater, Anti-Alterungs-Spezialisten, Autoren für Geschichten in virtuellen Realitäten, städtische Katastrophenschutzexperten, private Sicherheitsberater, Messie-Coaches, urbane Landwirte, Haustierpsychologen und alle Arten von Computer- und Software-Spezialisten sowie Wartungs- und Optimierungsfachkräfte für Roboter.

NEW WORK fragt nach humanen Kompetenzen.



Arbeit und Führung auf Augenhöhe

Natürlich verändert der digitale Strukturwandel auch die Organisation von Arbeit und Führung. Autonom arbeiten künftig nicht nur Algorithmen, sondern auch transdisziplinäre Teams. Und die Führung? Leistet Befähigung!

Arbeit und Führung auf Augenhöhe



Dr. Josephine Hofmann
Business Performance Management
Fraunhofer IAO

» Mit der Zunahme der Wissensarbeit in absoluter Zahl und ihrem steigenden Wertschöpfungsbeitrag haben nicht mehr die Unternehmen, sondern die Mitarbeiter die Disposition und Verfügungsgewalt über die wichtigste Ressource: ihr Wissen, ihre Erfahrung, ihre Vernetzung.

Die Frage, wie ein Unternehmen zu führen sei, ist eng mit der Vorstellung verbunden, wie sich eine Gesellschaft in ihrer Zeit und ihrem Selbstverständnis steuern lässt. Organisationstheorien und ihr jeweiliges Führungsverständnis verweisen von politischen Systemen über Gesellschaftsformen bis hin zu Erziehungs- und Bildungstheorien.

Organisation als Gesellschaftsform

So wurde in den 1970er-Jahren den autoritären Führungsstilen der „Great Man Theory“ ihre Wirkkraft versagt, und man widmete sich der Organisation als eigenständiges Ganzes. Kommunikation fand eine neue Beachtung, weil Büro- und Verwaltungsarbeiten zunahm und die Gesellschaft sich differenzierte, emanzipierte und nach mehr Mitbestimmung verlangte.

Systemische Führungs- und Organisationstheorien, die in den 1980er-Jahren entstanden (Niklas Luhmann), sprachen der Führungsperson ihre Vormachtstellung ab. Sie erklärten die Organisation – quasi als eigenständigen Organismus mit vielfach unkontrollierbaren Kommunikationsabläufen – als verantwortlich für das Gelingen oder Mislingen der Unternehmung. Mit der Verlagerung der Verantwortung von der Führungsperson auf die Kommunikation (in) der Organisation wird erstmals der Komplexität Rechnung getragen, die die zwischenmenschliche Kommunikation naturgemäß mit sich führt.

Nun erweitert und verselbstständigt sich die Kommunikation durch Vernetzung: Menschen, Roboter, Maschinen, Dinge und Umgebungen können sie erzeugen und mit ihr interagieren. Kommunikation wird transparent, messbar und verständlich.

Der Rahmen passt nicht mehr

Wollte dieses intelligente Netz innerhalb wie außerhalb der künftigen Organisationen operieren, müssten die pyramidalen Entscheidungsverläufe, die siloartigen Abteilungsstrukturen und die sich selbst begrenzenden Firewalls zurückgebaut oder gar überwunden werden. Denn spätestens wenn die Datenströme „draußen“ unseren Verkehr, die Smart Homes, den Konsum und unsere Versorgung organisieren, wird das Unternehmen mit seinem bisherigen Verständnis von Arbeitsorganisation und Prozesseffizienz kaum mehr einen Vorsprung zu bieten haben. Im Gegenteil: Aufgrund von Sicherheits- und Arbeitsschutzbedenken wird es die vernetzte Interaktion eher behindern und ihr hinterherhinken. Das erschwert eine flexible und transdisziplinäre Zusammenarbeit. Das macht Ideenwirtschaft und Kundenorientierung schwierig. Und das fordert uns auf, den Sinn und das Leistungsspektrum einer Organisation neu zu betrachten.

Weder muss die Organisation Prozessoptimierung abbilden, noch sollten Vorgesetzte Mitarbeitern sagen müssen, was zu tun ist.

Mitarbeiter sollten sich auch nicht auf die Erfüllung eines Jobprofils selbst beschränken.

Interessanterweise ist die Industrie 4.0 hier schon weiter. Hier ermöglichen Systemintelligenz und Prozesstransparenz, dass die Mitarbeiter sich in Teams selbst organisieren, ihre Qualifikation in unterschiedliche Projekte hineingeben und möglichst auch aus jeder Projektarbeit etwas für sich herausholen. Ähnlich hat die IT-Branche das selbstbestimmte und agile Arbeiten für sich umgesetzt. Mitarbeiter bei SAP, Spotify oder XING zerlegten ihren Entwicklungsprozess in kleinere Einheiten, in denen „Sprinter-Teams“ einzelne Anforderungen nahezu autonom erarbeiten und jede Entwicklungsstufe mit dem Kundenbedürfnis abgestimmt wird.

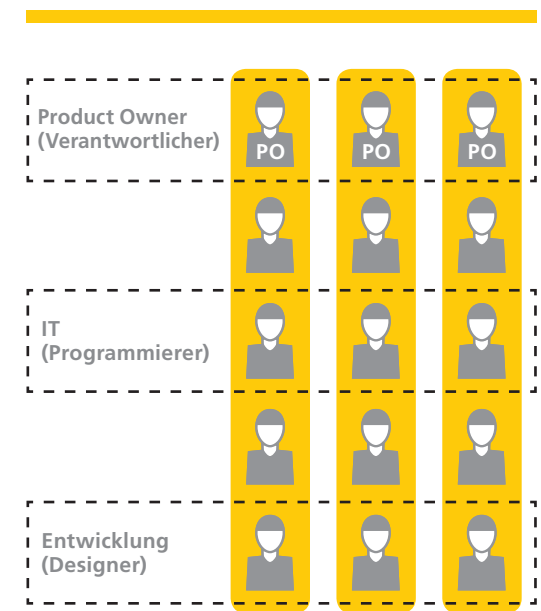
Weil auf diese Art Kunde und Arbeitseffizienz profitieren, dient das agile Arbeiten in einer „lernenden Organisation“ auch als Vorbild für andere Branchen, bei denen kundenspezifische Sonderlösungen gefragt sind. Homogene Abteilungen lösen sich auf, und die Mitarbeiter verteilen sich transdisziplinär in Projektteams. Statt einer vorgegebenen Jobbeschreibung erproben sie aufgabenspezifisch verschiedene Rollen und erarbeiten sich individuelle Profile, die sie auch in den Sozialen Medien kommunizieren.

Feedback-Kultur

Die Kommunikation über die Arbeit erzählt auch etwas über deren Wert für die Person. Als sehr freigebig gelten hier die Digital Natives. Statt kritischer Kontrolle wünschen sie sich konstruktives Feedback und suchen die persönliche Weiterentwicklung. Sie beurteilen Arbeitsaufträge nach Sinnhaftigkeit und persönlichem Lerninteresse. Lief das Belohnungskonzept für die in der Industrieökonomie sozialisierten Fachkräfte (Babyboomer und Generation X) auf Machtbefugnisse und Privilegien hinaus, sucht die Netzwerk-Generation die Chance zur aktiven Mitwirkung an einem interessanten

Projekt und die Wertschätzung der Community. Konstruktives Feedback sollte von jedem Teammitglied kommen – bei jedem selbst organisierten Projekt. Und es wird aus der Systemintelligenz kommen, die wie beim Gaming adaptiv und hochindividuell auf den Nutzer eingehen kann. Ist Feedback also auch etwas, das die Führung nicht mehr leisten muss? Falsch! Gerade für die vernetzte Arbeit – mobil, virtuell, global und rund um die Uhr – brauchen Menschen mehr Unterstützung, mit dem Ziel der Selbstführungs-kompetenz. Besonders in einer Welt der ständigen Multioption ist Orientierung gefragt. Und vor dem Hintergrund schwindender Loyalität und kürzerer Firmenzugehörigkeit gilt es, Identifikation zu stiften.

Die Führungskraft muss hierzu befähigen, ermuntern, Perspektiven aufzeigen, orchestrieren, moderieren und geeignete Rahmenbedingungen schaffen. Für eine Kultur der transparenten Kollaboration, mit unternehmerischem Denken, intrinsischer Motivation und konsensfähiger Wertvorstellung.



Team-Schnellboote

Beim Musikstreaming-Dienst Spotify ersetzt Projektarbeit den klassischen Abteilungsdurchlauf. Einzelne Schritte (Sprints) werden von selbst organisierten Teams bearbeitet, deren Manpower sich an der Aufgabe orientiert. ITler, Designer oder Vermarkter, die in unterschiedlichen „Team-Schnellbooten“ sitzen, treffen sich regelmäßig zum fachlichen Wissensaustausch.

Quelle: Spotify



Neues Selbstverständnis

Wenn Erwerbstätige ihre individuellen Kompetenzen kommunizieren, verändert das Abhängigkeiten und Arbeitshaltungen. Arbeitsverhältnisse zwischen Leistungsgeber und Leistungsnehmer differenzieren sich aus.

Neues Selbstverständnis

Fragen wir nach dem neuen Selbstverständnis der Leistungsgeber, halten wir aus den vorangegangenen Kapiteln fest: Es ist nicht die Standardtätigkeit, nicht die langjährige Erfahrung im gleichen Jobprofil, die dem Menschen seine Arbeitskraft sichert. Vielmehr muss jeder für sich seine ganz individuellen Kompetenzen erkennen, vermarkten und entfalten.

Das wirft Bedenken auf den Plan: Nicht jeder empfindet sich als geborener Leistungsgeber oder Selbstvermarkter. Und was ist mit all denen, die wenig zu vermarkten haben? Droht ihnen das Schicksal der prekären Dienstleister oder unsichtbaren Clickworker?

Vielleicht kommt es so. Aber nur dann, wenn wir aus Angst vor dem genannten Risiko die Chancen der Kompetenzvernetzung nur halbherzig wahrnehmen.

Zeitgemäß neu denken

Der schnell als prekär abgestempelte Cloudworker stellt nur das untere Ende des Möglichkeitsspektrums dar, das Leistungsgeber künftig für sich nutzen können. Als oberer Teil könnte die hochqualifizierte „Liquid Workforce“ gelten, die IBM schon 2012 in Deutschland eingeführt hat. Als übergeordnete globale Business-Community gelten Plattformen wie LinkedIn, bei der sich unterschiedlich qualifizierte Mitglieder ihre jeweiligen Kompetenzen von Kollegen direkt bestätigen lassen.

Schon die Sichtbarkeit der persönlichen Kompetenzen auch außerhalb des Unternehmens macht Leistungsgeber unabhängiger vom Arbeitgeber und ermöglicht einen Karriereverlauf, der die persönliche Zielvereinbarung mit der Personalabteilung nicht mehr als den einzigen Lebensweg bereithält. Bleiben wir ehrlich: Gerade ältere Arbeitnehmer erfahren eine lange Betriebszugehörigkeit am Ende oft als Abhängigkeit und Fremdbestimmung. Mit ihren Leistungen vielfach unsichtbar in der Außenwelt, bleibt ihnen nach der Pensionierung zwangsläufig nur der Ruhestand. Die „Personalentwicklung“ endet mit dem Firmenaustritt, so wie die Ausbildung mit den ersten drei Jahren im Unternehmen aufhört. Der zukünftige Leistungsgeber kann aber sein berufliches Wirken nicht mehr in begrenzte Ausbildungs-, Erwerbs- und Pensionsphasen segmentieren.

Abkehr vom Alten

Wie sozial verträglich haben wir unsere Arbeit eigentlich organisiert? Wir wissen um die kommende Altersarmut der Folgegeneration, die Substitutionsgefahr durch Automatisierung und die lebenslange Lernverpflichtung eines jeden Einzelnen. Es wird nicht genügen, weiter auf die Verantwortung vom Arbeitgeber und das Wirken der Sozialpartner zu hoffen. Vor allem nicht, um sich individuell zu einem agilen und souveränen Kompetenzträger zu entwickeln. Hier schadet die gut gemeinte Gleichbehandlung, wie sie einheitliche Karrierestufen oder

Wasserfall-Bildungsprogramme abbilden. Die jahrelange Sozialisation als schützenswerter Befehlsempfänger in pyramidalen Systemen bewirkt Gleichschaltung und begünstigt ein „Sich-Einnisten“. Bisher litt darunter die Gesamtperformance – künftig wird Jobroutine auch für den Einzelnen zum Nachteil.

Mündige Lebensunternehmer

Mit der wirtschaftlichen Bedeutung und der messbaren Erfassung individueller Profile könnte endlich auch die Emanzipation des Angestellten aus seiner sozialisierten Unmündigkeit gelingen. Die Befähigung zum individuellen Leistungsgeber ist unternehmerische wie gesellschaftliche Führungsaufgabe. Feedback zur Selbsteinschätzung, Anleitungen zur Selbstführung, Erprobungen von Selbstorganisation und Kenntnis über die persönlichen Lernvorlieben sind Grundvoraussetzungen, die bereits in den Schulen gelehrt und die dank Vernetzung weiter erleichtert werden können: weil das Netz Gleichgesinnte erkennt, Angebot und Nachfrage zusammenspielt, Wissen unterhaltsam und multimedial vermittelt und Communities auffindet, die helfen können. Von Arbeitgeberbewertungen der kununu-Community bis zu den „Zero Waste“-

Nachhaltigkeitsaspekten filtern Digital Natives alles Wichtige für ihr eigenes Lebensmodell heraus. Sie trennen weniger zwischen Lebens- und Arbeitswelt, weil beides für sie Sinn und Spaß bringen soll. Branchenbarrieren, die in der Netzwerkökonomie eh in Auflösung begriffen sind, haben sie als Generation Praktikum schon überwunden. „Ihre Loyalität gilt eher dem Werte-Set der eigenen Community als dem Arbeitgeber“, weiß Christoph Fellingner aus seiner HR-Erfahrung bei Beiersdorf. Und um klarzumachen, dass diese neue Souveränität weniger vom Fachkräftemangel, sondern eher von der neuen Mediensozialisation erzeugt wird, schickt er die jungen Nerds bis hinauf in die Vorstandsetagen, um dort mal, face to face, zu zeigen, welche neuen Optionen und persönlichen Vorteile über das Smartphone erreichbar werden.

Realisieren wir also, dass sich die eigene Arbeitsmotivation, Lernbereitschaft und das Selbstverständnis der Wissensarbeiter verändern muss – und das dank Vernetzung auch in vielfältiger Weise kann. Wenn 2016 in Deutschland jeder fünfte Partner im Internet kennengelernt hat (statista.de), lässt das auch auf mehr Chancen für attraktive Arbeitsverhältnisse hoffen.



Christoph Fellingner
Talent Relationship Management
Beiersdorf AG

» Wir erleben eine neue Generation von extrem selbstbewussten, gut vernetzten, gut informierten Individuen, die ihre Interessen viel deutlicher äußern und verfolgen, als es die Generationen zuvor getan haben. Und das tun sie auch bei der Wahl ihres Arbeitgebers und in ihrem Arbeitsleben.

weniger

mehr

Sicherheit

Freiheit

Struktur

Befähigung

Status

Souveränität

Wandel der Erwartungshaltung

Weniger Illusion, Anpassung und Abhängigkeit für mehr Souveränität und Selbstführung.

Herausgeber

forum gelb GmbH
Kurt-Schumacher-Straße 12-14
53113 Bonn

Fachverantwortung

Martin Linde
CSO Post & CEO Post International

Chefredaktion

Josef Stadtfeld
Geschäftsführung
forum gelb GmbH

Redaktion

Inge Fäßler
Jan Horstmann

Autorin

Birgit Gebhardt | Trendexpertin

Art Direction

Yang Liu Design

Titel- und Kapitel-Illustrationen

Yang Liu Design

Layout, Reinzeichnung und Infografiken

Sibylle Kammerer

Schlussredaktion

Frauke Franckenstein

Druck

Druckerei Herbrand & Friedrich GmbH

Kontakt

forum gelb GmbH
Postfach 89 00
37568 Einbeck
team@forumgelb.de
www.forumgelb.de

**Die Autorin**

Birgit Gebhardt | Trendexpertin
www.new-work-order.net

Birgit Gebhardt ist Trendexpertin mit dem Schwerpunkt „Vernetzte Arbeitswelt“. Ihre Erkenntnisse aus Trendforschung und Beratung verdichtet sie in den „New Work Order“-Studien. Grundlage ihrer Beratungstätigkeit bilden 12 Jahre Projektmanagement im Trendbüro, davon die letzten fünf als Geschäftsführerin.

