Forum 1 - Arbeit 4.0
Themeninsel: „Neue Arbeitsformen – Agilität für alle?“

…unter diesem Motto diskutierten auf dem 6. Demografiekongress am 14. April 2016 Vertreter von ING-DiBa, Continental und Crytek unter der Moderation von Frank Weber (weber.advisory und Hochschule Fresenius).

Nach inspirierenden Keynotes am Vormittag waren sich alle Teilnehmer einig, dass die Geschäftsmodelle der meisten Unternehmen eine tiefgreifende Transformation erleben werden. Dieser Prozess wird auch deutliche Auswirkungen auf die Art der Beschäftigungsverhältnisse, die Qualität als auch auf den Inhalt der Tätigkeiten haben. Anders als häufig angeführt, wird dieser tiefgreifende Wandel seine Ursachen nicht alleine in technischen Gründen haben. Die Effekte aus mobilem Internet und Cloud-Technologie, Big Data und signifikant erhöhten Rechner-Leistungen sowie Crowdsourcing, Sharing Economy und Peer-to-Peer Plattformen werden ergänzt und verstärkt durch demografische und sozio-ökonomische Gründe. Zu nennen wären hier vor allem:

- Veränderte Arbeitsbedingungen und Flexibilisierung von Arbeitsvereinbarungen
- Ansteigende geopolitische Volatilität und
- Gestiegene Lebenserwartungen und Überalterung der Gesellschaft

Im Rahmen der Diskussion wurden vor allem fünf Schlüsselfähigkeiten, die von Belegschaften künftig beherrscht werden müssen, damit die Unternehmen die Transformation erfolgreich bewältigen können, herausgearbeitet:

1. Die Fähigkeit zur komplexen Problemlösung
2. Soziale Fähigkeiten wie emotionale Intelligenz, Verhandeln und Überzeugen, sowie das Training und Coaching anderer
3. Veränderungskompetenz von Führungskräften
4. Prozessorientierte Fähigkeiten wie Monitoring und Reflexion, aktives Zuhören und kritisches Denken sowie
5. Systemisches Denken bei Beurteilung und Entscheidungsfindung

Ergänzend waren sich alle Teilnehmer einig, dass Leadership und die Tätigkeit von Führungskräften stärker als zuvor an Bedeutung gewinnen werden. Corina Vogt von der ING-DiBa zeigte sich davon überzeugt, dass Mitarbeiter, die von ihren Führungskräften Orientierung erhalten, den Wandel deutlich besser bewältigen können. Zusammen mit ihrem Kollegen Jens Honigmann führte sie an einem plastischen Beispiel aus, welche Aufgaben Führungskräfte bei der Transformation von einem zuvor streng tayloristischen hin zu einem agilen Prozess haben. „Ganz zu Beginn der Veränderung haben wir unsere Führungskräfte erst einmal ermuntert nur zu beobachten und nicht sofort einzugreifen.“, so Jens Honigmann.

Dass das sicher nicht immer einfach ist, ergänzte Rainer Hetzer, Personalchef und Mitglied der Geschäftsleitung von Continental. Es sei erfolgversprechender als Führungskraft, nicht immer eine Lösung zur Hand zu haben und stattdessen Wahlmöglichkeiten zu offerieren. „Bieten Sie Ihrer Belegschaft Optionen. Wer entscheiden kann, ist deutlich motivierter.“, so Hetzer. Zugleich stellte er die Bedeutung von kolaborativen Social Media Plattformen heraus.

Continental profitiere vor allem im Innovationsprozess von einer offenen Architektur, bei der sich alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beteiligen könnten.

Von Kevin B. Moore konnten die Teilnehmer lernen, dass ein Unternehmen erfolgreicher agiert, wenn Führungskräfte das Management von Unterschiedlichkeiten beherrschen. Der Personalchef von Crytek hat selber die Herausforderung, dass in seinem Unternehmen 40 unterschiedliche Nationen beschäftigt sind. „Unsere Führung konzentriert sich darauf, dass die Mitarbeiter das Beste aus allen kulturellen Hintergründen in ihre Arbeit einfließen lassen. Für unsere Produkte ist das sehr inspirierend.“, führte Moore aus.

In allen Diskussionsbeiträgen und auch den Fragen der Zuhörer spiegelte sich wieder, dass die Digitalisierung kein Selbstzweck sei und dass stattdessen die strategischen Ziele klar zu definieren seien. „Menschen müssen wissen, an welchen Leitplanken sie ihre Arbeit ausrichten.“, so ein Zuhörer im Laufe der Diskussion. Unisono wurde es als Herausforderung beschrieben, Führungskräfte zu Change Agents auf dem Weg zur Arbeit 4.0 zu machen. Dies sei aber unbedingt notwendig, damit die Belegschaften ihrerseits die Reise antreten. Die Frage einer Teilnehmerin an die Vertreter der ING-DiBa brachte es auf den Punkt: „Wie haben Sie es geschafft, die Führungskräfte in die neue Welt zu überführen?“

Autor: Frank Weber, weber.advisory & Hochschule Fresenius