

MANAGEMENTKOMPASS



03
2016

Arbeitswelt der Zukunft

TREND

Zwischen Tradition
und Transformation

THINK TANK

Zeit für Veränderung

PRAXIS

Mit virtuellen Teams
auf Erfolgskurs

4

EXECUTIVE SUMMARY

Die Zukunft ist digital

12

THINK TANK

Zeit für Veränderung

22

THINK TANK

Organisationsstrukturen müssen sich ändern

6

TREND

Zwischen Tradition und Transformation

16

THINK TANK

Collaborative Workplace

25

PRAXIS

Mit virtuellen Teams auf Erfolgskurs

10

TREND

Die Arbeitswelt muss flexibler werden

20

WERKZEUGE

Checkliste

28

PRAXIS

Im Fokus: Führungs- und Teamqualität



Urs M. Krämer

CEO
Sopra Steria Consulting

„Wie tickt die Arbeitswelt der Zukunft? Führungskräfte müssen lernen, dass sie mehr motivieren als kontrollieren werden. Die Kunst besteht darin, persönliche Bindung auch über unpersönliche technische Kanäle aufzubauen und zu erhalten.“



30

PRAXIS
Neue Technologien im
Personalmanagement

36

PERSPEKTIVEN
Buch & Web

32

PRAXIS
Vernetzte
Versicherungswelt

38

GLOSSAR

34

BLICKWECHSEL
Digitalisierung der Arbeits-
welt – Alles bleibt anders

39

**STUDIEN
IMPRESSUM**



VORWORT



Ulrich C. Nießen
Country Chief HR Officer
und Arbeitsdirektor
Generali Deutschland AG

„Die Digitalisierung erfordert mehr Flexibilität. Als Arbeitgeber müssen wir den modernen Lebensbedingungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerecht werden, indem wir flexiblen Arbeitseinsatz und innovative Unternehmensnetzwerke fördern.“



Thomas Sigi
Audi-Personalvorstand
und Arbeitsdirektor

„Die Arbeitswelt der Zukunft ist innovativ, global vernetzt, selbstbestimmt: Digitale Tools lassen uns Freiräume nutzen, Wissen teilen und immer weiter lernen. So machen unsere Mitarbeiter aus ihren Visionen einen Vorsprung.“

Wer heute von digitaler Transformation spricht und mit Schlagwörtern wie Big Data, Cloud Computing, Industrie 4.0 und IoT (Internet der Dinge) operiert, macht sich oft nicht klar, wie fundamental der technologische Fortschritt unsere Arbeits- und Lebenswelt verändert. Für Unternehmen heißt das Ziel maximale Agilität auf allen Organisationsebenen. Der Weg dorthin steht jedoch im Zeichen eines radikalen Kulturwandels. Denn die sogenannte Arbeit 4.0 wird allen Prognosen zufolge dezentral, ortsunabhängig, projektbezogen und über Unternehmens- und Zeitzonen hinweg in hoher Eigenverantwortung erfolgen. Personalverantwortliche, die bereits heute daran arbeiten, starre Hierarchien, Strukturen, Vorgaben und Prozesse durch flexible Arbeitsmodelle abzulösen, stoßen bei den Mitarbeitern, aber auch bei Führungskräften nicht selten auf Abwehrhaltung. Die transparente Projektierung von Aufgaben für kleine agile Teams und nicht zuletzt die neuen, kollaborativen Arbeitsweisen sind Herausforderungen, die allen Beteiligten ein hohes Maß an Veränderungswilligkeit und -fähigkeit abverlangen. Zweifellos ist der Einsatz innovativer Technologien unabdingbar für die künftige Wettbewerbsfähigkeit. Die echte Weichenstellung für Geschäftserfolg in digitalisierten Zeiten aber findet auf Ebene der Mitarbeiter statt.

Dieser Managementkompass zeigt, welche Veränderungen im Verständnis und in der Organisation von Arbeit im Gange sind, welche Bereiche besonderer Aufmerksamkeit und Förderung bedürfen und wie der Schulterschluss von Geschäftsleitung und Personalabteilung zu erfolgreichem Transformationsmanagement führt.

Sopra Steria Consulting

FRANKFURT BUSINESS MEDIA

DIE ZUKUNFT IST DIGITAL

Die Arbeitswelt befindet sich schon länger in einem unaufhaltsamen Wandel und stellt Unternehmensentscheider und Führungskräfte vor eine Vielzahl von Fragen.

1 | » MANAGEMENTEMPFEHLUNG

Öffnen Sie sich für Flexibilisierungsmodelle. Arbeit wird immer zeit- und ortsunabhängiger. Der klassische Büroschreibtisch mit Präsenzplicht wird mittelfristig zum Auslaufmodell. Setzen Sie sich also frühzeitig mit Konzepten wie Vertrauensarbeitszeit, aber auch mit transparentem Monitoring und leistungsbasierter Honorierung auf Grundlage von Datenanalyse auseinander.

Die Zukunft gehört virtuellen Projektteams in bedarfsbezogenen Zusammensetzungen, in denen Funktionen und Kompetenzen deutlich mehr zählen als offizielle Titel und Hierarchiestufen. Diese temporären, eng vernetzten Arbeitsgruppen rekrutieren sich aus festen und affilierten Mitarbeitern, Leihkräften (beispielsweise von Kunden und Partnern für gemeinsame Projekte) sowie Experten vom freien Markt, die geographisch verteilt und ortsunabhängig per Internet zusammenarbeiten. Nur noch wenige der sogenannten Wissensarbeiter werden ihre Leistungen an einem festen Schreibtisch im Unternehmen erbringen. Stattdessen arbeiten sie mobil, von zu Hause aus, in einem vom Arbeitgeber oder von ihnen selbst finanzierten Co-Working-Space oder einfach unterwegs. Die Instrumente traditioneller Personalführung, Leistungskontrolle und Entlohnung werden für diese Projektarbeit nicht mehr greifen. Aspekte wie Datenschutz und -sicherheit sowie arbeitsrechtliche Implikationen sind zu berücksichtigen.

2 | » MANAGEMENTEMPFEHLUNG

Überschätzen Sie die Innovationsfreudigkeit Ihrer Mitarbeiter nicht. Die Digitalisierung der Arbeit schafft Unsicherheiten und Ängste, die Sie ermitteln und adressieren müssen.

Die Arbeit 4.0 wird in einem betrieblichen Umfeld stattfinden, das sich in ständigem Wandel befindet (Stichwort: Agilität), um den Anforderungen der Kunden und Partner schnell und flexibel entsprechen zu können. Laut Prognosen von Marktforschern wie IDC, aber auch gemäß den Perspektiven, die Branchenverbände wie der VDI

aufzeigen, wird das Arbeiten folgende Hauptkennzeichen haben: wechselnde, oft kurzfristige Einsätze in unterschiedlichen Projektteams mit diversen Vorgesetzten an wechselnden Orten oder im virtuellen Raum. Der typische digitale Arbeitsplatz und seine Anwendungen befinden sich in einer Cloud, auf die Mitarbeiter per Browser zugreifen, wobei jede Aktivität per Datenanalyse komplett transparent und nachvollziehbar wird. Ideale Mitarbeiter bringen dafür ein hohes Maß an mentaler und physischer Mobilität, stetige Veränderungsbereitschaft, hohe digitale Kompetenz und vor allem ausgeprägte Kommunikationsfähigkeiten mit. Dem durchschnittlichen Mitarbeiter von heute macht allein schon der mögliche Wegfall eines festen Büro-Bezugsrahmens sowie die Aussicht auf digitales Monitoring Angst. Bisher gibt es in Personalabteilungen nur wenige bis keine Programme und Dienstleistungen, die einer nahtlosen Verbindung der künftigen Teams dienen und das „Wir-Gefühl“ stärken. Eine sorgsame Planung unter enger Einbeziehung der Mitarbeitervertretung ist also dringend anzuraten.

3 | » MANAGEMENTEMPFEHLUNG

Gestalten Sie Ihre Räumlichkeiten um. Investitionen in effizient genutzte Räume und Rückzugsmöglichkeiten zahlen sich aus – nicht nur durch zufriedener Mitarbeiter, sondern auch durch Innovationen und erhöhte Produktivität. Informieren Sie über den Vorteil der verschiedenen Räumlichkeiten und binden Sie Ihre Mitarbeiter in den Änderungsprozess ein.

Zukünftig suchen sich die Mitarbeiter für jede Aufgabe den richtigen Ort und können sich mit den für die Aufgabe richtigen Personen austauschen. Die Führungskräfte müssen dabei lernen, wie sie kollaboratives Arbeiten einfordern und gleichzeitig dezentral führen können. Sie bestimmen das „Was“, die Arbeitnehmer bestimmen das „Wie“. Die Frage nach der Gestaltung der eigenen Räumlichkeiten ist nicht zuletzt auch eine Frage nach der eigenen Unternehmenskultur. Nur wenn diese auch innovative und kreative Prozesse fördert, unterstützt eine intelligente Raumgestaltung Mitarbeiter und Arbeitsprozesse.

4 | » MANAGEMENTEMPFEHLUNG

Stoßen Sie eine selbstkritische Bestandsaufnahme der Organisationsstruktur, Prozessketten, Arbeits- und Denkweisen, IKT-Ausstattung und allgemeinen Unternehmenskultur an. Die Analyse wird zeigen, ob und welche in der Vergangenheit angeschafften Systeme, Anwendungen, Verfahren und interne Vorgaben einer Flexibilisierung und Agilisierung dienen können oder ob sie der Innovation im Weg stehen.

Ein offenes, kooperatives Miteinander über Hierarchieebenen, Abteilungen und Unternehmensgrenzen hinweg bedeutet – vor allem für ältere Führungskräfte und Mitarbeiter – eine radikale Abkehr vom Tradierten und Gelernten. Transparenz, geteiltes Wissen, Handlungsspielräume und durchgängige Kommunikation halten bislang längst nicht alle für erstrebenswert. Akzeptanzprobleme gibt es oft bereits bei der Einführung sogenannter UCC- (Unified Communication and Collaboration) oder Social-Enterprise-Lösungen, die anzeigen, wer gerade wo arbeitet und ob er/sie momentan für eine Videokonferenz zur Verfügung steht oder nur per Messenger zu erreichen ist. Vorhandene Arbeits- und Wissensplattformen bleiben vielfach ungenutzt, ganz zu schweigen von virtuellen Kaffeeküchen und „Flurfunk-Funktionen“, die den informellen Austausch fördern sollen. Mit einer IKT- und Kultur-Inventur klären Sie den Status quo und erkennen Handlungsbedarf.

5 | » MANAGEMENTEMPFEHLUNG

Verlassen Sie sich nicht auf die Technik. Die größte Herausforderung der digitalisierten Arbeitswelt ist nicht die IT, sondern der kulturelle Wandel.

IKT-, Personal- und Internet-Experten konstatieren in seltener Einhelligkeit, dass die bloße Verfügbarkeit neuer digitaler Verfahren und Mittel das Unternehmen nicht voranbringt, wenn Mitarbeiter den Sinn und die Vorteile einer offenen, kooperativen Interaktion nicht sehen. Die digitale Nachbildung gewohnter, analoger Prozesse allein schafft nur selten die gewünschten Fortschritts-effekte für die kommende Netzwerkökonomie. Oder wie es der Internet-Vordenker Sascha Lobo formuliert: „Der digitale Wandel ist keine 1:1-Übersetzung analoger Techniken, sondern eröffnet Möglichkeiten, die dann genutzt werden oder nicht.“

Beim Erkunden der Möglichkeiten als beispielhaft gilt etwa das Vorgehen des Reifenherstellers Continental. Dieser beschäftigt im Bereich HR (Human Resource Management) seit einigen Jahren einen Manager für „digitale Transformation, Veränderungsmanagement und Kulturentwicklung“. Dieser ganzheitliche Ansatz trägt wesent-

lich dazu bei, nicht nur die sogenannten Wissensarbeiter erfolgreich zu vernetzen, sondern auch die Mitarbeiter der Produktion und Logistik in die digitalisierte Welt mitzunehmen.

6 | » MANAGEMENTEMPFEHLUNG

Entwickeln Sie gemeinsam mit den Personal- und IT-Verantwortlichen ein umfassendes Veränderungsmanagement für alle Ebenen – und nehmen Sie sich Zeit für den Wandel.

Die vielbenedete Agilität und Risikobereitschaft von Start-ups können sich gestandene Unternehmen nicht einfach verordnen. Niemand wird von heute auf morgen digital fit, interaktionsfreudig und flexibel, wenn noch immer hierarchische Strukturen, starre Bedarfsprofile und Verantwortungsvermeidungsmuster, isolierte Wissenssilos und klare Abgrenzung zwischen Unternehmens- und Aufgabenbereichen existieren.

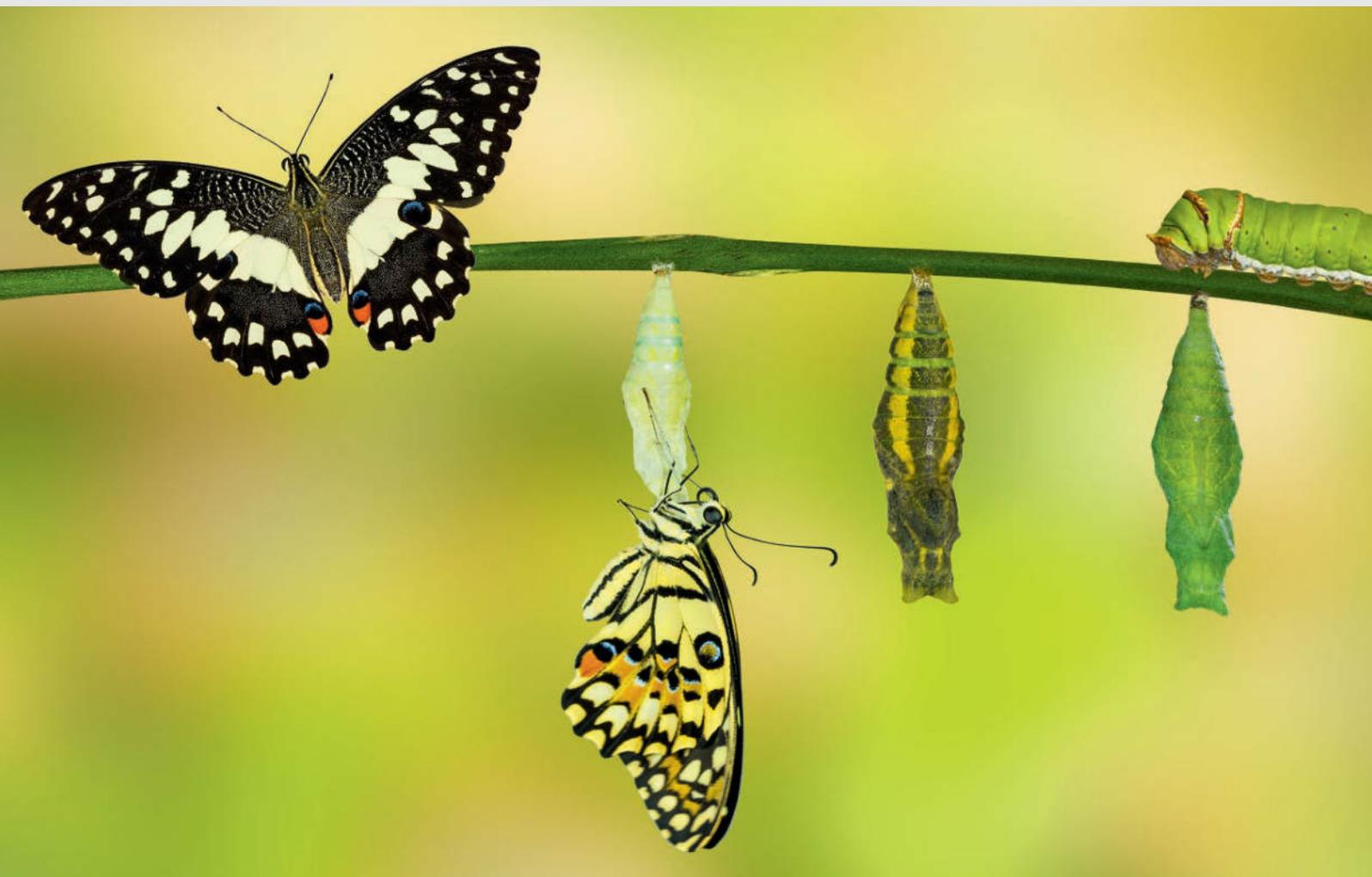
Sensibilisieren und schulen Sie Führungskräfte und Mitarbeiter daher zunächst einmal für barrierefreie Zusammenarbeit, das Teilen von Ressourcen, offenen Wissenstransfer und aktive Partizipation. Raum für Fehler und Irrtümer sollten Sie ausdrücklich vorsehen.

7 | » MANAGEMENTEMPFEHLUNG

Bereiten Sie sich auf den eigenen Rollenwechsel vor. Motivatoren werden für die Arbeit von morgen wesentlich bedeutsamer sein als Anweisungsgeber. Auf dem Weg zur agilen Organisation ist umsichtige und dialogfähige Führung eine der wichtigsten Stellschrauben.

Das mit Partnern und Kunden eng vernetzte Unternehmen von morgen braucht flache Hierarchien, allein schon um wichtige Entscheidungen ohne Zeitverluste treffen zu können, aber auch um den wechselnden Projekt- und Arbeitsgruppen die nötigen Freiräume zu lassen. Klassische Top-down-Strukturen müssen also der sogenannten konsensualen Führung weichen, welche die Rahmenbedingungen vorgibt, Ziele definiert, Briefings liefert und ansonsten motivierend und integrierend wirkt. Die Studie „New Work Order“ von Trendbüro, Orgatech und des Verbands Büro-, Sitz- und Objektmöbel (BSO) beschreibt die neue Führungsrolle so: „In einer Art väterlichen Verantwortung unterstützt das Management die Mitarbeiter, ihr Leistungsprofil zu erkennen und für die eigene Performance weiterzuentwickeln.“ Ohne Zweifel wird der Weg zur Überwindung traditioneller Hierarchien, zur Führung über gemeinsame Werte und Inhalte sowie zur Gestaltung einer kollaborativen, flexiblen und angstfreien Arbeitsumgebung lang sein und sicher nicht einfach. Umso wichtiger ist es, sich bereits heute auf die absehbaren Entwicklungen einzustellen.

ZWISCHEN TRADITION UND TRANSFORMATION



Die fortschreitende Digitalisierung erweitert den Aktionsradius des Personalmanagements. Die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit erfordert neben dem Umbau klassisch hierarchischer Organisationen zu kollaborativen Netzwerkunternehmen eine erhöhte digitale Kompetenz und die Koordination festangestellter und freier Talente.

» Arbeit verändert sich mit den Bezugsrahmen. IKT-getriebene Entwicklungen, die hierzulande unter Schlagworten wie Industrie 4.0, Internet der Dinge (IoT) oder Big Data subsumiert werden, sind Bestandteile einer Transformation, die sich laut Schätzungen des Bundesarbeitsministeriums noch über gut zwei Dekaden hinziehen wird.

Wie genau die „Arbeit 4.0“ aussehen wird, wer diese unter welchen Rahmenbedingungen verrichtet und welche der heutigen Beschäftigtengruppen durch das Fortschrittsraster fallen werden, ist seriös kaum vorhersehbar. Einen eindeutigen Konsens zur Evolution in den Unternehmen gibt es dennoch: „Immer mehr Aufgaben können von Maschinen erledigt werden. An diesem technologischen Wandel geht kein Weg vorbei: Robotik, künstliche Intelligenz und Technologie-Konvergenz treiben die Entwicklung voran. Der zentrale (und als sicher betrachtete) Treiber des Wandels ist der rasche, anhaltende technologische Fortschritt unter den Vorzeichen der Digitalisierung, der nahezu alle Berufsgruppen erfasst und dessen Tempo wahrscheinlich noch zunimmt.“ Diese Aussage stammt aus der aktuellen Delphi-Studie der Bertelsmann Stiftung und klingt damit recht ähnlich wie die Prognosen nahezu aller Branchenverbände, führender Unternehmensberatungen und Marktforscher. Deren Szenarien jedoch unterscheiden sich teils beträchtlich und sind nicht selten von Dramatisierungen geprägt. Von Massenarbeitslosigkeit über verelendende Klick-Prekariate und bedingungsloses Grundeinkommen bis hin zum Jobwunder bietet die Kristallkugel derzeit alles. Als kleinster gemeinsamer Nenner gilt, dass das Internet der Dinge und seine alles durchdringende Vernetzung traditionelle Geschäftsmodelle und Unternehmensstrukturen zukünftig grundlegend verändern werden.

„Das Ganze ist ein Lernprozess, bei dem niemand das finale Zielbild kennt“, konstatiert der Personalvorstand der Deutschen Telekom, Christian Illek. „Wir werden uns von geschlossenen in offene Systeme bewegen; wir werden mehr in Netzwerken agieren; wir werden partizipativer arbeiten. Das alles bedeutet, dass sich sowohl das Arbeitsumfeld für jeden Mitarbeiter als auch das Führungsverständnis ändern werden.“

Polarisierung der Arbeitsverhältnisse

Rationalisierungsmaßnahmen und der Wegfall von Jobs sind eine Konstante industrieller Gesellschaften. Laut Erkenntnissen des Fraunhofer-Instituts für Arbeits-

wirtschaft und Organisation IAO in Stuttgart wird auch die Digitalisierung zwangsläufige Kollateralschäden verursachen, vor allem auf der Sachbearbeiter-Ebene:

„Einfachste Tätigkeiten, deren Rationalisierung sich betriebswirtschaftlich nicht rechnen lässt, wird es auch in Zukunft geben. Vor allem durch Algorithmen ersetzt werden die gut strukturierten und formalisierten Tätigkeiten, also das, was wir heute immer noch so gerne die Sachbearbeitung oder Facharbeit nennen. Benötigen werden wir dagegen Menschen mit hoher Qualifikation, mit Fähigkeiten zum schöpferischen und kreativen Denken, mit Systemlösungsfähigkeiten, mit sozialer Kompetenz für Planungsaufgaben, für Koordinationsaufgaben, für Dispositionsaufgaben. Und Menschen mit

DIGITALISIERUNG VERÄNDERT UNSERE ARBEITSWELT GRUNDLEGENDE

Welche Auswirkung hat die Digitalisierung auf die Aufgaben in Ihrem Unternehmen?

In unserem Unternehmen gibt es Jobprofile, die durch die Digitalisierung in den vergangenen 10 Jahren verschwunden sind.

10%



21% In unserem Unternehmen gibt es Jobprofile, die durch die Digitalisierung in den vergangenen 10 Jahren neu entstanden sind.

Zustimmung („stimme voll und ganz zu“ sowie „stimme eher zu“) zu den Aussagen¹⁾



75%

Neue computergestützte Verfahren werden in 10 Jahren eine Vielzahl von Bürotätigkeiten ersetzen.

65% In 10 Jahren werden Roboter und intelligente Maschinen den größten Teil der notwendigen körperlichen Arbeit erledigen.



1) Basis: 504 Unternehmen aller Branchen ab 10 Mitarbeitern in Deutschland
Quelle: Bitkom Reserach

Digitalfähigkeiten, Mechatronik, Software, Daten, Mathematik, das sind wichtige Kompetenzen für die Zukunft“, schreibt der Institutsleiter Professor Dr. Wilhelm Bauer.

Neue Anforderungen, neue Regeln

„Beauftragen statt Einstellen“ gehört zu den Megatrends, mit denen sich Personalverantwortliche beziehungsweise das Human Resource Management dringend auseinander setzen sollten, was sie vielerorts bereits tun. Der Hauptgrund: Die digitale Kompetenz der eigenen Belegschaft ist gewöhnlich zu wenig ausgeprägt, um wesentliche Zukunftsaufgaben (etwa in den Bereichen Mensch-Maschine-Vernetzung oder

Data Science/Big Data Analytics) „in house“ erfüllen zu können, und der Wettbewerb um gut ausgebildete Fachkräfte und Nachwuchstalente ist hart. Folgerichtig gewinnen Projektausschreibungen auf einschlägigen Expertenplattformen und temporäre Zusammenarbeit an Bedeu-

tung. „Globale Transparenz von Skills und Verfügbarkeiten hoch qualifizierter Fachkräfte führen zu einem „hiring on demand“. Das Arbeitsverhältnis wird zum Arbeitseinsatz“, konstatiert die Studie „Arbeit 4.0:

Megatrends digitaler Arbeit der Zukunft – 25 Thesen“ von Shareground und der Universität St. Gallen, die im Auftrag der Deutschen Telekom entstand.

Für HR besteht die Herausforderung darin, passende Voraussetzungen für den gemeinsamen Einsatz externer und interner Leistungsträger zu schaffen. Dazu gehört auch ein Aufbrechen traditioneller Anweisungsebenen und Hierarchien, da das Teilen von Wissen und transparente Entscheidungswege für temporäre Projektteams in wechselnden Konstellationen absolut erfolgskritisch sind. Zu einer Öffnung und Entgrenzung vormals geschlossener Unternehmensstrukturen wird auch „... Notwendigkeit zu Co-Creation mit Kunden (Open Innovation) führen. Übergänge zwischen innen und außen werden flüssig, Herrschaftswissen, wie zum Beispiel Patente, verlieren an Wert. Die Fähigkeit, schnell und offen zu skalieren, wird zum Königsweg“, so die Überzeugung der St. Gallerer Forscher.

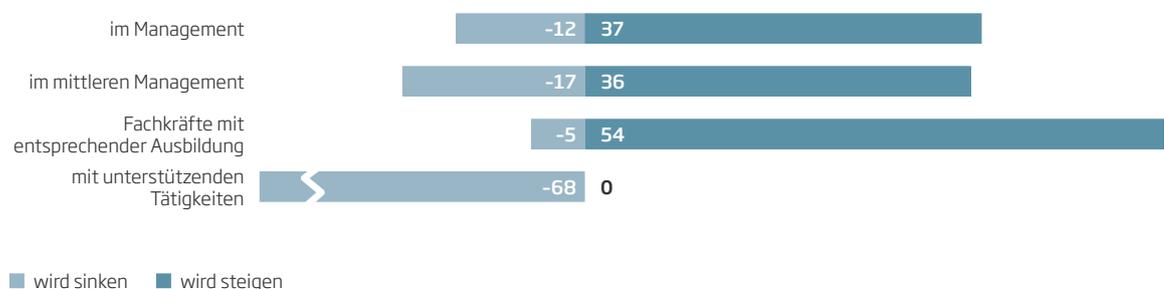
Parallel dazu werden simplere digitale Tätigkeiten in immer kleinere Teile zerlegt und an – letztlich anonyme – Hilfskräfte delegiert, die ihren Beitrag per Internet im Akkord erbringen. Ihre Leistungen (beispielsweise Klicks und Bewertungen im Online-Handel, Social-Media-Beiträge im Auftrag von Marketing und/oder Vertrieb) werden automatisch über Big-Data-Analysen zugeordnet und bedürfen so keiner besonderen Aufmerksamkeit durch HR. Aufgrund der wachsenden Lernfähigkeit und der kognitiven Intelligenz der IKT-Systeme dürften sol-

Das Arbeitsverhältnis wird zum Arbeitseinsatz.



DIGITALISIERUNG SCHAFFT JOBS FÜR GUT QUALIFIZIERTE

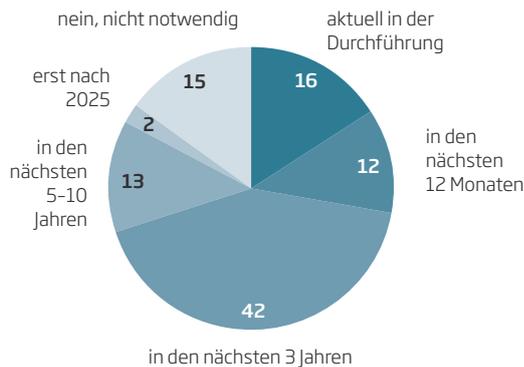
Welche Auswirkungen wird die Digitalisierung auf die Anzahl der Arbeitsplätze in Ihrem Unternehmen in den kommenden 10 Jahren haben?¹⁾



1) Basis: 504 Unternehmen aller Branchen ab 10 Mitarbeitern in Deutschland
Quelle: Bitkom Research

UNTERNEHMENSSTRUKTUREN ÄNDERN SICH

Zeitpunkt der strukturellen Transformation aufgrund von Digitalisierung und IoT in Unternehmen¹⁾



1) Befragung von 200 Top-Führungskräften und Experten für Digitalisierung großer und mittelgroßer Unternehmen der DACH-Region, 2016

Quelle: Detecon / Telekom-Studie „Digitalisierung und Internet of Things – Anforderungen an die agile Organisation“

che Hilfstätigkeiten ohnehin schon bald komplett automatisiert erfolgen.

Vom Verwalter zum Gestalter

Künftig soll das Human Resource Management die Geschäftsleitung umfassend dabei unterstützen, die Ziele des digitalisierten Unternehmens zu erreichen. Letztere aber sind – allein schon bedingt durch unzureichende Digitalkompetenz, die Abwesenheit tragfähiger Zukunftsstrategien und mangelnden organisatorischen Wandlungswillens an der Spitze – bisher meist noch recht unklar.

Folgende Aufgaben stehen auf der strategischen HR-Agenda und verlangen zügig nach Antworten:

- » Erwerb digitaler Kompetenz
- » Aus- und Weiterbildung sowie digitale Lernsysteme für Mitarbeiter
- » Aufbau einer kollaborativen Netzwerk- und Dialogkultur im Unternehmen und über Betriebsgrenzen hinweg

- » umfassendes Change Management
- » Recruiting von Digital-Fachkräften (v.a. im Bereich Data Science/Data Analytics)
- » Positionierung des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber im Internet
- » Einführung von Social-Enterprise-/Collaboration-Plattformen sowie Self-Service bei Anwendungen
- » Agilisierung und Flexibilisierung von Arbeits- und Entscheidungsabläufen
- » An- und Einbindung mobiler Teams
- » Compliance und gute Unternehmensführung

Da Experimentieren und erlaubtes Scheitern nur für die allerwenigsten Unternehmen in Frage kommt, steht das Personalmanagement beim Spagat zwischen Status quo und erfolgreichem Wandel unter dem üblichen Druck von Kostensenkung und Produktivitätsoptimierung. Die Übergangsphase zwischen Tradition und aktiver Transformation ist daher vor allem von Unsicherheit geprägt.

Die vorwiegend technische Betrachtung des digitalen Wandels in Kombination mit medial befeuerten Verlustängsten verleitet vielerorts zu Aktionismus. Neue Konzepte, Modelle, Prozesse und Systeme in der eigenen Organisation zu etablieren aber braucht Umsicht und unternehmerische Vernunft.

„Unternehmen müssen ihre Produkte und Fähigkeiten hinterfragen und ihre digitale Reife erhöhen, um neue Möglichkeiten zu erkennen, zu entwickeln und schnell umzusetzen“, mahnt daher auch das zur Bundesarbeitsagentur gehörige IAB (Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung).

Die Prognosen besagen, dass Human Resource Management in der Arbeitswelt von morgen als Ermöglicher/Enabler für die Belegschaft und als Business-Partner für die Geschäftsleitung fungieren wird. Sich auf die kommenden gestalterischen Herausforderungen vorzubereiten, sein Selbstverständnis entsprechend auszurichten und aktiv auf die Geschäftsleitung und Fachbereiche zuzugehen, ist definitiv eine Aufgabe von heute. «

“
Das Ganze ist
ein Lernprozess,
bei dem niemand
das finale
Zielbild kennt.”



Jacqueline Preußer
ist Redakteurin bei
FRANKFURT BUSINESS MEDIA –
Der F.A.Z.-Fachverlag.

DIE ARBEITSWELT MUSS FLEXIBLER WERDEN

Sopra Steria Consulting hat im Rahmen der Studie „Potenzialanalyse Arbeitswelt der Zukunft“ Entscheider und Führungskräfte aus Unternehmen ab 500 Mitarbeitern aus unterschiedlichen Branchen befragt, wie sie im Bereich Arbeitswelt der Zukunft aufgestellt sind – darunter Banken, Versicherungen, Energieversorger und öffentliche Verwaltung. Hier präsentieren wir Ihnen einige zentrale Ergebnisse.

» Industrie 4.0, Digitalisierung, demographischer Wandel, Mobilität und der Wertewandel in der nachrückenden Generation von Arbeitskräften führen zu massiven Veränderungen in der Arbeitswelt. Dabei gilt es, neue Arbeitnehmer auf einem immer enger werdenden Arbeitsmarkt zu finden und sie langfristig im Unternehmen zu halten. Wichtiger Faktor sind hier die Arbeitszeitmodelle. Zu diesem Ergebnis kommt die Studie „Potenzialanalyse Arbeitswelt der Zukunft“, für die Sopra Steria Consulting im Frühjahr 2016 in einer Online-Erhebung 220 Geschäftsführer, Vorstände und Führungskräfte aus Unternehmen ab 500 Mitarbeitern der Branchen Banken, Versicherungen, sonstige Finanzdienstleister, Energieversorger, Automotive, sonstiges verarbeiten-

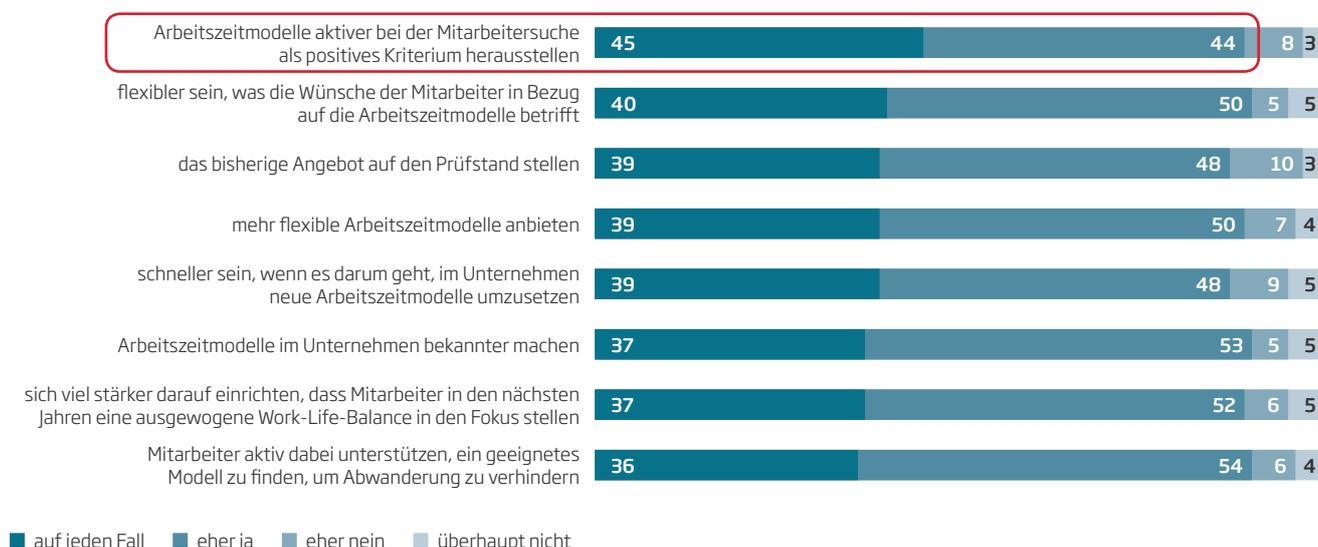
des Gewerbe, Telekommunikation und Medien sowie der öffentlichen Verwaltung befragt hat. Explizit ausgeschlossen wurden Beratungsunternehmen und Anbieter von IT-Lösungen.

Flexible Arbeitszeitmodelle sind gefragt

Neun von zehn befragten Entscheidern glauben zukünftig flexibler sein zu müssen, was die Wünsche der Arbeitnehmer in Bezug auf vorherrschende Arbeitszeitmodelle betrifft. Allerdings sehen fast ebenso viele, dass die schon vorhandenen Arbeitszeitmodelle aktiver bei der Mitarbeitersuche als positives Kriterium herausge-

FLEXIBLE ARBEITSZEITMODELLE WERDEN FÜR DIE MITARBEITERGEWINNUNG IMMER WICHTIGER

Angabe, was das eigene Unternehmen tun muss, um für die Arbeitswelt der Zukunft besser gerüstet zu sein; in Prozent



Quelle: Potenzialanalyse Arbeitswelt der Zukunft 2016 (Sopra Steria Consulting)

VERÄNDERUNG DER ARBEITSWELT STELLT UNTERNEHMEN VOR GROSSE HERAUSFORDERUNGEN

Nennung der drei größten Herausforderungen, die sich im Bereich Zusammenarbeit, Information und Kommunikation ergeben; in Prozent



Quelle: Potenzialanalyse Arbeitswelt der Zukunft 2016 (Sopra Steria Consulting)

stellt werden sollten. Immerhin 60 Prozent der befragten Unternehmen haben bereits die Gleitzeit eingeführt, fast die Hälfte bietet Teilzeitmodelle und das Arbeiten im Home Office an. Lediglich 5 Prozent der Unternehmen in der Befragung bieten keinerlei flexible Arbeitszeitmodelle an. Deutlich wird, dass vor allem große Unternehmen mit zahlreichen Angeboten für flexibles Arbeiten punkten können. Kleinere und mittlere Unternehmen sehen sich hingegen auch in den kommenden drei Jahren nicht in der Lage, mehr flexible Arbeitszeitmodelle anzubieten.

Fokus auf die Work-Life-Balance

Arbeitnehmer werden in den nächsten Jahren eine ausgewogene Work-Life-Balance in ihren Fokus stellen. Darauf müssen sich die Unternehmen nach Ansicht von 89 Prozent der Befragten einstellen. Deshalb wollen 48 Prozent der befragten Entscheider diesen Aspekt im „War for Talents“ besonders vorantreiben. 43 Prozent der Befragten sehen sich hier bereits gut aufgestellt. Auch selbständiges und selbstbestimmtes Arbeiten wollen 46 Prozent der Entscheider forcieren, um neue Talente zu finden und langfristig an das Unternehmen zu binden. Gut aufgestellt sehen sich die Unternehmen

bereits bei den Themen attraktive Weiterbildungsmaßnahmen, moderne Arbeitsplatzausstattung und vernetztes Arbeiten.

Herausforderung technologischer Fortschritt

Klar ist: Qualifizierte Mitarbeiter gibt es nicht zum Nulltarif. Vier von zehn befragten Unternehmen haben in diesem Jahr bereits höhere Investitionen in Weiterbildungsmaßnahmen und Trainings geplant als im Vorjahr. Lediglich 5 Prozent der Befragten haben die Investitionen in diesem Jahr sogar verringert, und 2 Prozent geben an, dass in diesem Bereich auch in nächster Zeit keine Investitionen geplant sind. Zwei Drittel der Befragten bewerten den Umsetzungsstand, um für die Arbeitswelt der Zukunft gerüstet zu sein, im eigenen Unternehmen als gut, zusätzliche 19 Prozent sogar als sehr gut. Trotzdem sind noch weitere Herausforderungen zu meistern: Die Technologien für Information und Kommunikation sollen schnell auf den neuesten Stand gebracht werden. Neue Arbeitsanforderungen, die mit der Automatisierung und Digitalisierung verbunden sind, gilt es in naher Zukunft umzusetzen. Zudem müssen Unternehmen in der Lage sein, ein stetig wachsendes Informationsvolumen zu bewältigen. «

ZEIT FÜR VERÄNDERUNG

Der technologische Fortschritt hat schon immer eine entscheidende Rolle dabei gespielt, wie sich unsere Arbeitsumgebung und unser Arbeitsleben gestalten. Auch die Digitalisierung ist wesentlicher Treiber von Veränderungsprozessen in der Arbeitswelt.

» Die elektronischen und digitalen Medien nehmen in einem nicht zu unterschätzenden Maße Einfluss auf die Lebenswelt und das Zusammenspiel zwischen Beruf und Privatleben. Unternehmen wie auch Individuen tun gut daran, sich proaktiv mit den sich daraus ergebenden Herausforderungen und Chancen auseinanderzusetzen.

Leben und Arbeiten im Zeitalter der Digitalisierung

In der Arbeitswelt^[1] führt die digitale und mobile Kommunikation zu neuen Möglichkeiten der Zusammenarbeit und Koordination, trotz räumlicher und zeitlicher Verteilung der Beteiligten. Sie sorgt gleichzeitig für eine enorme Erleichterung beim Zugang zu global verteiltem Wissen, Kompetenzen oder Ressourcen.^[2] Auch die

Aufgabenbewältigung kann mehr und mehr unabhängig von Zeit und Raum erfolgen, neue Formen des ortsungebundenen Arbeitens werden möglich, was zu weitreichenden Veränderungen im Arbeits- und Unternehmensalltag und zu einer Vielfalt an neuen Arbeitsmodellen führt.^[3] Immer häufiger arbeiten Expertenteams aus aller Welt gemeinsam an Projekten, denn es wird immer einfacher, auch über Landesgrenzen hinweg Menschen und deren unterschiedliche Kenntnisse, Erfahrungen und Kompetenzen zu vernetzen und so optimal miteinander zu kombinieren. Dies wirkt sich laut einem Bericht des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales sowohl auf die internationale Arbeitsteilung als auch auf den globalen Wettbewerb aus.^[4] Immer mehr wird die Nutzung verschiedenster Informations- und Kommunikationstechnologien auch in solchen Bereichen einfacher und selbstverständlicher, die bislang noch kaum





erschlossen waren, schreibt das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation in einer Veröffentlichung.^[5] Im betrieblichen Kontext ergeben sich neue Möglichkeiten insbesondere zur Optimierung inner- und zwischenbetrieblicher Abläufe und zur Steigerung der Effizienz und Effektivität existierender Arbeitsprozesse.^[6] Die modernen Technologien sind auch Teil gesellschaftlicher Inklusionsprozesse geworden, das heißt in Bereichen, in denen sie immer stärker zur Selbstverständlichkeit werden, kann sich der oder die Einzelne ihrer Nutzung kaum noch verwehren, wenn er oder sie nicht „außen vor“ bleiben möchte. Die Gene-

ration der digital Natives^[7], ein Begriff, der von dem US-amerikanischen Pädagogen und Berater Marc Prensky im Jahr 2001 geprägt wurde, trägt ihre Technologieaffinität auch in das Arbeitsleben hinein. Gerade ihr immanentes Bedürfnis nach Austausch – auch von Wissen, Ideen und Fähigkeiten – birgt ein erhebliches Potenzial. Fragen nach den Auswirkungen der technologischen Entwicklung auf Unternehmenskultur, Betriebsklima, Führung, Organisation, Arbeitsabläufe, Geschäftsprozesse, Personalentwicklung, Gesundheit und Mitbestimmung finden unter anderem im Rahmen des Forschungsfeldes Electronic Mobility Management schon seit einiger Zeit

Technische Innovationen und Prozessinnovationen bedürfen auch stets sozialer Transformation.

Berücksichtigung. Dabei geht es im Allgemeinen darum, inwiefern sich Technikfolgen auf unternehmerische Handlungsfelder auswirken. Tatsächlich kann gerade durch die Möglichkeiten, die die Digitalisierung bietet, Arbeit zunehmend flexibel stattfinden, während in der Vergangenheit die Notwendigkeit bestand, sich gemeinsam mit Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzten mehr oder weniger täglich zur gleichen Zeit am gleichen Ort einzufinden. Zudem eröffnen sich neue Beschäftigungsoptionen für projektbezogene Arbeitsverhältnisse, die im virtuellen Raum auch über Landesgrenzen hinweg für Fachkräfte zur Verfügung stehen. Gerade für die jüngere Generation stellt es laut einer Jugendstudie des Zukunftsinstituts aus dem Jahr 2015 nahezu eine Selbstverständlichkeit und auch einen hohen Attraktivitätsfaktor dar, Freiheitsgrade in der Wahl von Arbeitsort und Arbeitszeit zu genießen.^[9]

Implikationen für Unternehmen und ihre Beschäftigten

Das Normalarbeitsverhältnis ist zwar noch immer die vorherrschende Beschäftigungsform, doch lässt sich ein relativer Rückgang beobachten. Es bleibt gewissermaßen „normativer Bezugspunkt“, während gleichzeitig alternative Formen an Bedeutung gewinnen.^[9] Der Wunsch nach einem solchen „Normalarbeitsverhältnis“ ist durchaus noch bei einer großen Zahl von Beschäftigten vorhanden, doch unterliegt diese Idealvorstellung auch einem Wandel im Verlauf eines Erwerbslebens in unterschiedlichen Lebensphasen.^[10] Es gilt allerdings zu bedenken, dass im Miteinander von Kolleginnen und Kollegen, Führungskräften und Mitarbeitern die gemeinsame Zeit durch flexible Arbeitszeiten und Arbeitsorte immer weiter verringert wird – mit entsprechenden Konsequenzen für Teamzusammenhalt, Vertrauensbildung und gemeinsame Bewältigung von Herausforderungen.

Zielführend ist in diesem Zusammenhang ein auf die individuelle Situation der handelnden Personen zugeschnittener „Medien-Mix“ mit einem ausgewogenen Verhältnis zwischen Präsenz im Sinne einer „Quality Time“ und Virtualität, begleitet von einer entsprechenden offenen Kommunikationskultur.^[11] In dem Maße, in dem flexibles Arbeiten zunimmt, wird der Arbeitsplatz mehr als nur ein „Ort zum Arbeiten“ – vielmehr erhält er in Organisationen mit einem hohen Grad an Flexibilität bezüglich ihrer Arbeitsmodelle die Funktion eines Treffpunkts, an dem sich Mitarbeiter austauschen können,

und wandelt sich von einem „workplace“ zu einem „meeting place“.^[12] Allerdings muss bei derart flexiblen Lösungen mit Bezug zum Arbeitsplatz bedacht werden, dass diese nicht jedem entgegenkommen und dass Veränderungen Zeit brauchen. Immerhin verbringen laut der „Global Evolving Workforce“-Studie 65 Prozent der Befragten derzeit noch mindestens drei Viertel ihrer Arbeitszeit im Büro, und 77 Prozent glauben, dass das klassische Büro noch mindestens für die Dauer ihrer Berufstätigkeit bestehen bleibt. 75 Prozent empfinden es laut einer Befragung von Dell und Intel allerdings als Privileg, auch im Home Office arbeiten zu dürfen.^[13]

Neues Arbeitsverständnis junger Fachkräfte

Es ist insbesondere Büro- und Wissensarbeit, die nach Ansicht von Fachleuten vor einem fundamentalen Wandel in Bezug auf die Nutzung von Infrastrukturen und Orten steht. Dieser wird nicht nur getrieben von den Möglichkeiten durch Informations- und Kommunikationstechnologien, sondern ebenso durch die zunehmende Forderung der Beschäftigten nach zeitlichen Freiräumen für private Belange.^[14] Jedoch ist durchaus davon auszugehen, dass auch für traditionell eher weniger mobile Beschäftigungsfelder, wie beispielsweise in der Produktion, Optionen bestehen, zumindest Teile des Aufgabenspektrums auch von zu Hause erledigen zu können: „Hier schlummert noch ein erhebliches Potenzial für eine synergetische Integration von Arbeits- und Privatleben zum Wohle des Individuums, seiner Familie, seiner Organisation und seiner Stadt“, heißt es in einer Studie von Fraunhofer.^[15] Freiräume für ein selbstbestimmtes Arbeiten und die flexible Gestaltung von Arbeitszeit und -ort schätzt insbesondere die jüngere Generation, die bereits im



Rahmen ihrer Sozialisation mehr Handlungsspielräume und Entscheidungskompetenzen erfahren durfte als die Kohorten vor ihr, und der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben eine sehr hohe Bedeutung einräumt.^[16] Die Studie „Youth Economy“ spricht von einem „hybriden 2-in-1-Arbeitsverständnis“ der Jugend, in dem sich Arbeit und Privatleben immer stärker verflechten.^[17]

Von räumlicher und zeitlicher Abgrenzung bis hin zum Selbstmanagement

Der hohe Flexibilisierungsgrad der Arbeit bringt jedoch gleichzeitig eine sehr viel höhere Komplexität sowie Beschleunigung des Lebens und Arbeitens mit sich. Zudem verschwimmen die Grenzen zwischen beruflicher und privater Sphäre zusehends. Die Herausforderung besteht im Vergleich zu den klaren Strukturen der Vergangenheit nun darin, selbst für Abgrenzung – räumlich wie zeitlich – Sorge zu tragen.^[18] Die Beschäftigten treten damit in einen Aushandlungsprozess – mit sich selbst, mit ihrem sozialen Umfeld und mit ihrem Arbeitgeber. Dieser Aushandlungsprozess ist für Menschen mit unterschiedlicher Disposition unterschiedlich gut zu bewältigen. Es bedarf entsprechender Kompetenzen, wie der Fähigkeit zum Selbstmanagement, des „Boundary Management“^[19] und des Selbstbewusstseins, auch einmal Nein zu sagen. Hinzu kommt Organisationstalent, um beispielsweise mit wechselnden Arbeitsorten umgehen zu können. Die beherrschenden Themen sind Entgrenzung, Erreichbarkeit und Verfügbarkeit sowie die Balance zwischen Beruf und Privatleben, aber auch der Aspekt der psychischen Gesundheit.

Auf dem Weg zu sozialer Innovation und Transformation

Noch immer wird die digitale Transformation insbesondere vor dem Hintergrund von Industrie 4.0 erforscht und analysiert, und zwar mit dem Fokus auf Wertschöpfung, Prozessinnovationen, Produktivität und Beschäftigung. Dies ist zweifelsohne richtig und wichtig, doch wird dabei außer Acht gelassen, dass technische Innovationen und Prozessinnovationen stets auch sozialer Innovationen und sozialer Transformation bedürfen. Die Diskussion um die soziale Transformation und die sozialen Innovationen steht im Moment am Anfang. Wenn sie bereits begonnen worden ist, dann ist sie meist noch unstrukturiert und unsystematisch, und es zeigen sich mehr Fragen als Antworten. So lässt

sich noch nicht im Detail vorhersagen, wie sich die Jobs entlang der Wertschöpfungskette verändern und welche Beschäftigungseffekte – positiv wie negativ – sich generieren lassen. In diesem Kontext ist beispielsweise zu diskutieren, inwieweit sich die Möglichkeiten zur Integration von Menschen mit eingeschränkter Leistungsfähigkeit oder umfangreichen außerberuflichen Verpflichtungen durch technische Neuerungen verändern.

Ebenso ist unklar, welche unterschiedlichen Formen der Arbeitsorganisation sich identifizieren und vor allem auch umsetzen lassen und welche Beschäftigungs- und Arbeitsmodelle künftig angeboten und nachgefragt werden. Wird es eine Verflachung von Hierarchien geben? Und wie verhält es sich mit der Delegation von Entscheidungsfindung? Schon heute fällt immer häufiger das Schlagwort der „Demokratisierung“ von Führung. Hierauf baut auch die Frage auf, wie sich Mitarbeiterbindung künftig gestaltet und welche Qualifikationen und Kompetenzen die Beschäftigten als Rüstzeug mitbringen müssen.

Personalentwicklung und Anpassung von Tarifverträgen

Entscheidend ist auch der Blick darauf, was dies für die Ausrichtung der Ausbildungsprofile und Ausbildungsberufe, aber auch für die Personalentwicklung bedeutet und inwieweit sich die Belegschaften in diesem Zusammenhang polarisieren werden. All diese möglichen Entwicklungen bedingen eine entsprechende Anpassung von Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen – wird es beispielsweise zu einer Entwicklung der bisher kollektiv geprägten Regelungen hin zu modular ausgerichteten Regelungen mit Mindeststandards kommen? Nicht zuletzt ist die digitale Transformation in den Kontext der Vereinbarkeit von Beruf und privater Lebenssituation zu setzen, insbesondere im Hinblick auf die immer stärkere Entgrenzung von Arbeit und Freizeit. Auch in diesem Zusammenhang gilt es, die zentralen Kompetenzen zu diskutieren, die Menschen zukünftig brauchen, um mit den gegebenen Möglichkeiten auch angemessen umgehen zu können. «

Quellenangaben zum Text auf Seite 38.



Dr. Jutta Rump

ist Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Internationales Personalmanagement und Organisationsentwicklung an der Hochschule Ludwigshafen. Daneben leitet sie das Institut für Beschäftigung und Employability IBE.



Silke Eilers

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Projektleiterin am Institut für Beschäftigung und Employability IBE.





COLLABORATIVE WORKPLACE

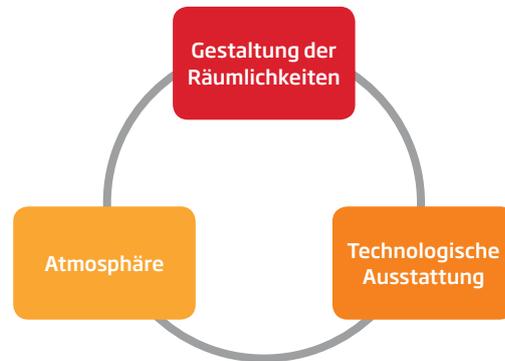
Spontane und dezentrale Kommunikation gehört heute zum Alltag in den meisten Unternehmen. Einfache repetitive Arbeiten werden an vielen Stellen durch die Digitalisierung unnötig, es findet eine Umverteilung von operativer zu kreativer und innovativer Arbeit statt. Es gilt also Arbeitsplätze zu schaffen, die für Arbeitnehmer attraktiv sind und Innovationen sowie Kreativprozesse fördern.

» Die Kultur vieler Unternehmen steht vor einer drastischen Veränderung. Während kollaboratives Arbeiten früher überwiegend in formalen und geplanten Meetings mit vielen Teilnehmern stattgefunden hat, charakterisieren sich Interaktionen im Arbeitsalltag heute durch spontane und dezentrale Kommunikation. Dieser Trend ist nicht zuletzt durch die digital Natives geprägt – bekanntermaßen unterscheiden sie sich von vorherigen Generationen in ihrer Arbeitsweise und ihren Ansprüchen an den Arbeitsplatz. Die Generation Y fordert flachere Hierarchien und selbstbestimmtes Arbeiten. Zusätzlich kann die Digitalisierung schon mittelfristig viele repetitive Arbeiten unnötig machen, was zu einer Umverteilung von operativer zu kreativer und innovativer Arbeit führt. Es gilt also einen Arbeitsplatz zu schaffen, welcher für Arbeitnehmer attraktiv ist und Innovationen sowie Kreativprozesse fördert.

Großraumbüros galten als neuer Trend in europäischen Unternehmen. Mitarbeiter sollten ein Miteinander spüren und eine engere Verbindung zu ihren Kollegen haben. Viele produktive, innovative Gespräche könnten sich so innerhalb des Büros ergeben. Kurze Kommunikationswege sollten entsprechend zu erhöhter Agilität führen. Studien haben jedoch bewiesen, dass Großraumbüros die Konzentration gerade bei komplexen Aufgaben deutlich schwächen und die Zufriedenheit der Arbeitnehmer durch Mangel an Privatsphäre und Selbst-

ARBEITSPLATZ IM WANDEL

Entscheidende Faktoren für kollaborative Arbeitsplätze



Quelle: Sopra Steria Consulting

bestimmung stark abnimmt. Zusätzlich wurden die schlechte Luftqualität und unzureichendes Tageslicht als weitere Unzufriedenheitsfaktoren bestimmt. Die Ausnahme bilden Tätigkeiten mit einfachen, sich wiederholenden Aufgaben, bei denen ein Großraumbüro durch das Gruppengefühl die Motivation steigert.

VIRTUAL REALITY ALS ZUKUNFTSTECHNOLOGIE FRÜHZEITIG ERKANNT – WETTBEWERBSVORTEIL GESICHERT

Heute wird Virtual Reality von großen Tech-Unternehmen wie Facebook, Samsung und Google mit enormem Eifer vorangetrieben. Das hat direkte Auswirkungen auf alle Branchen, insbesondere auch auf das Banking. Die Beziehungen zu Kunden werden sich in den nächsten Jahren entsprechend noch einmal deutlich verändern. Sobald Virtual Reality als Werkzeug etabliert und als Basistechnologie weit verbreitet ist, sind die Einsatzmöglichkeiten vielfältig. Es wird möglich sein, von jedem Ort aus an virtuellen Veranstaltungen teilzunehmen, z.B. an Schulungen zu komplexen, erklärungsbedürftigen Themen.



© rzoze19/iStock/Thinkstock/Getty Images

In Verbindung mit künstlicher Intelligenz können Beratungsleistungen – wie etwa Bankberatungen – in der Virtual Reality bei einfachen Sachverhalten automatisiert durch Avatare erfolgen. Weitere Dienstleistungen erfolgen zukünftig in einer virtuellen Welt, ohne physischen Kontakt zwischen Berater und Kunden. Allerdings ist gerade die Bedeutung dieses persönlichen Kundenkontakts – auch unter vertrauensbildenden Aspekten – nicht zu unterschätzen. Diese technische Revolution birgt also auch die Gefahr von Nebenwirkungen, denen es frühzeitig entgegenzuwirken gilt.

Andreas Ehrentraut ist Senior Manager Banking Operations bei Sopra Steria Consulting.

DER RAUM ALS UNTERSTÜTZER BEI DER LÖSUNG DER AUFGABE

Open Space, Trennwände, Tageslicht, gute Belüftung, Vermeidung von Langeweile, gemeinschaftliches Gefühl als Antrieber



ROUTINEARBEIT

© Thomas Northcut/DigitalVision/Thinkstock/Getty Images

Kleines Gemeinschaftsbüro, Whiteboard, Flipchart, visuelle Darstellung, zielorientiertes Arbeiten



PROJEKTARBEIT

© StockRocket/iStock/Thinkstock/Getty Images

Brainstorming Raum, Whiteboard, Flipchart, visuelle Darstellungsmöglichkeiten, gemütliche Einrichtung, Getränke



INNOVATION

© kzenon/iStock/Thinkstock/Getty Images

Gaming Room, Kicker, Billiard



NETWORKING & SPASS

© nitexray/iStock/Thinkstock/Getty Images

Kollaborative Arbeitsplätze fördern Innovation und Teamgeist

Die Suche nach Wettbewerbsvorteilen durch Innovation und effektive Arbeitsprozesse bringt Unternehmen zunehmend dazu, die Arbeitsumwelt zugunsten gruppenorientierter Arbeit umzugestalten. Nicht nur die Prozesse als solche, sondern auch der Raum, in dem diese stattfinden, und die so entstehende Art der Zusammenarbeit rücken mehr in den Vordergrund. Dabei geht es nicht um eine grundlegende Erweiterung bestehender Räumlichkeiten, sondern vielmehr um die Optimierung vorhandener Flächen. Drei Faktoren sind für einen optimalen kollaborativen Arbeitsplatz entscheidend:

- 1. Gestaltung der Räumlichkeiten**
 Flächen müssen neu organisiert und effizienter genutzt werden, damit die Möglichkeit besteht, für jede Aufgabe den optimalen Raum zu nutzen. Der Raum wird zum Unterstützer bei der Lösung der Aufgabe. Somit sollten Räumlichkeiten mit verschiedenen Funktionen entstehen.
- 2. Technologische Ausstattung**
 Eine zeitgemäße technische Ausstattung muss nicht nur in den verschiedenen Räumlichkeiten, sondern auch mobil gegeben sein. So gehören für Mitarbeiter Laptops und Handys sowie mobiles Internet, welches dezentrales Arbeiten erst möglich macht, zur Grundausstattung.

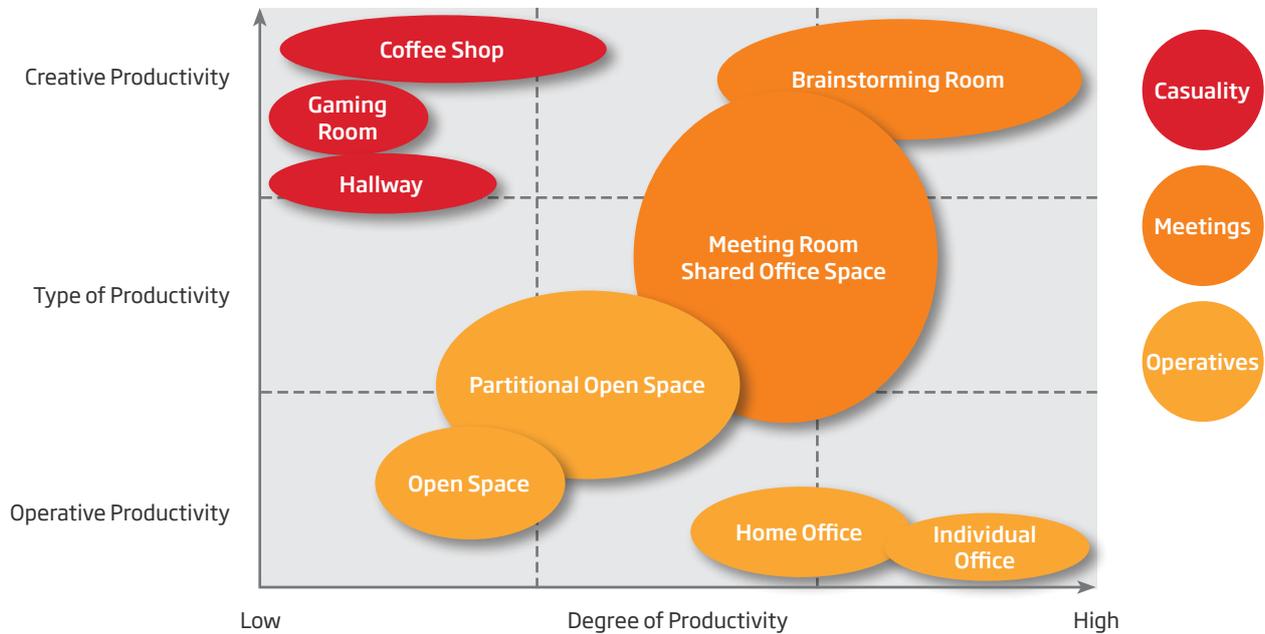
In den Räumlichkeiten sollte eine schnelle Bedienbarkeit der IT im Vordergrund stehen. Dockingstationen für Laptops, Beamer oder TVs mit AirDrop ermöglichen dies und fördern damit kollaboratives Arbeiten, da sich auch kurze Meetings lohnen. Gerade das gemeinsame Arbeiten kann durch die technische Ausstattung, wie beispielsweise Touch Walls, auf ein neues Level der Interaktion und somit der Kreativität gehoben werden.

- 3. Atmosphäre**
 Innovation entsteht, wo starre Strukturen aufgelöst werden und Teams in ungezwungener Atmosphäre kollaborieren. Operative Aufgaben benötigen hingegen fokussiertes Arbeiten und eine klare Linie. Räume und Flächen müssen ihrer Funktion entsprechend eingerichtet und ausgestattet sein. Erreicht werden kann dies durch die richtige Wahl an Sitzgelegenheiten und Schreibtischlösungen, die Farbwahl an Wänden und das Material der Wände an sich.

Studien belegen zudem, dass gerade ein Zugang zu Tageslicht enorme Auswirkungen auf die Produktivität der Mitarbeiter hat. Ein Kreativbüro mit Glastüren, Hockern, Flipchart und Couch lädt zu spontanem Brain-

PRODUKTIVITÄTSFORMEN UND IHRE RÄUMLICHE UMSETZUNG

Zuordnung verschiedener Raumtypen zur besten Produktivitätsform und zum Grad der Produktivität



Quelle: Sopra Steria Consulting

storming ein. Demgegenüber hilft der klassische, isolierte „Cube“ mit Schreibtisch, Bürostuhl und Trennwänden bei Aufgaben, bei denen absolute Konzentration erforderlich ist. Am Ende entscheidet jedoch der Mitarbeiter selbst, welche Raumlösung seine kreative und welche seine operative Produktivität fördert.

Herausforderung Change Management

Die größte Herausforderung liegt im Change Management. Insbesondere die Umstellung hin zu dezentralem Arbeiten erfordert viel Vertrauen in die Mitarbeiter und Akzeptanz seitens der Führungskräfte. So sollte vor und während der Veränderung jeder Mitarbeiter eingebunden sein, und seine Bedürfnisse sollten so gut es geht berücksichtigt werden. Die Räumlichkeiten und das Budget sind natürlich ebenfalls wesentliche Herausforderungen. Des Weiteren ist es oft schwierig, ein gesundes Business-Casual-Verhältnis zu schaffen. Gemütlichkeit fördert zwar Kreativität, aber es darf auch nicht vergessen werden, dass am Ende des Tages Ergebnisse stehen müssen.

Meeting im virtuellen Raum

Wie oft schickt man Mitarbeiter von A nach B, damit diese durch physische Präsenz die Bindung, egal ob intern oder extern, stärken können? Die Technologie bietet bereits heute die Lösung für effizientere ortsunabhängige Meetings. Die aktuell verbreitetste persönliche und ortsunabhängige Art der Kommunikation ist der Videochat. Dieser könnte in Zukunft durch den virtuellen Raum ersetzt werden.

Über Sensoren und Virtual-Reality-Brillen kann jeder Teilnehmer sich in einem virtuellen Raum bewegen und andere Teilnehmer des Gesprächs sehen. Diese Telepräsenz ermöglicht das Gefühl eines physischen Meetings und der damit verbundenen Vorteile, ohne aber die Kosten eines echten Treffens zu erzeugen.

Aus technologischer Sicht stecken diese Lösungen allerdings noch in den Kinderschuhen – das Potenzial ist jedoch riesig. Beachtet man aber die Geschwindigkeit des Virtual-Reality-Sektors, so wird von dieser Methode in Zukunft noch viel zu erwarten sein. ◀



Matthias Frerichs
ist Senior Manager Banking bei Sopra Steria Consulting.



Simon Oberle
ist Manager Digital Banking bei Sopra Steria Consulting.

CHECKLISTE

Digitale und soziale Kompetenz ist eine wesentliche Voraussetzung für die reibungsarme Transformation. Auf dem Weg zur Arbeit 4.0 liegen vor Führungskräften oft grundlegende Fragen, die nur bedingt technischer Natur sind.

VIRTUELLE ARBEITSPLÄTZE

Die wachsende Mobilität von Mitarbeitern und Kosten-Nutzen-Erwägungen für IT-Ausstattung und Büroräume machen den digitalen Arbeitsplatz in der Cloud zur einer attraktiven Option. Dabei sind einige Aspekte zu bedenken:

- Der Digital Workplace muss Informationen und Anwendungen intelligent integrieren.
- Das Hosting sollte in einem sicherheitszertifizierten Rechenzentrum im deutschen Rechtsraum erfolgen.
- Die eingesetzten Apps und Programme sollten möglichst einfach und intuitiv bedienbar sein und den Mitarbeitern erst einmal keine große Umstellung von vertrauten Office-Anwendungen zumuten.
- Die Zugriffsberechtigungen für Anwendungen, Collaboration-Plattformen und Datenbanken müssen zuverlässig auf die Aufgaben, die Position und den aktuellen Standort des Mitarbeiters abgestimmt sein.
- Datensicherheit, Datenschutz und Ausfallsicherheit müssen gewährleistet sein.

SOZIALE VERNETZUNG UND PROJEKTARBEIT

Die abteilungs- und unternehmensübergreifende Zusammenarbeit erfordert, dass Mitarbeiter über verschiedenste digitale Kanäle und Medien hinweg kommunizieren können. Bei der Planung sollten Sie folgende Mittel für den Austausch von Wissen und Informationen ins Auge fassen:

- Wikis
- Blogs
- virtuelle Team-Räume
- Videos
- Messenger-Dienste
- Chats
- unternehmensindividuelle „Facebooks“
- Apps (beispielsweise Trello für die Projektverwaltung oder Slack für Arbeitsgruppenkommunikation)

(BIG) DATA ANALYTICS

Fortschrittliche Unternehmen wie die Deutsche Telekom oder Bosch nutzen im Personalwesen bereits heute Verfahren moderner Datenanalysen, um kommende Entwicklungen abzubilden und Handlungsszenarien zu erarbeiten. Beispielsweise zu Fragestellungen wie diesen: Wo besteht besonderer Bedarf an Fachqualifikationen? Wie viele Mitarbeiter werden wir für den Bereich X brauchen? Welche Wirkung werden gezielte Weiterbildungsmaßnahmen haben, und welcher Return on Investment (ROI) ist für Investitionen in Mitarbeiterqualifikation zu erwarten? Ab wann wird eine Kompetenzlücke kritisch und muss mit externen Dienstleistern geschlossen werden?

Grundsätzlich können Ihnen dezidierte Workforce Analytics bei HR-Zwecken dienen:

- Bedarfsanalyse und Bedarfsmodellierung
- Entwicklung einer auf die Unternehmensziele abgestimmten, agilisierten Personalstrategie
- Entwicklung interner Kompetenzen und Fähigkeiten
- Rekrutierung, Einarbeitung und Integration neuer Mitarbeiter
- individuelle Arbeitszeitregelungen
- individuelles Skill-Management
- Leistungserfassung und Beurteilung
- Messung des übergreifenden Wissensaustauschs und der Zusammenarbeit (Kollaboration)
- Messung und Steigerung der Mitarbeiterproduktivität
- Ermittlung funktionierender Anreize und Bindungsmaßnahmen für wichtige Leistungsträger und Nachwuchstalente
- Personaleinsatzplanung innerhalb der Organisation und für intern/extern gemischte Teams
- Entwicklung nachrückender Führungskräfte
- individuelle Gesundheits-, Fitness-, Förderungs- oder sonstige Kurse ...

POSITIONSBESTIMMUNG

Unabhängig davon, welchen Personalbedarf Sie derzeit absehen können, sollten Sie sich vor Investitionen in die Arbeit 4.0 Klarheit darüber verschaffen, wo Ihr Unternehmen bei der Transformation steht. Für eine erste Bewertung können folgende Fragestellungen helfen:

- Darf/soll HR bei der Zukunftsgestaltung eine strategische Rolle spielen?
- Gibt es bereits eine umfassende Digitalstrategie, und wie sieht diese aus?
- Welche Anforderungen von Kunden und Partnern gilt es kurz- oder mittelfristig zu berücksichtigen?
- Welche Betriebsbereiche, Aufgabenstellungen, Prozesse und Mitarbeiter sind von Digitalisierungsmaßnahmen betroffen/werden betroffen sein?
- Wo liegt der digitale Reifegrad der einzelnen Fachabteilungen und des Gesamtunternehmens?
- Wie eng ist die Zusammenarbeit zwischen HR, IT und den Fachabteilungen?
- Welche fachlichen Qualifikationen und Kompetenzen werden gebraucht?
- Wie veränderungswillig sind Führungskräfte und Mitarbeiter im Hinblick auf neue Arbeitsweisen und einen Umbau der Unternehmenskultur?

ORGANISATIONSSTRUKTUREN MÜSSEN SICH ÄNDERN

Klassische Organisationsmodelle stoßen innerhalb dynamischer Märkte, im Umfeld von zersplitterten Wettbewerbssituationen und disruptiven technologischen Veränderungen zunehmend an die Grenzen ihrer Wirksamkeit. Die spürbar hohe Veränderungsgeschwindigkeit erfordert agile Organisationsformen sowie innovative Methoden der Organisationssteuerung. Für den Großteil der Funktionsbereiche von Unternehmen besteht ein akuter Handlungsbedarf, um in der Lage zu sein, sich dem Tempo dieser Dynamik anzupassen. Ein Digital-Readiness-Vorgehensmodell liefert den Rahmen für eine strukturierte Organisationsanalyse. Es hilft, den konkreten Veränderungsbedarf zu erkennen, und gibt Handlungsempfehlungen für die organisatorische Umsetzung.

» Die klassische Organisation eines Unternehmens zeichnet sich im Regelfall durch eine erfahrungsbasierte Struktur aus. Sie basiert beispielsweise auf prozessualen Zusammenhängen, vertriebs- oder produktionsbedingten Kategorien oder kundengruppenspezifischen Segmenten. Da solche klassischen Organisationsstrukturen auf Nachhaltigkeit ausgerichtet sind und folglich einen Wandel nur bedingt zulassen, werden Veränderungen häufig zunächst mittels Projektorganisation umgesetzt und erst in einem zweiten Schritt in die Ursprungsorganisation integriert. Veränderungsfähigkeit ist demnach der originären Organisation nicht eigen.

Schwächen klassischer Organisationsstrukturen

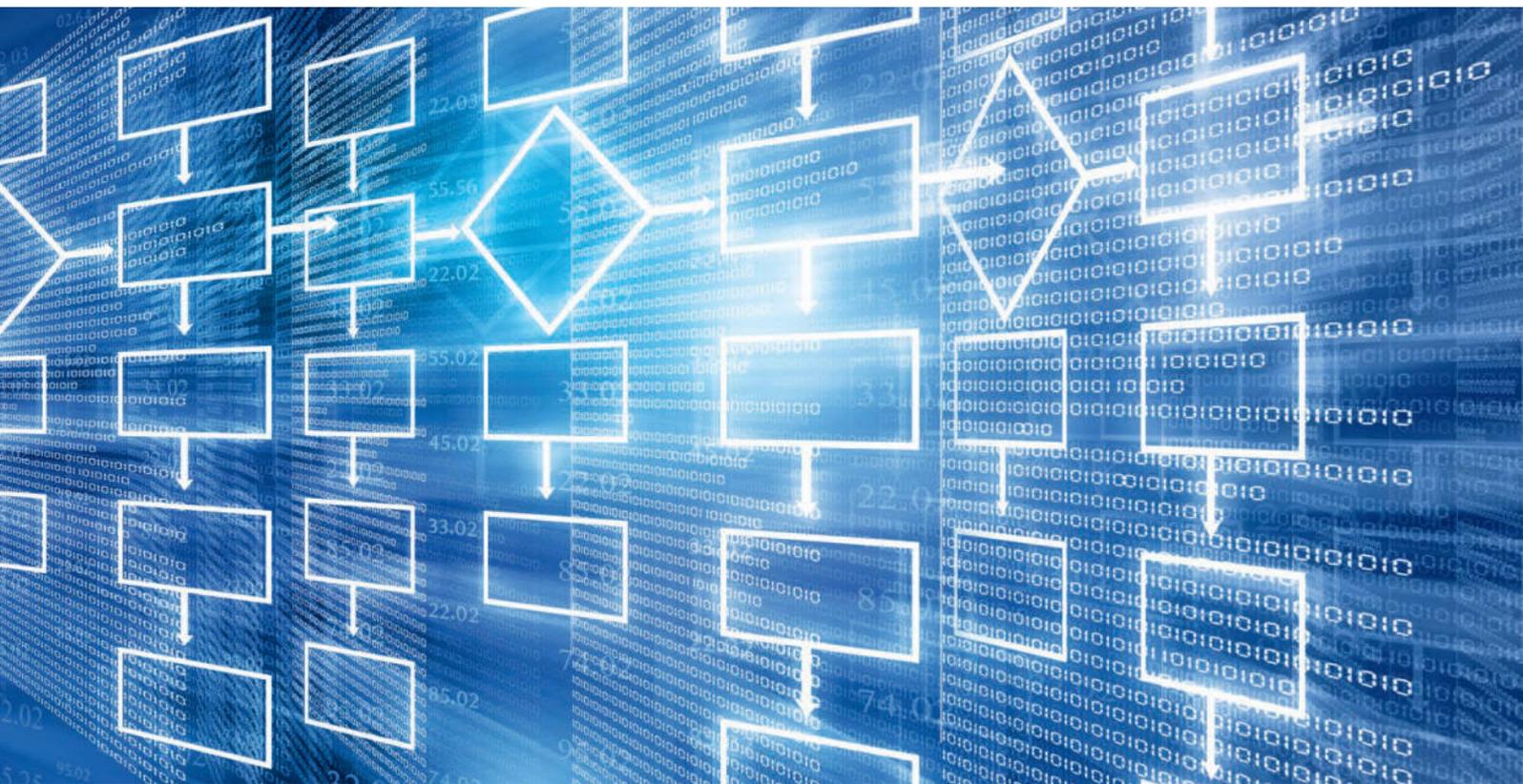
Den wachsenden externen Herausforderungen eines dynamischen Umfeldes begegnen Unternehmen daher derzeit primär durch Optimierungen ihres Projektmanagements, durch Methoden eines agilen Projektmanagements und mit selbstorganisierten Teams. In klassischen Organisationsformen findet jedoch keine Übertragung dieser Methoden aus dem Projektumfeld auf das gesamte Organisationssystem statt, was eine signifikante Herausforderung für die Zukunft darstellt. Es gilt, den Mehrwert der alten Organisation zu erhalten und neue Elemente bedarfs- und zielgerichtet zu integrieren.

Hier setzt das Digital-Readiness-Modell an. Es identifiziert sechs Funktionsgruppen eines Unternehmens, die spezifische organisationale Merkmale aufweisen. Ziel dabei ist es, den jeweiligen Veränderungsbedarf der einzelnen Funktionsgruppen kenntlich zu machen und Handlungsempfehlungen für die organisatorische Umsetzung auszusprechen. Dabei unterscheiden sich die verschiedenen Unternehmensfunktionen signifikant mit Blick auf die Intensität ihres Veränderungsbedarfs und die notwendigen Maßnahmen durch zwei zentrale Dimensionen – die strategische Bedeutung (SB) und die Veränderungsdynamik (ΔD), der die jeweilige Funktion unterworfen ist.

Neuordnung der Organisation

Die einzelnen Funktionsgruppen einer Organisation werden zunächst innerhalb dieser beiden Dimensionen in das Modell eingeordnet (siehe Grafik auf Seite 24). Dabei müssen die individuellen Bewertungsmaßstäbe für die strategische Bedeutung und die Veränderungsdynamik vor der Analyse durch das Unternehmensmanagement und die Organisationsberater gemeinsam festgelegt werden. Die Wahl der Aggregationsebene für eine Analyse der Unternehmensorganisation wird wesentlich durch die Größe der Gesamtorganisation und den Fragmentierungsgrad der Aufbauorganisation bestimmt. Im Regelfall gilt: Je „schlanker“ eine Organisa-





tion aufgestellt ist, desto tiefer muss die Analyse erfolgen, und je „diversifizierter“ das Leistungsportfolio einer Organisation aufgestellt ist, desto detaillierter muss die Betrachtung stattfinden.

Dimension 1 „Strategische Bedeutung“

Die strategische Bedeutung einer Unternehmensfunktion ergibt sich aus den strategischen Vorgaben der betrachteten Organisation sowie aus Zusatzinformationen, die sich aus dem Analysegespräch herleiten. Sie wird durch einige wesentliche Merkmale definiert: Sie verdeutlicht zu allererst, wo die Funktion innerhalb der Organisationshierarchie angeordnet ist. Daneben wird sie durch den Grad des Schutzes beschrieben, welchen die Funktion innerhalb der Organisation genießt, sowie durch das Maß der gegenseitigen Abhängigkeit in Beziehung zu anderen Funktionen des Unternehmens.

Dimension 2 „Veränderungsdynamik“

Die Veränderungsdynamik wiederum setzt sich im Wesentlichen aus zwei Variablen zusammen – dem Maß des Wandels, dem externe oder interne Funktionsanforderungen unterliegen, sowie dem Maß der Einbindung

der Unternehmensfunktion in unternehmensinterne Innovationsprozesse.

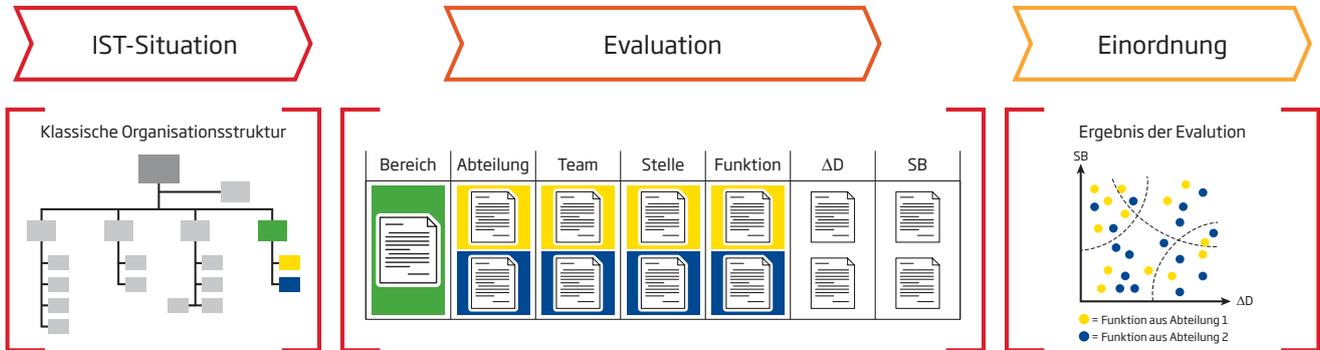
Die Veränderungsdynamik einer Funktion ist ein wesentliches Kriterium für die strukturelle Art der Einbindung in die Organisation und die Steuerungsanforderungen an die übergeordneten Organisationseinheiten.

Die Dimensionen strategische Bedeutung und Veränderungsdynamik sind keine vollkommen unabhängig voneinander zu betrachtenden Variablen. Eine hohe Veränderungsdynamik erhöht die Frequenz der notwendigen Bewertung der Funktion und besitzt damit auch einen stärker strategischen Fokus als bei statischeren Funktionen. Die hohe strategische Bedeutung einer Funktion bewirkt keine stärker extern induzierte Veränderungsdynamik, allerdings kann die Bereitschaft und die Frequenz intern veranlasster Veränderungen durch die strategische Bedeutung erhöht werden. Beide Wechselwirkungen sind daher in der Betrachtung der Maßnahmenplanung zu berücksichtigen.

Die Grenze der Wirksamkeit beim Einsatz klassischer Organisationsmodelle ist von verschiedenen Faktoren abhängig: Solche Organisationsmodelle können bis zu einem gewissen Grad durch ergänzende Maßnahmen befähigt werden, dynamische Veränderungen des Unternehmens zu unterstützen. Durch die gegenseitige Abhängigkeit von strategischer Bedeutung und Ver-

DAS DIGITAL-READINESS-MODELL LIEFERT DEN RAHMEN FÜR EINE STRUKTURIERTE ORGANISATIONSANALYSE

Vorgehensmodell



SB = strategische Bedeutung ΔD = Veränderungsdynamik

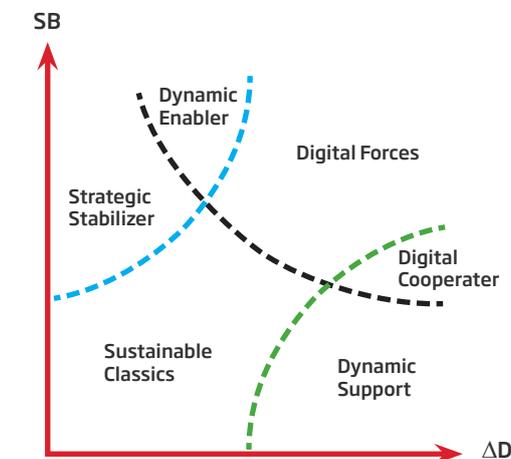
Quelle: Sopra Steria Consulting

änderungsdynamik ergibt sich jedoch kein gradliniger Verlauf der Grenze. Der konkrete Verlauf für eine Organisation ergibt sich dabei aus den unternehmensspezifischen Angaben des Managements der Organisation.

Aus der Praxis entstandene Funktionsgruppen

Aus dem Vorgehensmodell und der Beratungspraxis lassen sich insgesamt sechs digitalisierungsrelevante Funktionsgruppen identifizieren, welche jeweils spezifischen organisatorischen Handlungsbedarf aufzeigen. Anhand der Funktionsgruppen „Strategic Stabilizer“ soll diese weitere Analyse exemplarisch dargestellt werden.

DIE SECHS DIGITALISIERUNGS-RELEVANTEN FUNKTIONSGRUPPEN



SB = strategische Bedeutung ΔD = Veränderungsdynamik
Quelle: Sopra Steria Consulting

Aufgrund ihrer hohen strategischen Relevanz und ihrer hohen Bedeutung im Steuerungsbereich des Unternehmens müssen diese Funktionen mit dauerhaften Schnittstellen in die restliche Organisation eingebunden werden. Gleichzeitig weisen sie eine geringe Veränderungsgeschwindigkeit auf. Beispiele für Funktionen innerhalb dieses Bereichs sind: Human Capital Management und das strategische Controlling. Korrespondierende Funktionen der „Strategic Stabilizer“ müssen die Maßgabe erhalten, die stetige Versorgung mit Informationen sicherzustellen. Strategic Stabilizer sind funktional für die langfristige Integrität des Unternehmens zuständig und verbleiben als Funktion immer innerhalb der Unternehmung. Sie stellen sicher, dass gebündelte Einzelinitiativen kompatibel zur strategischen Gesamtkonzeption des Unternehmens sind und steuern nachhaltig und langfristig die Unternehmensaktivitäten.

Fazit

Das Digital-Readiness-Modell liefert einen Rahmen für die strukturierte Organisationsanalyse. Das Modell ist dabei in der Lage, den Veränderungsbedarf darzustellen, und gibt Handlungsempfehlungen für die organisatorische Umsetzung. Voraussetzung für eine nachhaltige Organisationsgestaltung ist jedoch die Kombination aus fachlicher Expertise, Kenntnis der Kundenorganisation und professioneller Organisationsberatung. Die ganzheitliche Sichtweise des Vorgehensmodells schließt die Risiken aus, die sich aus einer schlichten Übertragung von Erkenntnissen aus der Projektorganisation auf die gesamte Unternehmensstruktur ergeben können. «



Christian Dähne ist Business Unit Manager Banking bei Sopra Steria Consulting.

MIT VIRTUELLEN TEAMS AUF ERFOLGSKURS

Arbeiten von überall. Die Vorstellung fasziniert Führungskräfte wie Mitarbeiter gleichermaßen. Die einen sehen darin eine zunehmende Flexibilisierung von Arbeitszeiten und Arbeitsorten, die anderen die Chance, im Zuge der Globalisierung ein rund um die Uhr aktives Unternehmen zu verwirklichen. Andreas Hinz, Senior Manager bei Sopra Steria Consulting, erläutert, wie das Management einer Belegschaft im virtuellen Raum gelingen kann.

Das Interview führte Sabine Simon.

Herr Hinz, virtuell vernetzte und kollaborativ arbeitende Mitarbeiter und Teams eröffnen für Unternehmen zahlreiche Optionen. Welche sind das Ihrer Erfahrung nach?

Ein Management via Video, Smartphone oder Mail verändert die Arbeitswelt und -umgebung grundlegend. Stichworte sind hier vor allem flexiblere Arbeitsmöglichkeiten, Arbeiten von jedem Standort aus, unabhängig von Zeit und Räumlichkeit, oder auch Home-Office-Regelungen. Durch diese Möglichkeiten haben Mitarbeiter viel Flexibilität, vor allem bezogen auf Arbeits- oder Reisezeiten. Gerade Unternehmen, die weltweit tätig sind, besitzen häufig virtuelle Teams. Die Unternehmen können so flexibel und ergebnis- beziehungsweise zielorientiert und unabhängig von Ort und Zeit agieren. Weil nie alle Mitarbeiter anwesend sind, werden keine festen Arbeitsplätze für 100 Prozent der Belegschaft benötigt. Experten rechnen heute damit, dass so bis zu 30 Prozent der Büronutzflächen eingespart werden können.

Virtuelle Teams müssen hochgradig selbstorganisierend sein. Wie kann das Management einer Belegschaft im virtuellen Raum gelingen?

Teamfähigkeit spielt in virtuellen Teams eine sehr wichtige Rolle. Man kann in Teams, die am selben Standort tätig sind, vieles über den direkten Kontakt oder in Präsenzmeetings klären. Als Mitglied eines virtuellen Teams ist man erst einmal als Einzelkämpfer unterwegs. Das gilt auch für die Führungskraft. Deshalb hat das Thema Zielsetzung einen ganz anderen Stellenwert für den Teamerfolg. Stichworte sind hier auch Teamorganisation, mit den entsprechenden Konsequenzen für Arbeitsabläufe, Zeithorizonte, die Steuerung von Projekten oder schlicht das veränderte Zeitmanagement. In virtuellen Teams überwinden Sie nicht nur örtliche Grenzen für eine Top-Performance, sondern auch in der eigentlichen Projekt- und Teamarbeit.

Sind klare Zielvorgaben deshalb wichtiger denn je?

Virtuelle Teams müssen immer das Gesamtziel im Blick haben. Wenn man nur seine eigene, kleine Aufgabe sieht, kann es schnell passieren, dass man das Projektziel aus den Augen verliert. Man kann das Projektziel nicht häufig genug in den Fokus stellen und im Team platzieren.



Die Hauptkommunikation untereinander findet vor allem per Mail, Telefon und Videokonferenz statt. Wie muss man sich da einen Arbeitsplatz vorstellen?

Cloud-Technologien gewinnen hier immer mehr an Bedeutung. Video- oder Telefonkonferenzen statt Präsenzmeetings sparen Zeit und machen Teams flexibel. Allerdings nur, wenn auch die IT-Infrastruktur vorhanden und nutzbar ist. Einerseits zur Kommunikation, andererseits auch um Unterlagen und Informationen zu teilen, gleichzeitig an Dokumenten zu arbeiten, um Projektfortschritte mitzuteilen. Breitband-Internet und schnelle LTE-Mobilfunknetze machen es möglich. Praktisch umgesetzt wird dies beispielsweise mit Tools wie Skype for Business. Im Gegenzug fällt aber auch das klassische Büro weg. Viele Unternehmen haben da bereits umgestellt, nicht mehr jeder Mitarbeiter besitzt ein eigenes Büro oder einen eigenen festen Arbeitsplatz. Die Anschaffung und Implementierung cloud-basierter Technologien ist zwar kostenintensiv, rechnet sich aber unter anderem durch die Einsparung von Büro-

kosten. „Desk Sharing“ und „Smart Working“ sind hier Stichworte. Das bedeutet, dass täglich beim Beenden der Arbeit der Arbeitsplatz geräumt und für die Nutzung durch andere freigegeben werden muss oder dass der Mitarbeiter die Arbeitsumgebung wechselt, in Abhängigkeit von der Art der Tätigkeit, die er gerade ausübt. Erleichtert werden durch digitale Tools auch interne Prozesse, beispielsweise Reisekosten- oder Zeiterfassung. Auch das sollte so einfach wie möglich gehandhabt werden können. Hierbei rücken mobile Technologien weiter in den Vordergrund, beispielsweise mit Smartphone oder Tablet. Unternehmen sollten auch darüber nachdenken, Weiterbildung online mit E-Learnings intensiver anzubieten. Dadurch stehen Wissen und Lernmöglichkeiten jederzeit an jedem Ort zur Verfügung.

Mitglieder eines virtuellen Teams sind auf verschiedenen Kontinenten beheimatet. Die Zeitdifferenz macht die Kollaboration nicht einfacher, oder?

Die klassische Präsenzarbeitszeit zwischen 9 und 18 Uhr spielt in solchen Unternehmen weniger eine Rolle. Es sollte deshalb zu Beginn ein Kick-off-Meeting geben sowie Maßnahmen zur Teambildung. Das schafft Vertrauen und bindet den Mitarbeiter an das Unternehmen. Das Arbeiten in virtuellen Teams ist weniger zeitorientiert, sondern eher projekt- und zielorientiert. Wichtig ist dann, entsprechende regelmäßige Statusmeetings per Telefon- sowie Videokonferenz einzuplanen, um die Arbeitsfortschritte des einzelnen Mitarbeiters abzufragen, und eventuell auftretende Probleme frühzeitig zu erkennen und zu lösen. Es muss zudem ein strukturiertes Berichtswesen aufgebaut werden. Dort müssen alle Beteiligten ihren Fortschritt protokollieren. Das Projektmanagement hat in virtuellen Teams also eine wichtige Rolle. Unternehmen müssen Führungskräfte zudem befähigen, sich den Herausforderungen einer sich verändernden Arbeitswelt zu stellen. Generell bieten virtuelle Teams enorme Entwicklungsmöglichkeiten, und zwar sowohl für Mitarbeiter als auch für Führungskräfte.

Wie kann HR die Möglichkeiten virtueller Zusammenarbeit nutzen?

Wenn virtuelle Teams und eine entsprechende Infrastruktur vorhanden sind, kann auch die HR-Abteilung entlastet werden. Die Personaladministration verlagert sich dann auf Führungskräfte und Mitarbeiter, also dorthin, wo die Informationen auch anfallen. So kann sich Human Resources auf strategische Dinge konzentrieren und wird so zum strategischen Partner für die Unternehmensleitung. Das ist



für mich Personalarbeit 4.0. HR-Abteilungen stehen dabei allerdings auch vor der Herausforderung, zu gewährleisten, dass die Mitglieder virtueller Teams zusammenpassen. Das müssen sie beim Recruiting neuer Mitarbeiter berücksichtigen. Sonst ist langfristig der Unternehmenserfolg gerade bei Firmen mit einem hohen Projektanteil gefährdet.

Ist daher für den gemeinsamen Erfolg eine neue Kommunikationskultur in Unternehmen entscheidend?

In virtuellen Teams herrscht ein enormer Kommunikationsbedarf, damit alle Beteiligten immer auf dem aktuellen Stand sind, neue Entwicklungen sofort bekannt werden und entsprechend darauf reagiert werden kann. Ist die Organisation nicht klar durchdacht, weil klare Strukturen und Ziele fehlen, wird nicht miteinander, sondern aneinander vorbeigearbeitet.

Virtuelles Arbeiten spart Kosten, fordert Führungskräften aber auch neue Kompetenzen ab. Welche sind das konkret?

Führungskräfte haben neue Aufgaben zu lösen. Das Thema Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter spielt eine noch wichtigere Rolle als ohnehin schon. Hier sind Soft Skills entscheidend. Führungskräfte müssen in der Lage sein, auf die Zwischentöne zu hören, sozusagen das „Ungesprochene“ wahrzunehmen. Virtuelle Teams schaffen in Unternehmen eine neue Kommunikationskultur und fördern gleichzeitig auch Kommunikationskompetenz, vor allem in Sachen Konflikte. Diese müssen anders gelöst werden, da ein schnelles persönliches Gespräch nicht möglich ist. Hier braucht es spezielle Schulungen und Weiterbildungen für Führungskräfte und Mitarbeiter. Virtuelle Teams führen zu einer neuen Organisationsstruktur der Arbeitsumgebung und einem anderen Miteinander im Kollegenkreis. Die Führungskraft ist hierbei eines der wichtigsten Elemente der Bindung an ein Unternehmen. Employer Branding wird dadurch etwas moderner und komplexer.

Welche Kompetenzen sind im virtuellen Team selbst gefragt?

Wer erfolgreich in einem virtuellen Team arbeiten soll, braucht in allererster Linie eine ausgeprägte Medien- und Kommunikationskompetenz. Geeignet sind Mitarbeiter, die kurz und prägnant komplexe Sachverhalte wiedergeben und sachgerecht schriftlich ausdrücken können. Unternehmen sollten vorab zudem genau klären, wer wen wann und in welchen Abständen informiert. Die virtuelle Zusammenarbeit erfordert außerdem eine direktere Führung mit unmittelbarerem Handlungsanweisungen, als dies bei konventionellen Teams der Fall ist.

Welches sind die Vorteile virtueller Zusammenarbeit?

Konkret würde ich sagen, dass die Möglichkeit der virtuellen Zusammenarbeit die Arbeitswelt flexibler und auch effektiver macht. Virtuell vernetzte und kollaborativ arbeitende Mitarbeiter und Teams entkoppeln die Arbeit vom Leistungsort. Unternehmen können heute global agieren, unabhängig von zeitlicher und räumlicher Distanz. Die Digitalisierung hat die Arbeitswelt grundlegend verändert. Hinzu kommen Nachwuchs- und Fachkräfte aus der Generationen Y und Z. Diese digital Natives haben andere Vorstellungen von der Arbeitswelt – und sie stellen die klassische Arbeitswelt von gestern auf den Kopf. Darauf müssen sich Unternehmen einstellen. Virtuelle Teams heben Unternehmen auf eine neue Ebene, regionale Aspekte und Hierarchiestufen können sich verändern und wegfallen. Gerade dadurch wird für Unternehmen eine Effizienzsteigerung möglich. Projekte können schneller umgesetzt werden. Und: Virtuelle Teams implementieren ein neues Denkverhalten im Unternehmen. Die Zusammenarbeit in virtuellen Teams hat aber auch ganz praktische Vorteile. Bei einer Grippewelle stecken sich die Mitarbeiter beispielsweise nicht gegenseitig an. Lange und teure Dienstreisen fallen weg, da Meetings im virtuellen Raum abgehalten werden können. Da Mitarbeiter ihre Arbeit schon zu Hause beginnen (oder fortsetzen) können, müssen sie nicht mehr im Stau stehen, kommen entspannter an, arbeiten letztlich produktiver.

Wo sehen Sie mögliche Stolperfallen?

Um in virtuellen Teams arbeiten zu können, müssen sich Unternehmen und Mitarbeiter vor allem auf die Technik einlassen. Ich denke, die Anforderungen an Arbeitnehmer und Führungskräfte ändern sich gerade in hohem Maße. Man muss auch mit den neu entstandenen Freiräumen umgehen können. Nicht jeder Mitarbeiter kommt mit flexiblen Arbeitszeiten zurecht, da man sich und seine Projekte selbständig organisieren muss. Wenn man dazu nicht in der Lage ist, können diese neuen Möglichkeiten Segen und Fluch gleichermaßen sein. Auf der einen Seite habe ich die Möglichkeit meine Work-Life-Balance nach meinen Vorstellungen zu managen, andererseits müssen aber auch die beruflichen Angelegenheiten organisiert sein. Ein weiterer Punkt ist das Thema der IT-Sicherheit, die man nicht vernachlässigen darf, schließlich arbeitet man online mit sensiblen Projekt-, Kunden- und Mitarbeiterdaten. «

“

Das Thema Zielsetzung hat einen ganz anderen Stellenwert für den Teamerfolg.

”



Andreas Hinz
ist Senior Manager bei Sopra Steria Consulting und verantwortlich für den Bereich HCM Core.



© KatarzynaBialasiewicz/Stock/Thinkstock/Getty Images

IM FOKUS: FÜHRUNGS- UND TEAM- QUALITÄT

Die Digitalisierung verändert die Arbeitswelt nachhaltig. Im Bankgewerbe nehmen die meisten Beschäftigten diesen Wandel an und sind bereit, ihn mitzugestalten. Auch bei Arbeit 4.0 bleibt gute Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Kollegen der zentrale Erfolgsfaktor.

» Digitalisierung gehört für das Kreditgewerbe schon lange zum Tagesgeschäft, bei Transaktions- und Abwicklungsprozessen ebenso wie bei digitalen Vertriebs- und Servicekanälen. Hier, an der Schnittstelle zu den Kunden, entfaltet die Digitalisierung derzeit eine neue Dynamik etwa durch Instrumente wie Videoberatung oder -legitimation. Parallel ermöglichen digitale Technologien zunehmend mobil-flexible Arbeitsformen, für die sich Branchen wie das Bankgewerbe mit einem hohen Anteil an Wissensarbeit besonders gut eignen.

Beschäftigte sehen Chancen

Führungskräfte und Entscheider müssen sich deshalb auf veränderte Strukturen und Arbeitsprozesse einstellen. Zum einen werden Jobs in der Finanzindustrie im Durchschnitt anspruchsvoller. Dabei geht es weniger um völlig neue digitale Kompetenzen, sondern eher um ganzheitliches Denken bei erweitertem Technikverständnis und breiterer Sozialkompetenz. Zum anderen gilt es, zunehmend dezentral arbeitende Teams zu steuern und dabei Arbeitsfähigkeit und Motivation hoch zu halten.

Die gute Botschaft: Die Beschäftigten im Bankgewerbe nehmen den Wandel an und sind bereit, ihn mitzugestalten – denn sie beurteilen die Herausforderungen durch die Digitalisierung grundsätzlich pragmatisch und ganz überwiegend chancenorientiert. Zu diesem Ergebnis kommt die jährliche Beschäftigtenbefragung des Arbeitgeberverbands des privaten Bankgewerbes (AGV Banken). Im Auftrag des Verbandes hat das Sozialforschungsinstitut TNS Emnid erstmals 2015 und erneut 2016 repräsentativ ermittelt, welche Auswirkungen die Digitalisierung im privaten Finanzbranche aus Sicht der Beschäftigten haben wird.

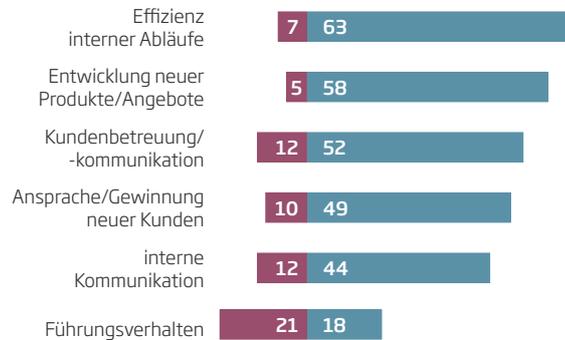
Danach erwartet über die Hälfte der Beschäftigten, dass die Digitalisierung gut fürs Geschäft ist und sich interne Abläufe und Kommunikation verbessern. Dagegen rechnen nur rund 10 Prozent mit Verschlechterungen. Überwiegend positiv ist die Einschätzung auch mit Blick auf das eigene Arbeitsumfeld: Etwa ein Drittel der Beschäftigten geht davon aus, dass die Digitalisierung ihnen zu mehr Flexibilität und Freiräumen verhilft, insbesondere mit Blick auf eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben; negative Auswirkungen erwarten hier maximal 15 Prozent.

Ambivalent wird das Thema Führung gesehen; hier halten sich positive und negative Erwartungen etwa die Waage. Das wirkt auf den ersten Blick durchaus überraschend, denn zuletzt haben alle Indikatoren zum Führungsverhalten in der privaten Finanzindustrie, in die auch heute schon die Führungsqualität in Zeiten fortschreitender Digitalisierung einfließt, Höchststände erreicht. Doch der Blick in die Zukunft ist offenbar mit Unsicherheiten behaftet, etwa: Wie

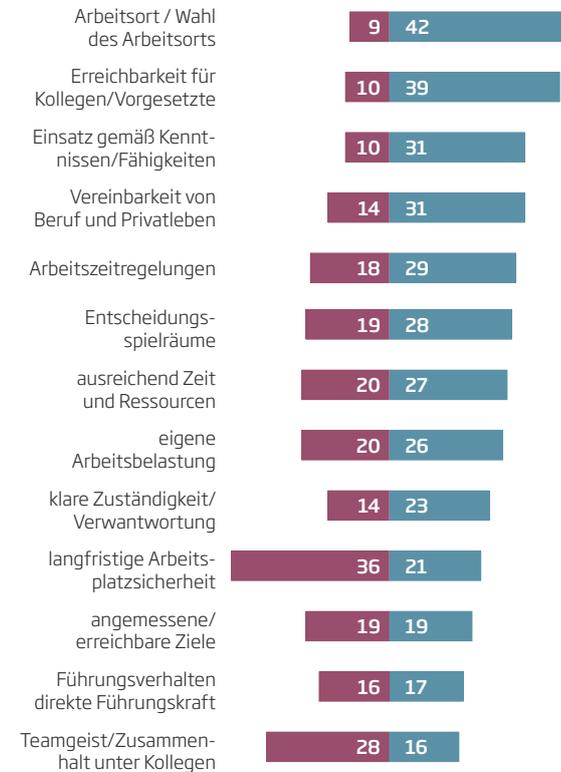
ERWARTETE VERÄNDERUNG DURCH DIGITALISIERUNG ...

Beschäftigte im privaten Bankgewerbe, die Veränderungen erwarten; in Prozent

... im Unternehmen



... im persönlichen Arbeitsumfeld



- (starke) Verbesserung erwartet
- (starke) Verschlechterung erwartet

Quelle: TNS Emnid/AGV Banken, 2016

lassen sich zunehmend dezentral und zeitlich versetzt arbeitende Teams organisieren und führen? Gelingt es Vorgesetzten, in diesen Strukturen Verantwortung abzugeben, ohne an Autorität zu verlieren? Solange diese Fragen noch nicht durch die Praxis beantwortet werden, wird sich wohl auch die Unsicherheit in den Erwartungen zum Thema Führung halten.

Auch die Einschätzung, wie sich Teamgeist und Zusammenhalt unter den Kollegen verändern werden, fällt zwiespältig aus; hier überwiegen sogar insgesamt die negativen Erwartungen: 16 Prozent rechnen mit Verbesserungen, 28 Prozent gehen von Verschlechterungen aus; 35 Prozent sind unentschieden. Wie beim Führungsverhalten deckt sich auch hier die Erwartung der Beschäftigten nicht mit der aktuellen Beurteilung des Aspekts: Während mit Teamgeist und Zusammenhalt die geringsten Erwartungen verbunden sind, wird dieser Bereich derzeit so gut bewertet wie noch nie seit Beginn der AGV-Beschäftigtenbefragungen im Jahr 2010.

Erfolgsfaktoren: gute Führung und funktionierende Teams

Zugleich belegt die Untersuchung: Die Gruppe, die in der Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Kollegen durch die Digitalisierung Verbesserungen erwartet, hat die mit Abstand höchste Arbeitszufriedenheit. Damit kristallisiert sich eine Kernaussage der Erhebung heraus: Gute Führung und funktionierende Teams bleiben auch in der digitalen Arbeitswelt die zentralen Erfolgsfaktoren für Arbeitszufriedenheit und Motivation.

Dabei hilft es Führungskräften und Entscheidern, wenn sie

- » die überwiegend große Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten nutzen und Flexibilität dort fördern, wo sie angemessen ist,

- » veränderte Anforderungsprofile berücksichtigen (stärkerer Fokus auf ganzheitliches Denken, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit, Technikverständnis und Kreativität),
- » sensible Mitarbeitergruppen stets im Blick behalten, die bei bestimmten Aspekten besonders skeptisch sind,
- » Vertrauenskultur und partnerschaftliche Führung fördern oder etablieren (größere Entscheidungsspielräume für Beschäftigte, stärkere Ergebnisorientierung) und die interne Kommunikation daran anpassen,
- » Arbeitsroutinen überprüfen (Koordination von Arbeitsabläufen in zunehmend dezentral und flexibel arbeitenden Teams, Möglichkeiten und Grenzen mobil-flexibler Arbeit ausloten). «



Carsten Rogge-Strang ist Geschäftsführer Tarifpolitik beim Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes e.V. (AGV Banken).

NEUE TECHNOLOGIEN IM PERSONAL-MANAGEMENT

Oft sind Fusionen oder Firmenakquisitionen der Anlass, um bisherige IT-Anwendungen und Prozesse im Personalmanagement von Grund auf neu zu überdenken. Moderne Schnittstellen zwischen Angestellten und ihrem Arbeitgeber sind dabei nicht nur eine Frage von Effizienz und Zeitersparnis, sondern stärken auch die Identifikation der Mitarbeiter mit dem jeweiligen Unternehmen.

» Nach einem Zusammenschluss zweier Unternehmen stehen für das vereinheitlichte Personalmanagement unterschiedliche Prozess- und Systemalternativen zur Auswahl: Während Zeiterfassungen, Urlaubsanträge, Krankmeldungen oder der Zugriff auf aktuelle Weiterbildungsangebote bei dem einen Fusionspartner beispielsweise auf Basis von IBM Lotus Notes abgebildet sind, kommen beim anderen vergleichbare SAP-Anwendungen zum Einsatz. Die einfachste Form der Vereinheitlichung wäre zweifellos die Fortführung der Anwendungen des größeren der beiden Partner. Allerdings hat dieser scheinbar pragmatische Ansatz oftmals den Preis mangelnder Akzeptanz bei all jenen, die sich den Gewohnheiten der Mehrheit beugen müssten. Außerdem verschenkt die schnelle Übernahme vorhandener Lösungen die Gelegenheit zur Optimierung der betreffenden IT-Prozesse.

Auch ohne Fusionshintergrund ist die Revision vorhandener HR-Anwendungen vorteilhaft: Denn bestehende Technologien und oftmals heterogene Systemlandschaften halten mit dem Tempo der digitalen Transformation längst nicht mehr Schritt und können den zuneh-

menden Einsatz mobiler Endgeräte im Unternehmen nicht angemessen berücksichtigen.

Hinhören, was die Belegschaft fordert

Eine derartige Prozess- und Systemrevision bedeutet jedoch nicht, dass sämtliche Abläufe rund um die personalwirtschaftliche Schnittstelle zu den Mitarbeitern neu gestaltet und bisherige IT-Lösungen abgelöst werden müssen. Stattdessen empfiehlt sich zunächst eine detaillierte Bestandsaufnahme, die konsequent die Anwenderperspektive miteinbezieht. Dazu haben sich in der Praxis sogenannte Resonanzgruppenworkshops bewährt, deren Ziel es ist, eine valide Bewertung der bisherigen Praxis von einer repräsentativ zusammengesetzten Mitarbeitergruppe zu erhalten.

Idealerweise gehören dieser Gruppe Vertreter aus unterschiedlichen Geschäftsbereichen, Führungskräfte sowie Betriebsratsmitglieder an.

Für die „Resonanzhebung“ hat sich in bisherigen Projekten ein Rating anhand

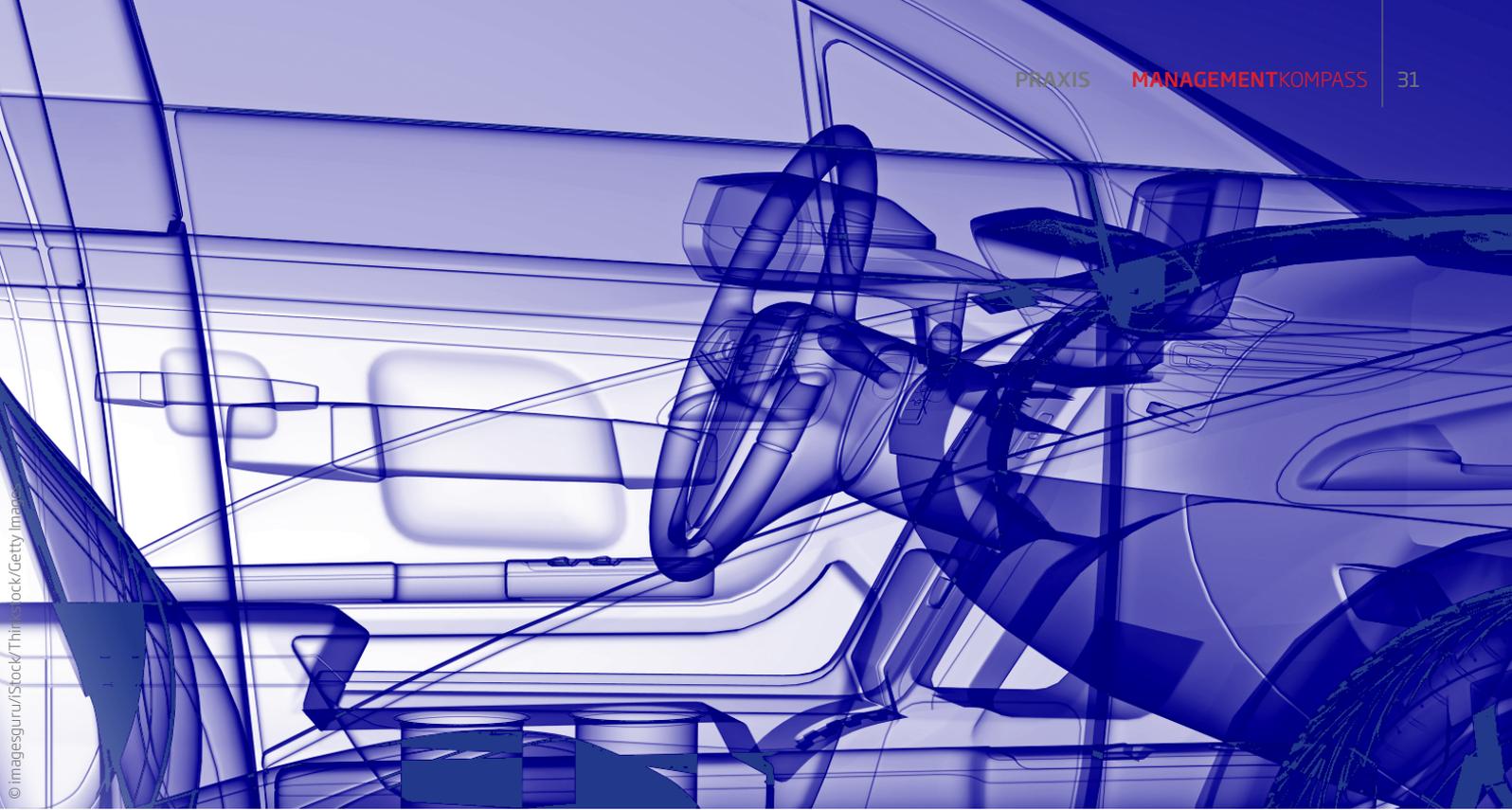
eines Punktesystems bewährt. Mit geringem Aufwand werden dadurch quantitative und qualitative Tendenzen in der Akzeptanz bestehender Anwendungen erkennbar. Erzielt zum Beispiel die Lösung zur Reisekostenabrechnung durchweg hohe Punktzahlen, kann sie unter Umständen in das künftige Lösungsportfolio übernommen werden. Umgekehrt liefern negative Bewertungen Ansatzpunkte für eine mögliche Neu- und Umgestaltung in Bezug auf Technologie, Funktionalität und Benutzerfreundlichkeit. Zusammen mit qualitativen Verbesserungsvorschlägen aus der Resonanzgruppe ergibt sich unter Berücksichtigung der fachlichen Rahmenbedingungen eine Art Anwendungsatlas, der den konkreten Handlungsbedarf aufzeigt.

Workflow-Cockpit als nutzerfreundlicher Projektbeschleuniger

In der Regel beziehen sich die Vorschläge der Resonanzgruppe nicht allein auf Funktionsanpassungen oder neue Services, sondern auch auf eine verbesserte Systemintegration und erleichterte Einstiegsmöglichkeiten für diverse Anwendungskomponenten. In einem konkreten Kundenprojekt bemängelte die Resonanzgruppe zum Beispiel fehlende Individualisierungsmöglichkeiten, eine unübersichtliche Applikationslandkarte sowie eine zu komplexe und daher zeit-

Bestehende HR-Technologien halten mit dem Tempo der digitalen Transformation längst nicht mehr Schritt.

“



aufwendige Navigation zur gewünschten Applikation. Beheben lassen sich solche Schwachstellen durch ein zentrales Workflow-Cockpit als einheitlichen Einstiegspunkt mit Single-Sign-On-Funktionalität und personalisierbarer Startseite, auf der die Mitarbeiter je nach individueller Präferenz persönliche Informationen und häufig genutzte Anwendungen hinterlegen können. Ratsam ist zudem die Integration einer intelligenten Suchfunktion, die sich auf das gesamte Intranet erstreckt und ähnlich wie bei Google eine Autokompletierung der Eingaben anbietet.

Abgesehen von den klaren Vorzügen der Bündelung aller Services unter einer intuitiv bedienbaren und auch auf mobilen Endgeräten nutzbaren Oberfläche hat ein solches Cockpit einen weiteren großen Vorteil: Bisherige Anwendungen lassen sich im Hintergrund für eine Übergangszeit zunächst weiterbetreiben. Beispielsweise kann das Cockpit eingetragene An- und Abwesenheiten in den Lotus Notes-Kalender übernehmen und gleichzeitig an eine SAP-Komponente in der Personalabteilung weiterleiten, die dort eine einheitliche Übersicht über alle Mitarbeiter bietet. So gesehen fungiert das Workflow-Cockpit als eine Integrationsschicht, die Prozessverbesserungen und höheren Nutzungskomfort ohne überflüssigen Austausch bestehender IT-Anwendungen ermöglicht. Dies senkt den kurzfristigen Investitionsbedarf und beschleunigt das Einführungsprojekt.

User Experience und Wahlfreiheit bei Endgeräten (BYOD)

Für die technische Umsetzung bietet der Markt sehr unterschiedliche Technologien. Zwar sind zum Beispiel mit Java schnelle Fortschritte bei der Bereitstellung einer Cockpit-Oberfläche zu erzielen, doch kann diese Technologie zusätzliche Probleme aufwerfen – etwa im Hinblick auf eine tragfähige Endgerätestrategie oder bei der Plattformintegration in einem SAP-Umfeld. Die „SAP User Experience (UX) Strategy“ weist daher in eine andere Richtung: Sind SAP-Komponenten wie der „Employee Self-Service“ (ESS) oder der „Manager Self-Service“ (MSS) im Einsatz oder geplant, sollte die Oberfläche mit einer serviceorientierten Technologie aus der SAPUI5-Familie wie SAP Fiori oder SAP Web Dynpro ABAP realisiert werden. Denn damit kann deren Nutzung auch mit mobilen Endgeräten unterschiedlicher Art gewährleistet werden.

Die Anlehnung an diese Standards und die SAP-UX-Guidelines garantiert nicht nur zukünftigen Investitionsschutz, sondern hilft auch bei der standardbasierten Integration bestehender Anwendungen und Systeme. Dazu ein Beispiel: Die SAP-Fiori-App „My Inbox“ setzt sich im Wesentlichen aus zwei Softwarekomponenten zusammen – einer intuitiv bedienbaren Benutzeroberfläche und einer offenen und anpassbaren Schnitt-

stelle, die sowohl SAP- als auch Non-SAP-Anwendungen ansprechen kann. Zudem ist die flexibel konfigurierbare App so gestaltet, dass alle damit bereitgestellten Workflow-Tasks wie Genehmigungen von Abwesenheiten auf einem beliebigen Endgerät verfügbar sind – auf dem Desktop im Büro genauso wie per Tablet oder Smartphone.

Die Freiheit, je nach Arbeitskontext und persönlicher Präferenz ein Endgerät freier Wahl nutzen zu können, ist ein nicht zu unterschätzender Faktor für Akzeptanz, Produktivität und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten. Durch eine kontinuierliche fachliche und technische Revision ihres bestehenden Anwendungsportfolios können Unternehmen die Mitarbeiterbindung festigen und sich im Wettbewerb um gut ausgebildete Fachkräfte als innovativer, an den Bedürfnissen der Angestellten orientierter Arbeitgeber positionieren. «



Robert Arendt
ist Senior Consultant bei
Sopra Steria Consulting.

VERNETZTE VERSICHERUNGSWELT

Versicherungen müssen im Zeitalter der Digitalisierung auf allen Kanälen mit gleicher Qualität und Geschwindigkeit mit ihren Kunden kommunizieren. Sopra Steria Consulting hat den Aufbau einer Omnichannel Management Organisation bei einer Mehrsparten-Versicherung umgesetzt.

» Das Zeitalter der Digitalisierung stellt Versicherungsunternehmen vor große Herausforderungen. Die Vernetzung mit Kunden, Vertriebseinheiten, Partnern schreitet voran, die Vielzahl der Kommunikationswege und -kanäle steigt stetig. Der Kunde erwartet kompetente Antworten auf allen Kanälen in Echtzeit. Diese Omnikanal-Kommunikation gilt es zu sichern. Mit diesem Hintergrund ist ein deutsches Mehrsparten-Versicherungshaus auf Sopra Steria Consulting zugekommen, um eine zentrale Omnichannel-Management-Organisation aufzubauen. Ziel war es:

- » den kontinuierlichen Ausbau der einzelnen Kanäle für Kunden und Partner zu sichern,
- » die Integration der Prozesse über die Kanäle hinweg zu realisieren,
- » Vorgangstatus für jeden Mitarbeiter in jedem Bearbeitungsschritt transparent machen,
- » eine produkt- und kanalunabhängige Organisation der Bearbeitungsbereiche aufzubauen,
- » ein kanalunabhängiges Routing der Vorgänge aus Kundenkontakten zu gewährleisten,
- » ein zentrales Vorgangsmanagement über die Abteilungen hinweg zu etablieren,
- » eine zentrale Steuerungs- und Controllingeinheit zu schaffen,
- » kanalübergreifende Service-Level-Agreements für den Kunden zu definieren.

Das Gesamtziel dieses Vorhabens war einerseits, eine höhere kundenorientierte und qualitativ stabilere Bearbeitung umzusetzen, andererseits die Mitarbeiter effizient für die Vorgänge unabhängig vom Kanal einsetzen zu können. Eine neue Struktur der bisherigen Servicebereiche und ihrer Mitarbeiter entstand. Für diese umfangreichen Veränderungsmaßnahmen wurde neben den organisatorischen und technischen Projektbestandteilen ein Change-Management-Projekt aufgesetzt. Ziel dieses Projekts war es, alle beteiligten Personen frühzeitig in den Veränderungsprozess einzubinden und offen über die Ziele und die Gestaltung der zukünftigen Organisation zu kommunizieren.

Initialisierung

Die Initialisierungsphase steht am Anfang eines Change-Management-Projekts. Hier wird die notwendige Veränderung näher spezifiziert, und es wird analysiert, welche Auswirkungen sie auf die bestehende Arbeitsform und -art hat. Im betrachteten Fall wurden insbesondere die Tätigkeiten der Mitarbeiter in den Kundenbetreuungszentren auf allen Hierarchieebenen detailliert analysiert. So wurde festgestellt, dass die zukünftige Bearbeitung nicht mehr selbstbestimmt sein kann. Der Mitarbeiter ist in der Vorgehensweise nicht mehr frei, er kann

nicht entscheiden, ob er beispielsweise einen schriftlichen oder telefonischen Vorgang bearbeiten möchte. Er bekommt diese zukünftig technisch in seinem Arbeitsvorrat zur Verfügung gestellt beziehungsweise die Telefonate sofort durchgestellt. Im ersten Schritt führt der Verlust der Selbstbestimmung zu Frust und Verärgerung. Hier musste erläutert werden, warum dieser Arbeitsablauf sinnvoll ist und auch für den einzelnen Mitarbeiter zusätzlich einen persönlichen Vorteil bietet: Der Arbeitsaufwand ist nun transparenter und gerechter, da die Mitarbeiter in der Regel das gleiche Arbeitsvolumen zugestellt bekommen.

Neben dieser Veränderungsart- und Wirkungsdiagnose wurden eine Zielgruppenanalyse und die Analyse des Umfelds vorgenommen. Zusätzlich erfolgte die Analyse der im Unternehmen vorhandenen Kommunikationsstrukturen, -medien und -gremien, der Veränderungshistorie sowie der kulturellen Aspekte. Ebenso wurden die Personalentwicklungsinstrumente gesichtet, um diese bei der Maßnahmenkonzeption mit zu berücksichtigen.

Konzeption

In der Konzeptionsphase wurden Strategie und Ziele des Change-Projekts nach den folgenden Fragestellungen untergliedert

- » „Was muss der Mitarbeiter zukünftig wissen?“
- » „Was soll er zukünftig können?“
- » „Wodurch kann er es wollen?“
- » „Kann er es in seinem Arbeitsalltag umsetzen?“

Anschließend wurden die Ergebnisse in die sich aus dem Veränderungsprozess ergebenden Handlungsfelder eingebettet und mit Maßnahmen hinterlegt. Verantwortlichkeiten und Rollen innerhalb des Teilprojekts Change Management und der erforderlichen Vernetzungsstruktur zu anderen Unternehmensbereichen mussten definiert werden. Anschließend wurden die Einzelmaßnahmen anhand der Bedürfnisse der einzelnen Zielgruppen festgelegt und eine konkrete Zeit-, Budget- und Ressourcenplanung aufgesetzt.

Umsetzung

Aufeinander abgestimmte Kommunikations-, Motivations- und Personalqualifizierungsmaßnahmen konnten so für jede Zielgruppe konzipiert und umgesetzt werden. Es galt, Produktivitätseinbußen zu minimieren und Leistungsträger und Schlüsselpersonen im Unternehmen für die Veränderung zu gewinnen. Nur so konnten die Projektziele, unter Einhaltung der terminlichen, finanziellen und qualitativen Vorgaben, erreicht und der gesamtheitliche Projekterfolg abgesichert werden.

Im nächsten Schritt – der Stabilisierungsphase – wurden die Veränderungen sukzessive in die Linie überführt. Die Führungskräfte haben die Aufgabe, die neuen Prozesse und Mitarbeiteraktivitäten eigenständig zu führen und weiterzuentwickeln. Es gilt, die neuen Prozesse zur Routine werden zu lassen.

Multiplikatoren- und Flächensteuerung

Die Multiplikatoren- und Flächensteuerung übernehmen Change Agents. Diese kommen aus allen Hierarchieebenen und sorgen als aktive Schlüsselperson für die Verbindung zwischen Betroffenen und dem Kern-(Change-) Team. Sie unterstützen als Multiplikatoren die Feinkonzeption und auch die Maßnahmenumsetzung. Durch die Einbeziehung der Multiplikatoren wurden im betrachteten Projekt Kräfte freigesetzt, die den Aufbau oder Ausbau von Kompetenzen und Strukturen förderten und innerhalb der gesamten Belegschaft eine hohe Akzeptanz hatten. Konflikte konnten so offener angesprochen werden, Meinungen und Ideen wurden frei artikuliert.

Kritische Erfolgsfaktoren

Auf das beschriebene Projekt bezogen, lassen sich die kritischen Erfolgsfaktoren wie folgt zusammenfassen:

- » Die frühzeitige Information und kritische Auseinandersetzung über die Ziele und Inhalte des Projekts mit dem Personalrat war erfolgsentscheidend.
- » Das Sponsorship seitens eines Vorstandsmitglieds und des Verwaltungsrats – die die Notwendigkeit des Vorhabens erkannt haben, dieses „wollten“ und konsequent verfolgt haben – hat die Durchsetzbarkeit maßgeblich bestimmt.
- » Der Zeitaufwand von Vorstand und Führungskräften für das Projekt wurde von Beginn an ausreichend geplant und eingebracht.
- » Das erforderliche Budget stand zur Verfügung.
- » Der zeitliche Rahmen über zwei Jahre war für die Umsetzbarkeit ausreichend.

Fazit

Unternehmen sind erfolgreich, wenn sie sich schnell auf neue Bedingungen einstellen, Chancen und Risiken einschätzen und diese proaktiv im Veränderungsprozess steuern. Verunsicherung, Ängste und eventuell auftretender aktiver Widerstand gegen die Veränderung werden dadurch reduziert. Gezielte, durch ein Change Management eingeleitete Lernprozesse steigern zum einen das Bewusstsein der Mitarbeiter für die Neuerungen, zum anderen fördern sie die Bereitschaft, das neu Erlernte einzubringen und am Unternehmenserfolg mitzuwirken. Eine konsequente Begleitung der Führungskräfte und Mitarbeiter fördert die aktive Beteiligung und Motivation und stellt dadurch die Akzeptanz. Dabei ist es wichtig, auf eine nachvollziehbare Darstellung der individuellen Chancen zu achten und die Mitarbeiter und Führungskräfte „abzuholen“. Die methodische Absicherung der originären Veränderungsziele, sowie die die Stabilisierung der Veränderung bei der Überführung in die Linie sind Vorteile und Markenzeichen des beschriebenen Ansatzes. «



Petra Weber
ist Manager Insurance
Customer Management bei
Sopra Steria Consulting.

DIGITALISIERUNG DER ARBEITSWELT - ALLES BLEIBT ANDERS

Dem Internet der Dinge, Cyber-physischen Systemen, Big Data und Clouds wird das Potenzial zugeschrieben, die Arbeitswelt zu revolutionieren. Sie erhalten in der öffentlichen Diskussion damit stellenweise eine Symbolkraft ähnlich wie Dampfmaschine, Fließband oder computergestützte Maschinen. Die Frage ist, welche Beschäftigungseffekte sich aus den Veränderungen ergeben.

» Grundsätzlich ist es für jedes Unternehmen sinnvoll, sich mit der Frage auseinanderzusetzen, welche Chancen und Herausforderungen sich aus der Digitalisierung für das eigene Geschäftsmodell ergeben, welche Konsequenzen sie für die Organisation der eigenen Arbeits- bzw. Wertschöpfungsprozesse haben kann und welche Anforderungen an Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit daraus für die Beschäftigten erwachsen. Dies ist im Grunde nichts Neues, sondern war immer schon Kernaufgabe unternehmerischen Handelns – wenn auch der Treiber solcher Veränderungen unter einer anderen Überschrift firmierte. Welchen Szenarien dabei eine hohe oder eine niedrige Aufmerksamkeit geschenkt wird, liegt in der Verantwortung und Freiheit jeder einzelnen Geschäftsführung.

Schreckensbild Massenarbeitslosigkeit ist nicht belegbar

Dies gilt allerdings nicht für die Politik. Es ist zwar legitim und angemessen, dass sie prüft, ob der Ordnungsrahmen den Anforderungen einer digitalisierten Wirtschaft und Arbeitswelt genügt. Sie sollte sich dabei aber weniger von Erwartungen und Prognosen leiten lassen, sondern vielmehr von empirisch beobachtbaren Entwicklungen.

Voreiliges Handeln kann die Anpassungsfähigkeit und -bereitschaft von Unternehmen und ihren Beschäftigten auch negativ beeinflussen. Vorsicht ist angebracht, denn derzeit finden sich kaum empirische Spuren der Digitalisie-

rung in der Arbeitswelt, aus denen ein konkreter Handlungsbedarf für die Politik abgeleitet werden könnte.

Die Befürchtung, dass im Zuge der Digitalisierung und einer damit verbundenen Automatisierung massenweise Arbeitsplätze bedroht sind, wird nicht durch die Beschäftigungsentwicklung gedeckt, die hierzulande zuletzt zu beobachten war. Dies gilt selbst für jene Gruppen, bei denen man aufgrund der potenziellen Automatisierbarkeit der Tätigkeiten am ehesten Beschäftigungseinbußen vermuten würde.

Technologische Veränderungen rufen aber stets Änderungen bei Kompetenzanforderungen hervor. Die Beschäftigungs- und Verdienstperspektiven werden dann davon abhängen, in welchem Umfang die Kompetenzen auf Arbeitnehmerseite vorliegen oder erworben werden können. Unsere Analysen lassen erwarten, dass die Digitalisierung die Anforderungen an die Kompetenzen, die Betriebe von ihren Beschäftigten erwarten, insgesamt anhebt. Dies gilt gleichermaßen für die sogenannten Soft-Skills, z.B. Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit oder Selbstorganisation, wie für IKT-bezogene Kompetenzen und berufsbezogenes Know-how.

Trend zur Höherqualifizierung

Der Trend zur Höherqualifizierung ist nichts Neues. Für die Unternehmen wird es nun aber zu einer zentralen personalpolitischen Aufgabe, Kompetenzprofile in ihren alternden Belegschaften an ver-



änderte Anforderungen anzupassen. Im Unterschied zu früheren Dekaden wird in vielen Unternehmen der Wandel mit den Beschäftigten aktiv gestaltet werden, die für ein transformiertes Arbeitsumfeld ihre berufliche Handlungsfähigkeit auch im höheren Alter erst noch entwickeln oder zumindest weiterentwickeln müssen. Die Analysen des Instituts der deutschen Wirtschaft signalisieren, dass sich die Unternehmen, in denen die Digitalisierung bereits heute konkret im Fokus steht, dieser Verantwortung besonders bewusst sind. Sie sind in der Personalentwicklung gut aufgestellt.

Das klassische Beschäftigungsverhältnis ist kein Auslaufmodell

Auch für die Sorge oder Erwartung, dass das klassische Beschäftigungsverhältnis – unbefristet, in Vollzeit, sozialversicherungspflichtig – an Bedeutung verliert, finden sich derzeit keine Hinweise.

Befristete Beschäftigung und Zeitarbeit haben sich als wichtige betriebliche Flexibilisierungsinstrumente etabliert. Evidenz dafür, dass die Digitalisierung die Verbreitung beider Beschäftigungsformen begünstigt, existiert nicht. Gleiches gilt auch für die Teilzeitbeschäftigung und neue Formen der Selbständigkeit wie zum Beispiel Crowd Working. Teilzeitbeschäftigung ist insbesondere von Erwägungen getrieben, die sich aus Bedingungen im privaten Umfeld der Beschäftigten ergeben. Hier eröffnet die Digitalisierung Chancen im Rahmen bestehender Teilzeit.

Crowd Working als neue Form der Selbständigkeit ist selbst in den Vorreiterbranchen der Digitalisierung wenig bekannt. Auch die Verbreitung von Solo-Selbständigkeit hat sich kaum verändert. Das Wesen der Arbeitsteilung bringt es mit sich, dass das Auslagern von Aufgaben und Funktionen aus dem Unternehmensverbund und deren Vergabe an Externe, andere Unternehmen oder Selbstständige bzw. Freiberufler zu den originären unternehmerischen Entscheidungen zählt. Diese unterscheiden sich in ihrer Logik aber nicht dadurch, dass sie cloud-basiert erfolgen oder nicht.

Die Digitalisierung verbessert die Möglichkeiten der räumlichen und zeitlichen Flexibilisierung. Sie könnte sich daher auch als Treiber von Dezentralisierungsprozessen bei Aufgaben- und Ergebnisverantwortung erweisen. Aussagen der Beschäftigten legen zwar nahe, dass Termin- und Leistungsdruck und die Anforderungen an Multitasking in einem digitalisierten Arbeitsumfeld relativ hoch sind. Größere Handlungs- und Entscheidungsspielräume in diesen Bereichen erlauben es ihnen aber, diese höheren

Anforderungen zu bewältigen. Empirische Evidenz für eine stärkere psychische Belastungssituation durch die Digitalisierung findet sich derzeit nicht.

Gleiches gilt auch für die Frage, ob die Beschäftigten durch digitale Technologien für dienstliche Belange auf unzumutbare Weise permanent in der Freizeit erreichbar sein müssen. Nur eine Minderheit der Beschäftigten wird derzeit mehrmals in der Woche kontaktiert, und auch unter diesen empfindet nur eine kleine Gruppe dies als eine starke Belastung. Am Ende hängt es von dem

“

Eine Zunahme der Massenarbeitslosigkeit durch die Digitalisierung ist derzeit nicht empirisch belegbar.

”

Verhalten und der Einstellung der Akteure, Führungskräfte und Mitarbeiter im betrieblichen Umfeld ab, wie sich das Flexibilisierungspotenzial digitaler Technologien auf das Miteinander und damit auf die Arbeitsbedingungen auswirkt.

Was bleibt, ist der Prüfungsauftrag für Unternehmen, ob und wie Digitalisierung sich auf das Bestehende auswirkt und welche Anpassungsmaßnahmen

einen erfolgreichen Wandel einleiten und befördern können. Das umschließt auch eine proaktive Befassung mit dem Thema Digitalisierung. Für die Politik gilt hingegen eher die Forderung nach Zurückhaltung. Erst wenn sich negative Entwicklungen tatsächlich manifestieren, sollte nach geeigneten Regelungen gesucht werden. Präventives politisches Handeln birgt das Risiko von starken Nebenwirkungen. «

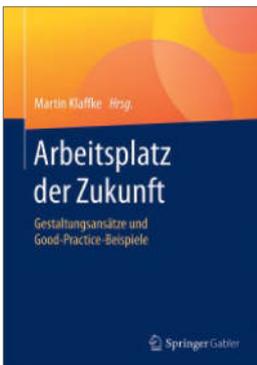


Dr. rer. pol. Oliver Stettes
ist Leiter des Kompetenzfelds
„Arbeitsmarkt und Arbeitswelt“
im Institut der deutschen
Wirtschaft Köln.



BUCH & WEB

FACHLITERATUR



Martin Klaffke (Hrsg.):

Arbeitsplatz der Zukunft: Gestaltungsansätze und Good-Practice-Beispiele. Springer 2016.

Mit Praxistipps präsentieren Experten in diesem Fachbuch konkrete Ansätze für die Gestaltung neuer Bürowelten und zeigen anhand von Fallstudien auf, wie die Umsetzung zukunftsweisender Arbeitsszenarien erfolgreich gelingt. Dabei wird deutlich, dass neue Bürokonzepte wesentliche Fragen der Führung und Zusammenarbeit berühren und einen tiefgehenden unternehmenskulturellen Wandel bedingen. Zukünftig wird es darauf ankommen, den Arbeitsraum als umfassenden Wertschöpfungsfaktor zu begreifen und vielfältige Arbeitsplätze zu schaffen.

Reiner Hoffmann, Claudia Bogedan (Hrsg.):

Arbeit der Zukunft. Möglichkeiten nutzen. Grenzen setzen. campus 2016.

Wirtschaft und Arbeitsleben verändern sich rasant: Technologische Umbrüche folgen immer schneller aufeinander, Dienstleistungen werden in globalem Maßstab erbracht, prekäre Beschäftigungsformen und psychische Belastungen nehmen zu. Neue Lebensentwürfe stellen den klassischen Arbeitstag in Frage. Konflikte brechen auf: um den Wert der Arbeit, um gerechte Bezahlung, um die Entgrenzung von Arbeit und Leben. Dieses Buch analysiert aktuelle Entwicklungen auf nationaler und internationaler Ebene, nennt Handlungsfelder und Lösungsansätze für Politik, Gewerkschaften und Arbeitgeber.



LINKS

» www.newworkblog.de

Blog mit Themen rund um Arbeitswelt 4.0, digitale Transformation oder Corporate Health.

» www.agvbanken.de

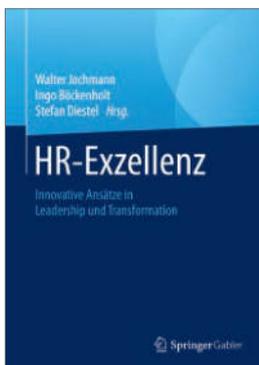
Der Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes e.V. (AGV Banken) vertritt die sozialpolitischen Interessen der in privatrechtlicher Form geführten Banken und Bausparkassen. Ihm gehören rund 120 Institute mit 150.000 Beschäftigten an.

» www.bosch-stiftung.de/content/language1/html/45249.asp

Ergebnisse einer Untersuchung der Kommission „Die Zukunft der Arbeitswelt“ der Robert Bosch Stiftung. Beschäftigt sich unter anderem mit Teilbereichen wie soziale Sicherung, Arbeitsmarkt und Bildung.

» www.bmas.de/DE/Schwerpunkte/Arbeiten-vier-null

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales hat eine breite Diskussion darüber in Gang gesetzt, welche Gestaltungschancen es für Unternehmen, Beschäftigte, Sozialpartner und Politik in Bezug auf die zukünftige Form von Arbeit gibt. Der Dialog soll Ende 2016 mit einem Weißbuch Arbeiten 4.0 seinen Abschluss finden.



Walter Jochmann, Ingo Böckenholt, Stefan Diestel (Hrsg.):
HR-Exzellenz: Innovative Ansätze in Leadership und Transformation.
Springer Gabler 2016.

Expertisen, aktuelle Sichtweisen und Perspektiven von Unternehmenspraktikern und Wissenschaftlern in den Themenbereichen Leadership, Transformation, Demographie und Human Resource Management zeigt diese Publikation auf. Unternehmen müssen in immer kürzeren Zyklen auf die Anforderungen einer zunehmend digitalisierten und technologisierten Arbeitswelt reagieren. Beleuchtet werden zentrale Fragen der unternehmerischen HR-Praxis.

Walter Simon:
Arbeitswelt 4.0 – Einblicke und Ausblicke.
amazon create space 2016.

Walter Simon beschreibt und kommentiert die prägenden Trends und wichtigsten Themen von Arbeit und Gesellschaft im Übergang von der Industrieökonomie hin zur digitalen Dienstleistungsgesellschaft. Das Themenspektrum reicht von Industrie 4.0 und Digitalisierung über Neoliberalismus bis hin zu Mittelschichterosion.



GLOSSAR

» Big Data

Methoden und Technologien für die hochskalierbare Erfassung, Speicherung und Analyse polystrukturierter Daten. Große Mengen von Daten unterschiedlicher Struktur und Herkunft, teils in Echtzeit erhoben, werden durch Big-Data-Technologien für komplexe Analysen nutzbar.

» Boundary Management

ist die Lebensführungskompetenz der Grenzziehung. Laut Forschung bezeichnet die Boundary-Theorie die Art und Weise, wie Individuen Grenzen kreieren, aufrechterhalten oder verändern, um die Welt um sie herum zu vereinfachen und zu klassifizieren. Die Grenze zwischen Arbeit und Privatleben ist hierbei eine der alltäglichsten Grenzziehungen.

» Crowd Working

bezeichnet die Auslagerung interner Unternehmens- und Teilaufgaben an Drittunternehmen oder an eine Gruppe freiwilliger User. Crowd Working ist auch als Crowd Sourcing bekannt, in enger Anlehnung an den Begriff Outsourcing.

» Desk-Sharing

wird auch Shared Desk oder Flexible Office genannt, eine Organisationsform, bei der innerhalb einer Organisationseinheit und eines Unternehmens weniger Arbeitsplätze als Mitarbeiter existieren.

Die Mitarbeiter können ihren Arbeitsplatz täglich frei wählen und müssen ihn zuvor über Web-Tools reservieren. Gleiches gilt heute in vielen Unternehmen auch für die Nutzung von Räumen für Meetings und Kundentermine.

» Digitale Transformation

bezeichnet die Vernetzung aller Wirtschaftsbereiche und die Anpassung der Akteure an die neuen Gegebenheiten im digitalen Zeitalter. Sie umfasst die Planung, Steuerung, Optimierung und Umsetzung der Wertschöpfungskette eines Unternehmens.

» Digital Workplace

ist eine zentrale digitale Arbeitsplattform, die Informationen und Tools ortsungebunden zur Verfügung stellt. Der freie Fluss von Informationen hat positive Auswirkungen auf die Agilität und Innovationskraft von Unternehmen.

» Generation Y und Z

Die Vertreter der Generation Y (geboren zwischen 1980 und 2000) und der Generation Z (geboren etwa nach 1995) sind die jüngsten der derzeit auf dem Arbeitsmarkt anzutreffenden Mitarbeiter. Laut Experten müssen sich Unternehmen darauf einstellen, das sie völlig neue Anforderungen an das Berufsleben haben. Die Generation Y hat den Wunsch nach selbstbestimmtem Arbeiten, man

kann sie mit der Möglichkeit der Arbeit im Home Office begeistern. Die Generation Z will die strikte Trennung zwischen Beruf und Privatleben.

» Personalarbeit 4.0

Die Megatrends der Digitalisierung verändern die Arbeitswelt – und mit ihr die Aufgaben und Möglichkeiten des Personalwesens. HR ist mehr strategischer Partner der Geschäftsführung als administrativ tätig, Nutzung von Big-Data-Analysen zur strategischen Personalplanung, Einführung von betrieblichen, cloudbasierten Lernsystemen für Mitarbeiter, modernes Employer Branding und Optimierung des Recruitings.

» Unified Communication and Collaboration (UCC)

beschreibt die Integration von Kommunikationsmedien in einer einheitlichen Anwendungsumgebung. Die Idee: Durch eine Zusammenführung aller Kommunikationsdienste soll die Erreichbarkeit von Kommunikationspartnern in verteilter Arbeit beschleunigt werden.

» Virtual Reality

Als virtuelle Realität (VR) wird die Darstellung und gleichzeitige Wahrnehmung der Wirklichkeit und ihrer physikalischen Eigenschaften in einer in Echtzeit computergenerierten, interaktiven virtuellen Umgebung bezeichnet.

Quellenangaben zum Think Tank „Zeit für Veränderung“ (Seite 12 – 15)

- [1] Der Beitrag stellt Auszüge aus dem in Kürze im Springer-Verlag erscheinenden Herausgeberband der beiden Autorinnen „Auf dem Weg zur Arbeit 4.0. Innovationen in HR“ dar.
- [2] Münchner Kreis (2013). Arbeit in der digitalen Welt.
- [3] Rump J., Eilers S. (2013). Weitere Megatrends. In: Rump J., Walter N. (Hrsg.). Arbeitswelt 2030. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- [4] Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS, 2015). Grünbuch Arbeiten 4.0. Berlin.
- [5] Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) (2013). Arbeit der Zukunft. Wie sie uns verändert. Wie wir sie verändern. Fraunhofer Verlag, Stuttgart.
- [6] Abele E., Reinhard G. (2011). Zukunft der Produktion. Herausforderungen, Forschungsfelder, Chancen. Hanser, München.
- [7] Prensky M. (2001). Digital Natives. Digital Immigrants. On the Horizon 9:5.
- [8] Schuldt C., Ehret J. (2015). Youth Economy. Die Jugendstudie des Zukunftsinstituts. Zukunftsinstitut, Kelkheim.
- [9] Hofmann J., Steffen C. (2013). Die neue Arbeitswelt: Herausforderungen und Chancen. In: Papehl A., Tümmers HJ., (Hrsg.). Die Arbeitswelt im 21. Jahrhundert. Springer, Heidelberg.
- [10] Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS, 2015). Grünbuch Arbeiten 4.0. Berlin.
- [11] Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) (2013). Arbeit der Zukunft. Wie sie uns verändert. Wie wir sie verändern. Fraunhofer Verlag, Stuttgart.
- [12] Maitland A., Thomson P. (2011). Future Work. How Businesses Can Adapt and Thrive in the New World of Work. Palgrave Macmillan, London.
- [13] Dell, Intel (2014). Germany's evolving workforce.
- [14] Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) (2013). Arbeit der Zukunft. Wie sie uns verändert. Wie wir sie verändern. Fraunhofer Verlag, Stuttgart.
- [15] Fraunhofer IAO 2013, ebenda.
- [16] Rump J., Eilers S. (2015). Generationen-Mix: Gestalten statt verwalten. Verlag Wissenschaft und Praxis, Sternenfels.
- [17] Schuldt C., Ehret J. (2015). Youth Economy. Die Jugendstudie des Zukunftsinstituts. Zukunftsinstitut, Kelkheim.
- [18] Belwe K. (2007). Entgrenzung von Arbeit und Leben: Editorial. Aus Politik und Zeitgeschichte 34:2.
- [19] Sachverständigenkommission zur Erstellung des Ersten Gleichstellungsberichts der Bundesregierung/Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung e.V.

AKTUELLE STUDIEN

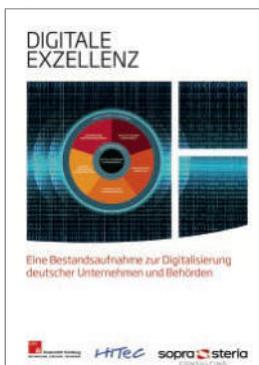


Managementkompass Data Science

Daten sind der Treibstoff im digitalen Zeitalter. Aus Sicht vieler Manager ist jedoch fraglich, wie sie die stetig wachsenden und komplexer werdenden Datenmengen geschäftsfördernd und -sichernd nutzen können. Der Managementkompass zeigt die Potenziale für eine strategische Umsetzung von Data Science im Unternehmen auf.

Branchenkompass Public Services

Befragung von 100 Entscheidern aus 100 deutschen Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltungen zu den aktuellen Herausforderungen und den bis 2018 geplanten Maßnahmen. Schwerpunkte sind E-Government mit einem Fokus auf Bürgerkonten, Kooperationen, Bürgerbeteiligung und Business Intelligence, aber auch die Versorgung der Flüchtlinge.



Studie Digitale Exzellenz

In einer gemeinsamen Studie haben die Universität Hamburg, HITeC e.V. und Sopra Steria Consulting eine Bestandsaufnahme zur Digitalisierung deutscher Unternehmen und Behörden vorgenommen. Die Untersuchung zeigt, dass die Vorbereitung auf den Transformationsprozess und der Umsetzungsgrad auf dem Weg zur digitalen Exzellenz erheblich variieren.

IMPRESSUM

Haftungsausschluss: Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernehmen Redaktion, Verlag und Herausgeber keine Gewähr.

© November 2016

Sopra Steria GmbH
Hans-Henny-Jahnn-Weg 29, 22085 Hamburg

FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH - Der F.A.Z.-Fachverlag
Bismarckstraße 24, 61169 Friedberg
(zugleich auch Verlag;
Geschäftsführung: Dr. André Hülsbömer, Hannes Ludwig)

Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien.

Titelfoto: Colin Anderson / Blend Images / Getty Images

ISBN: 978-3-945999-33-2

Verantwortliche Redakteurinnen: Jacqueline Preußer, Sabine Simon
Redaktionelle Mitarbeit: Andrea van Baal
Gestaltung und Satz: Christine Lambert
Lektorat: Anna-Luise Knetsch

Druck und Verarbeitung: Bosch Offsetdruck GmbH
Alpenroder Straße 14, 65936 Frankfurt am Main
www.boschendruck.de

Mit Ökofarben auf umweltfreundlichem Papier gedruckt.
Diese Studie wurde klimaneutral hergestellt. Der CO₂-Ausstoß wurde durch Klimaschutzprojekte kompensiert.



Ansprechpartner

Sopra Steria GmbH

Corporate Communications
Birgit Eckmüller
Hans-Henny-Jahnn-Weg 29
22085 Hamburg
Telefon: (040) 2 27 03-52 19
Telefax: (040) 2 27 03-12 19
E-Mail: birgit.eckmueller@soprasteria.com

FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH - Der F.A.Z.-Fachverlag

Jacqueline Preußner
Postfach 20 01 63
60605 Frankfurt am Main
Telefon: (069) 75 91-1961
Telefax: (069) 75 91-1966
E-Mail: jacqueline.preusser@frankfurt-bm.com

ISBN: 978-3-945999-33-2



9 783945 999332